



**UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DE PYMES

TESINA

**ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO DE LAS PYMES EN PARAGUAY  
EN LA INDUSTRIA DE CONFECCIONES (2010 – 2013)**



**Autor: Lic. Marta Franco**

**Tutor: Lic. Alba Avalos**

**Buenos Aires – República Argentina**

**Diciembre 2015**

## ***DEDICATORIA***

A Dios por darme la oportunidad de ser partícipe de este momento único y maravilloso.

## ***FAMILIA***

*A mis padres*, que admiro y respeto por el esfuerzo y sacrificio.

*Hermanos*, por su apoyo incondicional.

## ***AGRADECIMIENTOS***

*Maestros*, a todos por sus conocimientos y paciencia.

*En especial a mi asesor*, por sus enseñanzas, experiencias y sobre todo sus consejos valiosos.

*Compañeros del grupo*, por su amistad, compañerismo y hospitalidad.

## INDICE

<b>RESUMEN.....</b>	<b>8</b>
<b>INTRODUCCION.....</b>	<b>9</b>
<b>CAPITULO 1 – Justificación del Trabajo de Investigación</b>	
1.1 Introducción.....	12
1.2 Problemas de Investigación.....	12
1.3 Preguntas de la Investigación.....	12
1.4 Objetivos Generales.....	13
1.5 Objetivos Específicos.....	13
1.6 Hipótesis.....	13
1.7 Justificación.....	13
1.8 Viabilidad.....	14
1.9 Alcance y Limitaciones.....	14
<b>CAPITULO 2 – Marco Metodológico</b>	
2.1 Introducción.....	16
2.2 Técnicas de Investigación.....	16
2.3 Tipos de Entrevista.....	16
2.3.1 Entrevista Estructurada.....	16
2.4 Fuentes Directas de Información.....	17
2.4.1 Entrevista Personal.....	17
2.4.2 Observación Directa.....	18
2.5 Fuentes Indirectas de Información.....	18
2.5.1 Fuentes Primarias.....	18
2.5.1.1 Relevamientos Legales y Normativas.....	18
2.5.1.2 Relevamiento de Modelos Industriales.....	19
2.5.2 Fuentes Secundarias.....	19
2.5.2.1 Relevamiento Bibliográfico.....	19
2.5.2.2 Revistas Especializadas.....	20
2.5.2.3 Otras Fuentes Secundarias.....	20
2.6 Realización de la Investigación.....	20
<b>CAPITULO 3 – Marco Teórico</b>	
3.1 Análisis de Industrias y Competidores.....	21
3.2 Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.....	21

3.3 Barreras de Ingreso Competitivo.....	23
3.4 El Desarrollo Tecnológico.....	25

## **DESARROLLO**

### **CAPITULO 4 – Antecedentes de las Pymes en Paraguay**

4.1 Definiciones de Pymes.....	26
4.2 Definiciones de Pequeñas y Medianas Empresas por Región.....	28
4.3 Historia de las Pymes.....	29
4.4 Pymes en Paraguay.....	29
4.5 Importancia de las Pymes en Paraguay.....	30
4.5.1 Ámbito Económico.....	32
4.5.2 Ámbito Mundial .....	33
4.6 Crecimiento de las Pymes en Paraguay.....	34
4.7 La Importancia de la Internacionalización de las Pymes.....	35
4.8 Empresas Familiares en Paraguay.....	36
4.8.1 Las Pymes.....	37
4.8.2 Los Herederos.....	37
4.8.3 El proyecto.....	38
4.9 Evolución Económica de las Pymes en la actualidad.....	38

### **CAPITULO 5 – Descripción del sector de Confecciones en Paraguay**

5.1 Proceso de la Cadena Textil.....	40
5.2 Importancia Económica del sector.....	42
5.3 La Industria del sector de Confecciones en Paraguay.....	43
5.3.1 Principales Mercados de Confecciones.....	44
5.3.2 Exportaciones bajo Régimen de Maquila.....	47
5.3.3 Exportaciones de Confecciones.....	48

### **CAPITULO 6 – Análisis de los inconvenientes actuales de las Pymes de la Industria de Confecciones en Paraguay**

6.1 Las dificultades y desafíos de las Pymes.....	50
6.2 La Problemática de las Pymes.....	51
6.3 Dificultades de Financiamiento para Pymes.....	53
6.4 Fuentes de Financiamiento de Pymes en Paraguay.....	56
6.5 El gobierno Nacional y las Pymes.....	58
6.6 Ausencia de Leyes para Pymes.....	59
6.7 Problemas Tecnológicos de las Pymes.....	60

6.8 Innovación Tecnológico.....	61
6.9 Características de las Pymes en Paraguay.....	62
6.10 Problemas en obtención de Materia Prima.....	64
6.11 Limitaciones Comerciales en las Exportaciones.....	65
6.12 Competitividad de las Pymes del sector de Confecciones.....	67
6.12.1 Impacto Económico.....	67
6.13 Acciones en la competitividad de las Pymes.....	68
6.14 Problemas de competitividad Empresarial de las Pymes.....	69
6.15 Las estrategias de Marketing en el sector de Confecciones.....	71

## **CAPITULO 7 – Las variables del entorno competitivo del sector de Confecciones en Paraguay**

7.1 Mercado.....	73
7.1.1 Producto.....	74
7.1.2 Calidad.....	74
7.1.3 Precio-Venta.....	74
7.2 Competidores.....	75
7.3 Clientes.....	76
7.4 Proveedores.....	76
7.5 Marketing Competitivo.....	77

## **CAPITULO 8 – Análisis e Interpretación de los Resultados**

8.1 Ejecución de la Investigación.....	79
8.2 Características de la Empresa entrevistada.....	79
8.3 Antecedentes de la Empresa entrevistada.....	80
8.4 Visión de la Empresa.....	81
8.5 Misión de la Empresa.....	81
8.6 Objetivos de la Empresa.....	81
8.7 Producción de la Empresa.....	81
8.7.1 Materia Prima utilizado por la Empresa La Moderna S.A... ..	82
8.7.2 Piezas Producidas por año.....	83
8.7.3 Estado de las Maquinarias de Producción.....	84
8.7.4 Proceso de Planeación de la Producción.....	84
8.7.5 Descripción del Proceso Productivo.....	85
8.7.6 Capacitaciones de la Empresa.....	86
8.8 Mercado.....	86
8.8.1 Exportaciones.....	86

8.8.2 Competitividad de la Empresa.....	87
8.8.3 Aplicación de Técnicas de Producción.....	87
8.9 Acceso Tecnológico.....	87
8.9.1 Factores en la Producción.....	88
8.9.2 Dificultades para adquirir nuevas Tecnologías.....	88
8.9.3 Tecnología Aplicada.....	89
8.10 Financiamiento de la Empresa.....	89
8.10.1 Causas que limitan el acceso al Crédito.....	90
8.10.2 Fuentes Futuras de Financiamiento.....	90
8.11 Actuación del Gobierno.....	91
8.12 Análisis de Resultados.....	91
8.12.1 Resumen de Relevamiento de Informaciones.....	92

## **CAPITULO 9 – Conclusiones**

9.1 Conclusiones Finales.....	96
9.2 Limitaciones de la Investigación.....	96
9.3 Respuestas a Preguntas de Investigación.....	96
9.4 Verificación de Hipótesis.....	97

## **BIBLIOGRAFIA..... 98**

## **ANEXOS**

Anexo 1 – Relevamiento de Información – Pymes del sector de Confecciones.....	101
Anexo 2 – Marco Legal y Jurídico de las Pymes en Paraguay.....	103
Anexo 3 – Modelo Industrial: Manufactura Pilar S.A.....	109
Anexo 4 – Programas y Políticas de apoyo a las Exportaciones.....	113

## **INDICE DE TABLAS**

Tabla 1 – Importación del sector Textil y Confecciones.....	43
Tabla 2 – Exportación de confecciones – Principales empresa.....	49
Tabla 3 – Comparación de tasa de interés nominal.....	57
Tabla 4 – Principales productos de la empresa La Moderna S.A.....	83
Tabla 5 – Limitaciones Tecnológicas.....	88
Tabla 6 – Fuentes actuales de financiamiento.....	89
Tabla 7- Motivos por los cuales no solicita créditos.....	90
Tabla 8 – Expectativas de fuentes futuras de financiamiento.....	91

## **INDICE DE CUADROS**

Cuadro 1 – Categorización de Pymes para el Mercosur.....	28
Cuadro 2 – Caracterización de las Pymes.....	63
Cuadro 3 – Competitividad de las Pymes.....	69
Cuadro 4 – Problemas de competitividad de las pymes.....	70
Cuadro 5 – Materiales utilizados en el proceso productivo.....	82
Cuadro 6 – Proceso productivo de la empresa La Moderna S.A.....	85
Cuadro 7 – Resultado de relevamiento de informaciones.....	92

## **INDICE DE GRAFICOS**

Grafico 1 – Cinco fuerzas competitivas en la industria.....	23
Grafico 2 – Distribución de las unidades económicas por tamaño.....	31
Grafico 3 – Distribución de las unidades económicas por sector.....	31
Grafico 4 – Distribución del personal ocupado por tamaño.....	32
Grafico 5 – La cadena textil.....	40
Grafico 6 – Exportación de vestimenta.....	45
Grafico 7 – Explotación de confecciones.....	48
Grafico 8 – Problemática de las Pymes.....	52
Grafico 9 – Clasificación de los inconvenientes de las Pymes.....	55

## **RESUMEN**

El propósito de esta investigación fue analizar la labor de las Pequeñas y Medianas Empresas de la industria de confecciones del Paraguay, sobre aspectos tecnológicos, acceso a créditos, gestión y apoyo del estado, mediante el cual se pudo examinar los inconvenientes y desafíos que afecta a las empresas nacionales, para el trabajo de campo se adquirió informaciones sujetos a una técnica de entrevista, ejecutada a través de un soporte de varias interrogantes referentes a la problemática del sector. Como resultado se observó, en caso particular de la empresa entrevistada sus limitaciones tecnológicas y poca accesibilidad a recursos bancarios para hacer frente a sus necesidades productivas, señalando que en un futuro las expectativas podrían cambiar por la crisis económica que afecta a algunas regiones del país, lo cual instigaría a recurrir a algún crédito destinados a la innovación de productos, se deduce la importancia del aporte económico de las Pymes del sector industrial, la necesidad de implementar nuevos métodos de trabajo para impulsar el desarrollo y crecimiento económico, hacer frente a los problemas más particulares como la precariedad de recursos financieros que afecta a un sector esencial de la economía y reconocer el auge de la industria de confecciones en los últimos años en especial en las exportaciones, que se logró gracias a nuevos acuerdos internacionales y programas de desarrollo.

## **INTRODUCCION**

Dentro del contexto del desempeño de las Pymes en Paraguay encontramos a muchas empresas que fueron emprendedoras de sus propios retos, iniciando algunas como familiares, llegando a convertirse en grandes empresas exitosas.

Al estudiar la problemática del sector de la industria de confecciones, planteamos interrogantes referentes a innovación tecnológica, competitividad, desatención por parte de organismos nacionales, limitaciones de las exportaciones, materia prima.

El objetivo del estudio es observar las dificultades de las Pymes del sector de confecciones e implementar nuevas técnicas que ayuden a vencer los presentes y futuros desafíos.

El interés de alentar al sector industrial radica en su evidente impacto económico que genera al país, uno de los atractivos de estos negocios en la actualidad es su capacidad de generar empleo en un tiempo donde la ocupación se ha reducido, ocasionando altas tasas de desempleo en todo el mundo.

Esto subraya la importancia de conocer las necesidades de las Pymes como financieras, sus limitaciones y las perspectivas que presentan desde una escala de productividad nacional e internacional, por ser consideradas como el motor económico del país, es decir con más del 90% de las empresas comerciales y de servicios, están categorizadas como Pequeñas y Medianas Empresas. Esta cifra es un indicador significativo en el momento de analizar el escenario dificultoso por la que atraviesa las empresas.

La necesidad de la investigación, debe a la actuación desinteresada del gobierno a favor del sector, la falta de asistencia con recursos financieros, estas empresas no cuentan con ningún respaldo legal que los impulse hacia nuevos desafíos empresariales, por el mismo es indispensable que las industrias nacionales estén protegidos legalmente para fomentar su desarrollo y capacidad.

La investigación se realizó en la empresa La Moderna S.A, dedicada a la industria de confecciones, caracterizada como mediana empresa, localizada en la ciudad de San Lorenzo a poca distancia de la capital del país.

La observación se pudo realizar mediante una entrevista, realizada en el año en curso, que soporta un cuestionario con preguntas referentes a las necesidades y limitaciones de la empresa.

El contenido capitular de este trabajo de investigación se explica a continuación:

En el capítulo cuarto se exponen los principales antecedentes de las Pymes en Paraguay, haciendo referencias a los conceptos y apreciaciones de cada autor, la importancia del sector en el mercado local, donde se valora su dinamismo empresarial, logrando que se consideren uno de los principales atractivos de los últimos años que es la capacidad de producir y explorar nuevos mercados.

En el capítulo quinto se muestra el retrato del sector de confecciones en Paraguay, la descripción del proceso de la cadena textil, importancia del sector y el aporte del valor agregado, exportaciones de confecciones, aplicación de regímenes especiales que posibilita de manera notoria la extensión de Pymes exportadoras bajo esta modalidad.

En los últimos diez años, estas empresas han evolucionado tanto en las zonas mercantiles nacionales e internacionales, recibió su crecimiento a través de nuevas formas de hacer negocios gracias a métodos y acuerdos internacionales que hicieron posible el desarrollo de un sector muy desatendido.

En el capítulo sexto, se realiza el análisis de los inconvenientes actuales de la industria de confecciones, presenta un análisis de las limitaciones y desafíos de las Pymes, en un mercado competitivo y cada vez más exigente, donde la productividad de las empresas se ven afectada por las trabas en términos de acceso al crédito que es el principal indicador por la que muchas empresas al no contar con recursos financieros han dejado de existir en poco tiempo.

En el capítulo séptimo, se analiza el entorno competitivo de las Pymes del sector de confecciones, a través de variables como mercado, producto, precio, competidores, clientes, marketing, que son los indicadores capitales a la hora de insertar el producto final al exterior, mediante el cual la empresa podrá trazar los objetivos de producción y ventas, este escenario es la parte más interesante, porque mediante ellos las empresas pueden satisfacer el deseo de incrementar sus ingresos.

Y finalmente se presentan las conclusiones a las que se llegaron de la investigación, y en resumen se responden las preguntas de investigación planteada.

## **CAPITULO 1 – JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1 - Introducción**

El trabajo de investigación propuesto con el título **Análisis del desempeño de las Pymes de la industria de confecciones en el Paraguay (2010 – 2013)**, pretende demostrar los posibles inconvenientes que afecta a un sector predominante en la economía del país.

### **1.2 – Problemas de investigación**

Las Pymes del área de la Confección, no han logrado una posición local competitiva, debido a la falta de interés y apoyo por parte de organismos públicos y privados, por el cual enfrentan dificultades de escasos recursos financieros y limitaciones tecnológicas.

### **1.3 - Preguntas de la investigación**

1.3.1- ¿Qué impacto económico generaría localmente, el aumento en la competitividad de las Pymes de confecciones paraguayas?

1.3.2- ¿Cuáles son las limitaciones tecnológicas de la industria de confecciones en Paraguay?

1.3.3- ¿Con que fuente de financiamiento cuenta las Pymes de confecciones paraguayas?

1.3.4- ¿Cuáles son las limitaciones de las exportaciones de los productos de confecciones del Paraguay?

1.3.5- ¿Cómo obtienen las Pymes del sector de confecciones la materia prima?

1.3.6- ¿Cuáles son las estrategias de marketing?

#### **1.4 – Objetivos generales**

Estudiar la problemática de las Pymes del sector de confecciones y comprender la magnitud del negocio y la competencia del mercado, con el propósito de implementar nuevos métodos de trabajo que ayuden a superar los desafíos presentes y futuros.

#### **1.5 – Objetivos específicos**

1. Analizar las dificultades del acceso a la tecnología de las Pymes de confecciones.
2. Analizar el impacto de acceso al crédito para las Pymes de confecciones.

#### **1.6 – Hipótesis**

El acceso a crédito y a tecnología mejora la competitividad de las Pymes de confecciones paraguayas y se constituye en herramienta fundamental para enfrentar crisis económicas. (2010 – 2013).

#### **1.7 – Justificación**

Las Pymes del sector de confecciones en Paraguay, enfrentan serios inconvenientes en materia de obtención de crédito y tecnologías, estos conducen a consecuencias como la incertidumbre e inestabilidad que afectan a la inversión y desarrollo de las empresas, el motivo de esta situación preocupante debe al abandono y desinterés de entes públicos y privados.

Se realiza la investigación por la importancia económica y comercial que atribuye el sector Pymes en nuestro país, genera un alto índice del desarrollo y crecimiento local, involucrando el trabajo de miles de paraguayos, que también conlleva un alto alcance social.

Mediante la investigación realizada se comprueba, las limitaciones actuales de las Pequeñas y Medianas Empresas del sector, esto incide en forma directa sobre la competitividad local e internacional de las empresas que se esfuerzan en un mercado donde la calidad y las formas de hacer negocios son esenciales.

Por tanto, para apoyar a las Pymes del sector de confecciones, el gobierno nacional deberá aplicar políticas de desarrollo empresarial dirigidas a crear condiciones para el crecimiento y mejoras para la empresa a través de la oferta y disponibilidad de recursos para la producción y acceso a tecnologías, abrir accesos de comercialización interno y externo, eliminar restricciones, incentivos a la innovación, con el fin de ayudar a las Pymes a promover inversiones que puedan generar mayor crecimiento.

### **1.8 – Viabilidad**

Para el desarrollo de la investigación fue posible contar con elementos suficientes que sirvieron de referencias para llegar a la verificación de algunas conjeturas en el estudio sobre la problemática de las Pymes del sector de confecciones, fue factible realizar la observación en la planta industrial de la empresa en donde se pudo acceder a informaciones con una entrevista personal, para luego procesar lo recabado y llegar a su verificación y posibles recomendaciones al problema.

### **1.9 – Alcance y limitaciones**

El fin del trabajo de investigación es analizar la disponibilidad de acceso tecnológico y recursos financieros de las Pymes del sector confecciones en Paraguay, la transcendencia que provoca el aumento de su competitividad mediante la atención que requieran en el proceso de su desarrollo, como también sus amenazas y ventajas competitivas.

De lo anterior surgirán iniciativas de mejoramiento para el sector, la importancia y beneficio que ofrece el estudio a los propietarios de Pymes, para conocer un panorama actualizado del sector, como también las instituciones públicas y privadas, puesto que podrán ofrecer servicios y asistencia directa a nivel tecnológico requerido y disponibilidad de recursos para fines de crecimiento.

De los resultados obtenidos se aplicará nuevos métodos de trabajo para subsanar los dilemas de las Pymes, ofrecerá un impacto positivo a las empresas desde el punto de vista de la competitividad y productividad, en la medida en que se superen las barreras actuales, conforme a los hallazgos del estudio, marcando guías que le permita su perdurabilidad en el mercado.

## **CAPITULO 2 – MARCO METODOLÓGICO**

### **2.1 - Introducción**

La técnica de estudio implementado para el desarrollo del presente trabajo es la entrevista directa que se mide mediante el estudio del desempeño de la empresa del sector de confecciones en Paraguay, en el que se observan variables como: origen de la empresa, producción, maquinarias, exportaciones. La observación que se realizó permite explorar las necesidades actuales respecto al acceso a créditos, tecnológicos, y la no presencia del estado a los intereses y necesidades de las Pymes industriales, con el objeto de detectar y dimensionar la problemática de las Pymes a través del instrumento diseñado para la recolección de datos.

### **2.2 - Técnica de investigación**

En el trabajo de campo realizado, se utilizó la Investigación Cualitativa, mediante un instrumento la entrevista dirigida al gerente de Pymes y subordinados para ampliar las percepciones y que aportaron informaciones relevantes que sustente la investigación.

Considerar este enfoque para la investigación fue de gran utilidad y el más acertado, por permitir el alcance de una amplia información, que ayude en responder las interrogantes planteadas en el estudio.

Para Hernández Sampieri (2003), una de las bondades de la investigación cualitativa es que da profundidad a los datos, la dispersión la riqueza interpretativa, el contexto del ambiente y las experiencias únicas, aportando un punto de vista fresco y natural de los fenómenos ocurridos.

### **2.3 - Tipos de entrevista:**

#### **2.3.1 - Entrevista estructurada**

Para integrar el trabajo de investigación, se utilizó la entrevista estructurada abierta, lo ideal fue construir un cuestionario, con el fin de recolectar información sobre algunas variables de la empresa.

Para Aguirre B. (2004), la entrevista personal tiene ventaja primordial porque existe una relación comunicativa entre el sujeto y el entrevistador, por ello resulta más fácil de llevar y de recoger información. Las entrevistas pueden dirigirse a uno o varios entrevistados. Aguirre B. (2004), para esta investigación toda fueron de manera individual con cada entrevistado, para apreciar las distintas opiniones acerca del tema.

De esta manera, con el fin de obtener mejores resultados se elaboró un cuestionario el cual fue diseñado en función a la problemática del sector y las preguntas de investigación, ubicándose en las necesidades e inconvenientes de las Pequeñas y Medianas Empresas del sector de confecciones. Aguirre B. (2004), define al sistema de utilización de un cuestionario como técnica o instrumento para obtención de información dentro de una metodología cualitativa o cuantitativa, consiste en una lista de preguntas.

El diseño del cuestionario para la recolección de información, los detalles y presentación, se presenta para su análisis según (Anexo 1).

## **2.4 - Fuentes directas de información:**

### **2.4.1 - Entrevistas personales**

Para la investigación se utilizó la técnica de entrevista dirigida a los responsables de una empresa del sector de confecciones, con categoría Pymes, la misma cuenta con años de experiencias en el rubro, mediante el cual se percibió la manera como estas empresas se mantienen fortalecidas a pesar de sus limitaciones, se pudo interpretar a través de sus experiencias un trabajo arduo, en equipo y al final admirable. La entrevista fue desarrollada de manera personal con presencia del gerente y otros empleados en la propia empresa (fabrica), donde se captó los detalles y elementos más propicios que fundamente las interrogantes.

## **2.4.2 - Observación directa**

Mediante la observación directa que se realizó en la fábrica se pudo detectar el trabajo del plantel humano en tiempo real y presente, lo que permitió que la información adquirida pueda nutrirse ampliamente con elementos existentes en el momento del proceso productivo, el cual ayudó a comprender mejor la situación por la que atraviesa no solo la empresa en cuestión, si no que ofreció un panorama interno que en algunas circunstancias no se tenía previsto dentro de las interrogantes de la investigación.

## **2.5 - Fuentes indirectas de información:**

### **2.5.1 - Fuentes primarias:**

La información requerida para adelantar la presente investigación es la proveniente de fuentes primarias cuyos orígenes de datos proporcionó un amplio relevamiento acerca de la problemática del estudio, así poder analizar y caracterizar a las Pymes del sector.

#### **2.5.1.1 - Relevamientos legales y normativas**

Orientadas a determinar las exigencias legales e impositivos de las actividades comerciales de las Pymes de la industria de confecciones (Anexo 2), datos obtenidos de órganos de gobierno, cámara del Ministerio de Industria y Comercio, programas para el desarrollo para Pymes, proyecto económico y de fomento para Pymes, ley de la inversión y de exportaciones, acuerdos internacionales con regímenes especiales, y otros datos que complementen la investigación como:

#### **Organismos Nacionales:**

- Legislación sobre Mercosur
- Ministerio de Industria y Comercio a través de sus órganos; REDIEX (Red de inversiones y exportaciones), Dirección general de Estadísticas, Encuesta y Censo
- Manual para Pequeñas y Medianas Empresas
- Banco Central del Paraguay
- Federación Paraguaya de Microempresario

- Asociación Industrial de Confecciones en Paraguay
- Unión Industrial Paraguaya

### **Órganos Internacionales:**

- CEPAL - Comisión Económica para América Latina y el Caribe
- MIPYMES – Micro, Pequeña y Mediana Empresa
- PEA – Población Económicamente Activa
- Tecnología de la información y las comunicaciones
- TLC – Tratado de Libre Comercio
- UE - Unión Europea
- BID – Banco Interamericano de Desarrollo

#### **2.5.1.2 - Relevamiento de modelos industriales**

Se observó como modelo el caso de Manufactura Pilar, una empresa del rubro textil y confecciones que inició sus actividades como empresa familiar, luego pasando a caracterizarse como Pymes muy exitosa, a pesar de sus dificultades en tiempos de crisis económica a nivel nacional e internacional, logró escalar a nivel industrial hasta convertirse en una grande empresa generadora de miles de empleo en el país. Los detalles del modelo se presentan para análisis respectivo mediante (Anexo 3).

#### **2.5.2 - Fuentes secundarias**

##### **2.5.2.1 - Relevamiento bibliográfico**

La información utilizada para avanzar la investigación se obtuvo mediante libros sobre la temática de los modelos de estrategias industriales, análisis de las fuerzas competitivas desarrolladas en la teoría de Michael Porter, diagnostico de las Pymes; variables y escenarios, publicaciones de autores sobre problemas actuales de las Pymes paraguayas.

### **2.5.2.2 - Revistas especializadas**

La información requerida para complementar la investigación es la proveniente de artículos de revistas relacionados con el tema de las Pymes industriales del sector de confecciones, documentos de análisis sobre un censo.

**2.5.2.3 - Otras fuentes secundarias:** artículos de diarios, archivos de diario, pagina web, publicaciones de autores.

### **2.6 - Realización de la investigación**

La ejecución de la investigación tuvo lugar en una de las empresas más reconocidas en el rubro de la industria de confecciones paraguayas, ubicada en la ciudad de San Lorenzo, denominada La Moderna S.A., con larga trayectoria en el mercado local, a través de sus productos calificados. Los avances logrados durante el proceso de investigación se analizan mediante tratamiento de datos, en donde se demuestran los resultados en registros de gráficos y tablas.

## CAPITULO 3 – MARCO TEÓRICO

### 3.1 - Análisis de industrias y competidores

El concepto teórico que soporta este trabajo, es el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter: en su libro *Estrategia Competitiva: Técnica para el análisis de industrias y competidores*. Se analiza algunas características del entorno competitivo externo de las Pymes del sector de confecciones de Paraguay, sustentado por el componente teórico de las cinco fuerzas de Michael Porter.

### 3.2 - Modelo de las cinco fuerzas de Porter

Porter (2002), expone la existencia de cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial.

Según el autor, dividir una industria en estas cinco fuerzas permite lograr un mejor análisis del grado de competencia en ella, es decir una apreciación más acertada de su atractivo como empresa, en el caso de la industria, un mejor análisis de su entorno, por tanto, una mejor identificación de oportunidades y amenazas.

- **Entrada de nuevos competidores:** Hace referencia a la entrada potencial de empresas que producen o venden el mismo tipo de producto, con esto aumenta la intensidad de la competencia. Ingresar al mercado depende de cómo cruzar las barreras, en especial para los nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de un sector.
- **Rivalidad entre los competidores:** Una fuerte rivalidad entre competidores podría interpretarse como una gran cantidad de estrategias destinadas a superar a los demás, estrategia que busca aprovechar toda muestra de debilidad o reacciones ante sus movidas.

Para una empresa será más difícil competir en un mercado, donde los competidores estén bien posicionados, por tanto estará frente a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y la entrada de nuevos productos.

- **Poder de negociación de los proveedores:** Hace referencia al poder con que cuenta los proveedores de la industria para aumentar sus precios y ser menos concesivos, con menor cantidad de proveedores, mayor será su poder de negociación, si hay poca oferta de materias primas, podrá aumentar su precio.
- **Poder de negociación de los compradores:** Hace referencia al poder con cuentan los consumidores de la industria para obtener mejores precios y condiciones. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, mayor calidad y servicios y por consiguiente la empresa tendrá una disminución en los márgenes de utilidad.
- **Amenaza de ingreso de productos sustitutos:** Hace referencia al ingreso potencial de empresas que producen o venden productos alternativos a los de la industria, por lo general la presencia de productos sustitutos. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la empresa y de la industria.

## Grafico 1. Las Cinco Fuerzas Competitivas en la Industria Michael Porter - Estrategia Competitiva



Fuente: Técnica para el análisis de industria y competidores – Michael Porter. 2002

El Modelo Competitivo de Porter, sirve para identificar la relación entre el contenido de estas fuerzas, con lo que deberían conocer los directivos para tomar decisiones que le permitan competir en el mercado al que pertenecen y finalmente, para poder adaptar este análisis a las Pymes.

### 3.3 - Barreras de ingreso competitivo

También Porter (2002), señaló seis barreras de entrada que serían útiles para que las empresas aseguren una ventaja competitiva, la protección que estos le puede ofrecer, es que mediante ellas podrían obtener utilidades que luego invertiría en investigación y desarrollo o invertir en otros negocios.

- **Economía por escala:** Las empresas debido a sus altas capacidades, les permiten reducir costos, a los que poseen, será dificultoso a los nuevos competidores entrar con precios bajos.

- **Diferenciación de productos:** Las empresas entrantes deben hacer cuantiosas inversiones para competir ante su rival, esto provoca la rápida reacción a sus mejoras de producto existente buscando crear la impresión de calidad más alta.
- **Inversiones de capitales:** Si la empresa tiene fuertes recursos financieros tendrá una mejor posición competitiva frente a sus competidores más pequeños, esto le permitirá sobrevivir más tiempo. En la actualidad muchos países del mundo han divulgado leyes anti monopólicas tratando en teorías evitar que las fuertes uniones de capital destruyan a los competidores más pequeños, las empresas deben tomar en cuenta que los pequeños competidores pueden formar alianzas.
- **Desventaja de costos independientes de la escala:** Cuando las empresas tienen beneficios en costos que no pueden ser repetidos por competidores potenciales, cuál sea su tamaño y sus economías de escala. Estas ventajas podrían ser, control sobre fuentes de materia prima, localización geográfica, subsidios del gobierno, curva de experiencia. Por el mismo la empresa utiliza su ventaja en costos para invertir en campañas promocionales, rediseño del producto para evitar que la competencia cree alianzas o nichos.
- **Acceso a los canales de distribución:** Cuando las empresas no pueden penetrar a los canales de distribución existente, la empresa entrante adquiere a su costo su propia estructura de distribución y poder crear nuevos sistemas de distribución y apropiarse parte del mercado.
- **Política Gubernamental:** Las políticas gubernamentales pueden limitar la entrada de nuevos competidores, expidiendo leyes, normas, restricciones y requisitos. Los gobiernos fijan normas sobre requisitos de calidad y seguridad de los productos que exigen grandes inversiones de capital o sofisticación tecnológica y que además alertan a las empresas existentes sobre la llegada de potenciales rivales. En la actualidad la tendencia es la desregularización, eliminación de subsidios, barreras arancelarias a concertar con grupos políticos y económicos, donde los mercados financieros y los productos están cada vez más complejo.

### **3.4 - El desarrollo tecnológico**

Por último para Porter (2002), el desarrollo tecnológico, estaría constituido por todas las actividades tendientes a crear nuevos productos o servicios, a mejorar los actuales, sean desarrollados internamente o comprando de terceros, incluyendo las mejoras en todos los procesos interno de la cadena.

Actualmente debido a la velocidad con que evoluciona el entorno competitivo de las empresas se ha identificado al desarrollo tecnológico en sentido amplio como el creador de valor por excelencia ya que posibilita no solamente la reducción de costos y el aumento de la productividad como también la diferenciación de los productos o servicios de la empresa.

Por esta razón las empresas buscan impulsar el desarrollo tecnológico necesario para generar un ambiente propicio al desarrollar nuevos métodos de innovación tecnológica.

Sin embargo se encuentran barreras internas identificadas como generadoras de resistencia al cambio, que propicia a que las empresas no realicen esfuerzos en nuevas inversiones, por lo mismo esta actitud ocasiona estancamiento y poco desarrollo para muchas empresas, favoreciendo esta situación a los posibles competidores que están atentos a cualquier posibilidad de penetrar en nuevos mercados.

## **DESARROLLO**

### **CAPITULO 4 - ANTECEDENTES DE LAS PYMES EN EL PARAGUAY**

#### **4.1 - Definiciones de Pymes**

Ente las definiciones de las Pymes, encontramos apreciaciones por Gerardo Meza C. (2011), en la que considera a las Pequeñas y Medianas Empresas, como aquellas con un número no muy grande de trabajadores, y con una facturación moderada.

Define a las Pymes como uno de los motores económicos del Paraguay, para el crecimiento económico y la generación de puestos de trabajo y seguridad. Subraya la importancia económica de este sector en la generación de empleos y productividad para el país. El país se caracteriza como otros países del mundo por desarrollarse productivamente por el crecimiento de las Pymes.

Muchos países sostienen, que estas empresas son reconocidas, como el principal motor de la economía, y hay que destacar que las Pymes son las empresas, que más empleo genera dentro de una nación. Por un lado creadora de empleos, por el otro que en toda nación, la mayoría de las empresas no pueden ser grandes corporaciones.

Entre las definiciones alternativas se cuentan las ventas, los capitales en los países en vías de desarrollo como el Paraguay y grado en que la legislación resulta aplicable.

Las Pequeñas y Medianas Empresas son definidas por Manuel Benítez Codas (2000), como compañías con menos de 250 empleados y que son independientes de las grandes compañías.

Las Pymes se consideran empresas capaces de adaptarse a los cambios tecnológicos y de generar empleos, esta categoría que representa a muchas empresas, simboliza un importante elemento del método de redistribución del ingreso a los estratos medios y bajos de la escala social. Varios países se preocupan por la creación, respaldo y desarrollo de este sector prácticamente indefenso y poco atendido de la economía, auxiliando al crecimiento de estas empresas para poder lidiar con sus competidores.

No existe recelo que las Pymes son un sector importante en la generación de riqueza y creación de puestos de trabajo con baja inversión comparando con las grandes empresas. Tampoco se puede obviar que las Pymes precisan optimizar su competitividad y para eso deben acudir a las inversiones mediante políticas transparentes y patrocinadores del desarrollo del país.

Distinguiendo a las Pymes como maquina generadoras del desarrollo económico. A este respecto Jorge Vázquez (2006), considerada a las Pymes como productora del crecimiento de muchos países, pero a pesar de su incidencia, muchas de ellas no logran alcanzar sus objetivos empresariales, enfrentan constantes fluctuaciones económicas, la dificultad para financiar sus proyectos de producción y tecnológico.

El autor, se centra en la problemática de las Pymes, explica la importancia del avance de estas empresas, la lucha constante al cambio y la innovación para poder sobrevivir, tomando ejemplos de éxito no sólo de nuestro país, sino también de otras naciones.

Para la Unión Europea (2003), se consideran empresas a las entidades que ejerzan una actividad artesanal u otras actividades a título individual o familiar, las sociedades de personas y las asociaciones que ejerzan una actividad económica de forma regular.

En la definición de Pymes, se indica que hay una diversidad de definiciones, debido a que existen distintos razonamientos para ajustar una empresa dentro de la categoría Pymes, y estos criterios pueden modificarse, como también a distintos efectos dentro de un territorio.

Según informe del Ministerio de Industria y Comercio de Paraguay (2013), en Paraguay el término Pymes se refiere a las Pequeñas y Medianas Empresas; Mipymes a Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, ambos términos mantienen vital importancia en el comercio paraguayo por ser dos campos que generan la mayor productividad, en términos económicos. Se considera:

El término Pymes se usa internacionalmente para definir a las Pequeñas y Medianas Empresas como uno de los pilares económicos y sociales de la vida de cualquier país. No existe una definición usada en forma uniforme en todos los países.

27

Las definiciones y categorías de las Pymes en Paraguay, se consideran de acuerdo a los fines, y actividades a que pertenecen, especialmente al tipo de leyes, proyectos, tratados internacionales y régimen al cual se ajusta cada tipo de operación comercial por parte de las empresas.

**Micro empresa (MIE):** a las unidades económicas registradas legalmente que tienen de 1 a 5 empleados, facturan hasta el equivalente a 300 salarios mínimos legales mensuales y tiene inversión en activos fijos equivalente a 100 salarios mínimos legales mensuales.

**Pequeña empresa (PE):** unidad económica que ocupa de 6 a 40 personas, posee un activo patrimonial equivalente a 300 salarios mínimos legales mensuales y factura anualmente hasta el equivalente a 1.000 salarios mínimos legales mensuales.

**Mediana empresa (ME):** unidad económica que ocupa de 41 a 100 personas, posee un activo patrimonial equivalente a 1.000 salarios mínimos legales mensuales y factura legalmente hasta el equivalente de 3.000 salarios mínimos legales mensuales.

#### 4.2 - Definición de Pequeñas y Medianas Empresas por Región

##### Mercosur

Cada país del Mercosur tiene su propia definición de Pymes, sin embargo un grupo de trabajo del bloque desarrolló un criterio general el cual define una categorización para Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay. Esta categorización depende de un coeficiente de tamaño

**Cuadro 1. Categorización de Pymes para el Mercosur**

<b>Tipo de Empresa</b>	<b>Cantidad de Empleados</b>	<b>Facturación Mensual (U\$S)</b>	<b>Tamaño Coeficiente</b>
Microempresa	Hasta 20	Hasta 400.000	Hasta 0,52
Pequeña Empresa	Hasta 100	Hasta 2.000.000	Hasta 2,58

Mediana Empresa	Hasta 300	Hasta 10.000.000	Hasta 10
-----------------	-----------	------------------	----------

Fuente: Valores definidos en el año 1992.

### 4.3 - Historia de las Pymes

Las Pymes, han emergido con el tiempo, antes existían los grandes empresarios (nobles y terratenientes), los pequeños agricultores, productores y artesanos, así como aquellos que se dedicaban a tareas productivas de subsistencia, lo mismo que una masa amorfa, a veces difícil de identificar, Harry Barnes, (1967).

Hoy, se puede concluir que en los países desarrollados, en proceso de desarrollo, y subdesarrollados, hallamos una relación histórica en la constitución de sus formaciones económicas productivas; en el presente existen las grandes empresas, como también los medianos, pequeños y micro, que ejecutan actividades más variadas en la medida que surgen la necesidad, la ciencia, la tecnología y la influencia de la sociedad en los grupos regionales, nacionales y mundiales, de diversas maneras.

Se reconoce hoy, como las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas se complementan, con mayor o menor magnitud, con las actividades que generan y como han ganado espacios económicos para el crecimiento de cualquier país.

### 4.4 - Pymes en Paraguay

A pesar de los retrocesos económicos por la que han recorrido las Pymes del país durante varios años, además de la falta de políticas claras para el apoyo y desarrollo de las mismas, se ha podido emprender nuevos desafíos en el proceso de competir y lograr que las Pequeñas y Medianas Empresas puedan posicionarse hoy, como empresas con características generosas en precio y calidad, pero no obstante el flagelo de las Pymes sigue siendo la de producir con altos y medios costos de fabricación, que motiva a las empresas a abandonar o recuperarse ante los distintos escenarios que se presentan.

Paraguay en los últimos años ha ganado interesante posicionamiento en la confianza y preferencia de grandes mercados del mundo, a través de sus exportaciones y acuerdos internacionales que han abierto nuevos puertos para la economía de las empresas.

Los buenos resultados y los progresos en el comercio internacional que ha obtenido en los últimos años la producción paraguaya, abren exigencias de mercados que giran en torno a las expectativas locales de los fabricantes mediante la calidad de sus productos.

29

#### **4.5 - Importancia de las Pymes en Paraguay**

Las empresas pequeñas y medianas dentro del contexto económico del país, ha sido muy analizada en estos últimos años, por expertos en economía, también por la prensa y agrupaciones empresariales. En parte esto es clave para crear conciencia de la importancia de las mismas en los paraguayos en general.

Las Pymes desempeñan un rol fundamental en la economía paraguaya. Según el más reciente Censo Industrial Nacional, (2011), nueve de cada 10 empresas se encuentra en este segmento, generando más del 80 por ciento de los empleos y 60 por ciento del producto interno bruto.

Estas empresas por sus aportes, en la oferta y demanda de bienes y servicios, se constituyen como los mayores generadores de ingresos para el país, gracias a que estas emplean a una gran cantidad de personas con menores costos salariales por trabajador, en donde muchos empleados ubicados en muchas empresas, en lugar de concentrados en unas pocas empresas grandes.

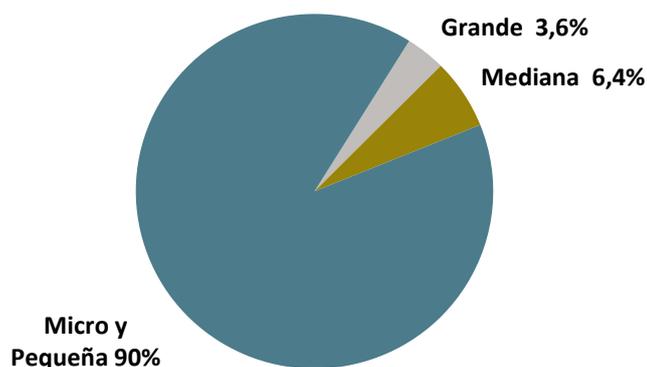
La importancia que genera el desarrollo de las Pymes, es por su fuerte incidencia que tienen en el suministro de fuentes de trabajo, aporte fundamental al mejoramiento de la calidad de vida de las familias paraguayas, en el crecimiento socio-económico de países en desarrollo como el Paraguay, y la oportunidad de generar espacios en las exportaciones del país.

Actualmente la situación del país radica en dos contribuciones positivas importantes; la generación de puestos de trabajo y la cantidad de exportación anual. Si bien es cierto que las Pymes tienen varios aportes a la economía del país, si existen más puestos de trabajo se mejora la calidad de vida de las personas, por ende reduciría factores determinantes como la pobreza, delincuencia, corrupción y escases de políticas claras que apoyen a estas empresas.

A pesar de su importancia, las Pymes paraguayas tienen dificultades para acceder al crédito y llegar a mercados más allá de las fronteras nacionales. Esto apunta a que debe el gobierno nacional ayudar a las Pymes a superar estos obstáculos. Es importante resaltar con que intensidad ha aumentado este sector y no cabe duda que siga creciendo a raíz del desarrollo continuo que prospera en torno a estas empresas, que el 90% corresponde a Micro y Pequeñas Empresas, el 6,4% a las Medianas y el 3,6% a las Grandes.

30

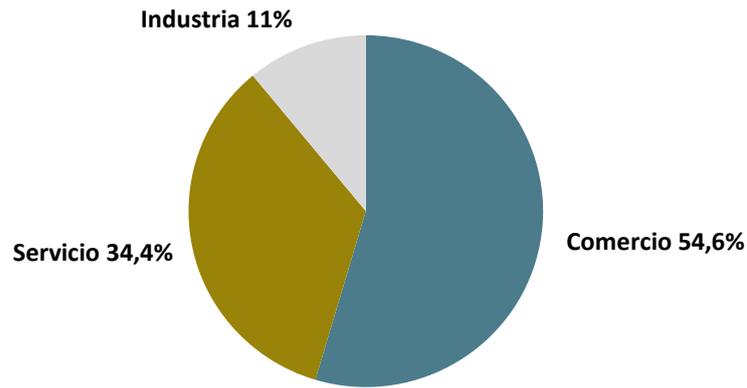
**Grafico 2. Distribución de las unidades económicas por tamaño**



Fuente: Informe del Censo Económico Nacional – DGEES, 2011.

En el mismo se observa que el comercio es que concentra la mayor cantidad de unidades económicas con 54,6% de total, seguido del sector servicios que abarca un 34,4% del sector industria con 11,0%.

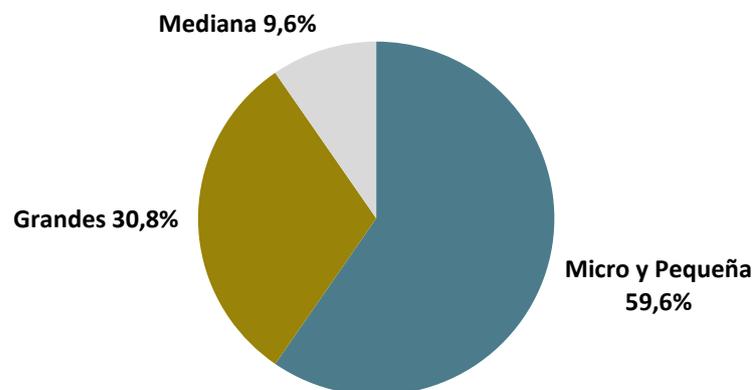
**Grafico 3. Distribución de las unidades económicas por sector**



Fuente: Informe del Censo Económico Nacional – DGEES, 2011.

Dentro de la importancia de las Pymes generadoras del desarrollo económico, también se aprecia que los micros y las pequeñas son las que emplean mayor cantidad de personal ocupado, representando el 59,6% del total. Las grandes unidades por su parte ocupan el 30,8% y las medianas son las que emplean menos personal ocupado con el 9,6%. Este escenario debe a que las grandes empresas tienen un bajo índice en cuanto a cantidad de empresas que en su mayoría son multinacionales, sin embargo generan un alto índice de empleo al país.

**Grafico 4. Distribución del personal ocupado por tamaño**



Fuente: Informe del Censo Económico Nacional – DGEES, 2011.

A continuación se mencionan algunos aspectos de la importancia de las Pymes bajo diferentes circunstancias.

#### **4.5.1 - Ámbito económico**

- Garantizan el mercado de trabajo mediante la descentralización de la mano de obra, esto determina el correcto funcionamiento del mercado laboral.
- Poseen resultados socioeconómicos significativos ya que permiten reunir beneficios y capacidad productiva desde un número reducido de empresas hacia uno mayor.

32

- Favorece las conexiones laborales ya que, en general, sus orígenes son unidades familiares.
- Muestran gran capacidad de adecuarse a las tecnológica y menor costo de infraestructura.
- Obtienen economía de escala a través de la cooperación inter empresaria, sin tener que reunir la inversión en una sola firma.

#### **4.5.2 - Ámbito mundial**

Las Pymes en todas las economías del mundo son de gran valor por su aporte de riquezas para cualquier nación. En Europa, por ejemplo, se estima que un 97% de todas las empresas son Pymes.

Según datos del Ministerio de Industria y Comercio, (2011), en la comunidad europea, las Pymes representan más del 95% de las empresas, aglutinan más de las dos terceras partes del empleo total; alrededor del 60% en el sector industrial y más del 75% en el sector servicios. Por tanto la comunidad europea subraya la necesidad de desarrollar el espíritu de empresa y de rebajar las cargas que pesan sobre las Pymes.

Sin dudas este espíritu sería vital transportarlo a las pymes locales como el caso de Paraguay o sea de cualquier país de Latino América, que en el escenario de las Pymes, desarrollan papel importante en la expansión de nuevas empresas con productos innovadores capaces de ir ganando espacio y credibilidad local e internacional.

En Japón también cumplen un nivel muy importante en la actividad económica, principalmente como subcontratistas, en la producción de partes.

En Argentina representan un 60% del total de la mano de obra ocupada y contribuyen al producto bruto en aproximadamente un 30%. Las Pymes de Italia, con similar nivel de mano de obra ocupada contribuyen al PBI en casi un 50%.

#### **4.6 - Crecimiento de las Pymes en Paraguay**

Se destaca que las Pymes representan el único sector, junto con la pequeña agricultura, cuyo crecimiento tendría la capacidad de sacar muchas familias de la pobreza en las próximas décadas. La población del Paraguay nunca podrá satisfacer sus necesidades económicas en base a la exportación de soja y ganado porque estos sectores generan poco empleo.

Paraguay en su intento de eliminar la pobreza en los próximos veinte años, debería hacerlo cimentado en el empleo generado en el sector Pymes, un sector poco atendido por el gobierno. Esto requiere crear políticas buenas (tasa de cambio favorable, buen sistema de apoyo a las empresas, etc.), sino también políticas estables. Entre los factores negativos que afectan a las Pymes se encuentra la inestabilidad de la tasa de cambio real Pymes.

En el caso de Paraguay, el país no tiene alternativa a corto y mediano plazo tiene que ganar o perder con las Pymes, a pesar de indicadores negativos que envuelve a estas empresas, el crecimiento de las Pymes ha ganado espacios internacionales en los últimos años, el reconocimiento que han adquirido motiva a que sigan combatiendo ante la falta de respaldo y credibilidad de su desarrollo.

Las Microempresas emplean tecnología simple y poco capital, con esto generan empleo a bajo costo en términos de otros recursos, pero con la desventaja de que no pueden alcanzar un nivel muy alto de productividad del trabajo ni de los ingresos asociados. Por su parte, las Pymes tienden a encontrarse entre los dos polos definidos por las grandes y micro, las pymes utilizan tecnologías medianas, más intensivas en capital que las micro pero menos que las grandes, y con productividad laboral también intermedia.

En el informe de la Unión Industrial Paraguaya (2011), en un ambiente de estancamiento económico reciente, de extrema desigualdad del ingreso, y de falta de empleo adecuado como la que caracteriza a Paraguay, lo deseable es que los tres subsectores de la economía privada actúen de la siguiente forma:

- Que el crecimiento del sector microempresa se sitúe más a mejorar sus niveles de productividad para que los trabajadores puedan recibir así ingresos mayores que antes.

34

- Que el sector Pymes crezca rápidamente de tal manera que aumente la generación de empleo, al mismo tiempo que se mantengan niveles de ingreso de los trabajadores por encima de los de la microempresa.
- Que en lo posible el sector de grandes empresas se desarrolle, no muy intensivas en capital y que fortalezca sus enlaces con las Pymes tal que, su propio crecimiento tenga efectos benéficos para estas últimas.

#### **4.7 - La importancia de la internalización de las Pymes**

De acuerdo con las publicaciones de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL, (2012), la participación de las Pymes en las exportaciones latinoamericanas es muy inferior a la que se observa en los países desarrollados, mientras en Argentina y Brasil la participación de las pequeñas y medianas empresas en las exportaciones, considerando solamente las ventas directas se ubica en torno a 10% y es inferior a 5% en la mayoría de los países de la región, en varios países europeos se ubica entre 40 y 55%. El dato sirve para contrastar la realidad actual con las posibilidades que ofrece el escenario.

La importancia de las actividades de comercio internacional radica en que es un terreno propicio para que las Pymes alcancen tasas de crecimiento, rentabilidades y economías de escala que no son factibles en los mercados internos más pequeños y limitados. Además, resaltan la importante participación de las Pymes en el empleo.

Para que la internacionalización de las Pymes pueda ser considerada una herramienta de desarrollo, se deberá definir que cuanto más elevada sea la participación de las Pymes en las exportaciones, mayor será el impacto en la generación de empleo en actividades competitivas internacionalmente.

CEPAL, (2012), sostiene que las Pymes que se orientan al mercado internacional innovan más porque requieren de nuevas tecnologías, mayores competencias tecnológicas y mejores modelos de organización y comercialización.

35

Con esta visión resalta la relación entre conocimiento e internacionalización que significa la capacidad gerencial puede promover la internacionalización, tales como inversión en investigación y desarrollo, se destaca que los beneficios de los procesos de internacionalización se derivan de la relación existente entre la actividad exportadora y el crecimiento de la productividad, la competitividad y la innovación, la participación en los mercados externos puede ser indirecta, a través de redes, de intermediarios que concentran la actividad del comercio exterior, y en cadenas globales de valor.

Las empresas que integran las cadenas globales de valor (CGV), pueden adquirir capacidades tecnológicas de acuerdo con las mejores prácticas internacionales, también aumentos de la productividad a través de mejoras en los procesos productivos. La participación en estas cadenas les permite a las Pymes acceder a insumos más baratos, como también a procesos de transferencia de conocimientos desde las grandes empresas, al impulsar el aprendizaje y la modernización, esto contribuyen a reducir las brechas de conocimiento entre las pequeñas y grandes empresas.

#### **4.8 - Empresas familiares en Paraguay**

En Paraguay existen antiguas empresas familiares que señalan que sí se puede trabajar con parientes. Muchas de ellas han llegado incluso a la tercera generación, características poco inusuales en los últimos tiempos pasando del abuelo, al hijo, al nieto. Se estima que el 95% de las compañías locales está constituido por clanes, en tanto solo el 5% lo integran las corporaciones.

Una empresa familiar, es aquella en la cual una familia posee influencia directa en la dirección y control de la misma, con una voluntad de continuar el negocio en el ámbito familiar. De allí surge la cultura de las empresas familiares; sus costumbres, valores, tradiciones, etc.

El hecho de trabajar en familia no significa que la empresa sea insignificante, al contrario, muchos son los ejemplos de las empresas que alcanzaron renombre nacional e internacional y gozan de capitales altísimos, excelente productividad y con un numeroso plantel de empleados.

36

Muchas de las empresas familiares se han convertido en los últimos años en verdaderos emprendimientos económicos para el país, pasando a ser empresas innovadoras con calidad de competencia internacional. Se mencionan algunas empresas que se han constituido como grupos familiares en sus inicios, llegando incluso a caracterizarse medianas y grandes empresas, así como: Maahsa, Manufactura de Pilar (grande empresa), Iris, Agrofield, Diesa, Biedermann Publicidad, Texo, Alberdín, Trovato, solo por citar, son algunos ejemplos de empresas formadas por parientes y que hoy son destacadas por su labor en el mercado nacional e internacional en los distintos rubros que representan.

#### **4.8.1 - Las Pymes**

Según la Dirección General de Estadísticas, Encuestas y Censos (2011), en Asunción el 90% de las Pymes con 100 empleados son familiar, hay un interesante brote de las pequeñas y medianas empresas en todos los rubros: confecciones, gastronomía, artesanía, agronomía, etc.

Trabajar en familia muchas veces ocasiona complicaciones como el abuso de confianza. No obstante existen técnicas utilizadas dentro del clan familiar que indican que el esfuerzo, la unión, la comunicación y el respeto hacen que estas compañías alcancen el éxito. En opinión de Macías (2003), las Pymes no solamente son necesarias, son indispensables desde el punto de vista que se les mire: son el principal generador de empleos, el mejor distribuidor de ingresos entre la población y entre las regiones, resultan indispensables para que las grandes empresas existan y representan un factor central para la cohesión social y la movilidad económica de las personas.

#### **4.8.2 - Los herederos**

Las nuevas generaciones suele representar un problema, precisamente porque brotan nuevas ideas que a veces, literalmente chocan con la tradición familiar. Por otro lado, debe haber un arranque para estudiar si esas propuestas son aplicables o no, para ir innovando conforme a los avances que requieran las empresas.

37

El caso de las sucesiones es otra situación no muy agradable y satisfactoria que en muchas ocasiones quiebra la empresa por el conflicto entre los herederos.

En Paraguay, hay referencias de que el 70% de las sucesiones fracasan en el proceso de transferencia del mando de padres a hijos y solo el 15% sobrevive del hijo al nieto del fundador.

#### **4.8.3 - El proyecto**

En el momento de lanzarse al campo para formar una nueva empresa que incluya a una familia, se advierte que el proyecto reúne a todos los participantes, de este modo el negocio será más transparente, viable, con grandes ventajas competitivas, mucha productividad y donde cada miembro ponga lo mejor de su parte para darle continuidad, en el que los integrantes puedan ejercer sus habilidades, para que el proyecto tenga ruta asegurada al éxito, es fundamental tener una visión clara de los objetivos, con un manual de funciones para que cada uno sepa el rol que le corresponde.

#### **4.9 - Evolución económica de las Pymes en la actualidad**

Dentro del contexto la participación de las Pymes en la producción ha alcanzado mayores valores, de acuerdo a las observaciones de las economías se han ido alejando de las actividades del sector agropecuario, para luego hacer frente a los mayores niveles de industrialización que se han ido alcanzando.

Por tanto, el agricultor debe organizarse en asociaciones, con el objetivo de dar valor agregado, a los productos, unidos estos podrán mejorar la calidad de sus productos, industrializarlos y venderlos con mayor ventaja. Los productores asociados, deben recibir financiación y asistencia técnica para desarrollar procesos industriales para sus productos agrícolas.

38

Según el analista económico Gerardo Meza (2011), en los últimos años, a pesar de los diversos anuncios al respecto, el gobierno paraguayo no ha encarado en forma seria y sostenida un programa que apoye las iniciativas y trabajos de las Pymes, sino que principalmente contemple proyectos concretos para atraer racionalmente la mano de obra desocupada, permitiendo que la misma se transforme en un aporte productivo, en lugar de que se convierta en un elemento más de conflicto para la vida social y económica local.

Con este análisis se destacan los serios problemas a los que sigue lidiando las Pymes, es necesario la implementación de cooperativas, fondos especiales de desarrollo, que permitan instalar nuevas empresas, apoyar su desarrollo y productividad para luego ser una buena alternativa para las familias y los grupos humanos que decidan reincorporarse a la vida nacional.

Para que las Pymes puedan evolucionar positivamente habrá que tomar serias medidas para potenciarlas con políticas razonables y generosas, buscando la reactivación económica en los sectores más productivos, como el caso de las confecciones, y de esta manera evitar un problema social bastante marcada, como el caso de los paraguayos que viajan en otros países, en busca de oportunidades laborales y de vida digna que su propia patria lamentablemente les ha negado, un reto importante para el gobierno.

Una de las particularidades más representativas de los países en desarrollo, como es nuestro país, es la ausencia de capital suficiente, a pesar, las Pymes sobreviven con nuevos métodos de negociaciones que sutilmente se extiende hacia nuevos mercados.

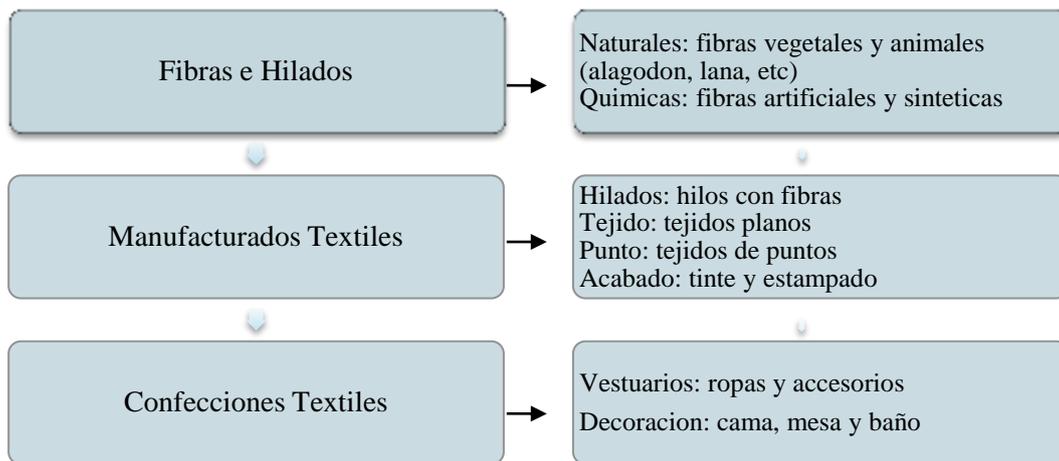
## **CAPITULO 5 - DESCRIPCIÓN DEL SECTOR DE CONFECCIONES EN PARAGUAY**

### **5.1 - Proceso de la cadena textil**

Dentro del proceso de la industria manufacturera en el país, destacamos un arduo y ejemplar trabajo desde el cultivo de la materia prima principal que es el algodón hasta la presentación del producto final, entonces, el ciclo completo textil incluye la producción de fibras naturales y químicas, las industrias textiles, es decir, las que realizan los procesos de hilatura, tejeduría y acabado y, finalmente, la industria de la confección. En la etapa industrial, es importante señalar con claridad cada una de las piezas que forman el sector, puesto que, son partes de una misma cadena productiva, demandan capacidades de recursos humanos y tecnológicos distintos.

De acuerdo a la estructura, el sector textil es intensivo en capital (maquinarias) y necesita abundancia de agua y energía. Su movilidad espacial es limitada y puede estar integrado con las fibras e hilados, que son proveedores del sector. Por su parte, el sector confección es intensivo en el uso de mano de obra, requiere menor inversión en capital y es más fácil su desplazamiento<sup>1</sup>.

### **Grafico 5. La cadena textil**



Fuente: Elaboración propia en base de datos a la Red Local del Pacto Global en Paraguay 2010

40

Dentro de la cadena textil se encuentran primeramente operaciones que se inician con la hilatura, se produce a partir de la transformación de las materias primas que pueden ser naturales, como el algodón o lana, también los artificiales como el rayón, sintéticos como las poliamidas o los poliésteres. Las fibras en bruto pasan por procesos sucesivos de lavado, cardado y peinado, según el caso, hasta conseguir una mezcla susceptible de transformarse en hilo, en el proceso de hilatura.

En el proceso de hilatura se transforman fibras en hilos a través de procesos y maquinarias correspondientes a cada fibra, por ejemplo, el grosor, la regularidad, la resistencia, la torsión. El torcido consiste en ajustar y retorcer diversos hilos en uno solo.

Luego de la hilatura se procesa la extrusión que consiste en transformar en filamentos continuos la materia tratada en forma de pasta líquida.

En segundo, en el proceso de tejeduría, se transforman las filas de hilos en una superficie uniforme que es el tejido. Si el tejido se logra por medio del entrecruzamiento, de acuerdo con un modelo prefijado, la tejeduría es de calada o tejido plano, mientras que si el tejido se obtiene mediante la formación de una malla, la tejeduría es de género de punto o tejido de punto.

Otro proceso muy interesante es el caso del tuft, denominado punteado de los hilos sobre un soporte, que son ideales para fabricar alfombras, también los tejidos estrechos, realizados mediante trenzado, que son utilizados a reforzar los vestidos, la decoración del hogar, la actividad deportiva, etc.

Por último se procede a los tratamientos químicos como tintes, estampados y acabados, que aportan a los productos unos atributos particulares en su aspecto final, luego al término del proceso se ejecuta la limpieza, mejora del tacto, la estabilidad dimensional y de la firmeza de la materia bruta, el hilo, el tejido, que aportan valor al producto.

## **5.2 - Importancia económica del sector**

En Paraguay el sector textil y confecciones constituyen un rubro elemental en la economía, fortaleciendo al país con el 2,2% del Valor Bruto de la Producción para el año 2012, con un monto de 4.323 mil millones de guaraníes, aproximadamente de 978 mil millones de dólares.

Para el Banco Central del Paraguay, (2012), esta participación se aleja de las cifras históricas del 2003-2004, cuando el sector tenía una importancia 50% mayor, sin embargo refleja una mejora respecto al alcance de los últimos años.

No podemos obviar que la contribución del sector de confecciones es uno de los fragmentos económicos que más ingresos retribuyen al país, últimamente obtenida con las exportaciones. Desde el punto de vista del Valor Agregado Bruto, el sector textil y confecciones aportan el 1,4% en 2012, frente a más del 2% que aportaba ocho años atrás, con un total para el último año de 1.376 mil millones de guaraníes, aproximadamente 311 mil millones de dólares.

---

<sup>1</sup> Estudio de caso de la cadena de valor textil y confecciones en Paraguay, 2012.

El sector de confecciones obtuvo crecimiento significativo en las exportaciones bajo el sistema de maquilas en un 39% de aumento en el año 2013, lo que indica que los nuevos modelos de negocios, mediante acuerdos aprobados entre otros países, han resultado favorables para las Pymes, en su nuevo escenario de competencia internacional, según fuentes del Ministerio de Industria y Comercio (2014).

Por tanto, la importancia de este sector de confecciones envuelve no solo aspectos económicos si no que conlleva un alto alcance social, porque representa un número importante de pequeñas y medianas empresas, que no solo operan a través de sus fabricas, si no que, trabajan coordinadamente con empresas textiles, que al mismo tiempo son proveedores de telas e insumos para concluir con el proceso productivo, también los talleres, con este circuito aumenta la mano de obra, también se asocia la relación comercial entre empresas anclas poseedoras de marcas de productos de prendas de vestir.

**Tabla 1. Importancia del sector textil y confecciones**

<b>Años</b>	<b>Valor Bruto Producción</b>	<b>Consumo Intermedio</b>	<b>Valor Agregado Bruto</b>
2002	2,9%	4,1%	1,8%
2003	3,4%	4,7%	2,1%
2004	3,6%	5,0%	2,2%
2005	3,1%	4,3%	1,9%
2006	2,9%	4,1%	1,8%
2007	2,6%	3,7%	1,6%
2008	2,0%	2,8%	1,3%
2009	2,0%	2,8%	1,3%
2010	1,9%	2,7%	1,2%
2011	2,1%	3,0%	1,3%
2012	2,2%	3,1%	1,4%

Fuente: Elaboración propia en base a datos BCP - (Cifras provisionales)

### **5.3 - La industria del sector de confecciones paraguayas**

En este contexto hay que resaltar que el sector de confecciones crece y atrae nuevas inversiones al país, sobre todo de empresas brasileñas y que constituye el destino principal de las empresas que trabajan bajo el sistema de maquila, el sector es un importante generador de mano de obra en el país, gran parte empleada por la industria maquiladora. El sector se caracteriza por una elevada informalidad, y representantes del sector estiman que el rubro textil y confecciones absorben entre 15 y 20 mil trabajadores.

Los productores paraguayos en los últimos años mediante programas de desarrollo, han beneficiado al sector de confecciones, conquistando nuevos mercados a través de diferentes formas de negocio como las exportaciones, el peso del mismo proviene del rubro vestuario, siguiéndole cortinados, sábanas y otros.

Según el último Censo Económico Nacional (2011), la fabricación de textiles y prendas de vestir está conformada por 4.442 unidades económicas, que equivalen al 20% del total de unidades censadas en la industria manufacturera. En este conjunto, 1.077 unidades corresponden a la fabricación de productos textiles, mientras que 3.365 unidades corresponden a la confección de prendas de vestir. Se resalta que el Censo ha sido objeto de diversas críticas debido al bajo nivel de cobertura nacional alcanzado.

43

En los últimos años Paraguay exportó 6,4 millones de prendas a 25 mercados, generando ingresos por valor de 45,5 millones de dólares. El rubro de Confección de prendas de vestir incluye todos los tipos de confección, en serie o hecho a medida, en todos los materiales; cuero, tejido, punto y ganchillo, plástico, etc., estos materiales pueden ser bañados, impregnados de todos los tipos de prendas de vestir y accesorios. No hay disparidad entre ropa para adultos y niños, ropa moderna o tradicional, incluyendo la industria de la piel.

En cuanto al personal, el Censo registró un total de 12.213 ocupados, absorbiendo el 11% de la mano de obra manufacturera. Por su parte, 9.421 absorbe la confección de prendas de vestir. La industria de este sector se caracteriza por una fuerte presencia de micro y pequeñas empresas, que llegan a totalizar el 96% del total del rubro. Este conjunto de unidades explica el 68% de los empleados del sector y el 36% de los ingresos por el suministro de bienes y servicios. En el otro extremo, se ubican 40 unidades económicas grandes, que absorben sólo el 16% de la mano de obra del sector y que generan ingresos equivalentes al 43% del total.

### **5.3.1- Principales mercados de confecciones**

El principal mercado para el sector de confecciones están dentro del Mercosur, Brasil, Uruguay y Argentina, también apunta a Europa como un destino muy importante para las pequeñas empresas.

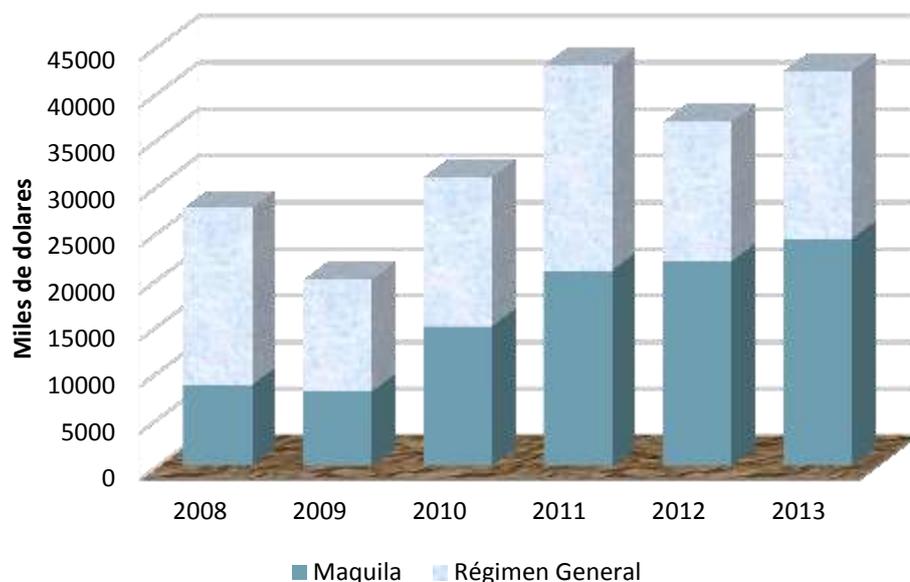
Los países Brasil y Argentina son los mercados de destino más importantes, al recibir el 94% del total de las confecciones, bajo regímenes especiales. Aproximadamente el 20% de la producción nacional abastece el mercado interno, el resto es exportado. Sin embargo, en 2011 el Paraguay importó más de 219 millones de prendas de vestir chinas valuadas en 97 millones de dólares. Se presume que estos productos son subfacturados para ingresar al territorio paraguayo y tributar sobre valores referenciales extremadamente bajos. Las confecciones chinas también son objeto de triangulación comercial con los países vecinos.

El mercado interno paraguayo va ganando estabilidad después de la reducción del ingreso de prendas de vestir procedentes de China, problema que ha perjudicado a la industria por largo tiempo, el consumo nacional de prendas se hace frente a los productos importados compitiendo en precio y calidad.

44

El Banco Central del Paraguay (2013), a través de su informe, sostiene que el escenario de las confecciones pudo favorecerse gracias a los regímenes adoptados en los últimos años, donde las cifras monetarias de las exportaciones de prendas de vestir nos permite distinguir que han aumentado en 2012, también por los nuevos tratados de libre comercio con Centro América, Perú y México, que ofrece nuevas oportunidades de expansión para los productos.

### **Grafico 6. Exportaciones de vestimenta**



Fuente: Elaboración propia en base a datos de BCP-AICP-2013

El mercado paraguayo se ha visto como un terreno propicio para empresas extranjeras, se han concretado alianzas de empresas brasileñas con industrias del rubro confecciones para satisfacer la demanda de algunas firmas en el Brasil como, C&A, Marisol, Morena Rosa, Forum y otros, las inversiones brasileñas se instalan en el país grandemente al Departamento de Alto Paraná, ciudades como Hernandarias y Ciudad del Este limítrofe con el estado de Paraná, Brasil para aprovechar los beneficios impositivos, laborales; donde el salario promedio es 20% inferior al de Brasil, regímenes especiales y luego enviar la producción a su país de origen.

45

Estas empresas adiestran a la mano de obra en función de sus necesidades, y suelen operar bajo el régimen de maquila, afrontando dificultades en la logística, ya que en algunos casos los insumos son importados desde Asia a través del puerto de Buenos Aires, trasladados por el río hasta Asunción y luego en camión hasta Ciudad del Este o Hernandarias.

Bajo este contexto, los confeccionistas paraguayos concuerdan que el empresario brasileño que se aloja en el Paraguay es un competidor más que como un ocasional accionista comercial, pudiendo gozar de los beneficios del negocio que el país ofrece para luego vender su producción en Brasil, pero esta situación de alguna manera beneficia a la economía.

Para el sector de confecciones el mercado argentino después de habilitar las licencias previas no ha regresado a los niveles pasados, pero este escenario poco alentador va recuperándose, mediante nuevos acuerdos entre ambos países.

El despacho de los productos en Argentina solicita de licencias no automáticas otorgadas por la Secretaría de Comercio Argentino. Argentina requiere estas licencias para 600 productos, inclusive para los que provienen del Mercosur, entre los productos que requiere licencias están confecciones, textiles, hilados y tejidos, medida impuesta para facilitar la estimación de cambios en los flujos comerciales de confecciones<sup>2</sup>.

Estas licencias deben ser autorizadas en un plazo de 60 días, pero hubo casos en los que tardan entre 90 y 100. Según el Acuerdo sobre Procedimientos para el Trámite de Licencias de Importación, que también forma parte de los acuerdos de la Organización Mundial de Comercio OMC, las licencias no automáticas deben ser otorgadas en un plazo no mayor a 30 días cuando las solicitudes son examinadas a medida que se presentan, o de 60 días cuando son consideraras simultáneamente<sup>3</sup>.

Las licencias de importación informada por la Argentina poseen un plazo de validez de 60 días corridos contados a partir de la fecha de su emisión, y son de carácter nominativo e intransferible.

A partir del año 2012, las exportaciones de productos de confecciones expedidos a la Argentina deben contar con una licencia no automática y con una declaración jurada sobre su composición<sup>4</sup>, los importadores están obligados a presentar una declaración jurada anticipada de importación<sup>5</sup>.

46

### **5.3.2- Exportaciones bajo régimen de Maquila**

---

<sup>2</sup> Informes de Asociación Industrial de Confecciones del Paraguay, 2011.

<sup>3</sup> Acuerdo sobre Procedimientos para el Trámite de Licencias de Importación, de la Organización Mundial del Comercio, 2012.

<sup>4</sup> La Subsecretaría de Política y Gestión Comercial es la autoridad que administra la aplicación de la normativa, Lealtad Comercial Resolución 850/96 N° 850/96 y sus modificatorias. 27 de junio de 1996.

<sup>5</sup> Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP). Resolución General 3252/2012, 2012.

47

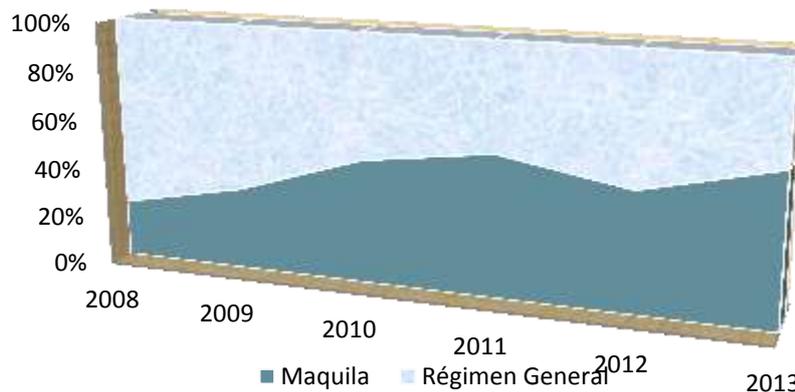
Las exportaciones realizadas bajo el régimen de maquila han aumentado en los últimos años, en el año 2009 se comercializó 16 millones de dólares bajo esta modalidad, mientras que en 2012 se alcanzaron los 46 millones de dólares. Con esta cifra, prácticamente un tercio del total de ventas externas del rubro textiles y confecciones se produce bajo la modalidad de maquila.

Bajo esta particularidad en 2012, el 76% de estas ventas tienen como destino a Brasil, mientras que el 10% se conduce a la Argentina y otro 10% a Uruguay. En cuanto a las negociaciones a través de zonas francas, no se registró exportación dentro del sector bajo esta modalidad durante el 2012, tampoco en los dos años previos. Es decir que las empresas del sector sólo han utilizado el régimen de maquila con transformación, la mayor importancia en el comercio que han alcanzado las exportaciones bajo el régimen de maquila, se acentúa en los productos de vestimenta como también de cama, mesa y baño.

Con este retrato de las exportaciones de confecciones podemos apreciar las variables en las salidas externas de los productos, que han surgido de acuerdo a los diferentes escenarios por el cual ha atravesado el país en los últimos años.

De esta manera se puede apreciar el ascenso de las exportaciones del sector de confecciones en 2011 con más del 50% con relación a los años anteriores, cuyas cifras en porcentajes nos indica el crecimiento de las empresas exportadoras, para el 2013 su reactivación alcanza los 62%, aumentando en productividad en los años posteriores.

### **Grafico 7. Exportación de confecciones**



Fuente: Elaboración propia en base a datos de BCP

### 5.3.3- Exportación de confecciones

En Paraguay existe un importante sector de confecciones, agrupado principalmente en el Departamento de Alto Paraná por y en la capital Asunción. Mientras en Alto Paraná las empresas se encuentran con escasa infraestructura, en la capital de la República y sus alrededores; Villa Elisa, Lambaré, Capiatá, Fernando de la Mora, y otros, existe disponibilidad de una mejor logística. Las empresas están orientadas a la utilización de diferentes regímenes de promoción, tales como los parques industriales y/o los contratos de maquila.

Más del 80% de las empresas exportadoras se agrupa dentro del sector, en donde las 10 principales empresas de confecciones concentran más del 90% del total de ventas externas en dólares, siendo categorizadas como empresas exportadoras Pymes<sup>6</sup>. Entre ellas, Manufacturas de Pilar es la única que trabaja toda la línea bajo la categoría de grande empresa, en torno a la misma, se puede distinguir la presencia de un clúster dedicado a la producción de algodón, textil y confecciones.

En los últimos años se han abierto en el mercado local franquicias de primeras marcas de indumentaria, particularmente de Argentina<sup>7</sup>, aunque también hay brasileñas y uruguayas. Entre ellas, pueden citarse Kevingston, Portsaid, Jazmin Chebar, Mimo & Co, Muaa, Kill, Legacy, Bensimon, Caro Cuore, Cheeky, Paula Cahen D'anvers, Martina de Trento, Como quieres que te quiera, Cardon, Street, Rever Pass, Stone, Tucci, Markova, Tannery, Vitamina, Ver, Dulce Carola, Ossira, Kosiuko, Owoko, Wanama, Morena Rosa, Daniel Cassin.

**Tabla 2. Exportación de confecciones - Principales empresas**

Empresa	2011	%total	2012	%total	2013	%total
Manufacturas Pilar S.A	16.884.499	35%	19.688.560	29%	20.857.070	33%
Cortinerias del Paraguay S.R.L	5.269.533	11%	9.929.170	15%	11.227.242	18%
Blue Desing S.A	9.406.925	20%	10.880.211	16%	10.632.642	17%
Impar Paraguay S.A	2.537.469	5%	4.530.995	7%	6.917.374	11%
Robles S.A	3.375.707	7%	3.330.790	5%	3.489.743	5%
Qin Yi América S.A	828.333	2%	3.067.404	5%	2-169.440	3%
Global Confecciones S.R.L	S.D	-	982.309	1%	1.901.743	3%
Kemsa Comercial Industrial S.A	1.095.910	2%	1.778.065	3%	1.315.566	2%
Quality Cotton International S.R.L	1.478.072	3%	1.755.739	3%	769.364	1%
Texco Industries S.R.L	1.928.423	4%	2.416.125	4%	512.426	1%
Gran Bahia S.R.L	670.092	1%	646.390	1%	427.076	1%
MMKM S.A	480.146	1%	2.062.409	3%	8.747	-
Vantex Paraguay S.A	2.729.791	6%	838.433	1%	S.D	-
Total cuadro	43.055.109	92%	61.068.167	90%	60.228.432	94%

Fuente: Elaboración propia en base a datos D.N.A. y BCP. 2011

<sup>6</sup> Ministerio de Industria y Comercio - REDIEX - Mesa algodón, textil y confecciones.-2013.

<sup>7</sup> Estimaciones de la Asociación Industrial de Confecciones del Paraguay – AICP dan cuenta de que sólo en 2013 se han perdido exportaciones por más de 20 millones de dólares a la Argentina, a raíz de las medidas comerciales adoptadas por dicho país.

## **CAPITULO 6 - ANÁLISIS DE LOS INCONVENIENTES ACTUALES DE LAS PYMES DE LA INDUSTRIA DE CONFECCIONES EN PARAGUAY**

### **6.1 - Las dificultades y desafíos de las Pymes**

En Paraguay los pequeños y medianos empresarios tienen la voluntad de crecer y desarrollarse local e internacionalmente pero se privan de las herramientas financieras, legales y técnicas para hacerlo, enfrentando serias dificultades y de trabas burocráticas, muchos de estos emprendedores prefieren mantenerse excepto de la economía formal, porque no son respaldados ni estimulados por proyectos que los pudiere prosperar.

En cambio esta situación poco alentadora podría progresar con un marco legal adecuado y, sobre todo con el apoyo financiero necesario, se sustenta por mayoría de los empresarios que solo de esta manera se trazarán las condiciones para que este sector considerado pulmón de la economía nacional despliegue sus potencialidades, su creatividad y capacidad de innovación tecnológica, mayor dinamismo al conjunto de la economía.

De acuerdo a la información disponible, en el Programa de Desarrollo Empresarial (PR-0100)<sup>8</sup>, existían alrededor de 43.000 Pymes, que representaban alrededor del 36% de las empresas formales y urbanas del país, y el 55% del empleo a nivel nacional.

Diversos estudios, incluyendo la estrategia realizada por el Banco Interamericano de Desarrollo BID, (2010), para las Pymes, señalaban que uno de los principales desafíos de las Pymes paraguayas era su escasa capacidad de respuesta ante los procesos de apertura económica, lo que constituye un obstáculo para el desarrollo de la competitividad del país y las transformaciones macroeconómicas en proceso.

Estos estudios han determinado que podría prevalecer esta situación mediante aplicación de políticas públicas a través de Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE), que posibiliten a estas empresas acceder a guías de desarrollo como la información, asesoría técnica, tecnología, producción, ventas y recursos humanos.

Las Medidas de Normas Arancelarias (MNA) registradas en el Mercosur<sup>9</sup> son las barreras comerciales de mayor envergadura. Para que el sector de las confecciones sea más competitivo, se necesita una estrategia que priorice la investigación, la inversión, la formación y el desarrollo de capacidades de las Pymes. La nueva política debe considerar que el estilo y diseño de los productos son factores fundamentales para aumentar la competitividad. Asimismo, el desarrollo comercial requiere de sinergias entre el sector público y el privado y de una mayor coordinación a nivel regional. También es necesario modernizar el sector y superar la informalidad de la producción.

## **6.2 - La problemática de las Pymes**

Dentro de la temática analizamos y coincidimos con los criterios de muchos analistas que los pequeños y medianos empresarios reconocen la falta de acceso al crédito como el obstáculo más importante que encuentran para desarrollar sus empresas.

Este escenario, explica por qué la mayor parte de los países desarrollados y en desarrollo, disponen con programas que afrontan exclusivamente los problemas de las Pymes, y por qué las instituciones financieras internacionales destinan grandes recursos al proyecto de su financiamiento.

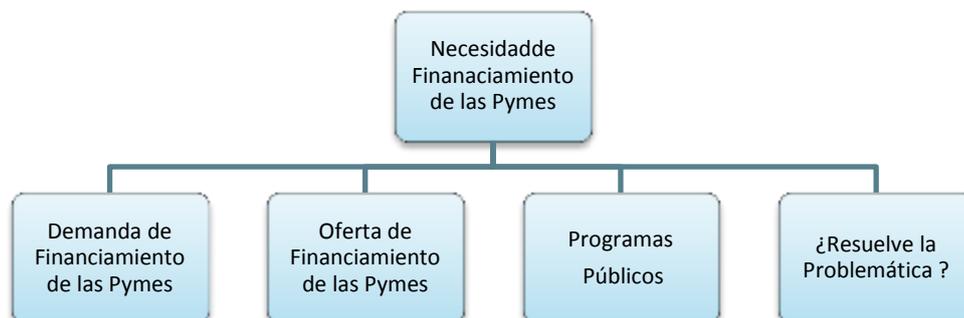
La problemática de las Pymes en Paraguay no es desigual a la problemática de las Pymes en América Latina y en el Mundo, esta circunstancia está vinculada directamente con falta de atención y apoyo por partes de representantes gubernamentales del país, es decir que los programas de financiamiento y otros aspectos están estrechamente ligadas a decisiones que pudieran favorecer a este importante sector de la economía, por ende estas empresas podrán fomentar la productividad y crecimiento con miras a mejores oportunidades dentro del mercado internacional.

---

<sup>8</sup> Programa de Desarrollo Empresarial (PR-0100) para Pymes conjuntamente desarrollada con el Ministerio Industria y Comercio, 2011.

<sup>9</sup> El destino más restrictivo para los exportadores paraguayos es el Mercosur. En total, el 26,9% de los exportadores reportó MNA y otros obstáculos al comercio en la región. El 30,4% de las empresas enfrentó MNA impuestas por el Brasil, el mercado más importante del bloque al recibir el 14% del valor total de las exportaciones paraguayas. Sin embargo, la Argentina resultó ser el mercado más restrictivo al recibir el 2,5% del valor total de las exportaciones paraguayas y registrar el 36,4% de los casos de MNA, una afectación por encima de la del Brasil y del Uruguay (3,5%).

## Grafico 8. Problemática de las Pymes



Fuente: Informe del Ministerio de Industria y Comercio, 2011.

El acceso al financiamiento de las Pymes es un fenómeno complejo que debe ser analizado desde el punto de vista económico por ser uno de los pilares de crecimiento de cualquier país, los crédito para Pymes y el sistema bancario deberán trabajar coordinadamente en el marco de la estrategia del negocio bancario y de las regulaciones impuestas por las autoridades monetarias.

Entre otros problemas resaltamos la poca cultura empresarial y productiva de dueños, directivos y trabajadores, limitada capacidad en los niveles de competitividad, excesivo individualismo que entorpece los acuerdos y estrategias de la cadena productiva, problemas productivos; altos costos financieros, baja nivel de producción y mercado, ineficiencia administrativa.

Según Manuel Benítez Cotas (1996), las mayores definiciones son crédito, mercado y mano de obra calificada. Limitándonos al último ítem, se concluye que las Pymes carecen de políticas de recursos humanos que comprenden como reclutamiento y selección, capacitación y política de salarios con niveles de remuneración adecuados, política de promociones y compensaciones adicionales. La falta de cultura empresarial les impide obtener buena productividad, calidad y rentabilidad apropiadas para su progreso.

### **6.3 - Dificultades de financiamiento para Pymes**

A pesar de su importancia, las Pymes paraguayas tienen dificultades para acceder al crédito y llegar a mejores puertos más allá de las fronteras nacionales, esta situación alarmante es uno de los principales problemas que enfrenta estas empresas desde su existencia, esta dificultad se acentúa en la escasez de soporte al acceso de financiamiento que ayuden a las Pymes a superar estos obstáculos. En la década de los 90 se contaba con varios créditos preferenciales para microempresas e industrias, que están fusionadas en la Agencia Financiera de Desarrollo, dependiente del Banco Central del Paraguay, banca de segundo piso, que otorga créditos de mediano plazo e interés accesible, pero no se ha convertido en un canal financiero óptimo, por presentar varias irregularidades administrativas, por el mismo incentivo queda sujeto a nuevas reformas o replanteamientos referentes a los recursos para las empresas según Masi (2005).

De acuerdo con el último Censo Económico de Paraguay (2011), las Microempresas y Pymes, que representan más del 90% de las unidades económicas y genera un 65% de trabajo, no tiene acceso al financiamiento. La penetración bancaria es baja, con un 26%, en comparación con un promedio del 40% en Latinoamérica.

Según el Banco Interamericano de Desarrollo (2011), en cuanto al financiamiento, existe una tendencia por el de corto plazo, siendo el promedio de financiamiento de aproximadamente dos años, limitando así la inversión en proyectos de largo plazo.

El este contexto, las Pymes en Paraguay se encuentra en una situación marcada por ausencia de políticas claras para financiar el desarrollo de las empresas, el estado no ha podido encarar con posiciones fuertes ante esta falencia de promover y proveer sistemas de créditos accesibles con menos trámites complejos que pudiere llegar fácilmente al núcleo de necesidades de estas empresas.

Las Pymes enfrentan los mismos problemas e incertidumbres de siempre y que son los que acortan su sobrevivencia en un mercado de alta competitividad. Estas empresas son propensas a la mortandad, más del 90% de estos emprendimientos mueren en un lapso de 1 a 5 años a partir de su creación, siendo uno de los motivos principales de este fenómeno las trabas de acceso al crédito.

Para Maza (1997), en un estudio sobre el fenómeno de mortandad, que perjudica fundamentalmente a las Pymes, enfatiza su gran complejidad y señala algunas causas de mortandad, principalmente debidas a la escala y a la falta de especialización, insumos caros y condiciones de pagos más exigentes, mercadotecnia costosa y anticuada, problemas en las operaciones además de una inadecuada sistematización de la producción, capacitación deficiente, mano de obra ineficiente, escasa innovación y productos con calidad deficiente, escaso poder de negociación con los proveedores en cuanto plazos de entrega.

Con este análisis divisamos que estas empresas no logran obtener fuentes apropiadas para financiar sus proyectos se vieron en la obligación a desarrollarse en un estancamiento por falta de recursos financieros, en general las Pymes del país han tolerado las formas recias por parte de entes financieros, obstaculizando los tramites al acceso a créditos que por lo general terminan en créditos no concedidos, causando a que estos operen en la informalidad.

Desde el punto vista sistema bancario encontramos dificultades como la información imperfecta que las bancas mantienen hoy día, medidas tomadas que siguen como barreras difíciles de superar por parte de las Pymes, si no existe un estudio profundo a este problema.

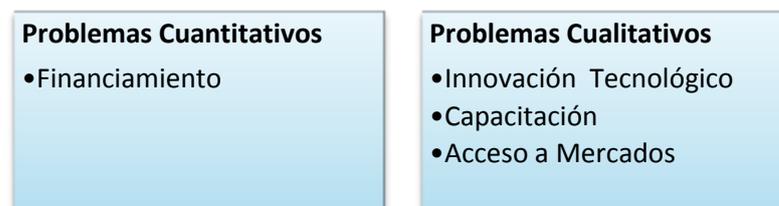
Los Problemas de la Información Imperfecta generan:

- La dificultad por parte de la banca de identificar la moral de pago (intención de pago) de los potenciales clientes. Esta identificación, en la medida que trasciende la información proveniente de los balances, de la situación financiera de la empresa, de los aspectos técnicos del proyecto y del cash-flow, descansa en el vínculo personal del cliente Pymes.
- Escasa confiabilidad de la información financiera y técnica necesaria para analizar la capacidad de pago del cliente Pymes, que suele ser incompleta y escasamente estandarizada.

- La necesidad que enfrentan las entidades bancarias en las operaciones crediticias con las Pymes de conocer al dueño y a la firma, su negocio, sus clientes, el ambiente en el que se desenvuelve, su mercado, etc., determina que la opinión del analista de riesgo sea fundamental para la aprobación del riesgo crediticio de este segmento de firmas y en la decisión de otorgar o no el crédito. Este conjunto de elementos, de difícil estandarización, encarecen los costos de transacción de estas operaciones y constituye otro elemento de desestimulo para cubrir adecuadamente este segmento de firmas.

Estos problemas, para facilitar su comprensión, pueden clasificarse en dos grandes grupos:

### **Grafico 9. Clasificación de los inconvenientes de las Pymes**



Fuente: Informe del Seminario sobre Banca Pública Paraguay, 2011.

En el caso Paraguay, puntualizamos dificultades como la falta de crédito acompañado de una falta de interés por parte del gobierno, también como la capacitación y la innovación tecnológica. Estos problemas a los que llamamos problemas cualitativos son los que tienen mayor importancia a la hora de evaluar las empresas competitivas de aquellas que no logran acceder a los mercados.

La carencia respecto del financiamiento radican en las elevadas tasas de interés, la falta de acceso a créditos de largo plazo y las dificultades asociadas a la constitución de garantías son los principales problemas, las Pymes indicaban necesitar apoyo para financiar sus inversiones de largo plazo y menores tasas de la banca privada para financiar su capital operativo<sup>10</sup>.

En general el financiamiento de las Pymes en el país está concentrado en el corto plazo, los créditos alcanzan un plazo de 2 a 3 años, más de 80% de las coberturas en operaciones menores a tres años, pocas veces llegando a un máximo de 5 años, se financia circunstancialmente con recursos propios operando con créditos de corto plazo de manera rotatorio, desbastando nuevas inversiones al no tener caudal a largo plazo, cuando los costos son muy altos desaconseja realizar ciertas inversiones<sup>11</sup>. En cuanto a la tasa de interés las pymes se ven afectada por el alto índice que deben pagar por los préstamos obtenidos.

#### **6.4 - Fuentes de financiamiento de Pymes en Paraguay**

Las Pymes, dirigen sus solicitudes de los créditos a las cooperativas, en cuanto a cantidad de préstamos, aproximadamente el 70% del total de las solicitudes corresponden a las cooperativas, y el 22% del total de solicitudes pertenecen a las entidades bancarias y financieras y un porcentaje cercano al 10% recurren a entidades no reguladas como casa de crédito, un alto porcentaje se despliega en la informalidad que no poseen Registro Único del Contribuyente, requisito fundamental que deben contar las empresas y alcanzan financiamiento muy caro, en niveles de la usura. El sistema bancario no otorga créditos a muchos empresarios pymes por la no tenencia del registro único de contribuyente RUC.

Las dificultades que tienen las pequeñas y medianas empresas para acceder al financiamiento de entidades financieras o bancarias debe a los exceso de requisitos, esto ha hecho que las cooperativas del país, se hayan expandido, que gracias a su capacidad de gestión crediticia, lograron que las empresas de este sector confiaran en la viabilidad de acceder a créditos, también algunas empresas acudieron a las solicitudes realizadas mediante el Banco Nacional de Fomento, que ofrece créditos agrícolas y para pequeños emprendedores. En el caso de las financieras son las que más ofertan créditos para el sector de las microempresas, pero con alta tasa de interés.

---

<sup>10</sup> Conclusiones basadas en la Evaluación Final del Programa de Desarrollo para Pymes (PR-0100), con acompañamiento del Ministerio de Industria y Comercio.

<sup>11</sup> Informe de la Banca Pública de Desarrollo- Paraguay, Seminario de Promoción, 2011.

**Tabla 3. Comparación de tasa de interés nominal**

<b>Entidades</b>	<b>Promedio mínimo</b>	<b>Promedio máximo</b>	<b>Distancia</b>
Bancos	19%	23%	4%
Financieras	24%	30%	6%
Cooperativas A	17%	25%	8%
Cooperativas B	22%	28%	6%
Cooperativas C	25%	29%	4%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de MCS- grupo consultor 2010-2011

Se puede apreciar en la tabla que las cooperativas tipo A en promedio son las ofrecen mejores condiciones en cuanto a tasas de financiación del crédito con un 17%, en segundo lugar se encuentran los bancos con 19%.

En este caso la financiación para Pymes varía de acuerdo al tipo de entidad, los bancos y las cooperativas tipo B ofrecen créditos con plazos mayores a 36 meses, las cooperativas de tipo A son las que ofrecen en mayor medida financiación hasta 12 meses, en cambio las cooperativas de tipo B y C son las que brindan mayor apoyo crediticio al sector.

Respecto a la inclusión financiera ante la demanda de las Pymes, todavía tiene mucho campo de acción en nuestro país, su método debe ser, en todo tiempo, responsable, acompañando en la oferta con nuevos métodos de acceso, sin descuidar en la demanda con adecuado sistemas de protección al cliente, principalmente optimizar tasas de interés y que sean de largo plazo.

Las Pymes tuvieron una intensa participación en la demanda de créditos los últimos meses del año 2011 según informe del Ministerio de Industria y Comercio, a diferencia de la actuación que mostraron en los primeros meses del 2012, a pesar de este intento han accedido a los créditos de manera muy básica por las trabas que imponen los oferentes de créditos.

## 6.5 - El Gobierno Nacional y las Pymes

A pesar de la importancia de las Pymes en las economías del país, que contribuye de forma importante al PBI, en la generación de empleo, en la competitividad de las empresas y en el desarrollo de sectores y regiones, siendo la mayor fuerza laboral de la economía formal de Paraguay, aun existen muchos vacíos por llenar en el trayecto entre el gobierno y el sector.

El Estado debe interpretar cuidadosamente el escenario de las Pymes para asegurar su desarrollo y no dejarlas al límite de sus penurias, supervivencia del más apto.

Las Pymes necesitan créditos accesibles y asistencia en su período de crisis ya sea financiera o tecnológica<sup>12</sup>, que en consecuencia son los dos aspectos más carenciados en la actualidad de estas empresas. De este modo hacemos la pregunta ¿cómo un pequeño taller de costura puede prosperar si para obtener acceso a crédito le piden que empeñe un inmueble, en garantía hipotecaria?, es la pregunta que por varios años venimos repitiendo sin encontrar respuestas.

Se han hecho esfuerzos en trasladar modelos como las sociedades de garantía recíproca, un mecanismo que llegó a ser diseñado en el Paraguay, pero al llegar en su etapa final y puesta en marcha, quedó estancado por la burocracia y falta de interés de sectores nacionales, estas sociedades, que funcionan muy bien en Argentina, Chile, Perú y en otras economías latinoamericanas, tienen por objetivo el respaldo mutuo de las pequeñas y medianas empresas, esta forma les facilita gestionar créditos bancarios y comerciales, con esta falta de aplicación de instrumentos públicos en atención al desarrollo de las Pymes paraguayas, el gobierno no ha podido encarar este flagelo, en proporcionar apoyo institucional a estas empresas.

Se observa que las Pymes necesitan un acompañamiento especial de parte del Estado para desarrollarse, hacerse competitivos y así dar batalla en un mercado que permite cada vez menos errores de cobrarse a sus víctimas.

El gobierno debe comprender la importancia del sector considerado como Motor de la economía paraguaya, requieren de asistencia técnica, financiera, marketing, etc., a partir de una alianza público-privada, o bien una instancia específica a nivel gubernamental, que oriente a los nuevos emprendedores hacia el éxito empresarial.

## **6.6 - Ausencia de leyes para Pymes**

Paraguay carece de leyes que puedan ser adecuados para apoyar y fomentar el progreso de las Pymes, no se ha preparado avances en este tema elemental para el adelanto de las considerables empresas caracterizadas bajo este sector.

La promulgación de la ley para las Pymes es la principal preocupación para el Centro Integral de Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, organismo dependiente del Ministerio de Industria y Comercio, que señala que el 95% de la economía paraguaya está sustentada por las Pymes, un dato bastante significativo que debería ser prioridad para el país disponer de una ley que está parada desde hace bastante tiempo.

En el año 2011 apelan la aprobación de la ley para Pymes, esto significaría la formalización del sector en la economía del país, logrando estabilidad ante el mercado internacional, con esta ley se alcanzaría grandes beneficios como el acceso al créditos, las capacitaciones mediante la cartera del Ministerio de Industria y Comercio, el sector estaría asegurado por esta ley, que actualmente el panorama económico de las pequeñas y medianas empresas no se encuentra en su mejor momento con el 30% de informalidad.

En los últimos años se ha preparado un proyecto de ley para la creación de un fondo de garantías dirigido a las Pequeñas y Medianas Empresas<sup>13</sup>, mediante este objetivo las Pymes podrían acceder a crédito para financiar nuevas inversiones, ampliaciones y adquisición de equipos e insumos, la intención es apoyar a un sector indefenso que hasta hoy no han podido acceder a créditos principalmente a largo plazo, sería alentador para la economía, la aplicación de este tipo de ley por su gran éxito internacional en otros países.

Parte de los recursos provendrían del Tesoro Público, y administrado por la Agencia Financiera de Desarrollo y supervisado por el Banco Central del Paraguay, pero la aplicación de esta ley tiene poca repercusión por ser modificado en varios de sus artículos.

En materia de la escasez de una ley para el desarrollo de las Pymes, el gobierno actual no ha podido emprender nuevos desafíos que pudiera defender los intereses y objetivos de estas empresas, existen algunos programas de desarrollo<sup>14</sup>, regímenes especiales, tratados y acuerdos internacionales que de alguna manera han aliviado a las Pymes exportadoras a ganar nuevos mercados extendiendo su producción, pero no obstante se debe trabajar en forma coordinada con sectores públicos para proteger los intereses del sector.

### **6.7 - Problemas tecnológicos de las Pymes**

Dentro de la problemática de las Pymes en el país, encontramos otro elemento negativo a los que enfrentan las empresas que es el problema tecnológico, por lo general el gobierno termina olvidando este flagelo como tantos otros que afectan al sector, hay que tener presente que los países desarrollados brindan planes de apoyo a las Pymes en la exportación de sus productos, facilidad de créditos accesibles a largo plazo y tecnología avanzada, de esta manera podrán extender su línea de productos y modernizar sus equipamientos. A demás de las dificultades de acceso a tecnología, se identifican el bajo desarrollo del sistema nacional de innovación, la inexistencia de financiamiento adecuado para la incorporación de tecnología.

La repercusión de la tecnología se hace visible en nuevos productos, nuevas maquinarias, nuevas herramientas, nuevos materiales y nuevos servicios, Harold Koontz (1996), la aplicación de nuevas tecnologías ofrece algunos beneficios como una mayor productividad, patrones más altos de vida y mayor diversidad de productos, considerando que uno de los mayores efectos sobre el ambiente empresarial es la tecnología. Su importancia radica en la forma de hacer las cosas, como se diseñan, producen, distribuyen y venden los productos.

---

<sup>12</sup> Informe de la Dirección Técnica, sector dependiente del Ministerio de Industria y comercio, 2013.

<sup>13</sup> Ley 606/95 – Crea el fondo de garantía para micro, pequeñas y medianas empresas, por el cual otorga garantías adicionales complementarias para las Mipymes que normalmente no se encuentran en condiciones de ofrecer fianzas satisfactorios, pero ha sido sujeto a modificaciones por Decreto N° 19610/98.

<sup>14</sup> Programas de desarrollo para pymes, (Anexo 4).

## 6.8 -Innovación tecnológica

En la actualidad las empresas son asediadas por los cambios constantes en aspectos de los negocios, incurren factores determinantes en el sistema financiero cambiante, una crecida de poder económico internacional, cambios climáticos, que pueden agrandar posibilidades para qué las empresas innoven, en nuevos métodos de hacer y desarrollar negocios.

A tal efecto las empresas deben aprovechar las oportunidades, utilizar las innovaciones adecuadas, luego aplicarlas de manera eficiente y creativa, de tal manera que estas prácticas puedan ayudar a las Pymes a procrear resultados más efectivos sin hacer importantes aumentos en la inversión.

De tal manera que para innovar en productos y en proceso<sup>15</sup>, es necesario emplear la creatividad de manera constante, hacer uso los elementos con el que se dispone entre toda la cadena productiva y económica de la empresa, considerando el soporte y adaptación a los que enfrentan riesgos ante los cambios, ligereza en toma de decisiones, aspectos que deben tenerse en cuenta ante una visión innovador.

Investigación, más desarrollo, más innovación (I+D+I) es la fórmula que deben tener en cuenta las empresas para innovar y ser competitivas, no se trata de realizar grandes inversiones en las empresas para mejorar sino de utilizar la creatividad, es decir que una empresa no necesita de mayores inversiones para poder extender la cantidad y calidad de productos, sino que es preciso innovar en los métodos de hacer negocios, como y de qué manera podría obtener mayores beneficios.

La inversión que el Paraguay realiza en Investigación y Desarrollo (I+D), con respecto al producto interno bruto como porcentaje del PBI es de 0,06%. Si cotejamos este porcentaje con relación a algunos países del mundo, el Paraguay se encuentra entre los más bajos, comparando con Uruguay (0,42%), Argentina (0,60%), Brasil (1,19%), México (0,40%), Costa Rica (0,54%).<sup>16</sup>

La empresa debe analizar las amenazas y oportunidades que el ambiente de la tecnología pueda ofrecer, ya que dos empresas pueden realizar una misma oferta en un mismo mercado, pero una logra a partir de la incorporación de nuevas tecnologías y la otra en el esfuerzo humano. Con este método el autor explica que la primera no es más apta que el otro, que el hecho y la apreciación de amenazas son opuestas, ambas empresas deben profundizar las mismas amenazas y lucrarse de ellas mediante las ventajas que las caracterizaran en producto y calidad, Rubén Vázquez (2006).

## **6.9 - Caracterización de las Pymes en Paraguay**

Luego del análisis de la problemática de las Pymes, se determina que este sector requiere de una rápida atención y acciones que recaen directo sobre sectores de políticas gubernamentales, no cabe duda que reconocer los inconvenientes que afectan a estas empresas es responsabilidad social, porque las mismas características detalladas más abajo reflejan la inacción y poco interés hacia un sector predominante en la economía del país.

Las Pymes en el desarrollo nacional, se caracteriza por la falta de asistencia técnica por parte de organismos que pudieran lidiar, fomentar y desarrollar el universo económico de las pequeñas y medianas empresas. La productividad de las Pymes debe hacer un esfuerzo inversor en tecnología y diseño de lo contrario no será competitiva, ya que en el país los costos son bajos en la mano de obra, energía, terreno y un personal capaz de ser formado, bien que debido al nivel de gestión de las empresas, se manejan algunos conceptos de cadena productiva e integración o hasta alianzas que les permiten mejorar su competitividad.

Pueden ser exportadoras cuando se integran a grupos económicos de mayor relevancia y con relaciones internacionales. Es evidente que cuando son filiales, sucursales o dependientes de grupos internacionales la posibilidad de exportación es superior que cuando se trata de empresas puramente nacionales. A pesar de considerarse autosuficientes, dependen de una cierta red de proveedores e integran a su vez algunas redes de otras empresas.

---

<sup>15</sup> Resumen sobre innovación tecnológica de Manuel B. Cudas, 2011.

<sup>16</sup> Datos obtenidos del Manual de Estado de Ciencia, Inserción de Paraguay en el mundo, Diagnostico y Lineamiento de políticas realizadas en el marco de plataforma de organizaciones Paraguay.

Las Pymes paraguayas se caracterizan por la inacción de organismos del sector social, económico y legal, destacando el poco acceso al financiamiento, falta de leyes para pymes, poca innovación tecnológica, este escenario dificultoso radica en la precariedad de recursos, que hace que las empresas no puedan enfrentar las amenazas de competitividad ante situaciones como la competencia desleal, importaciones de productos masivos, y trabas a las exportaciones.

**Cuadro 2. Características de las Pymes**

<b>CARACTERIZACION DE LAS PYMES - PARAGUAY</b>		
<b>Económico</b>	<b>Social</b>	<b>Político - Legal</b>
Poco acceso al financiamiento	Seguridad insuficiente o nula	Marco jurídico muy exigente, generalmente no aplicado a las Pymes
Generan relativamente pocas divisas para el país a través de sus exportaciones.	Genera la mayor proporción de fuentes de trabajo.	Desconocimiento de las Leyes para Pymes
Poca innovación tecnológica	Perspectivas de género pocas veces tenidas en cuenta.	Poco acceso a la información
Poco acceso a las capacitaciones	Las Pymes son generalmente familiares	Poca participación del gobierno para el desarrollo de las Pymes
Poca expectativa de sobrevivencia		Escasa aplicación de mecanismos de acuerdos voluntarios
Poca o nula capacidad de inversión		Estancamiento de Programas para Pymes
La mayor proporción está asentada en la zona urbana(departamento Central)		

Fuente: Elaboración propia en base a datos del Ministerio de Industria y Comercio, 2011.

## **6.10 - Problemas en la obtención de materia prima**

En lo que concierne a la materia prima utilizada y las dificultades para obtenerla, ha sido uno de los aspectos que más afecta a las empresas en el momento de emprender su actividad productiva. Los confeccionistas y la industria paraguaya se especializaron en confecciones de jeans a partir del '70, la tela utilizada no es considerada por los empresarios los más competitivos, pues no sólo no se produce a nivel local el tejido, sino que se requiere mucha maquinaria que sólo poseen las grandes empresas, estos tejidos en general son importados si se desea que las prendas obtengan optima calidad. En la actualidad la única empresa textil que produce a gran escala telas es la Manufactura Pilar S.A, que se ha dedicado a perfeccionar y expandir su variedad de productos a las empresas de confecciones del país, a pesar de este logro, algunas empresas del sector prefieren introducir materia prima<sup>17</sup> importada, por su calidad y precio, por las exigencias del consumidor y la competencia de mercado.

Entre los aspecto internos de la industria de confecciones encontramos variedad de materia prima utilizados, en el caso de los pantalones de jean, no existe suministro local de la tela, Manufactura Pilar<sup>18</sup>, fabrica sarga y algodón, pero no denim<sup>19</sup>, que por lo general es importado debido a la calidad., en conjunto con los accesorios como cierres, botones, etc. En realidad, la falta de insumos nacionales es un problema para toda la gama empresarial de confecciones, en las exportaciones de vestimenta actúa fuertemente la fabricación de ropa hecha a partir de Denim, tela que se importa de Brasil y China, también telas finas importadas de Panamá.

Esto genera una grave dificultad para el cumplimiento de las reglas de origen de los acuerdos comerciales internacionales. Las confecciones paraguayas podrían cumplir el requisito general de origen del 60% de contenido regional (por costos indirectos más mano de obra, lavado y forro de bolsillo), sin embargo, los productos del sector están en general sujetos al cumplimiento de requisitos de origen específicos que implican que cambio de partida más un 60% de insumos regionales.<sup>20</sup>

En la industria de confecciones encontramos prendas hechas de algodón, lino, seda, lana y otros, por lo general producidas a nivel local, y comercializada por grandes textiles paraguayas, importantes proveedores de insumos a las empresas de este sector. Las fibras sintéticas también utilizadas en algunas prendas que son muy económicas, pero su uso en algunos casos produce alergia directamente en la piel, no muy recomendable en especial para niños.

La demanda de insumos por parte de los confeccionistas ha aumentado en los últimos años, la aplicación de diferentes regímenes comerciales favorecen a las empresas confeccionistas y por ende a las textiles nacionales a innovar en su cadena productiva; trasladar nuevas tecnologías en maquinarias, para poder suministrar insumos de alta calidad para las empresas, de esta manera se reduce el nivel de importación de materia prima.

#### **6.11 - Limitaciones comerciales en las exportaciones**

En las relaciones comerciales internacionales, en años anteriores se han logrado avances significativos en las trabas<sup>21</sup> comerciales, pero hoy, los exportadores Pymes paraguayos encuentran más obstáculos en países miembro de Mercosur, las trabas impuestas por Argentina y Brasil en los últimos tiempos han dilatado el mercado externo, según destacaron consultores del proyecto Apoyo a la integración Económica del Paraguay, de la Unión Europea y el Ministerio de Industria y Comercio, en un relevamiento de datos realizados con los exportadores locales, en el marco de seminario sobre barreras comerciales a las Exportaciones de Paraguay 2011, resaltan entre los obstáculos el retraso de los tramites, apertura de contenedores que demoran el despacho de productos, causando pérdidas cuantiosas a las exportaciones del país, esto hace que muchos empresarios pymes se desanimen a dirigirse a nuevos mercados, donde en algunos casos no aceptan la producción nacional por medidas restrictivas, muchos países protege sus industrias por medidas sanitarias.

La Asociación Industrial de Confeccionistas del Paraguay (2013), sostiene que el principal problema que se presenta para el sector de la confección y que afectará la economía paraguaya se da con las pequeñas y medianas industrias que dependen en forma directa de la exportación de las confecciones para otros países.

Uno de los obstáculos más predominante en los últimos tiempos, es que las Pymes que trabajan en el sector de confecciones son las más perjudicadas por las barreras que pone el Gobierno argentino a los productos paraguayos del sector, contando la diversidad de empresas dependiente de este negocio. La presencia de estos atascos por parte de Argentina genera a que muchos puestos laborales puedan desaparecer en el sector, teniendo en cuenta que las pymes confeccionistas son las que generan mayor empleo al país.

Para la Asociación Industrial de Confeccionistas del Paraguay, esta situación puede repetirse con otras firmas que subcontratan a confeccionistas para sus producciones de exportación al país vecino. Actualmente, unos 4 millones de dólares en confecciones para ser exportados a la Argentina están parados. En este contexto, las grandes empresas de la confección pueden resistir esta posición, porque el gran volumen de las exportaciones producidas se dirige al Brasil, de tal manera que ante esta circunstancia los más afectados son los pequeños confeccionistas. Para la Unión Industrial Paraguaya, la serie de restricciones<sup>22</sup> por parte del Gobierno del vecino país, hicieron que de enero a febrero de 2012 se perdieran unos 15 millones de dólares en productos que no se pudieron importar.

---

<sup>17</sup> Ley 1064/97- Promueve y regula la exoneración de aranceles e impuestos para materia prima de procedencia local e internacional para la elaboración de bienes de producción.

<sup>18</sup> Manufactura Pilar cuenta con una capacidad de producción anual de 20 millones de mts<sup>2</sup> de tejido, de la producción total de tejidos, el 50% lo comercializa a nivel internacional y con los restos abastece a las empresas confeccionistas locales.

<sup>19</sup> Tela de sarga de algodón resistente de color azul utilizado para fabricación de jeans, la producción de Denim alcanza los 3000 millones de metros al año, equivale a 75 vueltas al mundo.

<sup>20</sup> Reglas de origen Mercosur: de 2004 a 2008: Mercosur, 40%; Extrazona, 60% - de 2009 a 2014: Mercosur, 50%; Extrazona, 50% - de 2015; Mercosur, 60%; Extrazona, 40%.

<sup>21</sup> A partir del tratado de multifibras en 1995, acuerdos sobre textiles y vestidos y la liberación del mercado de vestidos en 2005, se eliminaron las trabas arancelarias.

<sup>22</sup> Las restricciones impuestas por Brasil deja fuera a muchas pymes nacionales del mercado internacional con gravámenes de la Receta Federal Brasileña, también las barreras no arancelarias impuestas por Argentina donde las reglas responde a actitudes subjetivas, REDIEX, 2010.

## **6.12 - Competitividad de las Pymes del sector de confecciones**

La competitividad en un sector productivo como el caso de las confecciones se gana en cadena desde las primeras materias hasta la distribución. Será difícil un correcto posicionamiento de la empresa, si la materia prima son caras o de mala calidad, es importante que las primeras materias primas utilizada como fibras, hilados y tejidos estén en condiciones y listos para la producción, porque allí empieza la cadena productiva y el éxito, considerando que el mercado internacional es muy competitivo. La competencia representa un elemento central para el crecimiento y desarrollo económico, el libre funcionamiento de los mercados es la manera más eficiente de asignar bienes y servicios entre los miembros de una sociedad.

En contexto de la competitividad del sector, encontramos que las Pymes concentra solo el 6,2% de los ingresos que son volcados a la economía entre los 271.169 empresas censadas, de acuerdo al último Cenco realizada en 2011, mientras las grandes empresas representan el 2,6% de las unidades económicas, pero concentran el 89,8% de los ingresos, es decir, los números dan cuenta de que existe un problema de competitividad en las pymes, que se pueden revertir a partir de la capacitación y la financiación.

### **6.12.1 - Impacto económico**

El aumento en la competitividad de las Pymes del sector de confecciones a nivel local generaría un impacto económico efectivo y progresivo, si las pequeñas y medianas empresas trazan mejores retos que beneficien a la productividad en cuanto a calidad y costo de producto, optimizando las estrategias de mercado, es decir que los ingresos aumentarían por las ventas de los productos, mas si estos son reconocidos por su calidad competitiva, por ende se incrementan los ingresos nacionales por productividad hacia una economía estable.

Se ha prosperado en este sentido debido a la fuerte capacidad productiva que tuvieron las empresas pymes exportadoras en los últimos años, es decir la aplicación de nuevas técnicas como los acuerdos internacionales que hicieron que las empresas del sector aumenten la competencia de sus productos a nivel local como internacional. Los mercados competitivos, incentivan la innovación de las empresas tanto en sus técnicas y procesos de producción como en creación de nuevos productos, por lo tanto, aumentan las opciones de los consumidores.

Las Pymes no exportadoras, a pesar de los problemas que aun no han resuelto, no logran aumentar con gran magnitud su competitividad, requieren con urgencia de nuevos métodos de formar negocios, suficiente stock de materia prima, de un adecuado respaldo económico, tratan de hacer lo mejor para aumentar los atributos de sus productos y extenderlos pero muchas veces se enfrentan con productos importados que si bien son preferidos por su precio.

### **6.13 - Acciones en la competitividad de las Pymes**

Las empresas confeccionista paraguayas a pesar de las dificultades han podido superar a pasos lentos las trabas que afectan directamente a su competitividad, cabe destacar el impacto positivo que generaría en estas compañías tomar acciones y proyectar nuevos objetivos que mejoren la calidad, el desarrollo, la productividad, para poder navegar hacia mejores horizontes económicos.

Teniendo en cuenta las competencias con las grandes empresas que no tienen diversidad de obstáculos, mas la competencia con productos importados, a pesar de esta situación, estas empresas podrían emerger hacia nuevos espacios en cuanto a la canalización de productos, si son auxiliados en forma conjunta con nuevos modelos de hacer negocio, detectando las amenazas presentes y futuras que les ayude a tomar mejores decisiones empresariales<sup>23</sup>. A continuación se definen algunas acciones que pueden fomentar la competencia.

---

<sup>23</sup> Las pymes no están en condiciones de enfrentar algunas debilidades de forma individual y las actividades conjuntas pueden contribuir a incrementar su competitividad según la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico OCDE, 2011.

**Cuadro 3. Competitividad de las Pymes**

Líneas de acción	Tipos de intervención
Fortalecimiento institucional y tecnológico	Reducción de barreras a los negocios <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimiento a la capacidad de gestión(incluyendo capital social) y entrenamiento especializado del personal</li> <li>• Adaptación de nuevas tecnologías, desarrollo de redes de información</li> <li>• Gobierno corporativo para pymes</li> </ul>
Articulación de las pymes a cadenas nacionales, regionales y globales de producción	Programas de internalización y de expansión de mercados <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptación a estándares de calidad internacional y certificaciones</li> <li>• Superación de barreras logísticas</li> <li>• Desarrollo de proveedores y canales de producción</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia en base a MIC

#### **6.14 - Problemas de competitividad empresarial de las Pymes**

En este entorno no se puede obviar los problemas de competitividad que presenta las Pymes en Paraguay, a pesar de las iniciativas de buscar mejores campos para el desarrollo de la actividad empresarial, aun persisten obstáculos particularmente en el escenario de las Pymes, lo que se distingue en el área financiera como también en la productividad.

En los últimos años se han visto a estas empresas como un buen prospecto para la economía del país, en especial el sector de la industria de confecciones que se favorecieron con los nuevos regímenes internacionales que condujeron a que el sector explore nuevos mercados aumentando la competitividad local e internacional.

Entre los principales problemas que afecta a la competitividad de las Pymes se mencionan a:

**Cuadro 4. Problemas de competitividad de las Pymes**

En el área financiera	En el área productiva
Acceso al financiamiento.	Baja productividad y poca diversificación.
Acceso al mercado de capitales.	Ausencia de controles de calidad y estandarización de productos.
Existencia de intereses, plazos y evaluación bancaria que dificultan la agilidad para obtener recursos.	Alto costo de transporte y logística.
	Baja innovación y adaptación tecnológica
	Problemas sociales y culturales: informalidad, corrupción, pérdida de confianza.

Fuente: Elaboración propia en base a datos de MIC

El país se posiciona en el ranking de competitividad global 2012 para América Latina, en el lugar 112 sobre 144 países, desarrollado por el Foro Económico Mundial. Los indicadores posicionan a Paraguay relativamente mejor en comparación con otros países latinoamericanos. Donde se puede apreciar el reducido porcentaje en el indicativo de percepción realizado entre diferentes empresarios, esto refleja que Paraguay se encuentra en posición no muy alentadora en el ranking de competitividad global. Se debe insistir en organizar acuerdos conjuntamente a ser realizado con el gobierno, gremios empresariales que eleve el nivel de confianza y capacidad productora del país.

Paraguay ha mejorado en forma leve su categoría competitiva en los últimos años, este escenario poco alentador, ha hecho que se realicen acciones públicas para desencadenar este problema, el gobierno ha promovido nuevas prácticas, impulsando el aumento de la competitividad del país, mediante acuerdos que contribuyan a consensuar una agenda de largo plazo de políticas públicas.

Existen algunas iniciativas actualmente como: Agenda Paraguay 2030, el reciente formado Consejo Nacional de Competitividad, también el estudio varios proyectos que han implementado una serie de instrumentos de apoyo, ejecutados y coordinados por diversas instituciones como: Rediex, Programa de desarrollo Empresarial para Pequeñas y Medianas Empresas (PR-100), Subsecretaría de Estado de Industria del Ministerio de Industria y Comercio; Innovación y tecnología, Programa Incubadora de Empresas Dinámicas, Programas de las Naciones Unidas (PNUD); Apoyo integral a las Micro empresas, (MIC-FOCEM), también la Organización Nacional Promotora de Estrategias de competitividad (ONPEC).

### **6.15 - Las estrategias de Marketing en el sector de confecciones**

El atractivo de un producto depende de su competitividad, esto es la capacidad que posee de atraer mejor que los competidores la demanda de los compradores, esta competitividad estará dada por la ventaja competitiva que ofrezca ese producto ante la percepción de los consumidores, dada por su diferenciación, es decir lo que lo diferencia de los demás, que satisfacen la misma necesidad en el mercado en términos de atributos del producto, o por su menor costo.

La función del marketing estratégico, es pues, orientar la empresa hacia las oportunidades económicas atractivas para ella, es decir completamente adaptada a sus recursos y a su saber hacer, su objeto es precisar la misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar una estrategia de desarrollo y velar por mantener una estrategia equilibrada de la cartera de productos, Lambin Jacques (1991).

Se diferencia sustancialmente del marketing operacional, puesto que este es una gestión de conquista de los mercados existentes, en el mediano y corto plazo, sobre la base de la definición de las variables controlables, producto, precio, distribución y comunicación, que constituyen los medios tácticos. Su acción se concreta en objetivos de cuotas de mercado a alcanzar y en presupuestos de marketing autorizados para realizar estos objetivos.

La función fundamental del marketing operacional consiste en vender, utilizando los medios más eficaces que permitan alcanzar altos resultados disminuyendo los costos de ventas.

Ambas funciones del marketing estratégico y del marketing operacional, son totalmente complementarias, una tributa a la otra y por supuestos no pueden definirse las acciones de una sin establecer su interdependencia con la otra.

Las Pymes confeccionistas, deberán trabajar coordinadamente con el sector interno de la producción, proyectar la estrategia para el lanzamiento de un producto que estará en dependencia de la estrategia sistemática de la empresa, de su misión y el ambiente de actividad en la que esta se mueve, particularmente la posición de su cartera de negocios, en el caso que el proyecto de inversión requiera crear un nuevo negocio, si el sector inicia dándole participación en el mercado, será preciso acrecentar sus niveles de participación invirtiendo en los esfuerzos de marketing.

Esto significa que los confeccionistas tienen un gran desafío de implementar nuevas estrategias de marketing que posibilite a los empresarios mediante la misión y objetivos, desarrollar con técnicas adecuadas la capacidad productiva, igualmente lograr adicionar las ventas de sus productos localmente, ganando nuevos mercados, con precios competitivos, calidad con certificación internacionalmente y así conseguir que las Pymes del sector aumenten su crecimiento empresarial y económica.

## **CAPITULO 7 - LAS VARIABLES DEL ENTORNO COMPETITIVO DEL SECTOR DE CONFECCIONES EN PARAGUAY**

### **7.1 - Mercado**

El principal mercado para los productos de confecciones, lo constituye el mercado externo entre los países miembros del Mercosur, señalando el aumento del interés de consumo interno a nivel país, que se ha producido por la competitividad de precios y calidad registrada en la actualidad, pudiendo en el mediano plazo incursionar en regiones de mayor interés comercial.

Se destaca la influencia que ha tenido la importación de productos de confecciones de origen China e India a bajos precios, a pesar de este gran enemigo de la competencia, los empresarios industriales tuvieron avances leves en los últimos años, en cuanto a estrategias comerciales e industriales, para poder fluctuar de manera positiva dentro del mercado local.

Antes un empresario, competía en precio y calidad, tanto en forma interno como en el mercado internacional, en la actualidad esta situación ha tenido un cambio brusco, y la principal preocupación del exportador pasa a ser la capacidad total de respuesta competitiva, la flexibilidad, adaptabilidad, facilidad y rapidez de respuesta en las comunicaciones entre el proveedor y su cliente. Para Michael Porter (2002), la competencia en los mercados entre los oferentes, compone las fuerzas de competencia, esto se inclina a igualar las tasas de rendimiento sobre la inversión, luego destinadas a los precios.

Dadas las nuevas condiciones comerciales internacionales, sus servicios deben orientarse a facilitar los ajustes que requiera el sector empresarial para su adecuación a estos nuevos requerimientos, apoyar a las empresas en el proceso de internalizar las nuevas formas de hacer negocio y las crecientes expectativas que tiene el mercado sobre la forma del proveedor de satisfacer de manera integral sus requerimientos de cumplimiento en forma completa y oportuna.

Dentro del mercado analizamos algunos de sus principales variables:

### **7.1.1 - Producto**

Para lograr la comercialización de los productos en el mercado es necesario direccionar un conjunto de atributos y componentes técnicos de los productos, diseñados para lograr la satisfacción de necesidades específicas del consumidor. Esto en definitiva representa para los productores y en especial al sector de confecciones, entender de las bondades que el producto debe contar, que es sencillamente la carta de presentación en el mercado, mas si se trata de mercados internacionales, los productos determinan lo que es o debe ser una empresa.

### **7.1.2 - Calidad**

Para el sector confeccionista, la calidad debe relacionarse con la satisfacción de las necesidades y expectativas del consumidor final, el cliente exigente mide la calidad y rendimiento del producto, tomará en cuenta los elementos de elaboración como la calidad de materia prima utilizado, diseño, ajustes y terminado mas los accesorios.

Para poder alcanzar la optimización de productos es necesario considerar las estrategias de producción, en la adquisición de las telas en forma conjunta entre empresa y sus proveedores, lo que además les brindará la ventaja de competir entre los grandes y la uniformidad de precios y pedidos.

Por otro lado, se hace imprescindible la integración de los sistemas de control de calidad, que en este caso está sujeto a las gestiones de las empresas, en la inspección de cada producto.

### **7.1.3 - Precio-venta**

Para los empresarios confeccionistas la política de precios debe ser una de las variables que debe tener la mayor seriedad posible, éstos deben ser establecidos por la administración de la empresa mediante técnicas y deben partir de los componentes del productos, su proceso de fabricación, costo incurridos y precio, que es el punto en donde las empresas industriales podrán medir su grado de agilidad en ventas y volumen.

Otro punto que deben tener en cuenta las empresas es el método más eficaz utilizado en las ventas de sus productos, el sector de confecciones aun cuenta con algunas barreras tales como clientes reacios a las nuevas tendencias en moda, gustos, preferencias, diseños, colores, también influye la cultura propia y el lento avance referente al desarrollo, innovación y secases de apoyo para que estas empresas logren mejores posiciones en un mercado competitivo.

El análisis de mercado contempla los siguientes:

- La identificación de oportunidades del negocio
- La identificación del tamaño y composición del mercado
- Las perspectivas de crecimiento del mercado
- Las características del mercado objetivo
- Detectar nichos no explorados
- La competencia
- El diseño o adaptación del producto y/o servicios para la exportación
- Los patrones de consumo

## **7.2 – Competidores**

Se debe evaluar las particulares características de la competencia, es decir las oportunidades o amenazas que genera la competencia, que servirán de pautas para que el empresario pueda valer o que pueda obviar en el momento de buscar estrategias exitosas frente a sus competencias más cercanas, Rubén Vázquez (2006).

El sector de confecciones cuenta con una ajustada presencia de competidores potenciales por incorporar nuevos productos bastantes accesibles en precio, mediante nuevos modelos de técnicas de producción, también la aparición de nuevas empresa, aumentando la cantidad de competidores.

El aumento de competidores genera oportunidades que deberán ser aprovechadas o las posibles amenazas que deberá de obviarse, las empresas deberán ofertar productos diferenciados para poder afrontar ante los desafíos con nuevas técnicas de equilibrio en la oferta y demanda.

En el previo análisis realizado a las pymes, encontramos que muchas empresas confeccionistas no han podido encarar este escenario con buenas destrezas para hacer frente a sus adversarios con productos más calificados y con menores precios, debido a problemas de falta de insumos que en general son costosos para adquirirlos.

### **7.3 – Clientes**

Las principales variables que influyen en la decisión de compra de los consumidores para las prendas de vestir son: la apariencia, el diseño, la moda, la calidad y el precio. Las empresas confeccionistas han hecho todo lo posible en la búsqueda de la aceptación de los clientes, se trata de buscar mecanismos que ayuden a las empresas a conquistar el mercado local e internacional con productos calificados, capaces de ganar la aprobación del consumidor exigente.

Hoy las Pymes deben analizar el poder negociador de los clientes, actuar conjuntamente en épocas de crisis económica, de negociar con mejores ofertas y plazos, en el caso de una reducida cantidad de clientes, que constituye una parte importante del ingreso de la empresa.

La cantidad de clientes señala la posición del cliente dentro del escenario comercial y las circunstanciales oportunidades y amenazas que pueden presentarse, Rubén Vázquez, (2006), las empresas que poseen pocos clientes cuyos productos son consumidos de forma importante, no es lo mismo a aquella empresa con numerosos clientes, cuyo consumo se adquiere en pequeñas cantidades.

### **7.4 - Proveedores**

El sector de confecciones por lo general mantiene limitada cantidad de proveedores, debido al tipo de insumo que destina en el proceso de producción, en el caso de fabricación de jeans, cuyo material en gran parte es importado. Esta situación se convierte en una amenaza para la empresa, y una oportunidad de incorporar telas de mayor calidad a pesar del costo, podrá atraer a una escala de clientes exigentes, cabe mencionar que a través de la implementación de algunos nuevos métodos tecnológicos, la industria ha podido abastecer su depósito de insumos con telas nacionales con calidad de exportación, esto indica que el desarrollo de estas empresas sigue avanzando, en la búsqueda de subsanar las debilidades y amenazas existentes.

La cantidad de proveedores, mide las amenazas que enfrentan las pymes cuando depende de un solo proveedor o las oportunidades cuando se cuenta con varios proveedores, las empresas pueden negociar con mayores ventajas si tiene una cartera amplia de suministro de materiales. En este caso, se tendrá cuidado con las negociaciones con proveedores que no son reemplazables con facilidad, por abastecer materiales escasos.

### **7.5 - Marketing competitivo**

El esfuerzo por informar al mercado sobre los productos ofertados, estará representado por las acciones de publicidad y promoción, tomando en cuenta que los productos a desarrollarse estarán dirigidos a segmentos bajos, medios y altos, los esfuerzos de publicidad deberían estar canalizados por medios radiales con amplia audiencia en el área. La publicidad deberá estar dirigida a informar de la existencia de un centro de comercialización y de los productos de la empresa.

En el mediano plazo, se debe considerar la televisión por su potencia en la audiencia, sin embargo, mientras no se posicione una marca y no se disponga de un buen nivel de capital de trabajo debe usarse la radio.

Considerando también el uso de internet, se debe tomar en cuenta las oportunidades que puede generar la incorporación de tecnología de comunicaciones a la gestión de la empresa y el valor que agrega a la empresa.

La otra forma de promoción estará desarrollada por vía ventas por catálogo, este documento de alta potencia en la fuerza de ventas debe probarse con insistencia, pues ha dado muy buenos resultados en la venta mayorista. Es más, para un mercado con alta influencia de la moda y una alta rotación de modelos, la mejor forma de promoción es la venta por catálogo.

Otro de los elementos de marketing que debe aplicarse con insistencia, es el servicio postventa dirigido al consumidor final y mayorista. La distancia entre los productores y consumidores, en este caso, complica la atención al cliente y pueden producirse problemas por la sola falta de atención después de la venta.

Las estrategias del mercado están relacionadas con las estrategias de productos, deben interrelacionadas y respaldadas de manera mutua. Para Peter Drucker (1986), las dos funciones principales de las empresas es la innovación y la mercadotecnia, es decir un empresa poco puede subsistir en los negocios si cuenta con una sola.

## **CAPITULO 8 - ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

### **8.1 - Ejecución de la investigación**

La investigación de campo se realizó en la ciudad de San Lorenzo del corriente año. Primero se seleccionó a la empresa, que se conoce en el mercado local por sus características propias expuestas en sus productos; estilo y diseño muy particular, lo llamativo es la calidad de las prendas que hace tiempo viene imponiendo excelencia en el mundo de la moda nacional.

Segundo se habló por teléfono con los empleados para solicitar una visita a la empresa explicando el objetivo del estudio y el alcance que puede lograrse mediante esta intensión, haciendo mención que se destinaría algunas horas del tiempo y que la información sería utilizada solo para fines académicos, de esta manera se obtuvo una respuesta favorable en cuanto a la recepción para la entrevista.

Por lo tanto, el gerente de la empresa accede a la petición marcando el lugar, día y hora establecida para la visita, de esta manera contestar cada una de las preguntas planteadas, también la jefa del área de producción y un subordinado se listan para acompañar la entrevista quienes respondieron las preguntas en base a sus experiencias empresariales.

Posterior a la entrevista personal se capturó y se procesó la información para ser analizada a través de un cuestionario con las respuestas a cada interrogante que a continuación se presenta.

### **8.2 - Características de la empresa entrevistada**

La Empresa Industrial de confecciones La Moderna S.A, es una de las tantas empresas bajo la categoría Pymes de nuestro país, con una superficie de más de 2400 mts<sup>2</sup>, produce en su fábrica prendas de vestir para damas y niños a través de diseños exclusivos que lo caracteriza frente a otras empresas del sector. Cuenta con 150 empleados en la fábrica, y la Tienda La Princesa con 50 empleados, una empresa más del grupo familiar.

Entre algunas particularidades que se encontró al realizar la investigación fue que esta empresa tiene muchos años de existencia, eso indica que han hecho frente a situaciones como; competencia comercial, desvaluaciones económicas y una globalización de mercado, otra peculiaridad del negocio es que fueron familiares en sus inicios, el cual ha sido administrado por la misma familia de generación tras generación, esta atribución logró gracias al trabajo en equipo de sus creadores.

Además cuenta con servicio de más de 10 empresas tercerizadas (talleres), dedicadas a los trabajos adicionales para el acabado del producto como; lavandería, teñido, tachas, en algunos casos colocación de accesorios.

También se observó que las prendas para niños son producidos en el local de la tienda La Princesa, donde se cuenta con un pequeño taller, en este caso la serigrafía lo realiza la empresa La Moderna pasando luego las prendas a la tienda para su terminación.

### **8.3 - Antecedentes de la empresa entrevistada**

En los años ´50, los señores Eusebio Leoz, Nicolás Leoz, junto con la señora Petrona Almirón de Leoz se unieron dando inicio a la tienda La Princesa, dedicada a la venta de telas al por mayor y menor.

Incentivados por el padre, Don Eusebio Leoz, se unieron los tres hermanos, Oscar Leoz, Verónica Leoz y María Leoz, con ideas y gran interés por la confección, dando inicio a la línea de productos Nice, el 23 de noviembre del año 1987, con la apertura de la empresa La Moderna Confecciones S.A.

La planta industrial ubicada en San Lorenzo, en un pequeño tinglado, con ocho costureras, cinco maquinas de coser, se empezó con la confección de pantalones de jeans, luego con el tiempo se fueron contratando mas obreros, ampliándose la producción.

Actualmente la empresa cuenta con amplias y modernas instalaciones, maquinas especiales, capacitación a los empleados, ofreciendo mano de obra a más de 150 personas de todas las edades, también se contrata servicios de empresas tercerizadas.

Seguimos creciendo con nuestros productos, aumentando las ventas, mejorando los diseños y calidad y llegando a todos los rincones del país y mercados externos. También la empresa brinda a través de programas internos, oportunidades a los alumnos de distintas instituciones técnicas educativas, a realizar pasantías prácticas para luego incursionarlos a la fábrica como nuevos empleados.

#### **8.4 - Visión de la empresa**

Empresa nacional que fabrica y comercializa prendas de vestir casuales diseñados para resaltar y cuidar la imagen de los clientes.

#### **8.5 - Misión de la empresa**

La empresa propicia la búsqueda incesante de la satisfacción del cliente a través de una gama de productos de máxima calidad y comodidad, implementando acciones para explorar nuevos mercados, transfiriendo conocimientos al capital humano, generando más puesto de trabajo, para la prosperidad del país.

#### **8.6 - Objetivos de la empresa**

Producir productos de máxima calidad, satisfacer las necesidades de nuestros clientes, ofrecer mayor puesto de trabajo y extender la producción a nuevos mercados.

#### **8.7 - Producción de la empresa**

Se recogió información sobre el proceso productivo de la empresa (fábrica), enfocadas en varios aspectos que encierra la fabricación de los productos.

### 8.7.1 - Materia Prima utilizada por la empresa La Moderna S.A

**Cuadro 5. Materiales utilizados en el proceso productivo**

<b>Materiales o Insumos</b>	<b>Accesorios</b>
Sargas (de Pilar)	Botones
Seda	Tachas
Creps	Strass (brillo)
Algodón	Sierres
Telas finas (camisa, blusa)	Hilos
Denim (jeans)	Broches, ojetes

Fuente: Datos de la entrevista

Las telas finas son importadas de Panamá, en especial el Denim es importado del Brasil, en cuanto a la utilización de hilos existe aun inconvenientes porque son importados, solo para teñido se utiliza hilo de algodón de Pilar, existe en el mercado provisión de hilos nacionales pero son más caros, se destaca que los accesorios por lo general son importados, el caso de los botones vienen con las marcas de productos impresas.

La tela de algodón utilizado en prendas para niños lo abastece la empresa Manufactura Pilar, con calidad muy buena, por el otro están los provenientes del Brasil, que en precio y calidad no se los puede discutir, siendo uno de los más grandes fabricantes de algodón en América Latina, es decir el algodón brasileño supera los rangos en calidad y precio, por el cual muchas empresas del sector optan por este tipo de tela, asegurando la competitividad de sus productos.

## 8.7.2 - Piezas producidas por año

**Tabla 4 .Principales productos de la empresa La Moderna S.A**

<b>Productos – Marca Nice</b>	<b>Cantidad producida/año</b>
Pantalones jeans (dama)	70000
Pantalones vestir (dama)	40000
Capri jeans (dama)	10000
Short jeans (dama)	10000
Bermuda jeans (dama)	10000
Camisas vestir (dama)	60000
Blusas (dama)	10000
Bléiser vestir (dama)	5000
Bléiser jeans (dama)	5000
Blusas sport (niñas)	5000
Remeras sport (niños/as)	5000
Pantalones jeans (niños/as)	5000
Pantalones algodón (niños/as)	5000
<b>Total</b>	<b>240000</b>

Fuente: Datos de la entrevista

La empresa produce aproximadamente 240.000 prendas por año, entre la modalidad para niños y damas, sostienen que la cantidad de producción varía de acuerdo a factores como; tendencia en cada estación del año, adquisición de telas importadas, crisis económica, según informes de la jefa de producción, aumentó la producción y ventas de productos en los últimos años, ampliándose las ventas a regiones del país como ciudades de Encarnación, Concepción, Central y Ciudad del Este. En este punto se observó la caída reciente de ventas en Ciudad del Este debido a la crisis económica que castiga a la región, por el cual están proyectando nuevas formas de ventas que ayude a no desequilibrar la estructura productiva de la empresa.

Principales productos: La marca Nice, tiene una variedad de productos que va desde short, bermudas, pantalones, capri, camisas para damas, blusas, remeras para niños, los más deseados por los clientes son los pantalones de jeans y camisas para damas.

### **8.7.3- Estado de las maquinarias de producción**

Se observó que las maquinarias se mantienen en buen estado en un 85%, los directivos tratan de mantener el sector productivo con maquinas que puedan rendir para no fracasar ante la demanda.

La fabrica cuenta con 70 maquinas de costura, 10 mueblería de diseño, 80 bloter (maquina que hace tizados); estas maquinas son computarizados sirven para identificar si cada producto tiene todas las parte del diseño, también para modificar o agregar algunos detalles, las bordadoras que son electrónicas, ojaladoras rectas, serigrafías, sublimadoras, cortadoras y maquinas laser (diseño).

### **8.7.4 - Proceso de planeación de la producción**

Se percibió mediante testimonio de la jefa que en el proceso de planeación existen inconvenientes por la variedad de modelos y cantidad de pedidos, en muchas ocasiones las encargadas de sectores no cumplen totalmente con sus roles, por el cual fracasa el equipo y como consecuencia decae la producción, esto provoca a que se busque mas talleres para cumplir en tiempo establecido para cada escala de producción.

La terminación en cuanto al diseño y detalles lo realiza uno de los propietarios de la empresa acompañada de un técnico en diseño, el problema radica en que esta persona no cumple con horario fijo, solo asiste a la fabrica alguna pocas horas, motivo por el cual no se puede terminar a tiempo, esto implica un atasco e inconveniente al no contar con una ficha técnica de producción, este tipo de problemas por lo general ocurren en las empresas de origen familiar.

### 8.7.5 - Descripción del proceso productivo

**Cuadro 6. Proceso productivo de la empresa La Moderna S.A**

<b>Etapas</b>	<b>Descripción</b>
Imprimir moldes	En el cual se parte de la muestra (mordería), se escogen los moldes de acuerdo a las necesidades y pedidos.
Elaborar diseño	Se confecciona el diseño de la prenda, el tizado (trazado) de los modelos en las tallas y tejidos.
Grading	Son los aumentos o disminución ejecutada del patrón para crear una talla grande o pequeña.
Prueba	Las pruebas lo realizan con las propias trabajadoras de la fábrica, actuando las mismas como modelos para cada diseño y temporada, solo para el lanzamiento de cada producto se recurre a la contratación de modelos profesionales.
Procesar orden de corte	Selección de tejidos, encimadas, loteo (parte por parte se enumera por tamaño de tela).
Confección de prendas	Se elabora la ficha técnica de confección de prendas, en la que se procesa la costura; bolsillos, forros, manga, pecho, hombreras, costado, largo, anchura, cuello, hasta llegar a las tachas.
Deposito y entrega al taller	Se procede al envío de las prendas a los talleres tercerizados para limpieza, lavandería, tintorería, teñido, decoloración, roturas, bordados especiales con hilos y líquido, tracking (pliegues antes de lavar).
Colocación de accesorios	Botones (jeans y camisas), cierres, bisutería (decoración con piedras especiales), remaches (para jeans con diferentes formas), snap o broches (para pantalones y camisas), Rivest (tipo de remache para bolsillos de jeans), ojetes (tipo de remaches con agujero).
Terminación	Se verifica los últimos detalles de la prenda.
Planchado	Lo realiza la fábrica con planchas industriales eléctricas
Verificación calidad de prenda	Se verifica el control de calidad de las prendas, los detalles y una vez examinada se procede a remitir los productos que no tengan desperfectos de fabricación.
Empacado	Se procede al doblado, embolsado y emisión de productos.

Fuente: Datos de la entrevista realizada

### **8.7.6 - Capacitaciones de la empresa**

Se observó que la empresa realiza capacitación permanente dirigidos a los empleados, en especial a los operarios de maquinas, técnicos y supervisores, incentivándolos a la superación profesional, ofreciendo oportunidad para todos, por otro lado ofrecen capacitaciones técnicas mediante convenios técnicos con colegios de la zona, para luego reincorporar a los jóvenes al primer trabajo.

Reconoce el talento humano y los conocimientos científicos de sus empleados ofreciendo incentivos con posibilidades de ascenso a cargos superiores, en este caso muchas empleadas iniciaron sus labores como limpiadoras pasando a ser costureras.

También reciben asistencias permanentes de técnicos de consultoras, asesoramientos de expertos financieros, programadores de sistemas para diseños, técnicos de maquinarias industriales de producción.

### **8.8 - Mercado**

Se evaluó el entorno de la empresa a través de interrogantes que sirvieron para analizar el escenario desde varias perspectivas.

#### **8.8.1 -Exportaciones**

En este sector se obtuvo información del gerente que en años anteriores la empresa exportó prendas de vestir a otros países, pero tuvieron dificultades en el costo, la distribución de los productos, transporte, restricciones aduaneras motivo por el cual se ha suspendido las transacciones comerciales, se notó mediante la entrevista, que el auge de las exportaciones de otras empresas nacionales motiva a que la empresa volviera a los ritmos de las exportaciones, eso sí contarán con el apoyo de sectores gubernamentales.

### **8.8.2 - Competitividad de la empresa**

La empresa lucha por mejorar la calidad de sus productos, trata de elaborar mejores estrategias para aumentar su competitividad ante las demás empresas del mercado local, su ventaja competitiva viene a ser la marca y la calidad de telas utilizados, que por años fueron reconocidos por su excelencia. El gerente considera que existe amenaza de otros competidores del mismo rubro, en especial los productos extranjeros provenientes de China, que introducen al país productos con bajo costo, de muy baja calidad, que entran en disputas comerciales con la producción nacional, también señala que la competencia de mercado local ha aumentado en los últimos años, gracias al trabajo en equipo en sumar esfuerzos por innovar el producto.

### **8.8.3 - Aplicación de técnicas de producción**

La empresa cuenta con un plan estratégico de Marketing para extender las ventas de los productos, diversificación de productos, nuevos canales de distribución, publicidad en los medios de comunicación; radios, televisión, redes sociales, desfiles, catálogos con muestras, y con proyectos de extensión de mercado a futuro.

Una de las modalidades de las ventas es mediante vendedores externos que recorren por todo el país, señalan que desean reincorporar los productos en mercados externos a través de técnicas de comercialización, respecto a los insumos tratan de adquirir telas de la mejor calidad puesto que en esta técnica radica la excelencia del producto, también cuentan con personal calificado, que en sus inicios la mayoría fueron simples obreros que gracias a su capacitación profesional, llegaron a puestos de técnicos y supervisores.

### **8.9 - Acceso Tecnológico**

Respecto al acceso tecnológico se pudo observar algunas variables que dificulta a la empresa operar dentro del proceso productivo de manera eficaz si no se cuenta con equipos que responda a los objetivos de maximizar los ingresos de la empresa.

En cuanto a la innovación tecnológica desarrollada en la empresa, se pudo apreciar que la innovación y mantenimiento de las maquinarias es permanente, por lo que se mantiene la producción en un ritmo conforme a las exigencias de los clientes.

### **8.9.1 – Factores en la producción**

Los directivos de la empresa consideran varios factores cuando deciden innovar un producto, observan los gustos de clientes, materia prima (lo más novedoso en telas), tendencias de nuevos diseños para cada temporada, tendencia de moda internacional (europea), demanda de mercado, precio.

### **8.9.2 - Dificultades para adquirir nuevas tecnologías**

Se percibió que en el momento de adquirir nueva tecnología, la empresa se ve desorientada, porque las maquinarias tienen elevado costo por ser importadas señalando que la compra requiere de algún tipo de financiamiento, en general para adquirir nuevas tecnologías, recurren a la solvencia económica familiar, sin la necesidad de recurrir a financiamientos caros y burocráticos, según la apreciación del gerente, la mayor limitación es contar con maquinaria de procedencia extranjera con una estimación que alcanzaría un 55%, un indicativo interesante que tiende a que las pymes necesitan mayor atención en este aspecto.

**Tabla 5. Limitaciones tecnológicas**

#### **Empresa La Moderna S.A**

<b>Factores</b>	<b>Indicadores %</b>
Tecnología importada	55%
Financiamiento para maquinas y equipos	25%
Falta de programas gubernamentales	20%

Fuente: Datos provisorios de la entrevista realizada

### 8.9.3 - Tecnología aplicada

Las maquinarias son de origen Coreana y China preferibles por ser las mejores por su capacidad y durabilidad, no se utiliza la ingeniería genética en el proceso productivo por los daños que causa a los niños, la tecnología aplicada en la producción es por reemplazo, esto quiere decir que se busca introducir al mercado nuevas tendencias en prendas que se ajuste a las necesidades de los clientes, las innovaciones en cuanto a sistemas que proporcionan los distintos diseños se adquieren de acuerdo a cada proyección tecnológica.

### 8.10 - Financiamiento de la Empresa

La empresa se maneja actualmente con recursos propios, según estimación del gerente alcanzaría para los provenientes de recursos propios un 65% y familiares con 34%, esto indica la falta de confianza hacia el sector la banca pública y privada aun persiste, en la actualidad son asistidos por algunos bancos con propuestas de financiamientos, pero califican al sistema bancario del país como uno de los sectores más recios ante los requerimientos de financiación para las Pymes del sector de confecciones.

**Tabla 6. Fuentes actuales de financiamiento**

#### **Empresa La Moderna S.A**

<b>Fuentes</b>	<b>Indicadores %</b>
Bancarias	1%
Cooperativas	-
Proveedores	-
Cajas de Ahorro	-
Recursos Familiares	34%
Recursos Propios	65%
Particulares	-

Fuente: Datos provisorios de la entrevista

### 8.10.1 - Causas que limitan el acceso a crédito

La empresa en años anteriores ha solicitado créditos bancarios con el fin de fomentar la capacidad productiva pero no tuvo un efecto eficaz en materia de rentabilidad económica, el gerente deduce que el mayor motivo por el cual no han solicitado créditos en los últimos años es por la elevada tasa de interés, estimando esta causa a un 56% como dato referencial, seguido del corto plazo, incertidumbre sobre la situación económica, el excesivo requisito por parte de la banca para conceder el préstamo.

**Tabla 7. Motivos por los cuales no solicita crédito**

#### **Empresa La Moderna S.A**

<b>Causas</b>	<b>Indicadores %</b>
Alta tasa de interés	56%
Corto plazo	34%
Excesivo requisito	5%
Incertidumbre sobre situación económica	5%

Fuente: Datos provisorios de la entrevista

### 8.10.2 - Fuentes futuras de Financiamiento

El gerente sostiene que si el sistema de financiamiento del país cambiara mediante nuevos métodos de acceder a créditos razonables a largo plazo recurriría a las fuentes provenientes de los bancos o cooperativas, el caso de los bancos ofrecen montos sin límites pero con intereses más altos, mientras que las cooperativas tienen límites en cuanto a montos pero con intereses más accesibles, en los últimos años las cooperativas han avanzado en sus métodos de ventas y extensión de créditos para muchas pymes emergentes, en especial por la reducción de sus tasas de interés y otros beneficios para sus socios.

**Tabla 8. Expectativas de fuentes futuras de financiamiento**

**Empresa La Moderna S.A**

<b>Fuentes</b>	<b>Indicadores %</b>
Bancos Comerciales	15%
Bancos de Desarrollo	45%
Cooperativas	40%

Fuente: Datos provisorios de la entrevista

El empresario señala que si realizara una solicitud de créditos a futuro, a largo plazo lo destinaria a adquisición de maquinarias y equipos, innovación, mejora de productos y nuevas líneas de productos.

### **8.11 - Actuación del gobierno**

La empresa pocas veces ha sido asistida mediante programas nacionales para Pymes industriales, existen proyectos de desarrollo para emprendedores pero el gerente afirma que no es suficiente para paliar algunos problemas que no se ha podido superar con el paso del tiempo, la falta de ley para Pymes es el reflejo de situaciones delicadas de muchas empresas que sobreviven en medio amenazas e inconvenientes económicos, financieros y de desarrollo.

### **8.12 - Análisis de los resultados**

Después de recoger las informaciones del gerente de la empresa, y de los subordinados de distintas áreas, se procede en la elaboración de un resumen de las apreciaciones de cada uno a quienes se ha dirigido la entrevista en el local de producción, se observa los puntos de vista de cada persona referentes a su área y entorno general de la empresa. A continuación se detalla las respuestas a los principales interrogantes. Por tanto, recabada las informaciones, se considera que las pymes del sector de confecciones también afrontan dilemas que no pueden obviarse, en primer lugar de sectores dependientes del estado y luego con entes privados, que en forma conjunta podrían encarar la problemática financiera y tecnológica de las empresas. Solo con un trabajo coordinado y con proyecciones que sustenten las necesidades del sector, se podrá frenar con distintas limitaciones en el entorno de las Pymes.

### 8.12.1 - Resumen de relevamientos de informaciones

**Cuadro 7. Resultado de la entrevista – La Moderna S.A**

<b>Problemas</b>	<b>Gerente</b>	<b>Jefa de producción</b>	<b>Encargado</b>	<b>R/ I</b>
Acceso tecnológico.	Muy costoso y se necesita financiamiento para adquirirlo, en general son importadas.	Se necesita de maquinas importadas para la producción, las maquinas de procedencia China no resiste el 100%.	Solo con maquinas resistentes se cumplen con las demandas, las maquinas de procedencia China no resisten, y muchas veces hay fracasos en la producción.	3
Acceso al crédito.	No recurren a créditos bancarios por la elevada tasa de interés, los plazos son cortos y los requisitos son excesivos. solo obtienen de recursos propios y familiares.	No responde	No responde	2
Apoyo del Gobierno.	Pocas veces reciben ayuda de algún programa para Pymes, el sector esta desorientada y abandonada por los órganos del estado, no logran aumentar la competitividad, por falta de respaldo.	No hay apoyo por parte del gobierno, la empresa recibe poca asistencia.	Es fundamental que las empresas del sector sean atendidas por el gobierno para que puedan resolver los problemas actuales.	3

Competitividad de la empresa.	Los productos tienen competitividad a nivel local, se mantiene estable dentro del mercado por la representación de la marca, la calidad de prendas y las formas de negociación con clientes.	La empresa ha ganado competitividad ante sus competidores por la calidad de sus prendas.	No responde	2
Estrategias de Marketing.	Se cuenta con un plan estratégico para aumentar las ventas, a través de publicidad, catálogos, nuevos vendedores externos.	Las estrategias de ventas ayudan a que aumente los pedidos de prendas, el único factor dentro de la estrategia que se cuestiona es el precio de las prendas, por lo general son altos.	Los métodos de ventas utilizados por la empresa atrae a muchos clientes nuevos, pero el alto precio de los productos hace que muchos no se decidan a comprarlos.	2
Obtención de materia prima	En parte la materia prima es importada, por la calidad y precio, algunas son adquiridas de empresas textiles locales.	La empresa textil Pilar abastece con algunos insumos, pero por estrategias, se decide por las telas importadas, con el fin de alcanzar mayor calidad en los productos.	Los materiales utilizados para la fabricación de las prendas son importadas, esto hace que se encarezca los productos.	2
Limitaciones de las exportaciones	No hay suficiente apoyo a las empresas que no son maquiladoras, las restricciones han aumentado por parte de los países vecinos, los costos de transporte son altos.	La empresa tiene una muy buena distribución y venta de sus productos a nivel local, que ha crecido en los últimos años, en cuanto a las exportaciones tendrían que analizar los riesgos que conlleva este tipo de negociación, por las trabas y falta de seriedad de comercialización.	No responde	2

Fuente: Elaboración propia en base a entrevista

El resumen de informaciones obtenidas mediante la entrevista, demuestra las apreciaciones de los responsables de diferentes áreas, se observa que algunas responden iguales (R/I) a las interrogantes, mientras en otras, las informaciones no son dadas en una sola dirección, esto significa que algunas áreas no manejan ciertas situaciones actuales internas y externas de la empresa o quizás no tienen interés de responderlas.

## **CAPITULO 9 - CONCLUSION**

Mediante el trabajo de investigación realizado se deduce los resultados obtenidos, examinando los hallazgos, que consistió en el análisis de las dificultades tecnológicas y acceso al crédito de la Pequeña y Mediana Empresa del Paraguay, alcanzando los objetivos principales y la vez contestar las preguntas de investigación planteada.

### **9.1 – Conclusiones finales**

Luego de analizar los resultados obtenidos se puede llegar a las siguientes conclusiones:

#### **- Impacto del acceso al crédito**

En el análisis de los inconvenientes de acceso al crédito de la empresa del sector de confecciones, reveló que la empresa contestó una serie de dificultades como la elevada tasa de interés, los trámites burocráticos excesivos y el corto plazo concedido, esto hace que la misma se financie con recursos propios y familiares para paliar las urgencias del sector productivo. Respecto a las expectativas de financiamiento, se contestó que recurrirían, a largo plazo de entidades bancarias si este sector ofreciera mejores ofertas de créditos.

Este efecto de trabas impuesta por parte de la banca, hace engrandecer mucho más un escenario de tensión e incertidumbre para los empresarios industriales en el momento de proyectar mejoras de producción.

Si comparamos el resultado de la investigación con el estudio previo de las Pymes del país en los últimos años, respecto al financiamiento encontramos por un lado que la mayoría de las pymes obtienen recursos financieros de cooperativas, por parte de la empresa entrevistada recurre a créditos propios, esto indica que el sector bancario actual tendrá una ardua tarea de reincorporar la oferta crediticia con una cartera más amplia, con mayor flexibilidad y políticas claras que impulsen al sector.

## **- Dificultades al acceso de tecnologías**

El estudio de las dificultades tecnológicas, indicó que la mayor limitación es disponer de maquinarias y equipos sofisticados de alta tecnología, solo de esta forma se puede ofrecer productos de alta calidad, innovar el producto requiere alto costo en el momento de la inversión, porque los sistemas de diseños deben actualizarse al mismo tiempo que las tendencias en las prendas de vestir, no solicitan crédito por las tasas elevadas, por lo que no es rentable para la empresa, también no recibe apoyo de ningún sector para acceder a nuevas tecnologías, como cualquier empresa pymes está sujeta al descuido por entes que debería fomentar esta parte económica importante para el crecimiento del país.

Un inconveniente que se visualiza es que el empresario tiene una mala opinión para efecto de solicitar financiamiento para innovar maquinarias y sistemas, esto puede repercutir en la toma decisiones.

## **9.2 - Limitaciones de la investigación**

Aunque el empresario está dispuesto a proporcionar información de su empresa, en parte podría no ser muy precisa debido a que no tiene identificado con precisión el tipo de crédito que necesita, porque no existen apoyo de programas financieros adecuados y eficaces, por el cual muchas veces se limitan en su pretensión de invertir recursos para su desarrollo.

## **9.3 - Respuestas a preguntas de Investigación**

- En cuanto a la competitividad del sector industrial de confecciones, se pudo apreciar que un aumento de la capacidad productiva a nivel local, generaría un impacto económico progresivo para el país, ya que genera recursos económicos, impulsando el desarrollo y crecimiento de las empresas que apuestan en su evolución y capacidad de extender sus productos a otros mercados, no obviando la importancia de los aspectos que restan competencia a las confecciones como el contrabando y subfacturación aduanera.

- En cuanto a las limitaciones de las exportaciones del sector de confecciones, se nombran las restricciones aduaneras con principales mercados externos como la Argentina y Brasil, transporte de las exportaciones, falta de aplicación de nuevos métodos que ayuden a las empresas en los trámites de exportación.

- En cuanto a la obtención de materia prima, existen aun inconvenientes en la adquisición de insumos para la producción, puesto que en su mayoría son importados, soportando costos elevados para su obtención.
- En cuanto a las estrategias de Marketing, se mencionan innovación de productos, nuevos canales de distribución, exploración de nuevos mercados.
- En cuanto a las limitaciones tecnológicas, se nombran la falta de disponibilidad económica para obtención de maquinarias y equipos de producción, costo elevado de las maquinarias que en general son importados.

#### **9.4 - Verificación de Hipótesis**

Se comprueba mediante el trabajo de investigación realizado, que a través del acceso a créditos e innovación tecnológica, existe la posibilidad de optimizar la competencia de las Pymes del sector de confecciones a nivel local, con la debida asistencia de sectores gubernamentales con nuevos mecanismos y políticas claras que ayude a fomentar su desarrollo y crecimiento, esencial para resistir en épocas de crisis económicas entre 2010-2013.

## **BIBLIOGRAFIA**

### **Referencias Bibliográficas:**

Aguirre Baztan – (2004), Metodología cualitativa de la investigación. México. Alfaomega

Barnes Harry – (1967), Historia de la economía del mundo. México. Uteha edición uno

Drucker Peter – (1986), La innovación y el empresario innovador. Bs As. Sudamericana  
Edición tercero

Irigoyen Horacio – (1998), Comercialización de Pymes. Bs As. Macchi Edición uno

Koontz Harold – (1996), Administración- Una perspectiva global. México. McGraw-Hill  
Edición decima

Lambin Jean – (1991), Marketing Estratégico. México. McGraw-Hill Edición segunda

Maza Pereda A. – (1997), Reflexión sobre las causas de mortandad de las micro, pequeña y  
mediana empresa. México. McGraw-Hill Edición tercero

Porter Michael – (2002), Estrategia competitiva: Técnica para el análisis de industrias y  
competidores. CECSA. México. Edición Sexagésima

Sampieri Hernández – (2003), Metodología de la investigación. México. MacGraw- Hill.  
Edición tercero

Vázquez Rubén – (2006), Dirección eficaz de Pymes. Bs As. Edición tercero

### **Documentos:**

Codas Manuel B. – (2000), Pymes en el Paraguay. Estudio realizado, consideraciones sobre  
las políticas de apoyo a las pymes. GTZ-MIC. Resumen

Borda Dionisio – (2008), Memorándum para el gobierno 2008-213. Asunción Paraguay:  
CADEP

Masi Fernando – (2005), Políticas nacionales de competitividad en el Paraguay y su impacto sobre la profundización del Mercosur/CEPAL-BID

Mesa Gerardo – (2011), Evolución de las Pymes. Resumen

**Fuentes:**

Ministerio de Industria y Comercio (MIC): <http://www.mic.gov.py> - Unidad Técnica de Estudios para la Industria (UTEPI). Industria del Algodón, Textil y Confecciones de Algodón.

Red de inversiones y exportación (REDIEX): <http://www.rediex.gov.py> - Informes varios

Dirección General de Estadísticas, Encuestas y Censos (DGEEC). Censo Económico Nacional 2011- Resultados preliminares.

Ministerio de Hacienda (MH). Subsecretaría de Tributación. Informes varios Organización de las Naciones Unidas - División de estadísticas (unstats.un.org). Proyecto MIC/AIEP/PNRC/002/AT. Obstáculos técnicos al comercio. Relevamiento y estrategias sobre OTC/RNA del Paraguay. Informe final. Febrero, 2013

Banco Central del Paraguay (BCP): <http://www.bcp.gov.py> - Boletín Sistema de Cuentas Nacionales – Serie 2002-2012 – Reflexiones sobre las mediciones de la integración productiva.

Asociación Industrial de Confeccionistas del Paraguay (AICP): <http://w.w.w.aicp.gov.py> - Informes varios; Propuesta 2013

Cámara Algodonera del Paraguay (CADELPA): <http://www.cadelpa.com.py>

Centro de Análisis y Difusión de la Economía Paraguaya (CADEP) -Tejiendo soluciones para la formación del capital humano. El caso de Manufacturas Pilar, 2011.

Fortalecimiento de la Competitividad del Sector Exportador Paraguayo (FOCOSEP) – Varios documentos disponibles en <http://www.stp.gov.py>

### **Artículos:**

Diario ABC ([www.abc.com.py](http://www.abc.com.py)). Aumento de las pymes, documental 2010

Diario 5 días ([www.5dias.com.py](http://www.5dias.com.py)). Crecimiento de las pymes, documental 2011

Diario Ultima Hora ([www.ultimahora.com.py](http://www.ultimahora.com.py)). Condiciones para la integración productiva en El Mercosur. Un análisis a partir del estudio de los flujos de comercio bilaterales. Mimeo. 2012.

### **Páginas web:**

<http://www.mic.gob.py/vlnode/492>

<http://www.OMC.org/indexsp.htm>

<http://www.pilar.com.py>

<http://www.itaipu.gov.py/es/tecnología/parque-tecnologico-itaipu-pti>

<http://www.historiasdelasedaester.blogspot.comm/evoluciondenim>

<http://www.buenastareas.com/ensayos/importanciadelasapymes>

<http://www.5dias.com.py/34241-pymes>

<http://www.pymesparaguay.com>

<http://www.ideasparapymes.org.com>

<http://www.cepal.org/publicaciones/xml/1/47981/paninsalESP.pdf>.

<http://www.diariolajornada.com.py/v5/index.php/editorial/item/7978-mipymes-son-claves-para-la-generaci%C3%B3n-de-empleos#sthash.3dGh11TZ.dpuf>

<http://biblioteca.afip.gob.ar/gateway.dll/resolucionesgenerales>

## ANEXO 1

### Relevamiento de Información – Pymes del sector de Confecciones

#### Cuestionario

<b>EMPRESA</b>	<b>La Moderna Confecciones S.A</b>
<b>MARCA</b>	Nice
<b>RUBRO</b>	Damas y Niños
<b>REPRESENTANTE</b>	Lic. Oscar Leoz
<b>DOMICILIO FABRICA</b>	Cerro Cora 1082 c/ Yugoslavia – San Lorenzo - Paraguay
<b>SUCURSAL TIENDA</b>	Mariscal Estigarribia 230 – Asunción – Paraguay
<b>TELEFONO</b>	021-448 741/448 330
<b>ANTECEDENTES</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿A partir de qué año inicia la empresa sus actividades?</li><li>• ¿En sus comienzos fue una empresa familiar?</li><li>• ¿Qué motivo a la empresa incorporarse dentro del sector de confecciones?</li></ul>	
<b>PRODUCCION</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Cuáles son los materiales utilizados en el proceso de fabricación? ¿Son importados?</li><li>• ¿Cuántas piezas producen en la fábrica por año?</li><li>• ¿En qué condiciones se encuentran el estado de las maquinarias de producción?</li><li>• ¿Cuál es la planeación de la producción?</li><li>• ¿Cuál es la descripción del proceso productivo?</li><li>• ¿Se realiza capacitación permanente a los empleados?</li></ul>	
<b>MERCADO</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿La empresa exporta sus productos al mercado internacional?</li><li>• ¿Aumentó la competitividad de la empresa en los últimos años?</li><li>• ¿Posee un plan estratégico de Marketing?</li></ul>	
<b>TECNOLOGICA</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Qué factores se consideran en el momento de innovar los productos?</li><li>• ¿Existen dificultades de financiación para adquirir nuevas tecnologías?</li><li>• ¿La tecnología aplicada al proceso productivo es por reemplazo, extensión de línea de producto o diversificación?</li></ul>	

<b>FINANCIAMIENTO DE LA EMPRESA</b>
-------------------------------------

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Qué tipo de financiación obtiene la empresa (cooperativas, bancos, financieras, préstamos de particulares, recursos propios)?</li></ul> |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Cuáles son las causas que limitan el acceso a créditos?</li></ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Cuál sería el destino de los créditos obtenidos?</li></ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Cómo califica actualmente la empresa a la banca comercial del país para efectos de solicitar créditos?</li></ul>                        |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Recibe la empresa apoyo del gobierno a través de programas de desarrollo para Pymes?</li></ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Qué opina el gerente de la empresa sobre la ausencia de leyes para fomentar a las Pymes del sector de confecciones?</li></ul>           |

## **ANEXO 2**

### **Marco Legal y Jurídico de las Pymes en Paraguay**

#### **Aplicación de las leyes impositivas**

##### **Normas que regulan a la empresa unipersonal:**

Para la ejecución del proyecto se hace necesaria la comprensión de los siguientes artículos de la constitución, decretos y leyes:

##### **Ley No. 1034/83 del Comerciante**

**Artículo 3º:** Son comerciantes:

- a) Las personas que realizan profesionalmente actos de comercio.
- b) Las sociedades que tengan por objeto principal la realización de actos de comercio.

**Artículo 4º:** Los que tienen la calidad de comerciantes según la ley, están sujetos a la legislación comercial en los actos que realicen como tales.

**Artículo 11º:** Son obligaciones del comerciante:

- a) Someterse a las formalidades establecidas por la ley mercantil, en los actos que realice.
- b) Inscribir en el Registro Público de Comercio su matrícula y los documentos que la ley exige.
- c) Seguir un orden cronológico y regular de contabilidad, llevando los libros necesarios a ese fin.
- d) Conservar los libros de contabilidad, la correspondencia y los documentos que tengan relación con el giro de su comercio, por el plazo establecido en el Art. 85º.

**Artículo 74°:** Todo comerciante cuyo capital exceda del importe correspondiente a mil jornales mínimos establecidos para actividades diversas no especificadas de la Capital está obligado a registrar, en libros que la técnica contable considere necesarios, una contabilidad ordenada y regular, adecuada a las características y naturaleza de sus actividades, que permita determinar su situación patrimonial y los resultados de su actividad. Deberá conservar, además, su correspondencia mercantil y la documentación contable que exija la naturaleza de su giro comercial.

**Artículo 77°:** El que ejerza una actividad comercial de la importancia señalada en el Art. 74°, deberá llevar su contabilidad mediante contador matriculado, siendo ambos responsables solidariamente de que en los asientos se registren con fidelidad los documentos y constancias en cuya base hayan sido extendidos. El contador no es responsable de la veracidad de las operaciones, documentos y constancias en los que no ha participado ni intervenido. Si el comerciante es contador matriculado podrá llevar por sí mismo su contabilidad.

### **Registro Único del Contribuyente**

El RUC fue creado por Ley N° 1352/1.988 y reglamentado según Decreto N° 10.122 /1.991.

El Registro Único del Contribuyente - RUC: Es el número de identificación personal e intransferible de todas aquellas personas físicas nacionales o extranjeras, y de todas las personas jurídicas (empresas, prestadoras de servicios, industrias, etc.) que realicen actividades económicas. También deben tener RUC las entidades sin fines de lucro.

Con la promulgación de la Ley N° 2421/04, de Reordenamiento Administrativo y Adecuación Fiscal, se ha establecido lo siguiente:

1. El Identificador de las Personas Físicas paraguayas será el que corresponda al número de su Cédula de Identidad.
2. El de las Personas Físicas extranjeras que deban inscribirse en el RUC será el que les asigne la SET, que iniciará en la serie 50.000.000.
3. El Identificador de las Personas Jurídicas será el que les asigne la SET, que iniciará en la serie 80.000.000.

Deben inscribirse en el RUC Las personas físicas y jurídicas, cuando realicen cualquiera de las siguientes actividades: comercial, industrial, importación, exportación, profesional, agropecuario, minero, de explotación de recursos naturales, comunicaciones, construcción, transporte, agentes de retención o percepción, prestación de servicio, tales como comisionistas, agentes de intermediación, así como otras actividades no enumeradas y afectadas por algún impuesto administrado por el Ministerio de Hacienda.

Los inscriptos estarán obligados a comunicar por medio de los formularios N° 605 -Personas Físicas, o Empresas Unipersonales, dentro del plazo de 30 (treinta) días hábiles, cualquier modificación de datos que se produzca en cuanto a:

- Cambio o ampliación de actividad económica.
- Apertura de sucursal o depósito.
- Actualización de datos.
- Clausura o cese de actividad.
- Anulación o cancelación del R.U.C.
- Cambio de tributo.
- Clausura de sucursal o depósito
- Clausura temporal.
- Cambio de domicilio.

### **Ley 125/91 y sus modificaciones**

En el caso de la empresa de Palmas Park Eventos y Restaurant deberá inscribirse y tributar:

**IMPUESTO A LA RENTA DE LAS ACTIVIDADES COMERCIALES, INDUSTRIALES Y DE SERVICIOS NO PERSONALES - IRACIS (Artículo 2° de Ley 125/91 con redacción de la Ley 2421/04)**

Las Rentas Comprendidas constituyen todas aquellas actividades desarrolladas por personas físicas o jurídicas que generan ingresos y que dan origen al Impuesto IRACIS.

Se considerarán comprendidas dentro del Impuesto a las Actividades Comerciales y de Servicios:

a) Las rentas generadas por los bienes del activo, excluidas las que generan los bienes afectados a las actividades contempladas en los Capítulos de las Rentas de las Actividades Agropecuarias, Rentas del Pequeño Contribuyente y Rentas del Servicio de Carácter Personal.

Serán contribuyentes de IRACIS: (Artículo 3° de Ley 125/91 con redacción de la Ley 2421/04)

b) Las empresas unipersonales, las sociedades con o sin personería jurídica, las asociaciones, las corporaciones y las demás entidades privadas de cualquier naturaleza.

IMPUESTO AL VALOR AGREGADO - IVA Ley 125/91 con redacción de la Ley 2421/04  
Artículo 77°

Créase un impuesto que se denominara Impuesto al Valor Agregado. El mismo gravará los siguientes actos:

a) La enajenación de bienes.

b) La prestación de servicios, excluidos los de carácter personal que se presten en relación de dependencia.

c) La importación de bienes.

La configuración del hecho imponible se produce:- **Ley 125/91 con redacción de la Ley 2421/04 - Artículo 80°**

En los servicios el nacimiento de la obligación se concreta con, el primero que ocurra de cualquiera de los siguientes actos:

- a) Emisión de Factura correspondiente.
- b) Percepción del importe total o de pago parcial del servicio a prestar.
- c) Al vencimiento del plazo previsto para el pago.
- d) Con la finalización del servicio prestado."

**BASE IMPONIBLE - Ley 125/91 con redacción de la Ley 2421/04 - Artículo 82°**

Debe considerarse que la base imponible para el cálculo del Impuesto al Valor Agregado será:

En las operaciones a título oneroso, la base imponible la constituye el precio neto devengado correspondiente a la entrega de los bienes o a la prestación del servicio. Dicho precio se integrará con todos los importes cargados al comprador ya sea que se facturen concomitantemente o en forma separada.

**DOCUMENTACION Ley 125/91 con redacción de la Ley 5061/2013 - Artículo 85°**

Los contribuyentes están obligados a extender y entregar comprobantes de venta por cada enajenación y prestación de servicios que realicen, debiendo conservar copias de las mismas hasta cumplirse la prescripción del esto.

Todo comprobante de venta, así como los demás documentos que establezca la reglamentación deberá ser timbrado por la Administración antes de ser utilizado por el contribuyente o responsable. Deberá contener necesariamente el registro único de contribuyente del adquiriente o el número de documento de identidad sea o no consumidores finales.

En todas las facturas, se consignarán los precios discriminando el Impuesto al Valor Agregado (IVA), salvo para los casos en que el Poder Ejecutivo, disponga expresamente su incorporación al precio.

La Administración establecerá las demás formalidades y condiciones que deberán reunir los comprobantes de ventas y demás documentos de ingresos o egresos, para admitirse la deducción del crédito fiscal, la participación en la lotería fiscal, o para permitir un mejor control del impuesto.

Cuando el giro o naturaleza de las actividades haga dificultosa, a juicio de Administración, la emisión de la documentación pormenorizada, esta podrá a pedido de parte o de oficio, aceptar o establecer formas especiales de facturación.”

### **Reglamentaciones Municipales**

La persona que ejerza el comercio o realice algún tipo de servicio deberá abonar anualmente el Impuesto de Patente Comercial en virtud a lo establecido en la Ley No. 135/91.

### **Reglamentaciones Laborales**

El empresario deberá tener en cuenta las reglamentaciones laborales basadas en la **Ley 213/93** que en su **Artículo 1°** Establece que tiene por objeto establecer normas para regular las relaciones entre los trabajadores y empleadores, concernientes a la prestación subordinada y retribuida de la actividad laboral.

Como también deberá dar cumplimiento a las reglamentaciones del Seguro Social, ingresando al IPS a todos sus funcionarios que sean contratados en forma independiente.

## **ANEXO 3**

### **Modelo Industrial: Manufactura Pilar S.A**

Manufactura Textil de Pilar S.A., está situada en el sureste del país, en la ciudad de Pilar, en el Departamento de Ñeembucú, a orillas del Río Paraguay, a 350 km por carretera de la capital del país, Asunción, y en frontera con la provincia de Formosa (Argentina).

Manufacturas Pilar fue fundada en el año 1930 por el empresario italiano Paolo Alberzoni, con el objetivo de dedicarse a la producción textil. En el año 1982, la misma fue adquirida por el Grupo Las Palmas, un holding local con participación de inversores franceses.

A pesar de las consecuencias de la gran depresión luego de las guerras, la empresa tiene un nuevo auge de producción a partir de la Segunda Guerra Mundial. La razón de esta nueva bonanza tenía relación con los bloqueos marítimos que impedían a los productores europeos de telas, exportar sus productos a la región. En sus comienzos, Manufacturas Pilar contaba sólo con los eslabones de tejeduría y tintorería, importando el hilo de Argentina. Al poco tiempo, se instala el eslabón de hilandería, completando de esta forma el ciclo de producción de hilandería, tejeduría y tintorería.

Esta situación, de falta de competidores, se extendió hasta finales de los años 50, debido a una fuerte escasez de divisas que limitó la importación de tejidos. De esta manera, Manufacturas Pilar obtuvo las condiciones para un acelerado crecimiento. A principios de los años 60, esta empresa textil se había convertido en una de los emprendimientos industriales de mayor envergadura del país.

Para los años 80, cuando el Grupo Las Palmas tomó las riendas de la empresa, esta situación de fuerte competencia se vio agravada por el contrabando y la subfacturación aduanera, mecanismos ilegales que restaban competitividad a los productos textiles nacionales a los productos de origen asiático. A pesar de la existencia de tal competencia desleal, la producción de Manufacturas Pilar era, aún, totalmente absorbida por el mercado local, debido al tipo y calidad de sus productos

Recién en los años '90, una parte de la producción textil se comenzó a destinar a la exportación.

Sin embargo, esta estrategia comercial recién se convirtió en un puntal estratégico de la empresa durante los años posteriores a su última crisis (1999-2003). La fuerte recesión paraguaya producida a partir de la devaluación de la moneda brasileña (1999) y la disolución de la paridad del tipo de cambio del peso argentino con el dólar estadounidense (2002), obligó a la empresa a cambiar de mercados y formas de comercialización, como una forma de supervivencia. De esta manera, Manufacturas Pilar extendió sus actividades al rubro de la confección de sábanas para el mercado local y poco después para el mercado de exportación. En este proceso de expansión, incorporó los talleres de confección tercerizados ubicados en los alrededores de su planta industrial.

Al mismo tiempo, la empresa, por primera vez, combinó nuevas formas de venta. Por un lado, comenzó a proveer de tela a empresas confeccionistas de prendas de vestir de alta calidad, para su exportación. Por ejemplo; bajo esta modalidad se han fabricado telas de alta calidad para la confección de prendas de vestir para la multinacional española Zara, también exporta sábanas a la empresa brasilera Buddemeyer y a la empresa argentina Arredo.

### **La cadena productiva de la empresa**

Manufacturas Pilar, actualmente cuenta con una capacidad de producción anual de 20 millones de mts<sup>2</sup> de tejidos y más de 800 mil prendas de hogar y de vestir. De la producción total de tejidos, el 50 por ciento se comercializa a nivel internacional. La empresa es uno de los principales pulmones del desarrollo económico y social, empleando a un total de 1200 personas de forma directa y 700 de manera indirecta.

Es una empresa textil integrada verticalmente, la cual abarca dentro de sus unidades productivas desde la etapa del desmote del algodón hasta la elaboración y comercialización de telas acabadas y productos terminados para el hogar, pasando por hilandería, tejeduría, tintorería, estampado y acabado o terminado.

La empresa adquiere la fibra de algodón de empresas desmotadoras. Posteriormente, se procede a la transformación de las fibras de algodón en hilos mediante los procesos y máquinas de hilatura correspondiente a cada fibra.

La producción anual de hilos, según datos de la empresa, tuvo un crecimiento promedio de 6,4% anual entre 2002 y 2010. Del total de la producción de hilos, más del 94% de la producción se convierte en tejidos, el saldo, entre el 2% y el 5%, se consume en el mercado local. La planta textil fabrican hilos peinados, cardados y con hilatura todos ellos 100% compuestos de algodón.

El eslabón de tejeduría se dedica a la producción de tejidos planos, que se utilizan para la elaboración de las telas de algodón. Los tejidos se tiñen, terminan y estampan de acuerdo a los diferentes productos. Del 100% de los tejidos, el 45% se producen para pantalonería, 32% para sabanería, 20% para camisería y el 3% restante, para tapicería. Desde el año 2002 hasta el 2010, la producción de telas ha tenido un crecimiento promedio anual de 5,4%. Durante los últimos las compras de algodón de la empresa han estado concentradas en el país, sin tener que recurrir a la importación de material.

Manufacturas Pilar está organizada en 8 eslabones diferentes integrados verticalmente, que constituyen los diferentes pasos del proceso productivo y comercial de la industria textil. La integración vertical ha traído importantes beneficios a la compañía, permitiéndole tener un mayor control de las actividades realizadas bajo sus propias reglas de control de calidad y un personal capacitado por la propia empresa de acuerdo con las necesidades en las diferentes fases del proceso productivo.

Las confecciones constituyen el penúltimo eslabón, donde se elaboran los productos que tienen el mayor valor agregado dentro de la cadena productiva de Manufacturas Pilar. Las telas de algodón destinadas a confecciones, son cortadas en la planta industrial y se envían a los pequeños talleres, donde se confeccionan las prendas y accesorios para el hogar. Actualmente existen 22 talleres de confecciones ubicados en los alrededores de la planta fabril, los cuales, en conjunto, emplean a 215 personas de la ciudad de Pilar, principalmente mujeres. El 36% de los talleres se dedican a la confección de productos de exportación. Al observar la evolución de las confecciones por número de kits producidos, las sábanas para la exportación tiene un crecimiento positivo anual de 54,7%, bastante por encima de los kits de sabanería para el mercado local y los kits de otros productos para el hogar. Durante el periodo 2003-2010, la sabanería para exportación representó, en promedio, el 48,6% de sus confecciones.

## **Avances de Manufactura Pilar**

En el año 2003, el número de talleres tercerizados de confección de sábanas estaba compuesto por dos dedicados al mercado de exportación y de dos talleres para el mercado nacional. En el año 2010, tuvo un crecimiento progresivo, llegando a 8 y 12 talleres, respectivamente.

La productividad en el año 2009 se contrajo de manera importante en las confecciones de sábanas de exportación y nacional, debido al incremento del número de empleados acompañado de una reducción del valor de la producción.

Finalmente, en el año 2010 la estabilidad en el número de empleados de los talleres de confección de sábanas de exportación y el crecimiento moderado del valor de producción, explican el incremento en promedio de 15% de su productividad. Al contrario, en los talleres de confección de sábanas para el mercado nacional, el crecimiento moderado del número de empleados y la fuerte recuperación del valor de la producción explican el incremento en promedio de 37% de su productividad.

Manufacturas Pilar ha ejercido sobre diferentes iniciativas llevadas en conjunto con el sector público y las organizaciones de la sociedad civil, ha permitido la germinación de nuevas capacidades en nuevos emprendimientos, una de las apuestas de la empresa para que la región pueda sostenerse económicamente sin depender de su propio desempeño y para permitir es la formación de un clúster industrial, que potencie la actividad textil en el Departamento.

Las experiencias recientes, impulsadas por el sector público y privado, muestran una falta de coordinación y la ausencia de un plan estratégico a nivel nacional que permita conjugar un mundo que precisa de mayores cualificaciones, con una situación donde cada vez más personas están en riesgo de mantenerse sin empleo, y no acceder a los mínimos estándares de bienestar debido a su poca preparación para acceder a un empleo remunerado.

El trabajo llevado a cabo por Manufacturas Pilar desnuda ciertas falencias del accionar público que podrían ser solventados con intervenciones de bajo costo, que hagan más eficiente y eficaz el uso de los recursos actualmente asignados a la capacitación. En primer lugar, se precisa de una mayor comunicación y coordinación entre los diferentes organismos públicos encargados de la capacitación a nivel nacional y departamental.

## **ANEXO 4**

### **Programas y políticas de apoyo a la exportación**

En esta sección se describe las principales leyes, programas y proyectos, que en los últimos años se han desarrollado en el país, los cuales pretenden potenciar al sector productivo y/o las exportaciones paraguayas. Al respecto, cabe señalar que Paraguay no tiene una tradición de apoyo a las Pymes y mucho menos en la promoción de exportaciones. Al 2003, de una veintena de programas y proyectos existentes, solamente la Dirección General de Promoción de las Exportaciones e Inversiones del Paraguay (Pro-Paraguay) se ocupaba del tema exportaciones. La institución, si bien tuvo proyectos y programas importantes, como la participación de ferias comerciales y la conformación de consorcios de exportación, tuvo un impacto reducido en el incremento de las ventas externas del país y en la promoción de las exportaciones no tradicionales, sus principales objetivos. Actualmente, esta institución ha sido absorbida por la Red de Inversiones y Exportaciones del Paraguay (REDIEX).

### **Régimen de Promoción de las Capacidades Productivas**

Estos instrumentos pueden beneficiar a las Pymes nacionales, sean exportadoras o no, ya que la mayoría son del carácter horizontal. Sin embargo, se complementan con los programas que buscan fomentar las exportaciones, ya que al buscar aumentar la capacidad productiva de las empresas, podrían mejorar la oferta exportable de las mismas. A continuación se realiza una descripción de estos programas y se intenta señalar su impacto efectivo en las actividades de las Pymes:

#### **➤ Ley de Reordenamiento Administrativo y Adecuación Fiscal, N° 2.421/04**

La nueva Ley de Reordenamiento Administrativo y Adecuación Fiscal, N° 2.421/04, es una reglamentación de carácter principalmente impositivo y no precisamente otorga ventajas a las empresas. Ha tenido, sin embargo, un impacto positivo en las firmas exportadoras, al permitir que la devolución del IVA se realice en plazos y formas convenientes. Algunos de los empresarios entrevistados y la Cámara Paraguaya de Exportadores expresaron su satisfacción con este trámite, que anteriormente era engorroso y llevaba mucho tiempo.

### ➤ **-Ley 60/90 de Incentivos Fiscales Para las Inversiones**

Tiene por objetivo promover e incrementar las inversiones de capital de origen nacional y/o extranjero, mediante beneficios de carácter fiscal a las personas físicas y jurídicas, cuyas inversiones tengan por objetivo: i) el acrecentamiento de la producción de bienes y servicios; ii) la creación de fuentes de trabajo permanente; iii) el fomento de las exportaciones y la sustitución de importaciones; iv) la incorporación de tecnologías que permitan aumentar la eficiencia productiva y posibiliten la mayor y mejor utilización de materias primas, mano de obra y recursos energéticos nacionales; y v) la inversión y reinversión de utilidades en bienes de capital. Los beneficios de la ley son:

- Exoneración total de los tributos fiscales y municipales que gravan la constitución, inscripción y registros de sociedades y empresas.
- Exoneración total de los gravámenes aduaneros y otros de efectos equivalentes, incluyendo los impuestos internos de aplicación específica sobre la importación de bienes de capital, materias primas e insumos destinados a la industria local prevista en el proyecto de inversión.
- Liberación de la exigencia de cualquier tipo de encaje bancario o depósitos especiales para la importación de bienes de capital.
- Exoneración total de los impuestos sobre los actos, contratos, pagos, recibos y pagarés que documentan las inversiones previstas.

Este régimen, si bien es útil para las empresas por los beneficios que provee, no discrimina positivamente a las Pymes y a las firmas exportadoras. En ese sentido, según algunas consultas a empresarios, los requisitos de acceso son complicados y el tiempo de aprobación de los proyectos es lento, mientras que el ritmo de los negocios en las Pymes es más rápido, ya que se trata de inversiones de no muy elevada envergadura, que se realizan en el momento que surge una oportunidad comercial. Así también la preparación de los proyectos exige la contratación de consultores e implica otros costos, que anulan los beneficios potenciales del régimen, tratándose de inversiones de mediano porte en el caso de las Pymes.

### ➤ **Programa de Competitividad Empresarial (PR100)**

El Programa de Desarrollo Empresarial para las Pequeñas y Medianas Empresas (PR- 100), financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo, tiene como público meta las Pequeñas y Medianas Empresas, de hasta 200 empleados. El objetivo general del PR-100 es contribuir al mejoramiento de la competitividad de las Pymes paraguayas a través de los Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE). Operativamente el beneficio que ofrece el programa se refiere a la entrega de financiamientos no reembolsables, para una cooperación técnico-financiera destinada a actividades de desarrollo empresarial en una proporción aproximada del 65 por ciento del costo de la consultoría por cada firma. Las empresas o grupos de empresas (compuestos por 3 o más empresas) podrán contar con servicios de capacitación, consultoría y asistencia técnica de alto nivel en las áreas de producción, gestión y comercialización de sus productos y servicios, a través de financiamientos parciales, no reembolsables, para dichas actividades de desarrollo empresarial, eligiendo a los consultores que consideren más adecuados para sus necesidades. El programa, también, procura apoyar el desarrollo de las instituciones oferentes de SDE, para lo cual financia la transmisión de tecnología hacia consultoras y entidades especializadas en el apoyo empresarial.

El impacto principal sobre las actividades de las Pymes es que, al financiar el mayor porcentaje de los costos de la consultoría, ha permitido a las empresas implementar procesos de gestión, marketing y calidad que antes sería muy difícil de hacerlo. A la fecha, según informaciones recabadas del programa, unas 344 empresas fueron asistidas. Seguidamente, se citan otros programas que están en etapa de implementación o bien tienen aún un bajo impacto en las operaciones de las Pymes, por lo que no se hace una descripción exhaustiva de las mismas:

➤ **Fortalecimiento de la Competitividad del Sector Exportador Paraguayo (FOCOSEP).**

Este programa afecta tres áreas de la competitividad empresarial: i) fortalecimiento de las instituciones públicas, responsables del Sistema Nacional de Calidad; ii) mejora de las capacidades institucionales de los organismos oficiales de Paraguay, responsables de la certificación sanitaria y la salubridad de los productos, y; iii) Fortalecimiento de los clúster del sector privado. Este proyecto, financiado por la Unión Europea, ya fue aprobado, y está en proceso de implementación esperándose un impacto positivo, de suma importancia en las áreas que pretende afectar.

➤ **Programa de Apoyo al Desarrollo de la Ciencia, Tecnología e Innovación de la Economía paraguaya.**

Es un proyecto financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo, en proceso de implementación, cuyo objetivo es fortalecer el Sistema Nacional de Innovación Paraguayo. El programa cuenta con tres componentes: i) proyectos de investigación e innovación; ii) fortalecimiento y desarrollo de recursos humanos; y iii) fortalecimiento y articulación del Sistema Nacional de Innovación Paraguayo. Las actividades que financiará el Programa se concentrarán en tres focos: i) facilitar el acceso e incorporación de conocimiento y tecnología existente a nivel internacional; ii) formar capital humano con las capacidades para entender los avances científicos y tecnológicos de frontera, así como las necesidades y problemas sociales y productivos de Paraguay, y; iii) promover proyectos que articulen el sistema y generen círculos virtuosos necesarios, logrando la masa crítica requerida por el sistema.

➤ **Agencia Financiera de Desarrollo (AFD)**

Es el más novedoso sistema de financiamiento de la producción existente en el país y opera hace aproximadamente un año. La Agencia Financiera de Desarrollo (AFD) es un banco público de segundo piso creado por Ley 2640/05, que ofrece productos crediticios exclusivamente a través de bancos, financieras y cooperativas habilitadas.

La institución tiene programas destinados a las Micro y Pequeñas Empresas y los Proyectos de Inversión de las empresas, a tasas y plazos favorables con relación a otras instituciones de plaza. La institución, sin embargo, no tiene bien definida la clasificación de los que serían las Micro y Pequeñas Empresas, deja de lado a las Medianas Empresas y, por último, ofrece como único instrumento financiero que es el crédito.

## **Incentivo a las Exportaciones**

### **➤ La Red de Inversiones y Exportaciones del Paraguay (REDIEX)**

Es el programa de promoción de exportaciones más importante existente en el país. Su surgimiento data del año 2004, por lo que el impacto real sobre las exportaciones totales del país es aún difícil de medir. Este programa del Ministerio de Industria y Comercio busca desarrollar e implementar el Plan Nacional de Exportación como una política integral, involucrando a las instituciones del Estado, el sector privado y las universidades. Antes que implementar un programa formulado y proyectado desde el sector público, el Plan funciona a través de la conformación de foros de discusión permanentes, constituidos en las llamadas mesas sectoriales, que fueron elegidas, según REDIEX, bajo criterios estratégicos y técnicos, centrando su atención sobre las potencialidades de cada sector.

De esta manera, se busca promocionar las exportaciones a través de las agendas de competitividad, creadas a través del "diálogo estratégico" público- privado. Actualmente, las mesas sectoriales conformadas son Carne y Cuero, Software, Turismo, Algodón, Textiles y Confecciones, Productos Forestales, Frutas y Hortalizas. Operativamente, cada mesa sectorial está presidida por un representante del sector privado, y están integradas por instituciones públicas, privadas y las universidades, que están relacionadas directamente con el sector. La Mesa Sectorial trabaja diseñando estrategias para el mejoramiento de la competitividad del sector y de las empresas, buscando identificar los cuellos de botella, para luego resolverlos en forma conjunta entre todos los actores, llegando a establecer metas exportadoras concretas.

Según los datos disponibles, el programa ha financiado proyectos en las empresas de las mesas sectoriales por valor de US\$ 340,5 mil, a junio de 2006. Una de las empresas entrevistadas (confecciones), ha afirmado que logró participar en una feria sectorial en el exterior, gracias al apoyo de REDIEX, lo que fue definitivo para amortizar parte de los costos de este emprendimiento. Como resultado, se lograron levantar pedidos de clientes por una suma importante. Además, otros programas e instrumentos que financia REDIEX son los estudios de mercado objetivo, prospección de mercados, traídas de expertos del exterior, todos ellos de suma importancia para los empresarios exportadores, según una encuesta contratada por la institución (CADEP, 2006). En cuanto al tema ambiente de negocios, REDIEX ha conformado lo que se denomina la Mesa de Clima de Negocios. Esta mesa o espacio de negociación, está destinada a atender los problemas de competitividad comunes de Mesas Sectoriales.

En el ámbito de la competitividad de las exportaciones, la Cooperación Internacional también otorgaba soporte, la cooperación japonesa JICA, (2000), ofrecía al Gobierno un estudio completo de competitividad donde se determinaban las principales cadenas productivas a desarrollar en el país. Esta cooperación ha servido para la formación de varias ventajas públicas para la competitividad y las exportaciones.

La cooperación brindada por el Banco Interamericano de Desarrollo BID a través de su proyecto de Competitividad de las PYMES - PR 100, (2003), que ha ofrecido servicios de desarrollo empresarial y asistencia en planta, dando lugar a la creación de Foros de Competitividad, por productos y regiones.

Recientemente se ha adherido una nueva cooperación del BID, (2009), para fortalecer y aumentar las mesas sectoriales de productos del REDIEX, en la misma línea ha sido de la Unión Europea UE, (2004), a través del Proyecto Fortalecimiento de la Competitividad del Sector Exportador FOCOSEP, que busca mejorar la inserción del país en los mercados internacionales, aprovechando las potencialidades existentes en el marco del Mercosur.

Con la aplicación de regulaciones, posibilitaron al país un alto grado de apertura económica, de esfuerzos y normativas de apoyo a la competitividad de las empresas, las inversiones se ven favorecidas por una garantía estatal con capacidad de respaldo a los inversionistas nacionales y extranjeros.

### ➤ Régimen de Maquila

Este instrumento fue creado por Ley 1064/97. La misma provee mecanismos de exención tributaria a las empresas para operaciones de importación y exportación, los cuales han sido aprovechados por algunas PYMES para convertirse en exportadores.

Los beneficios del régimen son:

- En el aspecto aduanero: las maquiladoras se benefician con la figura de “admisión temporaria”, que permite el ingreso al país de bienes de capital, materias primas, insumos, partes y componentes con la suspensión temporal del pago de los aranceles e impuestos, previo afianzamiento en forma de garantía.
- El aspecto tributario: el régimen permite a las empresas la recuperación del Impuesto al Valor Agregado (IVA), dado que el maquilador se constituye en agente de retención y recupera el IVA retenido y depositado en un plazo de 10 días. Además, las maquiladoras están exentas de cualquier otro tributo nacional, departamental o municipal, con excepción del Tributo Único del 1 %. Esta exoneración se extiende a: i) la importación de los bienes previstos en el Contrato de Maquila; ii) la reexportación de los bienes importados bajo dicho contrato, y iii) la reexportación de los bienes transformados, elaborados, reparados o ensamblados bajo dicho contrato. Cabe destacar que, para las ventas en el mercado local (máximo 10% de la producción del año anterior), deben pagarse todos los aranceles y tributos que fueron suspendidos. Lo mismo se requiere para la nacionalización de subproductos y desperdicios.
- Reglas de Origen: se suma a las ventajas específicas del régimen el hecho de que los productos procesados por la Maquiladora pueden adquirir Origen Mercosur, con lo cual podrán introducirse a los demás Estados Parte sin pagar el Arancel Externo Común. El Paraguay tiene una ventaja frente a los miembros del MERCOSUR, a través de esta regla diferenciada para que los productos obtengan origen. Hasta el 2008 se le exige al país un contenido de 40% de componentes nacionales para que los productos sean considerados de origen Mercosur, cifra inferior a lo exigido a los otros miembros.

### ➤ **Reducción de los trámites de exportación**

Este programa busca, a través de la Ventanilla Única de exportaciones, simplificar los procesos de exportación, en términos de gestión, a partir del registro del exportador, hasta los trámites de egreso de mercaderías nacionales o nacionalizadas (exportación), con la finalidad específica de constituirse en una herramienta ágil y efectiva, que facilite las operaciones de comercio exterior, incrementando la calidad del servicio y la velocidad en las gestiones de exportación. Actualmente, el programa abarca pocos sectores y a una reducida cantidad de Pymes, pero tiene un fuerte impacto en la reducción de tiempos y costos de las empresas participantes.

### ➤ **Acceso a la información**

En este tema, se destaca el programa Alerta Exportador de la Cooperación Empresarial y Desarrollo Industrial (CEDIAL) y el Instituto Nacional de Tecnología y Normalización (INTN). Este sistema permite a cualquier empresa informarse de manera periódica sobre las normas y reglamentaciones técnicas vigentes en los países del Mercosur, comunicadas por las entidades técnicas de los países en virtud del Acuerdo de Obstáculos Técnicos al Comercio (TBT). Ello permite a un exportador identificar rápidamente las barreras técnicas, que podrían estar afectando las ventas de sus productos a esos mercados.

La INFOPYME, siendo otros de los Servicios de Información Empresarial brinda información útil de carácter empresarial, además de capacitación en el uso de las nuevas tecnologías para aplicarlas con éxito en los negocios.

Cámara Nacional de Comercio y Servicios de Paraguay (CNCSP) y ejecutado en el marco del Programa PR-100 del BID. La información, disponible en el sistema, se refiere a la oferta y demanda de productos y servicios, directorio empresarial, información de mercado, precios, proyectos de cooperación internacional, herramientas básicas de gestión empresarial (Caja de Herramientas). Así también, ofrece informaciones de carácter más general, como noticias de interés sobre marco regulatorio, financiamiento local e internacional y eventos empresariales. La información de carácter general y noticias no tienen costo, pero la información especializada y la de carácter confidencial tienen costos que pueden ser cofinanciados por el programa PR-100, descrito anteriormente.

## **Acuerdos comerciales**

El Paraguay se convirtió en parte contratante del GATT en 1994 y en miembro pleno de la Organización Mundial de Comercio OMC el 1° de enero de 1995<sup>25</sup>. El país también firmó el Tratado de Asunción por medio del cual se estableció el MERCOSUR en 1991. El MERCOSUR es un acuerdo de integración económica firmado, inicialmente, por la Argentina, el Brasil, el Paraguay y el Uruguay. Tiene como objetivo lograr un mercado único que permita el libre comercio de bienes, servicios y capitales entre los cuatro países. El haber decidido ser parte del bloque fue una decisión sumamente importante de política comercial. Previamente, el Paraguay también había sido parte del bloque regional de la Asociación Latinoamericana de Libre Comercio (ALALC, 1960) que después se convirtió en la ALADI (1980).

En comparación con otros países latinoamericanos, el Paraguay cuenta con aranceles bajos salvo para productos que pongan en riesgo la salud, la seguridad alimentaria o que afecten el medio ambiente y la seguridad nacional.

La política comercial del país fue definida durante las negociaciones del MERCOSUR que resultaron en un Arancel Externo Común (AEC) con un piso del 0% y un techo del 20%. Existen excepciones para todos los países por arriba o por debajo que terminarán el 31 de diciembre de 2019. En el 2010, las excepciones del Paraguay afectaron al 23% del total de líneas arancelarias. Esto resultó en un arancel promedio del 10% para productos agrícolas y del 8,3% para productos industrializados, ambos por debajo del AEC del MERCOSUR.

La pertenencia a la unión aduanera del MERCOSUR requiere que todos los miembros adopten una política comercial común. En este sentido, el Paraguay está supeditado al consenso de los miembros del bloque. El MERCOSUR y el Paraguay han realizado acuerdos comerciales de libre comercio con todos los miembros de la ALADI y han establecido acuerdos bilaterales con la India e Israel. Además se han firmado acuerdos con la Unión Aduanera Sudafricana y con Egipto, aunque estos todavía no han sido implementados.