Ser Industrial en el Paraguay

15 historias recientes

Fernando Masi

Centro de Análisis y Difusión de la Economía Paraguaya

Ser Industrial en el Paraguay

Crecer y competir en una economía abierta

Fernando Masi

Centro de Análisis y Difusión de la Economía Paraguaya

La publicación de este trabajo se llevó a cabo con la ayuda del
Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (CIID / IDRC), Canadá,
bajo la Inciativa Think Tank.

© Centro de Análisis y Difusión de la Economía Paraguaya, CADEP
Piribebuy 1058, Asunción - Paraguay
Teléfonos: (595 21) 494 140 / 496 813 / 452 520
cadep@cadep.org.py
www.cadep.org.py

Corrección: Arnaldo Núñez
Diseño y diagramación: Karina Palleros
Impresión: QR Impresiones
Asunción, septiembre de 2016

ISBN: 978-99967-819-4-0

Para Ramonita, Celia, Zulma y Pedro,
protagonistas de paciencia
y sacrificio familiar.

AGRADECIMIENTOS

Los actores principales de esta obra son aquellas personas cuyas historias de vida y de empresas han hecho posible contarlas. Son estos mismos actores aquellos que nos hacen entender el porqué de la determinación y tenacidad de perseguir y perseverar en el negocio de la industria, en una economía abierta. Los mismos que nos enseñan sobre cómo la industria nacional se ha desempeñado a partir del inicio de la era democrática en el Paraguay y cómo las empresas industriales, pequeñas, medianas y grandes, han respondido a los desafíos de los cambios económicos locales, regionales e internacionales.

Mis agradecimientos a estos actores que me permitieron conocerlos y entrevistarlos en dos momentos del nuevo período de la vida nacional: Carlos Augusto Martínez y Marco Giménez de Alberdín, Jorge Salomoni de Agua Seltz, David Sawatzky y Leonard Wiebe de Lácteos Trébol, Cecilia Fadul de Arte Popular, Arturo Diez Pérez de Talleres Artísticos Nacionales (TAN), Ulysses Zamphiropolos y Christian Eulerich de Artes Gráficas Zamphiropolos (AGZ), Raúl López del Grupo López Comercial, Francisco Cosp y Carmen Cosp de Iris, Carlos Costas de Wilhelm, Stella Cabrera de Cheminter, José Antonio Bergues de Tubopar, Felipe Rezk de INPET, Eduardo Felippo de Transformadores Paraguayos (TRAFOPAR), Teodoro Remesch (+) y Karolina Remesch de FERPAR y Vicente Escobar de Phoenix.

Mis agradecimientos se extienden a dos profesionales que han leído el material que se presenta y que tuvieron el tiempo de realizar comentarios que contribuyeron a mejorar el mismo: Mariano Laplane, profesor e investigador del Instituto de Economía de la Universidad de Campinas (Brasil), y Lucas Arce, investigador asociado al CADEP.

Finalmente y no menos importante ha resultado la valiosa ayuda que he recibido de jóvenes asistentes de investigación: Azucena Rivarola, Griselda Meyer, Rita Samudio y Pedro Cardoni.

índice

Presentación vi

Capítulo 1 **1**
Los números de la industria nacional

La industria en el contexto económico nacional 3
Composición y características de la industria nacional 11
La industria nacional en síntesis 21

Capítulo 2 **23**
Interpretando las experiencias de empresas industriales 23

Los condicionantes externos 26
El manejo de los factores internos 33
Lecciones aprendidas 59

Capítulo 3 **63**
Conversando con el empresariado industrial
Entrevistas

Conclusión **247**

presentación

Ser Industrial en el Paraguay no es un trabajo que pretende indagar en profundidad al sector manufacturero a partir de la elaboración de un marco teórico. Como tampoco de ubicar comparativamente a la industria nacional dentro del desarrollo productivo de la región latinoamericana. En todo caso puede sí constituir una base sobre la cual elaborar posteriormente un estudio de esta naturaleza, incluyendo aspectos más comprehensivos sobre el desarrollo industrial en el país.

Con este trabajo se pretende simplemente observar tendencias y formas de operar de esta actividad económica a partir de las experiencias empresariales sobre las decisiones de inversión, manejo de los factores de producción, estrategias de penetración en los mercados y adaptación a las políticas económicas y comerciales del país y de la región.

Pero, fundamentalmente, se busca demostrar cómo es posible existir, crecer, ser competitivo y progresar como industrial en una economía abierta. En una economía ausente de todo tipo de proteccionismo, carente de una estrategia de desarrollo industrial y con un alto grado de predominio de la producción primaria y comercial-importadora.

En la última década del siglo pasado, y con el nacimiento del Centro de Análisis y Difusión de la Economía Paraguaya (CADEP), una de las iniciativas para construir la visibilidad de nuestra institución ha sido la creación de una publicación mensual denominada *Mes Económico*.

Esta publicación se proponía discutir los principales desafíos económicos y políticos del país en el momento de construcción de una nueva etapa en la vida política nacional. Además de contener las opiniones y los puntos de vista de los investigadores del CADEP, *Mes Económico* presentaba los aportes de analistas invitados, de líderes empresariales y de líderes sociales.

En las páginas de *Mes Económico* se abordaban temas centrales del ámbito económico y de las decisiones de políticas públicas, análisis del contexto político, notas sobre la producción de leyes y normativas, experiencias de trabajo de gobiernos locales y una sección de entrevistas a empresarios.

Esta sección de entrevistas era denominada *Quién es Quién en la Empresa: Entrevista a Empresarios Exitosos.* El propósito de estos diálogos era demostrar los esfuerzos que realizaban los empresarios industriales en un país que no ha tenido como prioridad el desarrollo económico fundamentado en el desarrollo industrial.

También tenía el propósito de conocer cómo eran aprovechadas las oportunidades que se presentaban para las manufacturas en el Paraguay, a partir de dos momentos secuen-

ciales de significancia: el shock exógeno producido por la construcción de la hidroeléctrica binacional de Itaipú en los años ochenta y la apertura política de los años noventa.

El número total de entrevistas alcanzaba a diecisiete y fueron realizadas por el autor entre los años 1995 y 1998. Las mismas demostraban que los empresarios industriales arriesgaban mayores inversiones en el sector, alentados por las reformas económicas del nuevo período político y sin que necesariamente mediara una demanda de medidas proteccionistas.

La creación de incentivos estatales también ayudaba a un ambiente más propicio para la inversión industrial, aunque sin constituir un factor determinante. Las señales de una mayor apuesta a la inversión industrial también provenían de la aparición de nuevos rubros y de nuevos empresarios.

Luego de veinte años de las experiencias relatadas en *Mes Económico*, el autor consideraba que para evaluar los efectos y resultados de esa nueva etapa era necesario conversar nuevamente con los responsables de las mismas empresas. Así se lograron realizar entrevistas con quince de las diecisiete empresas y hacer las comparaciones y evaluaciones de desempeño, dando origen al material que aquí se presenta.

El trabajo se inicia con una descripción del sector industrial en cuanto a su participación en la economía del país, en las exportaciones y en la inversión extranjera. En este primer capítulo se ofrecen, asimismo, los números de la composición interna de las manufacturas: las ramas de actividad o rubros, las unidades económicas, los tamaños de las empresas industriales, la mano de obra, los ingresos y las utilidades de las mismas.

En el Capítulo 2 se extraen los principales resultados de las entrevistas realizadas con los empresarios, tratando de interpretar estos resultados en términos del manejo de los factores internos y externos que inciden sobre el desempeño de las empresas industriales, y las lecciones aprendidas.

En el Capítulo 3, se transcriben en forma completa, las entrevistas hechas con los empresarios industriales en la década del noventa y un resumen de las entrevistas aplicadas a las mismas empresas (mayormente a los mismos empresarios) en el año 2015. El trabajo termina con las consideraciones finales sobre el significado actual de ser industrial en el Paraguay.

capítulo 1

Los números de la industria nacional

La industria en el contexto económico nacional

Caracterizado como un país tradicionalmente agrícola y ganadero, la participación de la industria en la economía paraguaya ha sido históricamente marginal. Aún en aquellos momentos de mayor dinámica de la manufactura, ella ha sido explicada por un predominio significativo de la actividad agroindustrial, es decir, de bajo valor agregado o de industria de *commodities.*

Para los años noventa del siglo pasado, y con el beneficio de la apertura política y el sinceramiento económico del país, se producía un aumento importante de la inversión en el sector manufacturero. Este aumento se hacía visible con la aparición de nuevas industrias como la química-farmacéutica, la de plásticos, la metalmecánica y la electromecánica. También se incrementaban las inversiones en las industrias existentes y tradicionales como la de alimentos, bebidas y tabaco, textiles y confecciones, cuero y sus manufacturas. Una buena parte de estas inversiones se transformaban en exportaciones de rubros no tradicionales, para fines de la primera década del nuevo siglo.

Participación Sectorial y Crecimiento Económico

Entre 1992 y el 2014 la participación promedio anual del sector industrial en el PIB ha sido de alrededor del 13%. Sin embargo, esta participación disminuye al 10% a partir del 2011, aproximadamente. Esta reducción en la participación, sin embargo, resulta engañosa, porque se produce en los años de mayor crecimiento sectorial de la industria, como se verá más adelante. Esta "paradoja" encuentra su explicación en el boom económico que se inicia a partir del 2003, teniendo como principal dinamizador al sector agropecuario. Es decir, que un crecimiento superlativo de este último sector y de otros conexos al comercio y las finanzas no permitía al sector manufacturero obtener un peso relativo mayor.

Para el período 1992-2002 las nuevas inversiones industriales no provocaban, necesariamente, un crecimiento importante de este sector. El crecimiento promedio anual del sector en esa década era del 0,8%, mientras el PIB total del país crecía a un promedio de apenas el 2% anual, impulsado principalmente por el sector agropecuario, de comercio y servicios. Si bien en el período 1992-1997 el crecimiento industrial se mostraba interesante, la economía ingresaba a un período de recesión entre 1998 y 2002, coincidente también con un crecimiento negativo del sector manufacturero en esos años.

Tabla 1. Participación de sectores económicos seleccionados en el PIB (en%)

Años	Primarios		Secundario Industrial	Servicios
	Agricultura	Ganadería		
1991-1995	12.1	4.4	14.4	43.7
1996-2000	12.5	4.5	13.2	42.0
2001-2005	15.4	5.0	12.8	41.7
2006-2010	16.2	5.4	11.4	42.9
2011-2014	16.9	5.1	10.3	45.1

Fuente: Elaboración propia con datos del BCP.

La situación se presentaba diferente a partir del 2003, cuando la economía paraguaya sería parte del boom internacional de commodities y crecería a un promedio anual del 4,7% hasta el 2014. El motor de este crecimiento lo constituía el incremento significativo del cultivo de la soja y de la actividad ganadera y secundariamente otros cultivos en alza, como el maíz, el trigo, el arroz y la caña de azúcar. En el período mencionado la agricultura crecía a un promedio anual del 8,2%, mientras que la ganadería lo hacía con un promedio anual del 5,7%. El otro sector muy dinámico ha sido el terciario (comercio y servicios), movido en gran parte por el dinamismo del sector agropecuario. Así, el sector de servicios financieros crecía un 8% anual promedio, el sector de comunicaciones lo hacía a una tasa similar, el de transporte a un 5,8%, mientras que el comercio lo hacía a una tasa anual promedio del 4,3%.

El crecimiento del sector industrial en el período 2003-2014 era del 2,8% como promedio anual. Esta tasa se mostraba superior al crecimiento industrial del período anterior, pero inferior a los sectores agropecuario y terciario de los últimos 11 años. Sin embargo, a partir del 2010, el sector industrial se vuelve mucho más dinámico con un crecimiento promedio anual del 6%. Ello está explicado, principalmente, por las inversiones significativas en los rubros agroalimentarios (aceites vegetales y frigoríficos de carne) y secundariamente por el crecimiento de otros sectores no agroindustriales, nuevos y tradicionales, como los mencionados con anterioridad. El crecimiento en aquellos sectores diferentes al agroindustrial ha sido alentado, además, por un dinamismo importante de las inversiones en la modalidad de maquila, en los últimos años.

Tabla 2. Variación Anual por Sectores Económicos Seleccionados (%)

Año	Primarios		Secundario	PIB
	Agricultura	Ganadería	Industrial	
1992	4,1	8,6	5,2	1,7
1993	6,9	4,8	3,4	4,9
1994	-3,9	11,9	1,0	5,3
1995	19,7	-3,7	1,9	6,8
1996	-4,6	5,4	1,9	1,6
1997	8,6	4,2	0,8	4,2
1998	2,0	1,7	-0,1	0,1
1999	2,7	-0,3	-0,5	-1,4
2000	-10,1	1,0	-2,2	-2,3
2001	18,8	1,7	-0,7	-0,8
2002	4,7	3,8	-1,4	-0,0
2003	11,8	-1,2	0,7	4,3
2004	2,9	7,5	3,3	4,1
2005	-5,4	15,1	2,7	2,1
2006	1,2	10,6	2,5	4,8
2007	24,1	-6,4	-1,2	5,4
2008	10,5	6,5	1,9	6,4
2009	-25,0	4,8	-0,8	-3,9
2010	49,8	8,5	6,3	13,1
2011	7,0	-7,1	-1,6	4,3
2012	-28,3	7,2	4,6	-1,2
2013	50,50	9,6	7,9	14,0
2014	1,50	10,0	7,2	4,7

Fuente: Elaboración propia en base a datos del BCP.

De esta forma se puede afirmar que el dinamismo industrial de los últimos veinte años en la economía paraguaya se ha verificado principalmente en la primera mitad de la década del noventa y a partir de los últimos años de la primera década del siglo presente. Este dinamismo, sin embargo, no ha sido suficiente para permitir que la industria nacional alcance un peso importante en el producto interno bruto (PIB), como tampoco de convertirse en uno de los determinantes del crecimiento económico sostenido de la última década.

Exportaciones e Inversión Externa Directa

Otra forma de comprobar el dinamismo del sector industrial a partir de los 90 es a través del comportamiento de las exportaciones de rubros manufacturados y semimanufacturados. Estas exportaciones alcanzaban a US$ 412 millones en 1995, aumentando a 3.632 millones para el 2015. El incremento ha sido de nada menos que 700% en 20 años, liderado por el subsector de agroalimentos que para 1995 participaba con un 44% del total de exportaciones industriales, alcanzando al 77% de esta participación en el 2015. Aquí es importante observar una inversión importante realizada, en los últimos años, en los rubros de aceites vegetales y carne congelada, ambos orientados casi exclusivamente a la exportación, otorgando a los mismos mayor peso en el total de ventas externas de rubros manufacturados.

Tabla 3. Exportaciones por Rubros Industriales (En millones de US$)

Sectores Industriales	1995		2005		2015	
	Exportaciones	%	Exportaciones	%	Exportaciones	%
Agroalimentos[1]	177.7	43.4	543.6	66.1	2812.5	77.4
Bebidas	2.5	0.6	0.3	0.0	4.7	0.1
Tabacos	0.0	0.0	6.3	0.8	17.4	0.5
Industria de la Madera	89.3	21.8	77.4	9.4	40.4	1.1
Maquinarias y Equipos[2]	6.2	1.5	14.2	1.7	186.0	5.1
Papel y Productos del Papel	4.6	1.1	3.8	0.5	26.8	0.7
Productos del Cuero	58.5	14.3	65.5	8.0	190.6	5.2
Productos Metálicos y no metálicos[3]	4.3	1.0	4.3	0.5	20.0	0.6
Productos Químicos, Cauchos y Plásticos	28.0	6.8	56.4	6.9	188.1	5.2
Textiles y Prendas de Vestir	37.2	9.1	44.5	5.4	131.4	3.6
Otras Manufacturas	1.4	0.3	5.8	0.7	13.9	0.4
Total de Exportaciones Industriales	409.7	44.6	822.3	49.7	3631.9	57.7
Total de Exportaciones[4]	919.3	100.0	1655.1	100.0	6292.0	100.0

Fuente: Base de datos del OBEI –CADEP y del BCP.

1. Mayormente aceites vegetales, productos de la carne, azúcar y lácteos. Para el 2015, más del 90% de agroalimentos correspondieron a aceite y productos de la Carne.
2. Metalmecánica y Electromecánica.
3. Incluye productos tales como varillas de hierro, cal, cemento, productos de cerámica y construcción.
4. Se excluyen las ventas por energía eléctrica.

En cuanto a la participación de los subsectores no agroalimentarios se destacan tres tradicionales como la madera, los textiles y confecciones y la industria del cuero, en la década 1995-2005, aunque reduciendo su participación en el 2015. De todas maneras, un fenómeno a observar entre aquellos rubros no agroalimentarios y tradicionales es la reducción de las exportaciones de manufacturas de madera, que a su vez experimenta una disminución significativa de ventas externas a lo largo del período (-55%).

Otra observación importante es la referida a subsectores nuevos en la industria nacional como los de químicos y plásticos y el subsector de equipos y maquinarias, incluyendo este último subsector a las industrias metalmecánica, electromecánicas y de autopartes, entre las principales. La participación de estos subsectores en el total de exportaciones industriales fue de solo 8,3% y 8,6% en los años 1995 y 2005, pero aumentando esta participación al 10,3% en el 2015. Aunque más importante que el peso de la participación es el crecimiento experimentado por estos subsectores en su capacidad exportadora, en todo el período analizado. En el caso de químicos y plásticos, el crecimiento ha sido del 233% (1995-05) y de 572% (2005-15) respectivamente. A su vez, el crecimiento exportador experimentado por el subsector de equipos y maquinarias ha sido de 1.209% (1995-05) y de 2.906% (2005-15), respectivamente.

La traducción de este crecimiento significativo de la actividad industrial en ambos subsectores a una mayor participación en el total de exportaciones industriales es mucho más visible cuando se considera a estas últimas sin incluir al subsector de agroalimentos. Así en la siguiente tabla se observa que el subsector de químicos y plásticos, luego de participar con el 12% de las exportaciones en 1995, duplica su participación para el 2015. De igual forma, el aumento de la participación del subsector de equipos y maquinarias es más notable aún al alcanzar un 22% del total de exportaciones en el 2015, luego de haber constituido solo el 6%del total en 1995.

De este modo, la participación promedio de exportaciones de químicos y plásticos (en el sector más propiamente manufacturero) en 20 años ha sido del 20% y la de equipos y maquinarias, del 15%, compitiendo en proporciones con otros subsectores más tradicionales como cuero y sus manufacturas y textiles y prendas de vestir[1].

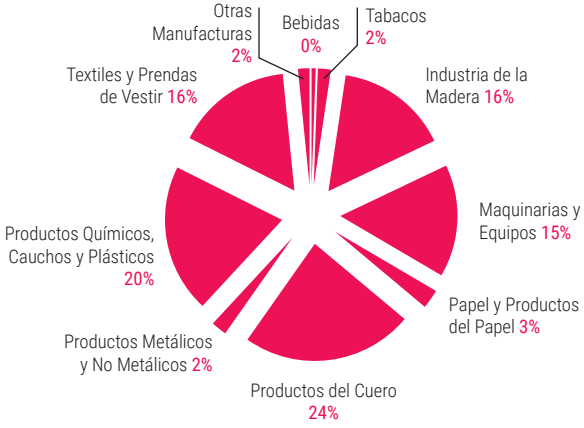
1 De acuerdo a los datos de comercio exterior del Observatorio de Economía Internacional (OBEI) del CADEP y del Banco Central del Paraguay (BCP), a excepción de los agroalimentos, la mayor parte de los rubros industriales tienen como mercado de destino al Mercosur y al resto de América Latina.

Tabla 4. Exportaciones por Rubros Industriales No Agroalimentarios (En millones de US$)

Sectores Industriales	1995		2005		2015	
	Exportaciones	%	Exportaciones	%	Exportaciones	%
Bebidas	2.5	1.1	0.3	0.1	4.7	0.6
Tabacos	0.0	0.0	6.3	2.3	17.4	2.1
Industria de la Madera	89.3	38.5	77.4	27.8	40.4	4.9
Maquinarias y Equipos[1]	6.2	2.7	14.2	5.1	186.0	22.7
Papel y Productos del Papel	4.6	2.0	3.8	1.4	26.8	3.3
Productos del Cuero	58.5	25.2	65.5	23.5	190.6	23.3
Productos Metálicos y No Metálicos[2]	4.3	1.8	4.3	1.5	20.0	2.4
Productos Químicos, Cauchos y Plásticos	28.0	12.1	56.4	20.3	188.1	23.0
Textiles y Prendas de Vestir	37.2	16.0	44.5	16.0	131.4	16.0
Otras Manufacturas	1.4	0.6	5.8	2.1	13.9	1.7
Total No Agroalimentario	232.0	25.2	278.7	16.8	819.4	13.0
Total de Exportaciones[3]	919.3	100.0	1655.1	100.0	6292.0	100.0

Fuente: Base de datos del OBEI-CADEP y del BCP.
1. Metalmecánica y Electromecánica
2. Incluye productos tales como varillas de hierro, cal, cemento, productos de cerámica y construcción.
3. Se excluyen las ventas por energía eléctrica

Gráfico 1. Distribución de las Exportaciones Industriales (Sin Agroalimentos)

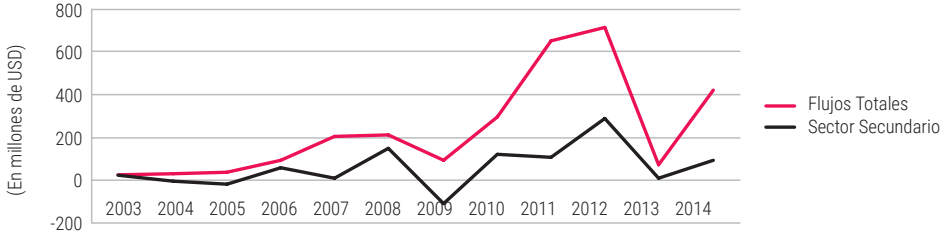


Fuente: Base de datos del OBEI-CADEP y del BCP.

El boom de los commodities agrícolas y su procesamiento en agroalimentos permitió un crecimiento significativo de este subsector, traduciéndose el mismo en el líder de las exportaciones industriales. Ello explica que la participación de las exportaciones industriales no agroalimentarias se haya ido reduciendo en el total de exportaciones del país. Sin embargo, esta menor participación relativa de los subsectores no agroalimentarios no ha sido acompañada de un menor crecimiento de las exportaciones de los mismos. En tan solo los últimos diez años el crecimiento de las ventas externas de los rubros no agroalimentarios ha sido del 190%.

Una mirada al comportamiento de la inversión extranjera directa (IED) también ayuda a entender un mayor dinamismo del sector industrial, especialmente en los últimos años. Luego de un largo período de estancamiento (1999-2005), los flujos de IED comienzan a incrementarse en forma sostenida y experimentan un aumento sin precedentes a partir del 2010[2]. Esta misma tendencia se observa en la IED del sector industrial. Luego de un estancamiento de la inversión extranjera en manufacturas, el año 2008 marca el inicio de una recuperación de estos flujos, con una tendencia que alcanza su nivel más alto en el 2012, explicando alrededor del 40% del aumento del flujo total de IED en ese mismo año.

Gráfico 2. Flujos de Inversión Extranjera Directa



Fuente: Elaboración propia en base a datos del BCP.

Dentro de los flujos de IED en el sector industrial, el subsector que más ha participado o se ha beneficiado de estos flujos ha sido el de agroalimentos, principalmente a partir de la instalación de aceiteras y frigoríficos de capital extranjero, en el período 2005-2014. El siguiente subsector más beneficiado de estos flujos ha sido el de químicos y plásticos y luego bebidas y tabacos. Así, para el 2014, el subsector de agroalimentos ha acumulado un stock de IED equi-

2 Los únicos momentos de descenso abrupto de los flujos de IED se dan en el 2009 y 2013. En el 2009 como consecuencia de la crisis financiera internacional y en el 2013 por un momento de incertidumbre política en el país, proceso iniciado a mediados del 2012.

valente al 59% del total, mientras que la acumulación en el subsector de químicos y plásticos ha sido del 23% y de 11,6% en el subsector de bebidas y tabaco.

Tabla 5. Flujos y Stock de IED por Rubros Industriales (En millones de US$)

N°	Rama de actividad industrial	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Stock al 2014	%
1	Agroalimentos	-2.8	116.9	-71.4	52.1	-96.1	148.0	0.7	155.5	-51.5	166.0	417.3	59.0
2	Bebidas y tabaco	-21.3	-58.9	56.0	34.4	27.8	-14.5	74.5	27.4	22.8	-66.0	82.3	11.6
3	Textiles y confecciones	0.1	-6.7	0.0	6.9	-0.1	1.5	0.3	0.7	-1.7	-2.8	-1.7	-0.2
4	Cuero y calzado	3.6	0.5	-1.3	-2.9	1.3	-4.0	2.4	2.6	3.2	2.5	8.0	1.1
5	Madera	0.7	-0.5	0.0	0.0	-1.3	-0.3	-3.1	-0.8	-1.8	3.1	-4.0	-0.6
6	Papel	0.4	-0.3	-2.7	0.9	1.7	0.1	1.3	6.0	4.3	7.0	18.7	2.6
7	Químicos y plasticos	1.6	13.3	23.0	54.7	-44.5	-4.3	25.8	75.0	45.4	-27.3	162.6	23.0
8	Productos no metalicos	-0.6	-1.6	-2.7	1.6	0.1	-10.7	5.3	6.8	-0.9	17.5	14.7	2.1
9	Metales comunes	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
10	Maquinarias y equipos	2.7	-2.3	6.6	2.0	2.0	4.9	-0.9	16.7	-15.3	-6.2	10.0	1.4
11	Otros productos	0.0	0.0	0.0	-0.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	-0.5	-0.1
Total país - flujos IED		-15.8	60.5	7.5	149.3	-109.3	120.7	106.2	289.8	4.5	93.8	707.3	100.0

Fuente: Elaboración propia en base a datos del BCP.

Los flujos de exportaciones y de la inversión extranjera constituyen indicadores válidos para entender el comportamiento del sector industrial y el grado de dinamismo de este sector. Es evidente que el boom de commodities agrícolas de los últimos años explica en gran parte este dinamismo a partir de un creciente procesamiento de las principales materias primas, provocando así un aumento significativo de las exportaciones de agroalimentos. Sin embargo, las cifras arrojadas por estos flujos también muestran un movimiento interesante del sector manufacturero propiamente dicho, es decir, del no agroalimentario. Así, a los flujos tradicionales de exportación no agroalimentaria se les suman aquellos provenientes de nuevas ramas industriales, que en forma conjunta muestran un crecimiento sin precedentes en la última década.

Composición y características de la industria nacional

Los rubros tradicionales como los agroalimentos, el procesamiento de bebidas y tabaco, textiles y cueros, siempre han sido dominantes en la actividad manufactura, tanto en cuanto a contribución al valor del PIB industrial como al crecimiento de los mismos. Sin embargo, en los últimos años, otros rubros como los químicos, plásticos y bienes de capital han empezado a competir con los tradicionales a partir de un crecimiento sostenido y de una mayor participación, principalmente en términos de ingresos y beneficios obtenidos por las empresas de estos rubros.

Rubros Industriales: participación y crecimiento

Los rubros con mayor peso dentro del sector industrial son aquellos relativos a los alimentos, bebidas y tabacos y al sector de textiles y confecciones. Los alimentos participan prácticamente con un tercio del PIB industrial en el período 1999-2014, mientras que los otros rubros mencionados participan con el 15% cada uno. Estos tres rubros constituyen el 60% del PIB industrial. En cuarto lugar se ubica al rubro de productos no metálicos (cemento, cerámica y otros productos de la construcción) y un poco más atrás los rubros de químicos y plásticos, y el rubro de equipos y maquinarias.

Tabla 6. Participación de los Rubros Principales en el PIB Industrial (%)

Año	PIB Industrial	Agroalimentos	Bebidas y Tabacos	Textiles y Confecciones	Cuero y Calzado	Madera	Papel	Químicos y Plásticos	Productos No Metálicos[1]	Metales Comunes[2]	Maquinarias y Equipos[3]	Otros Productos
1999	100.0	28.0	11.7	15.1	3.9	5.6	3.5	3.6	9.2	3.2	3.5	6.8
2004	100.0	29.3	12.7	18.2	4.0	4.5	3.1	3.4	8.3	3.4	2.9	6.3
2009	100.0	33.8	15.0	13.3	3.6	3.3	3.3	4.4	9.0	3.3	4.7	6.1
2014	100.0	34.6	15.1	15.0	2.9	2.9	3.5	4.8	9.3	2.2	4.0	5.7

Fuente: Elaboración propia con datos del BCP.
1 Incluye cemento, vidrio, cerámica y otros materiales de construcción.
2 Incluye la industria del hierro, acero, aluminio y otros metales.
3 Incluye la industria de la Metalmecánica, Electromecánica, Autopartes y Ensamblaje de Vehículos.

Excluyendo al rubro agroalimentario del PIB industrial, la participación de los demás rubros industriales se distribuye en forma más uniforme, aunque con un peso relativo mayor de dos rubros: bebidas y tabacos, y textiles y confecciones (23% cada uno). El rubro de materiales de construcción aumenta su peso relativo en forma interesante (14%) y también lo hacen los rubros de químicos y plásticos (7%) y los de equipos y maquinarias (6%). Así, y a diferencia del escenario anterior, el 73% del PIB industrial lo estarían constituyendo estos 5 subsectores o rubros industriales.

Tabla 7. Participación de Rubros en el PIB Industrial, excluyendo agroalimentos (%)

Año	PIB Industrial	Bebidas y Tabacos	Textiles y Confecciones	Cuero y Calzado	Madera	Papel	Químicos y Plásticos	Productos No Metálicos[1]	Metales Comunes[2]	Maquinarias y Equipos[3]	Otros Productos
1999	100.0	16.2	21.0	5.5	7.8	4.9	5.0	12.8	4.5	4.8	9.4
2004	100.0	18.0	25.7	5.7	6.4	4.3	4.8	11.7	4.9	4.1	8.9
2009	100.0	22.7	20.1	5.5	5.0	5.1	6.7	13.6	5.0	7.0	9.2
2014	100.0	23.1	22.9	4.5	4.4	5.4	7.4	14.2	3.4	6.2	8.7

Fuente: Elaboración propia con datos del BCP.
1 Incluye cemento, vidrio, cerámica y otros materiales de construcción.
2 Incluye la industria del hierro, acero, aluminio y otros metales.
3 Incluye la industria de la Metalmecánica, Electromecánica, Autopartes y Ensamblaje de Vehículos.

Al observar el comportamiento de la producción de los distintos rubros, en cuanto a sus variaciones en el crecimiento, se destacan varios aspectos. El subsector de agroalimentos presenta dos momentos importantes de crecimiento significativo: al inicio del boom de commodities (2004-2005) y en los últimos años (2013-2014). Estos períodos pueden estar coincidiendo con inversiones importantes en el subsector. De todas maneras, el crecimiento promedio del subsector a partir del 2004 hasta el 2014 es de 5,5%, un buen nivel teniendo en cuenta el peso del mismo en el PIB industrial.

Entre los subsectores no agroalimentarios destaca el textil y de confecciones como rubro tradicional y con dos momentos de crecimiento importante, con una década de diferencia (2003 y 2013). Sin embargo el comportamiento de este subsector a partir del 2004 muestra una tendencia decreciente y negativa, con recuperación a partir del 2010 y mostrando un crecimiento importante en los últimos años. Entre los subsectores no tradicionales se encuentran a los productos químicos y plásticos que marcan un despegue importante a partir del 2008

con niveles de crecimiento anuales elevados. En el caso de otro subsector no tradicional como equipos y maquinarias, se produce un boom entre los años 2005 al 2010 con tasas de crecimiento muy elevadas, con excepción del año 2009[3].

Tabla 8. Variaciones de los Principales Rubros del PIB Industrial (%)

Año	PIB Industrial	Agroalimentos	Bebidas y Tabacos	Textiles y Confecciones	Cuero y Calzado	Madera	Papel	Químicos y Plásticos	Productos No Metálicos[1]	Metales Comunes[2]	Maquinarias y Equipos[3]	Otros Productos
2000	-2.2	-5.9	3.1	1.6	2.7	-5.4	1.8	-1.4	-6.9	-0.6	-0.5	1.7
2001	-0.7	0.4	-0.1	-0.8	-0.8	-6.4	-1.2	0.2	-2.2	-3.3	-0.8	-3.0
2002	-1.4	1.2	1.2	0.2	-2.9	-3.2	-1.1	2.4	-10.7	-4.9	-1.0	-1.3
2003	0.7	-0.9	2.2	13.2	-2.9	-7.7	-9.6	-2.6	8.2	7.7	-11.4	-8.2
2004	3.3	9.9	2.0	5.0	6.6	1.1	-3.8	-4.0	1.7	8.1	-4.4	3.5
2005	2.7	10.4	5.0	-7.9	1.3	5.5	11.4	4.6	5.7	4.1	20.0	2.5
2006	2.5	6.8	6.5	2.3	5.9	3.0	2.7	3.4	-10.9	-1.1	22.0	0.5
2007	-1.2	-5.7	-1.3	-1.2	1.5	1.5	1.0	2.3	6.1	1.8	18.0	0.5
2008	2.0	4.4	7.7	-11.5	-11.4	-2.4	15.0	16.2	8.0	1.2	10.0	1.4
2009	-0.8	4.5	4.6	-6.8	-2.0	-28.2	-13.7	6.6	6.5	-4.5	-10.6	-2.5
2010	6.3	7.0	9.0	6.0	-1.0	-6.0	5.0	7.0	10.5	0.0	11.0	1.0
2011	-1.6	-8.8	7.0	2.0	-1.5	7.0	6.8	8.5	-8.2	-6.5	4.3	1.5
2012	4.6	6.6	5.0	7.4	2.0	1.5	5.0	5.0	4.5	-10.5	-1.5	2.5
2013	7.9	9.9	1.0	20.1	6.5	2.0	6.3	7.5	11.5	-6.9	-3.4	4.0
2014	9.5	15.8	4.9	4.7	-2.1	6.7	8.2	7.3	12.8	12.6	2.0	9.8

Fuente: Elaboración propia con datos del BCP.
1 Incluye cemento, vidrio, cerámica y otros materiales de construcción.
2 Incluye la industria del hierro, acero, aluminio y otros metales.
3 Incluye la industria de la Metalmecánica, Electromecánica, Autopartes y Ensamblaje de Vehículos.

Son los rubros tradicionales aquellos que mueven el sector industrial en el Paraguay, principalmente el agroalimentario. Esto se evidencia tanto en la participación de estos rubros en el PIB industrial como en el comportamiento de los mismos en cuanto a sus niveles de crecimiento. De todas maneras, la aparición de otros rubros industriales, con uso de tecnologías

3 Ese año fue recesivo para toda la economía paraguaya con un crecimiento del PIB del -3,9%

medias y altas, ha demostrado un crecimiento significativo en los últimos años, agregando mayor valor al PIB del sector secundario.

Los indicadores del Censo Económico

De acuerdo al Censo Económico 2010-2011, el 89% de las unidades económicas del sector industrial lo constituyen micro y pequeñas empresas. Apenas 3% de estas unidades pertenecen a grandes empresas. El subsector con mayores unidades económicas es el textil y de prendas de vestir (21%), seguido por fabricación de metales[4] (15%) y el subsector de agroalimentos (14%). Los subsectores con menor número de unidades económicas son los de bebidas y tabaco y fabricación de productos plásticos. A su vez, las empresas industriales de químicos y de plásticos son aquellas que incluyen la mayor cantidad de empresas grandes[5].

Tabla 9. Participación de Empresas de la Industria, según tamaño y actividad (%)

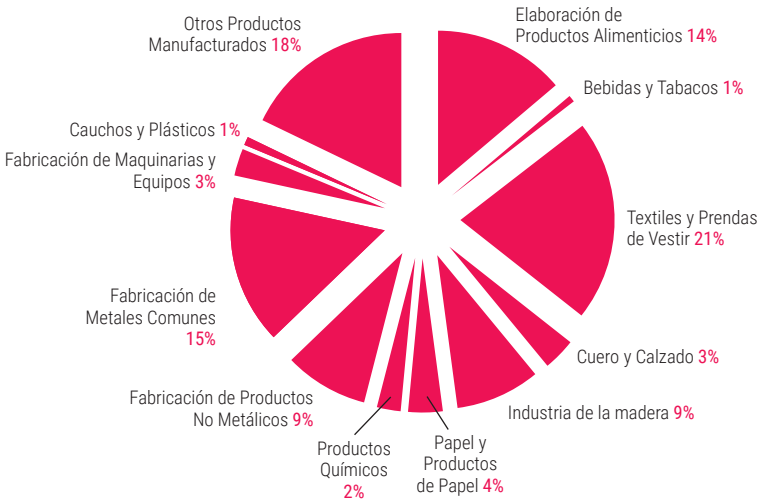
Sector y rama de actividad industrial	Unidades económicas			
	Totales	Micro y Pequeñas	Medianas	Grandes
Elaboración de Productos Alimenticios	13.8	79.7	13.7	6.5
Bebidas y Tabacos*	0.7	71.5	N/A	N/A
Textiles y Prendas de Vestir	21.1	94.5	4.2	1.3
Cuero y Calzado	3.4	90.2	7.4	2.3
Industria de la madera	8.9	92.6	4.9	2.4
Papel y Productos de Papel*	3.6	80.7	14.9	4.4
Productos Químicos	2.5	74.2	8.6	17.1
Productos No Metálicos	8.8	90.0	7.2	2.8
Metales Comunes*	15.6	90.9	6.0	2.1
Maquinarias y Equipos*	2.8	78.8	13.0	8.2
Productos de caucho y plástico	0.9	58.5	11.7	29.8
Otros Productos Manufacturados	17.9	92.5	6.3	1.3
TOTALES	100.0	88.9	7.4	3.4

Fuente: Elaboración Propia en base a datos del Censo Económico (CEN) 2010 DGEEC.
*Rubros sin información completa proveída por el CEN.

4 Fabricación industrial de hierro, acero, aluminio y cobre.

5 En el Paraguay se consideran microempresas a aquellas que no tienen más de 5 empleados y pequeñas empresas, aquellas cuyo número de personal se mantiene entre 10 y 20. Las empresas medianas son las que se caracterizan por tener más de 20 empleados y las grandes, más de 100 empleados.

Gráfico 3. Unidades Económicas por Ramas de Actividad Industrial



Fuente: Elaboración propia con datos del CEN 2010. DGEEC.

En términos del uso de mano de obra en cada uno de los rubros industriales, el empleo se encuentra medianamente distribuido entre todos ellos destacando el subsector de alimentos como aquel que mayor cantidad de recursos humanos utiliza (26%), seguido por el rubro de textiles y prendas de vestir (13%). Sin embargo, la mayor cantidad de empleo en el subsector de alimentos se genera en las empresas grandes antes que en las pequeñas o medianas. En el caso de los rubros textiles, el 52% del empleo se genera en las empresas pequeñas y el 34% en las empresas grandes.

El subsector que más empleo genera en las empresas micro y pequeñas es el de fabricación de metales comunes. Aquellos rubros que más demandan empleo en empresas grandes son los químicos y plásticos. De todas maneras, estos últimos son los que menor cantidad de mano de obra emplean en el total de rubros industriales.

Tabla 10. Participación del Personal Industrial Ocupado por Ramas y por Tamaño de Empresa (%)

Sector y rama de actividad industrial	Personal ocupado			
	Totales	Micro y Pequeñas	Medianas	Grandes
Elaboración de Productos Alimenticios	25.8	21.2	11.5	67.3
Bebidas y Tabacos*	5.6	3.7	N/A	N/A
Textiles y Prendas de Vestir	13.1	52.0	13.6	34.4
Cuero y Calzado	4.1	34.7	11.4	53.9
Industria de la madera	5.2	57.4	15.3	27.3
Papel y Productos de Papel*	3.7	41.3	23.4	35.3
Productos Químicos	6.9	10.5	6.2	83.3
Productos No Metálicos	8.6	53.4	15.1	31.5
Metales Comunes*	9.6	59.8	13.9	26.3
Maquinarias y Equipos*	4.0	26.6	12.6	60.8
Cauchos y Plásticos	3.0	7.7	6.2	86.2
Otros Productos Manufacturados	10.5	63.7	17.5	18.8
TOTALES	100.0	37.5	12.5	44.7

Fuente: Elaboración propia en base al Censo Económico 2010. DGEEC.
* Rubros sin información completa proveída por el CEN.

A pesar de emplear a la mayor cantidad de mano de obra relativa a otros rubros industriales, el subsector de agroalimentos no es aquel que ofrece mejor remuneración, en promedio, a su mano de obra. La mano de obra mejor pagada, en promedio, se encuentra en la rama de bebidas y tabaco, seguida por la rama de la producción química y la de maquinarias y equipos. Mientras que las industrias que fabrican productos metálicos y no metálicos, como la industria de la madera, son aquellas que peor remuneran a sus empleados, con un promedio mensual incluso por debajo del salario mínimo.

Tabla 11. Remuneración mensual per cápita promedio por rama de actividad industrial.

Rama de actividad industrial	Remuneración mensual per cápita promedio (a)
Bebidas y Tabacos*	3323.9
Productos Químicos	2733.6
Papel y Productos de Papel*	2439.8
Cuero y Calzado	2379.7
Cauchos y Plásticos	2240.1
Maquinarias y Equipos*	2005.9
Elaboración de Productos Alimenticios	1725.9
Productos No Metálicos	1209.0
Metales Comunes*	986.9
Textiles y Prendas de Vestir	915.3
Otros Productos Manufacturados	890.2
Industria de la madera	778.2

Fuente: Elaboración propia en base al CEN 2010. DGEEC.
(a) En miles de Guaranies.
* Rubros sin información completa proveída por el CEN.

Al observar los datos relacionados del Censo Económico a los ingresos por ventas de bienes y suministros del sector industrial, los mismos se concentran en las grandes empresas con una participación del 76%. Asimismo, el 40% de estos ingresos se concentra en el rubro agroalimentario, mientras que el sector de bebidas y tabaco recibe el 16% de los ingresos totales y el de productos químicos el 13%. El subsector de la industria que genera la menor proporción de ingresos es la industria de la madera.

Tabla 12. Ingresos por bienes y servicios, según rama de actividad industrial y tamaño de empresa. (%)

Sector y rama de actividad económica	Totales	Micro y Pequeñas	Medianas	Grandes
Elaboración de Productos Alimenticios	40.5	1.8	2.1	96.1
Bebidas y Tabacos*	16.3	0.1	N/A	N/A
Textiles y Prendas de Vestir	3.1	17.4	12.9	69.6
Cuero y Calzado	4.3	4.0	2.7	93.3
Industria de la madera	1.2	21.2	18.0	60.8
Papel y Productos de Papel*	1.4	14.2	22.4	63.4
Productos Químicos	10.0	0.6	1.5	97.9
Productos No Metálicos	4.8	8.2	6.2	85.6
Metales Comunes*	7.1	10.7	6.8	82.6
Maquinarias y Equipos*	4.5	3.2	4.8	92.0
Cauchos y Plásticos	3.4	1.0	1.7	97.2
Otros Productos Manufacturados	3.2	26.0	16.7	57.3
TOTALES	100.0	4.1	3.7	75.9

Fuente: Elaboración propia en base al CEN 2010. DGEEC.
* Rubros sin información completa proveída por el CEN.

Sin embargo, la participación del subsector agroalimentario deja de ser predominante cuando la generación de ingresos por venta de bienes y suministros se analiza por unidad económica. La producción de bebidas y tabacos es aquella que significativamente genera mayores ingresos por unidad económica, ocupando los productos químicos y de plásticos la segunda y tercera posición, respectivamente, y permaneciendo el subsector de agroalimentos en cuarto lugar

Tabla 13. Distribución de Ingresos Anuales por Empresas y por Ramas de Actividad Industrial

Rama de Actividad Industrial	Ingresos Totales (En millones de Gs)	Total de Unidades Económicas	Ingreso Promedio por Unidad Económica (En millones de Gs)	% De ingreso por Actividad Industrial
Elaboración de Productos Alimenticios	13,280,660	2948	4,505	39.8
Bebidas y Tabacos*	5,333,554	151	35,322	16.0
Textiles y Prendas de Vestir	1,027,728	4,499	228	3.1
Cuero y Calzado	1,420,129	726	1,956	4.3
Industria de la madera	390,867	1,890	207	1.2
Papel y Productos de Papel*	1,068,767	771	1,386	3.2
Productos Químicos	3,287,615	532	6,180	9.9
Productos No Metálicos	1,577,265	1,878	840	4.7
Metales Comunes*	2,341,782	3,329	703	7.0
Maquinarias y Equipos*	1,466,510	600	2,444	4.4
Cauchos y Plásticos	1,126,638	188	5,993	3.4
Otros Productos Manufacturados	1,054,593	3,806	277	3.2
TOTALES	33,376,109	21,318	1,566	100.0

Fuente: Elaboración propia en base a los datos del CEN 2010. DGEEC.
* Rubros sin información completa proveída por el CEN.

Finalmente otro dato importante que aporta el Censo Económico del 2010 es el referido a los beneficios o utilidades aproximadas de los rubros industriales. En términos globales, el subsector que mayor utilidad arroja, de acuerdo al censo, es el de agroalimentos, seguido por el de bebidas y tabaco. Sin embargo cuando se consideran las utilidades aproximadas por unidades económicas, el subsector de bebidas y tabaco es aquel que presenta mayores niveles de beneficios, seguido por el subsector de plásticos y de químicos. Luego se ubican el subsector de agroalimentos, cuero y calzados y maquinarias y equipos, respectivamente.

Tabla 14. Beneficio Anual Aproximado por Empresas y Ramas Industriales (en millones de Gs.)

Rama de Actividad Industrial	Ingresos Totales	Total Gastos	Beneficio Aproximado por Unidad Económica	% Distribución de los Beneficios
Elaboración de Productos Alimenticios	13,280,660	11,536,954.4	591.5	21.9
Bebidas y Tabacos*	5,333,554	3,235,561.2	13,894.0	26.4
Textiles y Prendas de Vestir	1,027,728	785,427.3	53.9	3.0
Cuero y Calzado	1,420,129	1,273,374.8	202.1	1.8
Industria de la madera	390,867	267,932.4	65.0	1.5
Papel y Productos de Papel*	1,068,767	740,457.4	425.8	4.1
Productos Químicos	3,287,615	2,221,691.0	2,003.6	13.4
Productos No Metálicos	1,577,265	961,030.8	328.1	7.7
Metales Comunes*	2,341,782	2,026,979.4	94.6	4.0
Maquinarias y Equipos*	1,466,510	774,152.2	1,153.9	8.7
Cauchos y Plásticos	1,126,638	956,676.3	904.0	2.1
Otros Productos Manufacturados	1,054,593	643,192.6	108.1	5.2
TOTALES	33,376,109	25,423,429.8	373.0**	100.0

Fuente: Elaboración propia en base al CEN 2010. DGEEC.
* Rubros sin información completa proveída por el CEN.
** Beneficio Promedio de la Industria por Unidad Económica.

La mayor parte de las empresas y la mayor generación de mano de obra industrial se concentran en dos rubros: agroalimentarios y textiles. De igual manera el rubro agroalimentario es aquel que, como rama industrial, más ingreso genera por venta de bienes y servicios industriales, como también en términos de utilidades anuales.

Una característica diferente es la observada en otros tres rubros industriales: bebidas y tabaco, químicos y plásticos. En estos rubros predominan las empresas grandes antes que las pymes que son las mayoritarias en todo el sector industrial. A su vez son rubros que generan menos empleo frente a los otros rubros, concentrándose el empleo en empresas grandes. Sin embargo, estos rubros son los que mejor remuneran a la mano de obra y los que arrojan mayor cantidad de ingresos y utilidades por unidades económicas o empresas, no así como ramas industriales.

La industria nacional en síntesis

En el período posautoritario que se inicia en 1989-90 la industria nacional adquiere un nuevo dinamismo, aunque no para ubicarla como una de las actividades determinantes del comportamiento de la economía nacional medido por el PIB. El peso de la industria nacional no aparece como significativo. Sin embargo, es dado observar niveles de crecimiento relevantes del sector industrial en la primera mitad de la década del noventa y luego con más fuerza a partir de fines de la primera década del nuevo siglo.

Estos niveles de crecimiento se traducen tanto en el procesamiento de recursos naturales, como resultado del aumento superlativo del cultivo de la soja y la ganadería, en la reactivación de rubros tradicionales no agroalimentarios (bebidas y tabaco, textiles y cueros), como en la aparición de nuevos rubros en la industria nacional (químicos, plásticos, equipos y maquinarias).

La aparición de estos nuevos rubros en la industria nacional, con su grado de contribución al crecimiento de este sector, se observa principalmente a través de dos aspectos. En primer lugar a través del crecimiento de estos nuevos rubros y su participación dentro del sector industrial, principalmente cuando se considera el sector industrial no agroalimentario. En segundo lugar por la activa participación de estos nuevos rubros en las exportaciones industriales.

Dentro del sector industrial, dos nuevos fenómenos tienen lugar y que también son de destacar. En primer lugar, el descenso importante de la actividad de manufacturas de maderas, que ocupaba un lugar importante en el PIB industrial y en las exportaciones de este sector hasta mediados de los años noventa. En segundo lugar, un incremento importante de la actividad de bebidas (alcohólicas) y manufactura del tabaco que se traduce en la segunda participación más importante dentro del PIB industrial, luego del procesamiento de alimentos.

Fuera del sector agroalimentario, existen cuatro rubros que claramente proveen de una dinámica importante a la actividad industrial en el Paraguay, principalmente en los últimos 8 a 10 años: bebidas y tabaco, químicos, plásticos y equipos y maquinarias.

Los tres primeros rubros comparten características comunes al examinar los resultados del Censo Económico Nacional del 2010-2011. En primer lugar, son aquellos que mejor remuneran a su mano de obra en cada una de sus unidades económicas. En segundo lugar, son las unidades económicas de estos rubros las que en promedio registran los mayores ingresos por venta de bienes y suministros. Finalmente, son también las unidades económicas de estos tres rubros aquellas que presentan las utilidades más elevadas.

En términos de empleo, estos cuatro rubros no son aquellos que demandan un número importante de mano de obra, frente a otros rubros como los alimentarios y textiles. Además la mayor parte de la mano de obra empleada por estos rubros industriales se encuentra en las empresas grandes, antes que en las pequeñas o medianas. Esto último es importante teniendo en cuenta que la mayor parte de las unidades económicas de estos rubros son micro o pequeñas empresas, siguiendo la tendencia general del tamaño de las empresas industriales en el país[6].

Como se mencionara anteriormente, la actividad exportadora de estos rubros industriales ha sido notable en los últimos años, con la excepción de bebidas y tabaco. Sin embargo, y en el caso de los productos del tabaco, se conoce que la mayor parte de su producción se dirige al mercado externo, principalmente el Brasil, aunque no se registran estas ventas como externas[7].

En síntesis, aunque todavía sin un peso decisivo en la economía nacional, el sector industrial en el Paraguay inicia una nueva etapa en los últimos 20 años con el empuje dado por el sector agroalimentario y por la aparición de nuevos rubros industriales que contribuyen al crecimiento del sector como al de sus ventas externas. La aparición de estos nuevos rubros en la industria nacional puede ayudar a posicionar a la misma, en el futuro inmediato, con una mayor contribución relativa al crecimiento económico del país.

6 De acuerdo al Censo Económico Nacional 2010-2011, 88% de las empresas industriales en el país son micro y pequeñas unidades económicas.

7 La mayor parte de las empresas tabacaleras son brasileñas que llegan a instalarse del país por causa de los impuestos muy altos en el país vecino. Las ventas de sus productos se hacen en territorio nacional a intermediadores brasileños que se encargan de introducir las mercaderías en forma ilegal al Brasil.

capítulo 2

Interpretando las experiencias de empresas industriales

En este capítulo se aborda el comportamiento de la industria nacional en los últimos veinte años, a través de entrevistas a empresas y empresarios de diferentes rubros manufactureros.

Han sido quince las empresas seleccionadas que fueron objeto de entrevistas tanto en la década del noventa como en el año 2015. Tres de ellas pertenecen a los rubros de Alimentos y Bebidas: Alberdín, Agua Seltz y Lácteos Trébol. Dos pertenecen a los subsectores de Textiles y Cueros: Arte Popular y Talleres Artísticos Nacionales (TAN). Las empresas seleccionadas de la industria gráfica y de la industria de la construcción han sido Artes Gráficas Zamphiropolos (AGZ) y Grupo López Comercial. Dentro de la industria química las empresas entrevistadas fueron tres: Iris, Wilhelm y Cheminter. En la industria plástica fueron entrevistadas dos empresas: Tubopar-Tigre e INPET. Finalmente, dentro de la industria de bienes de capital o maquinarias y equipos, tres fueron las empresas seleccionadas: Trafopar, Ferpar y Phoenix.

Los criterios de selección de empresas industriales para las entrevistas siguieron de alguna manera las tendencias observadas del desarrollo industrial a partir de los años noventa. En esos años el procesamiento de agroalimentos como el aceite de soja y la carne a través de los frigoríficos no era relevante como lo sería para fines de la década siguiente. De igual manera tampoco estaban presentes las industrias de bebidas (alcohólicas) y tabaco como rubros relevantes en esa década. Las empresas seleccionadas en el rubro de alimentos y bebidas eran aquellas que habían experimentado una transformación importante, fundamentalmente a través del uso de nuevas tecnologías para sus procesos de producción y comercialización. Así prácticamente todas ellas aparecen como empresas nuevas o renovadas en el mercado.

En cuanto al rubro de textiles y cueros, los criterios de selección han sido fundamentalmente la innovación y la capacidad de combinar la tradición con la creatividad de los diseños, como también la capacidad de crear demanda y, por lo tanto, mercados y segmentos de mercados nuevos.

En el caso de la industria gráfica o del papel se seleccionó una empresa tradicional y conocida en el mercado, pero que decide mantener su liderazgo a través del uso de la tecnología, la constante innovación y la especialización. En el caso de la industria de la construcción, la empresa seleccionada es una de las pioneras del proceso de aditivos químicos para la construcción de viviendas, edificios y rutas.

Los rubros de químicos, plásticos y bienes de capital o maquinarias y equipos son los nuevos en la industria paraguaya, y esa novedad constituye el principal criterio de selección, sumado a otros como la diversificación de la producción, el uso de investigación y desarrollo (I+D) y la inversión diferenciada en capacitación técnica.

En este capítulo se realiza una interpretación de las experiencias de estas empresas, a partir de las entrevistas. Esta interpretación se desarrolla tanto en el manejo de factores externos como internos a la producción industrial, para luego hacer una síntesis de las lecciones aprendidas por las empresas en un espacio de 20 años.

Entre los factores externos se encuentran aquellos que no precisamente son controlados por el sector empresarial industrial: el comportamiento de las variables macroeconómicas, las políticas y medidas adoptadas por los gobiernos, sean ellas en el ámbito macro (tasa de cambio, inflación, déficits/superávits fiscales, medidas tributarias, etc.), como en el ámbito sectorial (medidas que alientan o desalientan las inversiones industriales), en el ámbito crediticio-financiero, de las instancias de calificación de mano de obra y las medidas comerciales internas y externas.

Los factores internos son aquellos mayormente controlados por los empresarios, como ser el uso de los factores de producción (capital, recursos humanos, tecnología), la gestión empresarial (distribución de los costos), las innovaciones en la producción y el mantenimiento de estándares de calidad, la capacitación del recurso humano y las estrategias de penetración y posicionamiento en los mercados interno y externo.

Los condicionantes externos

El sector industrial había sido poco favorecido por medidas oficiales de aliento a la inversión en manufacturas durante el régimen autoritario (1954-1989). En todo caso, el efecto de estas medidas era anulado por la práctica del contrabando, como medida oficiosa alentada por el Estado para favorecer a grupos políticos y militares de sostén del régimen autoritario. Además esta inversión era desalentada por el mismo régimen a través de ciertas prácticas que reñían con las reglas del mercado, dando lugar a los actos prebendarios[8].

Al inicio de la era democrática, además de los esfuerzos orientados a la estabilidad macroeconómica, los gobiernos que se sucedieron otorgaron a las actividades industriales un sitial de mayor relieve aunque sin que ello significase una lucha contra el contrabando ni tampoco recurrir a medidas proteccionistas para la industria. De todos modos, la apertura

8 Por ejemplo, la exigencia que personeros del gobierno figuren en la lista de accionarios de las empresas sin ningún aporte de capital.

política era un medio importante para pensar en la eliminación gradual de las trabas a la inversión industrial. Además una serie de medidas adoptadas en sus últimos años por el régimen autoritario habían significado un freno para la actividad económica del país, haciendo que los principales gremios empresariales elevasen sus críticas al gobierno. Los gobiernos post 1989 fueron eliminando gradualmente estas trabas e hicieron esfuerzos importantes por modernizar la política fiscal y monetaria del país.

En los años noventa se promulgaba una ley de aliento a las inversiones en el sector industrial (60/90), mediante la exención tributaria. Del mismo modo, se asignaban créditos al sector industrial dentro del Banco Nacional de Fomento (BNF), para luego más tarde decidir la creación del Fondo de Desarrollo Industrial (FDI). También se creaba ProParaguay como agencia de promoción de exportaciones e inversiones. La ley de Zonas Francas comerciales e industriales y la Ley de la Maquila veían la luz a fines de esa década, reduciendo el pago tributario a niveles ínfimos para ambos regímenes.

A partir de los años 2000 se implementaban otro tipo de medidas para favorecer a la industrialización del país, como el régimen de materias primas que permitía importar insumos de regiones de fuera del Mercosur, sin el pago de aranceles; el régimen automotriz que permitía el ensamble de motocicletas con exenciones tributarias, y más recientemente el régimen de Bienes de Alta Tecnología (BAT), también con exenciones tributarias. Además se crea la Agencia Financiera de Desarrollo (AFD) para funcionar como banca de segundo piso y Rediex reemplaza a ProParaguay como agencia de promoción de exportaciones e inversiones.

No existe ningún estudio o evaluación acerca del grado de contribución de estas medidas sobre la evolución de la inversión en el sector industrial. Tampoco se conoce estudio alguno sobre el sacrificio fiscal derivado de la adopción de estas medidas y hasta qué punto el mismo habría sido compensado.

Al mismo tiempo, el Estado paraguayo decidía unirse al proceso de integración del Mercosur, que abría el camino para beneficios al sector industrial. Por un lado, por las oportunidades que se presentaban con la apertura de los mercados de Brasil y Argentina. En segundo lugar, por el abaratamiento de los costos de producción de importación de bienes de capital en insumos de esos países (arancel cero), importante para el sector manufacturero[9].

Con anterioridad al Mercosur y por efectos del contrabando, el Paraguay se presentaba como la economía más abierta del Mercosur. A ello se sumaba la decisión de una reforma

9 Si bien el proceso de desgravación arancelaria interna ha llevado un período de tiempo hasta alcanzar el arancel cero. De todas maneras, el régimen de materias primas otorgado por el Mercosur al Paraguay como un régimen de excepción, permitía importar maquinarias e insumos de fuera de la zona, también con arancel cero.

arancelaria en 1991 que establecía rangos de tasas de importación que no debían ser superiores a un máximo del 10% del valor importado. Es decir, que el Paraguay ingresaba al Mercosur con la mayor apertura comercial de la región.

Sin embargo, las decisiones de medidas para alentar la inversión en el sector industrial y de embarcarse en el proceso de integración regional nunca se encontraron comprendidas dentro de una estrategia industrial o de una política industrial. Vale decir, dentro de un marco que oriente las medidas de incentivos, priorice sectores productivos y fomente los encadenamientos productivos entre los diferentes tamaños de empresas y rubros industriales[10].

¿Cuáles fueron las actitudes y posiciones adoptadas por los empresarios industriales en este nuevo contexto? ¿Qué opiniones han merecido la política económica y de formalización de la economía de los sucesivos gobiernos por parte del empresariado industrial? ¿Qué uso han otorgado a los instrumentos creados por los gobiernos para favorecer la industrialización del país? ¿Cómo han reaccionado los empresarios industriales ante el proceso de integración regional y la política comercial?

Política económica y formalización

Los empresarios industriales entrevistados coinciden, en general, en considerar que los diferentes gobiernos de la apertura democrática han realizado esfuerzos para mejorar la política económica, especialmente en cuanto a la formalización y competencia, promover las inversiones y otorgar un apoyo especial a la industria nacional.

Sin embargo, las críticas de los entrevistados en relación a las medidas de política económica, o la ausencia de las mismas, han sido varias, tanto en la década del noventa como en la actualidad. Una de las principales críticas los años noventa consistía en que los gobiernos han sido relativamente lentos para avanzar en la formalización de la economía, principalmente en el combate al contrabando. Si bien la reforma tributaria y arancelaria del año 1991 había reducido sustancialmente los niveles arancelarios para las operaciones de importación, desalentando el contrabando, no había ocurrido lo mismo con el impuesto a la renta de las empresas, considerado de un nivel muy alto hasta ese momento.

Otra de las críticas relativas a la informalidad económica del país, tanto en los noventa como en el período actual, es la referida a la competencia desleal entre empresas del mismo

10 En el año 2010 el gobierno de turno elaboró una estrategia de desarrollo industrial, pero la misma no pudo ser implementada por falta de apoyo político.

sector o de sectores diferentes desde el momento que no todas cumplen con el pago de la seguridad social y el salario mínimo para sus empleados. A ello se agrega el caso de los impuestos. A pesar que estos últimos sufrieron una reducción sustancial a partir de la reforma tributaria del 2004, los empresarios industriales consideran que una buena parte del sector comercial y otra del sector agro exportador no realizan sus reales contribuciones impositivas.

De todas maneras, el nivel impositivo actual no es molestia alguna para las empresas industriales. "Los impuestos se pagan bailando", al decir de un empresario del sector. Como contrapartida, varios de ellos expresan que los servicios públicos, necesarios para una mayor competitividad del sector, son deficientes, entendiendo que esta situación puede llevar, en un futuro cercano, al alza de los niveles impositivos.

Regímenes de incentivos, financiamiento y calificación de la mano de obra

De los incentivos a la producción industrial ofrecidos por los gobiernos a partir de la década del noventa, las empresas aquí consideradas solo hacen uso de la Ley 60/90 y del régimen de materias primas para la importación de insumos de los países o regiones o países fuera del Mercosur. En términos de la Ley 60/90, casi todas las empresas hacen uso de este incentivo cuando se constituyen o cuando deciden ampliar su parque de maquinarias para una mayor producción o diversificación productiva. Se podría decir que es un acto casi único.

Los otros regímenes como zonas francas industriales, maquilas, régimen automotor y régimen de bienes de alta tecnología no son aprovechados por estas empresas. De hecho, facilidades como las zonas francas y la maquila (exclusivas para exportación) han tenido funcionamiento real luego de más de diez años de haberse promulgado las leyes respectivas. Además, para las empresas industriales aquí entrevistadas, si bien una buena parte de ellas apuntaban a la exportación, otra parte importante de su mercado era el interno donde todavía existían demandas insatisfechas o posibilidades de sustituir importaciones.

En relación al régimen automotor, ninguna empresa entrevistada se ha dedicado al ensamble de vehículos. Sin embargo una de las empresas, que fabrica autopartes, manifiesta que este régimen, antes que promover y fortalecer a la industria nacional autopartista, ha beneficiado exclusivamente a la industria autopartista extranjera, al hacer uso solamente de partes y piezas chinas para sus operaciones de ensamble.

En cuanto a las facilidades ofrecidas por el Estado en promoción de exportaciones (ProParaguay y Rediex) del sector industrial, muy pocas de las empresas consultadas recurren a este mecanismo para la búsqueda y ampliación de mercados externos. Varias de ellas participan

en las mesas sectoriales de exportación aportando opiniones y experiencias, pero no necesariamente embarcándose en las actividades de promoción. La mayoría de las empresas dan a entender que no necesitan de esas instancias para conquistar mercados externos; es decir, que esa es una tarea que la pueden realizar solas. Varios empresarios industriales, además, opinan que las agencias de promoción de exportaciones sirven y deben servir más a las pequeñas empresas y que deben ser ellas el principal foco de atención de esta facilidad.

Las diferentes ventanillas de crédito público para las industrias, disponibles y creadas a partir de los noventa, han sido escasamente utilizadas por las empresas entrevistadas. Pocas de ellas se han decidido a solicitar préstamos y han accedido al crédito público del Banco Nacional de Fomento (BNF) o del Fondo de Desarrollo Industrial (FDI). Además, las empresas solamente han recurrido a esta fuente de financiamiento al iniciar sus emprendimientos, como soporte a sus primeras inversiones, para luego dejar de utilizar este recurso. La creación de la Agencia Financiera de Desarrollo (AFD) tampoco ha contribuido a variar la natural reticencia desarrollada por las empresas industriales entrevistadas a hacer uso del crédito público. La crítica de estas empresas al crédito público es que el mismo implica trámites burocráticos largos y engorrosos, no está pensado para el mediano y largo plazo, y sus tasas de interés son prácticamente similares a las existentes en los bancos privados. Recurrir a la banca privada ha resultado más ágil y menos complicado para las operaciones de las empresas industriales entrevistadas.

Un componente fundamental para la industria es la capacitación de la mano de obra para el manejo de las nuevas tecnologías. Este costo es, generalmente, de responsabilidad de las propias empresas. Sin embargo, también los gobiernos ofrecen diferentes instancias o programas para la capacitación de mano de obra. En el Paraguay los programas oficiales de capacitación para la industria han estado prácticamente ausentes. Pero también han estado ausentes, en sus etapas iniciales, dentro de las propias empresas industriales.

Aparte de la existencia de algunos bachilleratos técnicos que pudieron servir medianamente a la industria metalmecánica, las demás ramas industriales han tenido que enviar a sus funcionarios al exterior o formarlos en sus propios talleres con capacitadores extranjeros. Esta falta de instancias locales de capacitación ha sido una realidad incluso en aquellas industrias livianas y que combinan trabajos artesanales con otros más complejos, como los casos de confecciones y productos del cuero. De todas maneras, las empresas entrevistadas han logrado instalar capacitación continua *in house* de su mano de obra, tanto en el sector de la producción como en el de gerenciamiento y ventas.

La integración regional y la política comercial

En los 20 años que transcurrieron entre un conjunto de entrevistas y otro, la política comercial de los gobiernos ha estado marcada por el proceso de integración regional del Mercosur. Tanto en términos de profundización de este proceso entre los cuatro países miembros fundadores, como también en su expansión mediante acuerdos comerciales con el resto de los países de América del Sur.

En un principio, la opinión de los empresarios industriales era favorable al Mercosur en razón del sencillo argumento que, por efectos de los altos grados de comercio ilegal de importación, el Paraguay ya era parte del Mercosur mucho antes de su constitución. Por lo tanto, lo que restaba era aprovechar la apertura de las dos grandes economías vecinas para expandir la oferta de productos industriales. Varios empresarios entrevistados opinaban, sin embargo, que la mayor parte de los industriales no otorgaban importancia al proyecto de integración y, por ende, no apostaban a reconvertir sus industrias para hacerlas competitivas en otros mercados. Es decir, que fundamentalmente se trataba de una falta de visión del empresariado y no de carencia de potencialidad de la industria nacional para llegar a los mercados vecinos.

Entre las empresas industriales entrevistadas, la mayoría de ellas apostó por el Mercosur, varias en forma importante, algunas en forma ocasional o marginal y otras pocas sin hacer esa apuesta por cuanto que los mercados tradicionales para sus industrias se encontraban fuera de la región.

La apertura del mercado regional significó una contribución significativa tanto para el aumento de la producción como para la diversificación de la misma, para aquellas empresas que apostaron más firmemente al mercado regional. Sin embargo, las inestabilidades de las economías de Argentina y Brasil, sumadas a las siempre presentes trabas no arancelarias, hicieron que las empresas disminuyeran o suspendieran sus envíos, o buscaran al mismo tiempo mercados alternativos en el resto de América del Sur. Para varias empresas el Mercosur servía como primera prueba de la competitividad de sus productos y para hacerse conocer en el mercado externo. De esta forma, la experiencia de estas empresas en el Mercosur ayudaba a las mismas a proyectarse a otros mercados. Además, el ingreso a otros mercados –principalmente los países del Pacífico sudamericano– era facilitado por los acuerdos firmados entre el Mercosur y esos países y sus consecuentes desgravaciones arancelarias.

Varias empresas que iniciaban sus primeras pruebas de exportación a países del Mercosur también lo hacían simultáneamente a otros países de la región o en algunos casos lo hacían exclusivamente a países extrarregionales como Bolivia y Chile, predominantemente. En el caso de Bolivia porque este país no tenía desarrollado varios rubros industriales, producidos

por las empresas paraguayas, o simplemente carecía de los mismos. En el caso de Chile por haber inaugurado en los noventa una política comercial muy abierta con todos los países del mundo. Coincidentemente han sido estos dos países aquellos que firman los primeros acuerdos comerciales con el Mercosur, como Estados Asociados[11].

Pero, más allá de los vaivenes de las economías de Argentina y Brasil para la absorción de rubros industriales de los países pequeños del Mercosur, las empresas industriales en Paraguay obtuvieron un beneficio adicional e importante con la vigencia del arancel cero en el comercio intrarregional. En forma creciente, las industrias entrevistadas declaran el reemplazo de maquinarias e insumos provenientes de países desarrollados, por empresas brasileñas y argentinas.

Algo similar ha ocurrido como consecuencia de la emergencia de China como potencia industrial en los últimos veinte años. Varias empresas, tanto de industrias de bajo como alto contenido tecnológico, echaron mano a las maquinarias e insumos fabricados en ese país para reemplazar a los tradicionalmente importados de los países desarrollados, por las mismas razones anteriormente mencionadas. Es claro que la irrupción de productos chinos en el mercado local no solamente ha implicado ventajas, sino perjuicios para las industrias nacionales, especialmente en industrias de rubros terminados. Por ejemplo, los productos textiles y derivados del cuero de fabricación nacional han sido quizás los más perjudicados por la competencia china.

Un interesante fenómeno y concomitante a la integración regional ha sido la influencia de las economías brasileña y argentina en la conformación y crecimiento de varias empresas industriales aquí consideradas.

Más allá de la fuerte inyección de capitales que significó Itaipú para la economía paraguaya, los efectos de este emprendimiento hidroeléctrico se hicieron sentir en forma inmediata y dominante en el desarrollo de dos sectores en el Paraguay: la construcción y el sector financiero. El tercer efecto en importancia ha sido sobre el sector industrial. Habiendo el Brasil experimentado el milagro económico de los años 70, varios sectores de la industria brasileña se convirtieron en proveedores de insumos y bienes de consumo final para el Paraguay, en una escala y diversidad no experimentada anteriormente por el país.

La importación de productos industriales del Brasil adquirió un dinamismo significativo. Así, por ejemplo, varias de las empresas entrevistadas se iniciaron, a fines de los 70 y en la

11 La firma de estos acuerdos ha sido en 1998 y los beneficios de las desgravaciones arancelarias para el ingreso de rubros industriales a Chile y Bolivia tuvieron un tiempo de maduración de por lo menos 10 años después de la firma de los acuerdos. Sin embargo, varias empresas entrevistadas declaran haber iniciado sus exportaciones a esos países con anterioridad a 1998.

década del ochenta, como importadoras de productos brasileños. Estas empresas decidieron luego industrializar esos mismos productos en Paraguay con la ayuda tecnológica y de capital inicial de las empresas brasileñas proveedoras. Todas estas empresas tuvieron un despegue muy importante en su producción en los años noventa.

Además de ello, la tecnología industrial brasileña se posicionaba como una de las principales en la región. Varios sectores industriales del Paraguay –además de aquellas empresas industriales iniciadas como importadoras– comenzaban a hacer un uso cada vez mayor de bienes de capital brasileños.

En el caso de Argentina ocurría un fenómeno inverso. En los años ochenta se inicia un proceso de desindustrialización del país vecino, proceso que se fortalece con la implantación de la paridad cambiaria en los años noventa, para lograr la estabilidad macroeconómica. Esta situación es aprovechada por algunas empresas importadoras paraguayas de bienes argentinos para convertirse en industrias nacionales. Además, otras empresas industriales tradicionales o recientemente constituidas encuentran esta oportunidad para ingresar, por primera vez, al mercado argentino con rubros manufacturados.

En síntesis, un desarrollo industrial significativo del Brasil, combinado con un proceso de declive de la industria argentina, ayudan por motivos diferentes a la constitución de nuevas industrias en el Paraguay y al fortalecimiento de otras, tanto en su capacidad de producción como exportación. A ello se agrega el proceso de desgravación arancelaria del Mercosur que también significaba un impulso importante para el aumento de la producción y diversificación industrial.

El manejo de los factores internos

En esta sección del Capítulo 2 se intenta interpretar el manejo y la combinación de los denominados factores internos de las empresas, para obtener una mejor y mayor producción, como asimismo mayor rentabilidad de las mismas. La interpretación se hace por ramas de las industrias entrevistadas y se ofrece una síntesis del desempeño de las empresas entrevistadas, en un período de 20 años, dentro de cada rama manufacturera.

Alimentos y bebidas

De las tres empresas entrevistadas en el sector de alimentos y bebidas (Alberdín, Agua Seltz y Lácteos Trébol) se destacan varias características comunes. La primera de ellas es el

aumento de la producción y el posicionamiento en el mercado local en los años noventa. La segunda característica común es la importancia de la adquisición de tecnología y sistemas de calidad como factor clave en el salto productivo de estas empresas. La tercera es la oportunidad de expandir el mercado local hacia el Mercosur, aunque luego se haya vuelto a potenciar el mercado local y/o emprender la búsqueda de otros mercados diferentes al Mercosur.

Con el paso de los años, dos métodos han sido utilizados por estas empresas para mantener el *market share,* o la permanencia en el mercado, con menor o mayor participación. Por un lado la diversificación de productos ofrecidos y por el otro el crecimiento de la oferta y de las bocas de expendio o de comercialización o de las nuevas formas de expansión de la distribución (franquicias, locales propios, etc.).

El uso de nuevas y variadas tecnologías ha sido clave para el salto de la producción y de la comercialización de las empresas de alimentos y bebidas. La incorporación de estas tecnologías no ha sido un ejercicio de un solo tiempo, sino de constantes innovaciones de acuerdo a las nuevas demandas y los desafíos de la competencia.

A la incorporación de tecnologías de estándar internacional es importante agregar que en el caso de la cooperativa de lácteos existe una tecnología propia desarrollada por esta unidad económica productiva en cuanto a la producción primaria que sirve de insumo a la industrial. Esta tecnología no solo consiste en los métodos de cría de ganado sino en la elaboración de instrumentos de labranza agrícola y en la formación de centros de capacitación para los productores y mandos medios.

Si bien es cierto que las empresas entrevistadas son de tamaño grande (más de 100 personas empleadas), su gerenciamiento corresponde a una modalidad de empresa familiar, quizá con excepción de la cooperativa de lácteos. La misma se trata de la cooperativa de producción más grande del país y con un número de personal en la parte industrial casi diez veces mayor a las primeras dos empresas. Sin embargo, aun cuando en la cooperativa existen gerentes generales y gerentes de unidades, estas personas provienen de las propias colonias menonitas y, por lo tanto de las familias productoras, miembros de la cooperativa. Se convierte así en una gran empresa familiar que ha sabido proveer de una independencia relativa a sus mandos gerenciales, de manera a que los mismos impriman la eficiencia de una empresa grande.

Desde los años noventa hasta la actualidad la competencia ha crecido significativamente en el rubro de alimentos y bebidas, en el mercado local. Esto ha hecho que estas empresas redujeran su *market share*, sin que necesariamente ello significase la disminución de la oferta de productos. Esta oferta ha seguido en aumento, pero con una mayor diversificación de rubros, en algunos casos, y mayor especialización, en otros, acompañada de nuevas modalidades de

comercialización de los rubros. Esta competencia en el mercado local no se ha presentado en su plenitud para las colonias menonitas productoras de lácteos del país. Ellas siguen concentrando casi la totalidad de la producción, tanto individualmente como en alianza con otras cooperativas.

Para las empresas entrevistadas la competencia de productos importados es casi inexistente para sus ramos de actividades, a excepción de los productos lácteos. Sin embargo, debido al éxito de la industria láctea en el Paraguay, la misma se ha convertido en una sustituidora de importaciones, sin gozar de la protección que usualmente tienen las industrias para este cometido.

Más allá de una oportunidad de expansión de la oferta de estas empresas con la apertura regional que ha significado el Mercosur, este proyecto regional ha resultado fundamentalmente favorable para la importación de maquinarias e insumos, a precios competitivos a partir del desarme arancelario obtenido como zona de libre comercio. La cooperativa láctea y de carne es la que más ha tentado posicionarse en zonas del Mercosur, pero terminó teniendo mayor entrada en los mercados de Bolivia y Chile, aparte de los mercados extrarregionales (norte de África).

Alberdín

Esta es la historia de una empresa tradicional del Paraguay, que se inicia como unipersonal en los años cincuenta del siglo pasado. La modalidad consistía en la preparación y distribución a domicilio de pastas caseras. Para los años sesenta la compra de un parque de maquinarias con nuevas tecnologías permite a Alberdín la producción industrial de pastas y la atención al público en un local propio. Luego otros locales se van sumando y también se inicia la fabricación de otros productos alimenticios, y por lo tanto la diversificación de la producción.

Para mediados de los noventa Alberdín abastecía al 60% de la demanda de pastas en el país, llegando con sus servicios a las cuatro ciudades más importantes del país, aparte de la Capital. El éxito de la empresa, en su especialidad, alentó a sus directivos a tentar el mercado regional, con la apertura del Mercosur, y así se iniciaban los primeros envíos a las provincias vecinas de la Argentina y territorios contiguos del Brasil.

Actualmente, el mercado nacional de productos alimenticios se ha hecho mucho más competitivo. Sin embargo, el espíritu pionero de Alberdín le ha permitido seguir creciendo en su oferta mediante innovaciones tecnológicas y nuevos modos de comercialización. Así, a pesar que el peso relativo de esta empresa se ha reducido bastante en el mercado de alimentos del país, el valor de su producción continuó su curva ascendente.

Para ello, la empresa llega a adoptar una nueva tecnología para mantener sus productos frescos y con la misma calidad en cualquiera de los puntos del país donde se reciben los productos. Además obtiene la certificación ISO 9000 y se encuentra en proceso de obtención de otra certificación que da cuenta de las buenas prácticas de la industria alimenticia.

En términos de comercialización, más allá de la red de distribución en la Capital y principales ciudades del país, la empresa abre cinco nuevos locales en Asunción y Gran Asunción, y llega prácticamente a todos los supermercados de esta zona. Además, innova con la creación de un sistema de franquicia, de manera que Alberdín se encuentre presente con locales de expendio en varios puntos del país.

El crecimiento de la competencia en el mercado de alimentos ha hecho que la empresa se concentre en el mercado nacional, a través de una estrategia de expansión mediante locales propios y franquicias y trabajando el público más orientado a los productos Alberdín. Esta es una de las primeras razones por las cuales se dejaron de lado las estrategias de expansión al mercado externo que, en un primer momento, había llevado los productos a las zonas fronterizas de Argentina y Brasil. Una segunda razón tiene relación con la aparición de trabas paraarancelarias para la exportación a esos países.

A 60 años de su creación Alberdín sigue gestionándose como empresa familiar. Si bien han empleado a gerentes y directores, estos se dedican exclusivamente a las tareas operacionales. Los miembros de la familia que tienen participación en la empresa emplean su tiempo en planificar la producción y la comercialización. Al decir de uno de sus gerentes, "*la honestidad y transparencia son atributos importantes en una empresa familiar*"[12]. Estos dos atributos son los que han posibilitado la continuidad de la empresa como familiar.

Agua Seltz

Esta empresa productora de agua mineral es un típico ejemplo de una industria que nace en Paraguay como resultado de procesos que tienen lugar en los países vecinos, es decir, de factores que en Argentina y Brasil contribuyen al deterioro o al fortalecimiento de sus desarrollos industriales. En este caso se trata de un proceso de desindustrialización en la Argentina que se inicia a mediados de los años ochenta y se consolida como tal en los años noventa[13].

El negocio de esta empresa familiar consistía en sus inicios en la importación de vinos y sodas en sifones para su venta y distribución domiciliaria en Asunción. La imposibilidad de

12 Carlos Augusto Martínez, gerente general. Entrevista realizada en los años noventa.

13 Con la adopción de la paridad cambiaria del peso argentino con el dólar americano.

seguir fabricando la soda en la Argentina animó a la empresa familiar a la compra de tecnología y de las primeras maquinarias del mismo proveedor en la Argentina.

Esta fabricación propia de agua en soda hizo que la empresa decidiera expandirse a otros rubros de la misma línea, mediante la contratación de un préstamo. Así Seltz se convierte en la empresa pionera del país en agua mineral, incursionando primeramente con los botellones de plástico de 20 litros para oficinas, que, además, de los sifones en soda, seguían con un método de distribución domiciliaria.

La producción en escala de este producto se inicia a mediados de los años noventa, cuando la distribución domiciliaria es reemplazada por la distribución en supermercados y otros puntos de venta en Asunción y en varias zonas del interior. Así, la tecnología adoptada por Seltz no solo permitía ofrecer agua mineral en envases más accesibles para el consumo diario, sino que también se introducían otros productos como las aguas carbonatadas y las saborizadas.

A pesar de la aparición de un número creciente de este tipo empresas industriales, en los últimos 20 años, Seltz ha incrementado significativamente su producción y se ha dedicado crecientemente a mejorar los componentes del agua mineral. Así, por ejemplo y mediante la adopción de una tecnología concreta ha logrado eliminar las sales de sodio del agua mineral, convirtiendo a este producto en ventajoso para la población hipertensa. Asimismo, la tecnología se ha utilizado para robotizar ciertas etapas de la producción.

Esta empresa estima que el mercado, en el Paraguay, de las aguas minerales, carbonatadas y saborizadas crece a una tasa de 10% anual. Seltz participa con el 40% de este mercado, pero con predominio de la producción de agua mineral. Ante esta realidad, la empresa, que había pensado incursionar en sus comienzos en nichos de mercado de Argentina y Brasil, ha decidido dejar completamente esta opción.

Seltz es una empresa que se inicia como importadora y se constituye, en primer lugar, como creadora de demanda de un producto no solamente novedoso, sino también necesario para la salud de los consumidores. Con el tiempo y el crecimiento de la oferta, esta industria se convierte en sustituidora de importaciones y beneficia a otras industrias nacionales, como las envasadoras de vidrio y plásticos, en sus propios procesos de sustituir importaciones.

Asimismo, Seltz es una empresa familiar y los dueños consideran que una empresa de este tipo es más ventajosa que una empresa que solo lo manejan gerentes y administradores. Los dueños de la empresa piensan que ellos, a diferencia de los gerentes, siempre tendrán más interés y preocupación no solo sobre la rentabilidad de la empresa sino sobre la marca, la calidad y el servicio que brindan.

Lácteos Trébol-Cooperativa Chortitzer

Cuarenta años de trabajo es el tiempo empleado por las cooperativas menonitas para iniciar una producción láctea en escala y llegar a cubrir casi la totalidad de la demanda nacional. Dos factores contribuyeron a este logro. En primer lugar, la construcción de la ruta Transchaco. En segundo lugar, una asistencia técnica recibida en los años ochenta que permitió la creación de un centro genético para la producción lechera.

Trébol es una de las tres marcas de lácteos y responde a una de las tres cooperativas menonitas, Chortitzer. Cuenta con 3 tipos distintos de producción; la primera, dedicada solamente a la producción de leche, trabajando mayormente con vacas de raza holandesa; la segunda, que combina la producción de leche con la producción de carne; y la tercera, dedicada solamente a la producción de carne, para la cual también hacían cruzamientos genéticos del ganado criollo con razas europeas.

El salto de la producción lechera no solamente significó un incremento importante en esa misma producción, sino una diversificación de rubros lácteos que el consumidor paraguayo solo lo obtenía a partir de la importación de Argentina.

El esfuerzo en el campo tecnológico de procesamiento lácteo era complementado por la fabricación de materiales de labranza y para cría de ganados, inaugurando así una industria propia de mecánica agrícola. De hecho, la capacitación más importante no residía en la industrialización láctea sino en el entrenamiento de tamberos o productores primarios de leche. En un primer momento las cuencas lecheras se encontraban solamente en el Chaco Central. Hoy se encuentran también en varias zonas de la Región Oriental del país. El entrenamiento se imparte tanto a asociados a la cooperativa como a los no asociados.

La manera de "fidelizar" a los tamberos no es solamente a través de la capacitación sino también a través de los créditos de la cooperativa. Existen créditos concesionales (hasta 20 años) para aquellos productores que incorporan a gente joven en el trabajo de tambos. La edad media de los productores es de 31 años. Los créditos a los productores no asociados la cooperativa los consigue a través de la Agencia Financiera de Desarrollo (AFD), banca pública de segundo piso.

Desde su despegue en los años noventa hasta el año 2015 la producción láctea de Trébol se ha multiplicado cinco veces. Pero además se sigue diversificando porque la cooperativa lanza al mercado dos o tres productos nuevos por año. En términos de participación en la producción agroindustrial de la cooperativa, los lácteos han sido superados por la producción de carne que es mayormente exportada, siendo parte así del boom de este *commodity* en Paraguay en los últimos 12 años. Actualmente Trébol domina el 50% del mercado local de

lácteos. Una asociación reciente con otra cooperativa menonita ha hecho que este dominio se extienda al 80% del mercado local.

Los directivos de Chortitzer están convencidos que el progreso experimentado por la cooperativa está acorde con el progreso propio del país en los últimos años. Consideran que en el país se pueden hacer negocios siendo formales tanto en cuanto a impuestos como al empleo de mano de obra y respetando al medio ambiente. La formalidad, para estos directivos, también pasa por el cambio de mentalidad del empresario.

Textiles y Cueros

Las empresas aquí entrevistadas han apostado por la combinación de la industria y la artesanía para presentar productos, a la vez, creativos y con demanda en determinados sectores del mercado interno e internacional. Las mismas son pequeñas y están gerenciadas como empresas familiares.

Las técnicas o modalidades de confección y/ o marroquinería no han sido el resultado de importación de paquetes tecnológicos como en otras industrias. Más bien han sido el resultado de ensayar diseños propios y contrastarlos con el tipo de consumo y de demanda de calidad y diseño, de los propios consumidores, principalmente del exterior.

Tanto en la confección de ropa como en la marroquinería, la materia prima y los insumos se vuelven cruciales, pero al mismo tiempo tropiezan con obstáculos en términos de abastecimiento como de recursos humanos. En el caso de la empresa de confección se va reduciendo el número de personas que trabajan los bordados típicos que sirven de insumo para las prendas de vestir. En el caso de la marroquinería artesanal los principales abastecedores de materia prima (cuero crudo), que son pequeños artesanos, van dejando la actividad y desapareciendo del mercado.

En ambos casos, y a diferencia de otros subsectores de la industria, las empresas deben trabajar de una forma especial con sus proveedores e invertir en capacitación para el diseño, para las mejoras de los niveles de terminación de los insumos y para mantener líneas de producción específicas.

Ambas empresas inician sus actividades teniendo como mercado principal el exterior, mayormente de las regiones desarrolladas como Estados Unidos y Europa. Sin embargo, con el tiempo, estos mercados han dejado de ser relevantes. En el caso de la confección textil se debió a que el mercado local fue ganando más conocimiento del producto, especialmente

jóvenes y mujeres. Ello condujo a una mayor demanda local de las prendas de vestir. En el caso de productos del cuero porque la crisis financiera del 2008 ha dejado a la empresa sin su mercado principal.

Además han estado apareciendo otras marcas en el mercado local dedicadas a la confección y marroquinería semindustrial, las cuales han generado competencia sin que necesariamente obtengan un *market share* importante. En el caso de la empresa marroquinera, el mercado local ha sido difícil de desarrollar desde el momento de la aparición de una fuerte competencia de productos de cuero chinos. Esta empresa sigue teniendo como destino principal de sus productos a nichos de mercado en el exterior.

Arte Popular

La combinación de lo tradicional y lo moderno en las confecciones ha sido la innovación del sector textil en el Paraguay de las últimas décadas. El trabajo pionero de esta modalidad tiene como responsables a Cecilia Fadul y su pequeña empresa que inició este tipo de confección para prendas de vestir, mantelería, ropas de cama y otros, en los años ochenta.

Arte Popular como tienda presentaba diferencias fundamentales con las tiendas típicas de ropas artesanales hechas de *ao po'i, ñandutí* y *encaje ju*. Las tiendas típicas trabajan modelos más simples debido a que la mayoría de ellas solo compran los productos listos y los vuelven a vender. En cambio Arte Popular cuenta con un taller que le permite elaborar diseños distintos a los estándares de las ropas típicas. También, satisfacer las necesidades específicas de sus clientes, mediante creaciones personalizadas.

El grupo etario al cual apuntaban las confecciones de estas empresas era la población joven de clase media urbana asuncena. Pero, mientras se trabajaba en conquistar ese mercado, la tienda tenía sus primeros clientes en el exterior donde más rápidamente se apreciaba el trabajo innovador en confecciones. Así, este esfuerzo por combinar diseños modernos con típicos tenía como objetivo que los jóvenes aprecien y apuesten a las confecciones nacionales de calidad frente a los productos extranjeros.

Obtener un producto diferenciado y con calidad, principalmente en prendas de vestir, requiere de un proceso cuidadoso. El encadenamiento productivo se inicia con manos artesanales del interior del país que realizan los bordados típicos como primer insumo y para lo cual requieren de la asistencia técnica de la propia empresa de confecciones. El trabajo sigue con costureras capacitadas en el taller de la empresa que deben adaptar el insumo a los modelos diseñados. A su vez los modelos deben ser contrastados con los propios clientes.

Definitivamente, la empresa logra capturar el segmento joven que se proponía, al mismo tiempo que los envíos al exterior se reducían. En la actualidad la empresa se ha solidificado con una clientela local y se ha expandido a varias ciudades del interior. Sin embargo, el segmento principal de mercado es hoy femenino y de generación intermedia.

Por supuesto que la innovación introducida por Cecilia Fadul ha generado con el tiempo varios competidores. La demanda por este tipo de indumentaria ha crecido significativamente. Esta competencia no ha disminuido la capacidad de la empresa de posicionarse en el mercado con nuevos diseños y con calidad, aprovechando así el crecimiento de esta demanda. Esto no ha sido el caso de varios diseñadores de este tipo de confección que nacieron en los años noventa y que ya no compiten en el mercado con la misma fuerza.

Talleres Artísticos Nacionales (TAN)

Al igual que en el caso de las confecciones, la experiencia de TAN muestra los esfuerzos de una pequeña empresa en combinar lo artesanal y lo moderno en cuero y tentar hacer negocios en nichos de mercado del mundo desarrollado, donde la demanda era creciente para este tipo de productos de la marroquinería.

Los productos de TAN consistían en una combinación de cuero natural con cuero terminado. A esta combinación se le adhiere la tecnología que va desde los diseños a fabricar hasta todos los accesorios para bolsos, maletas, maletines, carteras. Los compradores externos llegaban hasta el país para verificar los productos y también para presentar los diseños.

En los años noventa existían diez talleres pequeños, además de TAN, que trabajaban esta combinación. La diferencia era que casi todos ellos no se atrevían a crecer hacia el mercado externo. De todas maneras TAN procuraba trabajar en forma asociada con todos los otros talleres pequeños para generar una oferta mayor para ese mercado.

En la marroquinería semiartesanal de cuero estaba claro que el crecimiento de la oferta solo se conseguía apostando a los mercados externos. En el caso de esta empresa, la vinculación con este mercado permitió, en poco tiempo, un incremento significativo tanto de su producción como de la mano de obra empleada para convertirse de una simple microempresa a una pyme.

Sin embargo, la crisis financiera internacional de 2008-2009, la gradual desaparición de curtiembres pequeñas de donde la empresa se abastecía de cuero y la llegada de la marroquinería de procedencia china fueron factores que golpearon muy fuerte a TAN. En especial, la crisis internacional que ha dejado a la empresa sin su principal mercado.

De todas maneras, la creatividad y las nuevas iniciativas, ante las adversidades, han hecho que esta pequeña empresa inicie una nueva etapa. La alianza con nuevos socios ha posibilitado encontrar nuevos nichos de mercado en los países del norte, donde los productos de cuero semiartesanales ingresan con el beneficio de los sistemas arancelarios preferenciales que posee el Paraguay en esos mercados.

El mérito del líder de esta empresa ha sido atreverse a convertirse de empleado de una fábrica de cuero a la formación de una empresa propia que directamente apuntaba al mercado de los Estados Unidos. Para ello tuvo que atravesar primeramente por una etapa de simple intermediario de productos de cuero terminados por otros talleres para su colocación en los nichos del norte. Este proceso de prueba y error, más la experiencia con curtiembres pequeñas locales, es lo que finalmente impulsa al empresario a la fabricación propia de productos con elevada aceptación en el principal mercado de destino.

Industria gráfica

Artes Gráficas Zamphiropolos (AGZ)

En los años noventa, en el Paraguay existían solamente tres grandes empresas gráficas y un número mayor de empresas pequeñas dedicadas a los trabajos tradicionales en esta rama. AGZ, fundada en los años cincuenta, se destacaba por su constante crecimiento e innovación en el mercado. Su salto de producción e innovación tuvo lugar en los años noventa, dominando gran parte del mercado local.

AGZ se ha caracterizado por la excelente calidad de impresión editorial. Aparte de los productos clásicos de una imprenta, a mediados de los noventa se iniciaba la especialización en impresión de seguridad (documentos magnetizados). Al mismo tiempo, AGZ pudo instalar la primera estación terrena para impresión vía satélite en Paraguay. Esta tecnología facilitaba la impresión de documentos en cualquier ciudad del país.

AGZ llega a incursionar en el mercado regional (Brasil), por las oportunidades abiertas por el Mercosur. Sin embargo, dicha incursión resultó finalmente marginal por los numerosos obstáculos que en forma recurrente han interpuesto las economías de los socios mayores del bloque regional.

En veinte años la oferta gráfica ha crecido significativamente, existiendo en la actualidad 600 empresas dedicadas a esa actividad industrial. Pero, como en el pasado, más del 90% de esas empresas son pequeñas y dedicadas mayormente a los productos tradicionales. El mercado es local en un 100%.

En general, la tecnología en la industria gráfica se transformó totalmente en los últimos 15 años. Se transformó desde adentro y también fue transformada desde afuera por los nuevos medios de comunicación digitales. Cada vez más las empresas gráficas han incorporado los medios digitales en su producción. Las medianas y grandes, como AGZ, solo operan con esa tecnología. Es justamente en el campo digital donde tiene lugar, actualmente, la competencia más fuerte en este tipo de industria, lo que conduce a la especialización de las empresas.

En cuanto al crecimiento y la innovación en estas empresas, han sido fundamentales tanto la incorporación de nuevas tecnologías (maquinarias e insumos) como la capacitación del personal, dada la carencia de mandos medios en la industria. En términos de bienes de capital, en los noventa se preferenciaban las maquinarias europeas, incluso por encima de las brasileñas y argentinas. Actualmente las maquinarias europeas han sido reemplazadas por las de procedencia china, las cuales tienen la misma calidad en tecnología, pero son más económicas.

La oferta extranjera de productos gráficos no constituye preocupación para las industrias locales. La mayor competencia se da en el mercado local, donde ya 30% de la producción es digitalizada y en donde las grandes empresas se reparten la torta de la producción gráfica.

Iniciada como microempresa familiar, AGZ toma el liderazgo en innovación y producción en los años noventa, lo que la lleva a convertirse en una marca nacional. Actualmente, en opinión de sus directivos, AGZ no ofrece mucha diferencia con otras empresas grandes del mercado en términos de avance tecnológico. Tampoco es la empresa gráfica líder en facturación. Aunque sí lo es en la mente de los consumidores, que cuando demandan productos complejos y de calidad siguen acudiendo a AGZ.

Industria de la construcción

Grupo López Comercial

Esta industria nace a partir de las obras de las represas hidroeléctricas binacionales de Itaipú y Yacyretá. La misma consiste en la fabricación de derivados del cemento en las siguientes líneas de producción: aditivos e impermeabilizantes para construcciones, mezclas secas, emulaciones asfálticas y mezclas asfálticas.

Este ramo de la producción se ubicaría dentro de la industria química en forma general. Los productos de esta industria han sido el resultado de la combinación de minerales y preparados químicos, siendo la principal innovación la del asfalto en frío. Como sus aplicaciones tienen como destino exclusivo a las obras de construcción, se considera a la misma, aquí, como industria de la construcción.

Esta industria se caracteriza por ser innovadora en tecnología de producción, por haber logrado sustituir importaciones, a pesar de una fuerte competencia de empresas multinacionales y por haber tenido alguna incursión en el mercado regional.

Para los años noventa no existían sino 4 o 5 empresas industriales dedicadas a este rubro, sobresaliendo el Grupo López Comercial como líder de las mismas. Parte del éxito de esta empresa u otra similar en este rubro industrial ha sido su conexión con una empresa brasileña de mucho mayor porte y experiencia. Esta vinculación no solo le permitió a la empresa entrevistada crecer en el negocio como importador y proveedor, sino que trasladar la tecnología de la empresa proveedora para la aplicación del inicio de una industria similar en el Paraguay. De esta manera, la industria creada se convertía en sustituidora de importaciones.

El caso del Grupo López Comercial también es el resultado de un proceso iniciado en un país vecino con efectos favorables para la formación de esta empresa. El "milagro" económico de Brasil de los años setenta lleva a posicionarse a ese país como potencia industrial regional, listo para hacer frente al desafío de la construcción de una gran obra como Itaipú. López Comercial nace de una relación con grupo industrial brasileño y aprovecha la construcción posterior de la hidroeléctrica Yacyretá para crecer como industria de derivados del cemento.

El mérito de López Comercial no ha sido solo adoptar la tecnología importada del Brasil y capacitar a la mano de obra en el uso de esta tecnología, sino también en innovar en la creación de productos para la construcción, más adaptados a las necesidades locales. Para los años noventa las empresas industriales dedicadas a derivados del cemento producían solo un quinto del valor de la producción del Grupo López Comercial.

El progreso de esta industria y el salto realizado por la misma durante los noventa la han llevado no solamente a posicionarse fuertemente en el mercado local, sino también a incursionar en el mercado regional, específicamente Bolivia –donde no existía este tipo de industria– y en el norte argentino. De todas maneras, internamente, ha tenido que competir con productos similares provenientes de Argentina y Brasil, con los cuales el Paraguay se abastecía tradicionalmente.

Sin embargo, una competencia externa de mayor peso que las empresas similares de países vecinos se convirtió en la principal causa de la reducción de la participación de esta industria nacional en el ámbito local y el abandono de una incursión mayor en los mercados externos contiguos. Esta competencia ha sido muy particular porque su origen es global y tiene relación con el abandono de multinacionales de la construcción en los países desarrollados y su instalación en los países latinoamericanos. Operando con grandes economías de escala, las multinacionales se constituyeron en una fuerte competencia para la industria de la construcción en

las economías grandes o medianas latinoamericanas. Al mismo tiempo, esta competencia se presentaba para las empresas en países pequeños que comenzaron a importar productos de la construcción en grandes cantidades de las multinacionales establecidas en la región.

La opción para las empresas del Paraguay era seguir compitiendo o aliarse a las empresas multinacionales para seguir subsistiendo. Algunas empresas locales optaron por las alianzas. La empresa entrevistada y líder del mercado nacional decidía seguir compitiendo sola, pero a costa de reducir su plantilla de empleados y su *market share* en la industria de derivados del cemento.

Al mismo tiempo, iniciaba nuevos emprendimientos de su grupo empresarial: la apertura de una empresa de construcción vial y otra para la construcción futura de pequeñas represas hidroeléctricas. Así, la experiencia de un espíritu emprendedor como López Comercial nace y se sigue desarrollando en la actividad de la construcción.

Industria química

Las empresas entrevistadas de este ramo se caracterizan por la innovación, los productos diversificados y por la búsqueda de mercados para la exportación, al mismo tiempo de sustituir importaciones.

En términos de innovación, las estrategias utilizadas por las empresas han sido diversas. En una de ellas, de corte muy tradicional, se decide ampliar la gama de productos y, por lo tanto, iniciar un proceso de diversificación que ha requerido la adopción de nuevas tecnologías. Otra de las empresas decide trabajar un rubro natural tradicional, pero con aplicaciones nuevas y diferenciadas. Para este propósito debe recurrir, por un lado, a construir tecnología propia y, por el otro, a realizar investigaciones sobre propiedades no conocidas del rubro, de manera a obtener nuevos productos. Finalmente, una tercera empresa que también recurre a la investigación para crear un producto propio en una línea de la química industrial con alta competencia extranjera en el mercado local.

La diversificación de la producción es una de las principales características en las tres empresas químicas. En el caso de la empresa de rubros domisanitarios, a la especialización en matamosquitos se agregan los insecticidas, productos de limpieza y fármacos veterinarios. En el caso de la tradicional esencia de *petit-grain*, la nueva empresa agrega mayor valor para la perfumería industrial, nuevas esencias de fruto y flor y hasta un aditivo carburante antipolución. En el caso de la última empresa, esta agrega a su oferta la perfumería fina y la de cosméticos como productos diferenciados, y la producción de suero líquido, todos ellos sin experiencia anterior de industrialización en el país.

Todas las empresas han apostado al mercado externo como una parte esencial para su producción, en uno de los casos, y bastante importante, para los otros dos casos. Para los diversos rubros elaborados a partir de la esencia de *petit-grain*, los mercados de destino tradicionales han sido el europeo y el norteamericano, aunque para el caso del aditivo carburante el nuevo mercado es el regional. Para las otras dos empresas la apuesta ha sido por el Mercosur, preferentemente. En la empresa domisanitaria el Mercosur sirve como ensayo o como trampolín para incursionar en otros mercados latinoamericanos. Para la empresa de perfumería y cosméticos el Mercosur aparece como mercado de destino en segunda instancia, y una vez agotadas las posibilidades del mercado europeo. De todas maneras, con el correr del tiempo el Mercosur deja de constituirse en un mercado atractivo y cierra sus puertas a las oportunidades de exportación de estas empresas.

En las tres empresas entrevistadas el mercado local es muy importante, quizás con menor énfasis en el caso de la esencia de *petit-grain*. La diversificación productiva de la empresa domisanitaria hace que domine el mercado local de insecticidas en un 60%, compitiendo con fuertes marcas internacionales. En el caso de la empresa productora de perfumería y cosméticos, como la de fármacos, estos rubros tienen como destino principal al mercado local. Por su lado, la producción de suero se orientaba a reemplazar importaciones de este rubro.

Todas las empresas debieron innovar en tecnología, a través la compra de tecnología, de la producción de tecnología propia y de la investigación. Las nuevas tecnologías han sido una condición para la diversificación productiva y por lo tanto para lanzar al mercado nuevos productos. Las mismas han exigido capacitaciones constantes, mano de obra calificada y calidades superiores del producto, no solamente en sus procesos industriales sino también en el cuidado medioambiental.

Iris

La industria Iris, que nace hace 80 años, siempre ha estado identificada con la producción de espirales y productos matamosquitos. Aun cuando la primera diversificación de rubros de esta empresa haya tenido lugar en los años setenta, no es sino hasta los noventa cuando se inicia un nuevo proceso de expansión y de solidificación de la marca.

Una nueva empresa Iris se gesta en los noventa, también, en parte como resultado del proceso de desindustrialización de la Argentina. Empresas de insecticidas de ese país acuden a Iris para solicitar la producción de espirales y pastillas matamosquitos. Los menores costos de esa producción en Paraguay se convertían en un atractivo para las marcas argentinas que se encontraban impedidas de seguir operando como consecuencia de la paridad cambiaria de esa década.

La producción de los rubros tradicionales de Iris en escalas mayores y para la exportación requirió un proceso de cambio de todo el parque de maquinarias y una mayor atención a los procesos de industrialización, gestión y calidad. La asociación con capitales extranjeros fue una de las claves para el nuevo Iris. Así, la empresa no solo incrementa significativamente los niveles de sus productos tradicionales, sino que se lanza a una mayor diversificación. No solo se mantiene y se diversifica toda la línea de detergentes líquidos, inaugurada en los setenta, sino que se agregan nuevos rubros como insecticidas en aerosoles, una línea agro-veterinaria y otra corporal de desodorantes.

La diversificación ha crecido mano a mano con la exportación. Desde el momento en que los espirales Iris se introducen a la Argentina, el mercado de exportación se convirtió en la meta de los directivos de la empresa. La exportación era considerada la clave para la expansión de la producción. De hecho, ya en los noventa, 17% de la producción era exportada. Para el 2015 y con una producción 10 veces mayor, Iris ya exportaba el 40% de su producción.

Además, los rubros tradicionales de Iris hoy tienen una participación mucho menor en la producción, en comparación a veinte años atrás. Por lo tanto, las exportaciones de Iris se distribuyen en su variada gama de productos y ya no tiene al Mercosur como su mercado de exportación predominante.

En un primer momento las exportaciones de productos tradicionales de Iris tuvieron como destino único la Argentina y el Uruguay, países miembros del Mercosur. Sin embargo, los nuevos productos de Iris ya se encontraron con las típicas trabas del bloque regional. De todos modos, Iris aprovechaba el ensayo exitoso de exportaciones al Mercosur para obtener visibilidad y penetrar en otros mercados, también con los nuevos rubros. Esos mercados se ubicaban en Sudamérica y el Caribe, y llegaban hasta América del Norte.

El mercado local no era descuidado por la empresa. Con una mayor diversificación de su producción, Iris pudo hacer frente a la fuerte competencia de empresas multinacionales con productos similares y posicionarse en forma dominante como marca nacional, en varios rubros. De esta manera, Iris siguió cumpliendo su papel de sustituidora de importaciones, ahora con productos más diversificados.

El impulso logrado a partir de los noventa requirió esfuerzos y riesgos altos para los directivos de la empresa. Las inversiones no solo se concentraron en bienes de capital sino en recursos humanos calificados, como requiere toda industria química, capacitación constante e introducción de diversas modalidades de gestión de calidad.

Durante sesenta años Iris como empresa familiar ha tenido de norte al factor humano como clave para su desarrollo y crecimiento. En los últimos 20 años los directivos de la empresa han

decidido iniciar una revolución que la hizo crecer significativamente y funcionar menos como empresa familiar. Los directivos también entendieron que en este proceso no se debe temer al ganar poco mientras se crece en el mercado. Finalmente, la empresa ha adoptado una política de responsabilidad social que, en el convencimiento de sus directivos, pasa por la formalización en el empleo y la ayuda a las necesidades extralaborales del recurso humano.

Wilhelm

La extracción de la esencia de petit-grain del naranjo agrio es una actividad de más de 100 años en el Paraguay, pero cuya modalidad de transformación a aceite esencial no ha sufrido cambio alguno. En la década del noventa profesionales químicos nacionales, unidos a capitales europeos, deciden trabajar esta materia prima nacional para otorgarle mayor valor agregado.

La primera tarea se orientó a ordenar el acopio de la materia prima de acuerdo a un sistema más moderno. La segunda, a fabricar las procesadoras de las materias primas con tecnología propia, de manera a extraer aceites y fragancias diferenciadas que sirvan tanto a la perfumería de masa como a la perfumería fina. De esta manera, el proceso no terminaba en el aceite en bruto, sino en las fragancias diferenciadas.

La esencia de *petit-grain* era tradicionalmente exportada, en su totalidad, como aceite esencial, a los países europeos. Las investigaciones del equipo de profesionales de Wilhelm llevaron sin embargo a aprovechar esta esencia que, en combinación con otras esencias aromáticas, se transforme en un insumo para la perfumería industrial. Es decir, para la fabricación de diversas líneas de limpieza industrial, sean ellas productoras de jabones, desodorantes, champú, detergentes. Con esta innovación, la esencia de *petit-grain* procesada se convierte en una industria para el mercado local, por primera vez, y por lo tanto sustituyendo importaciones.

Otra investigación realizada por el equipo de Wilhelm y profesores de la Facultad de Química de la Universidad Nacional dio como resultado un derivado importante de la esencia de *petit-grain* en combinación con otro tipo de esencia vegetal. El resultado ha sido un aditivo para combustibles que reduce la contaminación del medio ambiente. El aditivo ha sido patentado en el Brasil y ya se comercializa tanto en ese país como en el Paraguay. Las perspectivas son también de ingresar al mercado de México en el corto plazo.

La innovación del extracto de *petit-grain* en productos diversificados no se detiene en los insumos de perfumería industrial ni en el aditivo anticontaminante para combustibles.

Wilhelm se encuentra trabajando desde hace más de diez años en el aprovechamiento de otras propiedades del naranjo agrio. Tanto la fruta seca como la flor del naranjo son materias

primas para la producción de otras esencias que se utilizan como antioxidantes en el sector cosmético y productos saborizantes, entre otros. Este nuevo emprendimiento para exportar nuevas esencias lleva a la empresa a competir con los mejores productores del mundo para la entrada al mercado europeo.

Iniciar un proceso de innovación sobre un producto tradicional ha precisado de profesionales calificados y de la automatización de los procesos industriales. Pero además esta automatización ha requerido la introducción de normas de calidad específicas y de cuidado medioambiental. De esta forma la capacitación se ha orientado principalmente a los recolectores de las hojas, frutos y flores en el campo. A los mismos se les brinda asistencia técnica y se les exige el respeto de ciertas normas de cultivo y de procesamiento. El no cumplimiento de los requisitos significa la exclusión de la nómina censada de productores de la empresa.

Para el 2015 Wilhelm ya contaba con dos negocios maduros que son la esencia de petitgrain con mayor valor agregado y el insumo para la perfumería industrial. En los últimos 10 años, y también como resultado de la investigación, la empresa se embarcaba en dos nuevos proyectos de aplicación industrial de la esencia. Uno de ellos aprovechando la fruta y la flor del naranjo agrio y otro utilizando una de las varias propiedades de la hoja para un aditivo antipolutivo El énfasis de la empresa y sus profesionales ha sido concentrarse en lo técnico y en el uso del conocimiento para innovar y explorar nichos de mercado.

Cheminter

La experiencia de esta empresa, al igual que Wilhelm, muestra a un grupo de profesionales químicos dispuestos a aprovechar el mercado local y externo con nuevos productos. Aparte de apostar con rubros farmacéuticos para el mercado local, siguiendo el boom de la industria nacional química de los años noventa, esta empresa se decide a explotar el rubro de alta perfumería, con todos los riesgos que este tipo de línea significa para un país como el Paraguay.

En Cheminter se pensaba que la alta perfumería con nombres autóctonos, aunque no trillados, era un rubro que podía atraer a jóvenes de 25 a 35 años si se ofrecían productos con la misma o mejor calidad que los importados.

Sin embargo la leyenda “Made In Paraguay” para alta perfumería nacional se encontraba con un obstáculo mayor, que era la entrada en gran escala, en el país, de perfumes falsificados de marca internacional, vendidos principalmente en frontera con el Brasil. Así, por ejemplo, para la entrada legal de perfumes Cheminter al Brasil los importadores de ese país solicitaban que se retire dicha leyenda.

No ocurría lo mismo en países europeos cuando, luego de pasar las pruebas técnicas y de calidad del producto, la alta perfumería nacional se instalaba en esa región, como la principal en cuanto a destino de las exportaciones. Esta venta externa era además facilitada por el sistema generalizado de preferencias, del cual el Paraguay es beneficiario para ingresar con ventajas a ese mercado.

Mientras los productos farmacéuticos iban fortaleciéndose en el mercado local, los perfumes y cosméticos encontraban otra veta en el Mercosur, específicamente en Argentina, a través de una modalidad de joint-venture entre Cheminter y una empresa de ese país. Sin embargo, para principios de los años 2000 tanto el mercado europeo como el regional dejaron de ser opción y el rubro de alta perfumería comenzó a perder su protagonismo para Cheminter.

Con el entusiasmo propio de promocionar la industria química y de sustituir importaciones, la empresa se embarca en una iniciativa mayor a la de la alta perfumería: instalar la primera fábrica de suero hospitalario en el Paraguay. Esta fábrica se instala en Yaguarón y consistía en una planta de primera generación, aprobada por la *Food and Drug Administration* (FDA) de los Estados Unidos.

La empresa decide subvencionar la fábrica de sueros y otra de envases flexibles para el suero a través del laboratorio farmacéutico, cuya rentabilidad era muy alta. Con la confianza puesta en que la producción de sueros obtendría su independencia financiera a corto plazo, la subvención mencionada terminó dañando al propio laboratorio farmacéutico y no consiguió sostener a la fábrica de suero. En el año 2009 la empresa llamó a acreedores y en el 2010 se declaró la quiebra de la misma.

La experiencia de Cheminter muestra cómo la capacidad técnica, profesional y de innovación no es suficiente si no es acompañada de conocimiento de mercado, de planes de inversión y de capacidad de asumir riesgos. En Cheminter probablemente primó, en demasía, el entusiasmo de hacer con calidad, de parte de sus profesionales, dejando en segundo lugar la discusión sobre las alternativas de éxito o fracaso de los negocios emprendidos.

Industria de plásticos

Como en el caso de la industria de la construcción, el acercamiento entre las economías de Brasil y Paraguay a través de la hidroeléctrica de Itaipú ha sido fundamental para el crecimiento y desarrollo de la industria plástica en el Paraguay.

Mientras que en los años noventa existían alrededor de 60 empresas de la industria plástica, en la actualidad este número se incrementa a más de 100. Este sector, al igual que el anterior, se destaca por el uso de tecnología e innovación. Es una industria que también se ha creado para sustituir importaciones y que se ha proyectado con éxito a los mercados regionales.

Las dos empresas entrevistadas en este rubro industrial han sido líderes en sus especializaciones. Por un lado la empresa de caños y tuberías para la construcción, nace de la importación de productos del Brasil para luego constituirse como empresa nacional sustituidora de importaciones. Por otro lado, se encuentra otra empresa que elabora envases con una tecnología especial en la industria plástica, proveyendo este insumo a las industrias locales de bebidas y alimentos.

La tecnología utilizada por ambas empresas requiere una combinación entre automatización y uso de mano de obra. Para ello la calificación de mano de obra es indispensable y constante. Ante la ausencia de una escuela de mandos medios en plásticos en el medio local, se recurre principalmente al Brasil. Este país también se constituye en el principal proveedor de insumos y maquinarias para las plantas industriales, aunque en años recientes aparece China como uno de los proveedores importantes.

Las empresas entrevistadas experimentan un crecimiento exponencial de su producción y de sus ventas en los últimos años. Ello se ha debido a decisiones internas de las empresas que han permitido a las mismas a proyectarse fuertemente a los mercados regionales. En los años noventa las empresas habían exportado tímidamente al mercado argentino, principalmente. En la actualidad los mercados de exportación llegan a toda América del Sur, siendo el Brasil uno de los más importantes.

Esta transformación y consecuente crecimiento de la producción se debieron, en el caso de la empresa de caños y tuberías sanitarias, a la decisión de formar parte de una multinacional brasileña con la cual compartía originalmente su capital accionario. Como la multinacional tiene filiales en toda la región sudamericana, la producción de la empresa se incrementó notablemente a través del comercio intrafirma de la matriz brasileña.

En el caso de la empresa productora de envases la decisión ha sido doble. En primer lugar fabricar solo las preformas y terminar de elaborar los envases en los locales propios de los compradores, lo cual significó un ahorro significativo de costos. En segundo lugar, la decisión de instalar una fábrica de preformas en el Brasil, lo que permitió la incursión en varias regiones de ese país, convirtiéndose este país en el principal mercado de la empresa, relegando al mercado local.

Tubopar-Tigre

Tubopar es una empresa de plástico que se origina, de la misma forma que otras, como resultado del acercamiento industrial brasileño al Paraguay, a través de Itaipú, que ha sido determinante en el relacionamiento económico con el vecino país. Asociado al boom de la construcción en Paraguay de los años ochenta, nace Tubopar con la oferta de caños de plástico para reemplazar a las antiguas tuberías de cerámica que caracterizaban a las edificaciones en el país.

De importador de artículos sanitarios y de plásticos, la empresa paraguaya Corporación Mercantil se asocia con los capitales de sus proveedores brasileños para conformar una industria de plástico en el Paraguay y hacer frente a la demanda local. Esta asociación resultaba conveniente desde el momento en que insumos y maquinarias de la industria, con la calidad requerida, se adquirían, en un principio, del socio brasileño. Además la formación de mandos medios y la capacitación de mano de obra se realizaban en el Brasil, para luego, con el tiempo, replicar el mismo entrenamiento en fábrica.

Para mediados de los noventa Tubopar se posicionaba como la empresa líder en caños PVC para la construcción, en un mercado donde las empresas medianas y grandes solo constituían el 10% del total. El único país donde Tubopar comenzó a exportar sus productos de plástico en los noventa ha sido la Argentina, más específicamente la provincia de Corrientes, donde había montado una empresa distribuidora de sus productos.

Luego de veinte años Tubopar se transforma en Tigre Paraguay, como componente del Grupo Tigre, multinacional con unidades en nueve países de Latinoamérica. En dos décadas la empresa pasó a diversificar su principal producto de tuberías a por lo menos seis tipos de materiales alternativos que son usados en la construcción, cuadruplicando su producción.

Los bienes de capital (maquinarias) y materias primas utilizadas actualmente en la producción tienen orígenes más diversificados que hace dos décadas. En el caso de las maquinarias la empresa cuenta con unidades provenientes de China y Alemania. Y en cuanto a materias primas, las mismas provienen de Argentina, Brasil y Estados Unidos.

Al mismo tiempo, la empresa ha evolucionado en el cuidado medioambiental con la apertura de una fábrica recicladora de envases de plásticos existentes en el mercado, de manera a utilizarlas como materia prima de polietileno para la producción de tuberías.

El mercado y la diversidad de rubros de plásticos han aumentado enormemente en los últimos veinte años. En gran parte de su existencia la empresa se concentró en la atención del mercado de construcción nacional, tanto en el sector privado como también en el sector público (provisión de tuberías para obras sanitarias en general).

Asimismo, la empresa ha podido incursionar en varios mercados donde se encuentran filiales del Grupo Internacional Tigre, así como también importar de las referidas filiales distintos tipos de accesorios y productos sanitarios que no se fabrican en el país. De esta manera, la empresa ha dejado de tener a la Argentina como único mercado de exportación y ha iniciado un comercio de exportación e importación intrafirma que le ha permitido una mayor diversificación de su producción.

Inpet

Se trata de una empresa pionera en embalajes de plástico para líquidos con mucho éxito en el mercado nacional y con un esfuerzo importante para posicionarse finalmente en el mercado brasileño. La empresa nace, en los años noventa, a partir de la experiencia de uno de sus principales accionistas y directivos como profesional trabajando para empresas en Brasil y luego como consultor de empresas industriales en el Paraguay.

Nuevamente el desarrollo industrial y tecnológico del Brasil se constituía en una de las claves para la conformación de una industria de plásticos en el Paraguay, como proveedor inicial de bienes de capital y de insumos. El PET es un tipo de plástico especial que necesita de la producción de preformas en la propia empresa para luego transformarlas en envases de plástico a través de máquinas inyectoras y sopladoras y el transporte de los propios envases a los lugares de los compradores.

Inpet se convertía rápidamente en el principal proveedor de envases para compañías multinacionales de bebidas y alimentos en el Paraguay, y en menor medida para empresas nacionales de bebidas. La capacidad de la empresa se expandía rápidamente y la misma crecía con automatización y todos los controles de calidad necesarios. En un primer momento la empresa decidía trabajar solo el mercado local, dejando el Mercosur para una segunda etapa

Luego de 22 años de instalada la empresa se produce un cambio significativo. Inpet deja de operar como una fábrica de envases de plástico per se para convertirse en una fábrica elaboradora de preformas para los envases. Con el objetivo de aumentar volúmenes y reducir costos de transporte, la empresa decide llevar las preformas hasta las plantas de las industrias que son clientes, donde culmina el proceso de fabricación de los envases.

Este cambio hizo que el negocio de la empresa consista en un 90% en la fabricación de preformas y que la producción de envases creciera de diez millones de unidades en los noventa a mil millones de unidades en el 2014. Claro que para ello la expansión del mercado era importante. La empresa realiza esta expansión hacia los mercados externos, principalmente al Brasil.

Para la venta en el mercado brasileño el uso de distribuidores se volvía complicado, de manera que Inpet decidió instalar una fábrica en el Brasil, la cual se constituyó en un centro de producción importante para la empresa. Esta fábrica de preformas tenía un amplio radio de difusión para el proceso de inyecto-soplados de envases plásticos, llegando a los estados de Minas Gerais, Río de Janeiro, São Paulo, Santa Catarina, Mato Grosso y Paraná.

Actualmente, el mayor cliente en preformas es Brasil, que representa el 50% del mercado de la empresa. Paraguay representa 36%, Bolivia el 7,5% y Argentina 5%. Otros mercados más pequeños son Uruguay, Venezuela y Chile. Inpet compite en los mercados externos con tres empresas multinacionales grandes y con varias otras medianas de origen latinoamericano.

Definitivamente es una empresa exitosa que ha trabajado, primeramente, a fin de ganar una buena parte del mercado interno para luego cambiar de modalidad y proyectarse a los mercados externos que permiten un crecimiento significativo de su producción.

Bienes de capital

La iniciación de las industrias metalmecánicas y electromecánicas es de reciente data en el Paraguay. Básicamente estas industrias se desarrollaron en los años noventa. La vinculación con el Brasil y la construcción de Itaipú explican mayormente la constitución de industrias de este tipo.

Asimismo, y como en el caso de varias otras empresas entrevistadas de distintos sectores, las empresas de bienes capital se iniciaron como importadoras de los bienes finales o de insumos desde el Brasil, para luego constituirse en industrias sustituidoras de importaciones.

Los desafíos de estas empresas han sido el manejo de tecnología y la capacitación de la mano de obra para el uso de las tecnologías incorporadas o creadas internamente. Son industrias que mayormente responden a la demanda local, sustituyendo importaciones. El Mercosur y otros mercados regionales han sido solamente relevantes para la empresa electromecánica. El aumento de la producción de las restantes dos empresas ha tenido como base la demanda local.

El empuje más importante desde el Brasil reside en la empresa electromecánica que luego de tener socios accionarios de ese país logra su autonomía como empresa paraguaya. Esta autonomía no se traduce solamente en el capital accionario sino también en la conformación de una tecnología propia y de la diversificación de mercados para la importación de sus maquinarias. Todo ello ha ayudado a reducir costos y a aumentar competitividad.

En el caso de la empresa de autopartes, Brasil ha sido relevante para la importación de insumos claves para la producción. Pero al mismo tiempo Brasil se convertía en su principal competidor en el mercado local en los rubros fabricados por la empresa, usualmente a través de la importación ilegal. Esta misma irregularidad se presentaba en el caso de la tercera empresa entrevistada, fabricante de tanques y acoplados para transporte de carga. El contrabando desde el Brasil constituía, en los noventa, su mayor "competencia desleal".

Como en la industria química y en la de plásticos, la tecnología y el uso de la misma eran claves para desarrollar cualquier industria de bienes de capital. Pero, a diferencia de las dos primeras, las empresas de bienes de capital nacidas en los noventa tenían menor acceso a mandos medios profesionales. Esta limitación jugaba en contra de la capacitación de la mano de obra regular en el uso de la tecnología. Se echaba mano entonces a los mandos medios extranjeros y a los bachilleratos técnicos.

La aparición de la fabricación de bienes en capital, considerada "la industria de las industrias", marca un hito en el desarrollo industrial del país. Se orientan principalmente a servir a la infraestructura energética y de transporte del país y llegan a competir en licitaciones internacionales relevantes.

Trafopar

La fabricación de transformadores eléctricos en Paraguay inmediatamente después de la terminación de las obras de Itaipú era considerada como una idea muy difícil de llevar adelante por parte de los ingenieros de la administración de electricidad, por la carencia de una tecnología adecuada.

Como en otros casos de empresas paraguayas creadas con posterioridad a Itaipú, esta tecnología fue facilitada por la compañía Trafo del Brasil, que asociando capitales con empresarios paraguayos se lanzan a la creación de una empresa similar en el Paraguay.

Con el tiempo, Trafopar fue capaz de obtener su propia tecnología y su propio sistema de proveedores. En una primera etapa, la empresa trabajaba con el sector privado con exclusividad, es decir, la industria, el comercio, las residencias y las urbanizaciones. En la década del 90, cuando se crean las condiciones para que empresas paraguayas pudieran participar de licitaciones públicas, a través de la ANDE, Trafopar crece y se solidifica como industria de transformadores en el país.

La provisión de transformadores al sector público crea la condiciones para que la empresa paraguaya participe de licitaciones en algunas provincias argentinas, en Uruguay y en Bolivia, con una colocación exitosa del producto nacional.

Trafopar era una de las tres empresas de transformadores nacionales que operaban en el país en los noventa, siendo más calificada en términos de controles de calidad y la única que exportaba en ese momento. Los directivos de la empresa siempre han entendido que la única manera de crecer era incrementando la exportación.

Después de 20 años, Trafopar ha comprado todas las acciones que pertenecían a los socios brasileños y ha multiplicado por cinco su producción y sus ventas, casi con la misma cantidad de operarios. La explicación de este crecimiento reside fundamentalmente en el avance tecnológico.

Este avance fue promovido por dos factores: un mayor número de ingenieros que trabajan la tecnología apropiada y la reducción de los costos de bienes capital con el reemplazo de las maquinarias europeas por las maquinarias de origen chino. El costo de las maquinarias chinas es equivalente a un cuarto de las maquinarias importadas de Europa, mientras que el rendimiento y la calidad de las mismas son similares a las europeas.

De igual manera, las ventas a los mercados externos se han multiplicado. Estas ventas han variado entre un 25 y 50% sobre el total de la producción anual dependiendo de las modalidades de licitación que se presentan tanto en Paraguay como en el exterior. Por un lado se ha dejado de exportar a los mercados boliviano y argentino, pero se mantiene el uruguayo y se abren otros como el peruano y el dominicano.

En su instalación y consolidación en el mercado Trafopar ha encontrado que dos son las claves para producir y competir en una economía abierta como la paraguaya. En primer lugar, la capacitación del recurso humano dirigido no solo a mejorar la eficiencia de la empresa sino también a mejorar las relaciones humanas dentro de ella. En segundo lugar, trabajar siempre el desarrollo tecnológico y buscar siempre nuevos mercados.

Ferpar

Varias décadas antes que las primeras fábricas asiáticas de autopartes se instalaran en el país para la venta de cables para automóviles a las montadoras del Brasil, la industria de autorrepuestos nacía en Paraguay teniendo a Ferpar como su pionera.

Como varias otras empresas industriales que forman parte de esta historia, Ferpar se inicia como importadora de autopartes para vehículos livianos y de transporte de pasajeros y carga, en los años setenta. Con el incremento de la demanda, la empresa decide iniciar la fabricación y reparación de elásticos y de todos aquellos repuestos que forman parte de la industria de la suspensión, con ayuda de tecnología europea y de materia prima brasileña y local.

Los vehículos de transporte de pasajeros se convertían en los principales clientes de Ferpar. Aquí, la decisión de Ferpar fue montar los elásticos en estos vehículos en los propios talleres de las empresas de ómnibus de pasajeros y también realizar ahí todos los tipos de reparaciones necesarias. El trabajo de colocación y reparación de elásticos suponía el propio entrenamiento de los mecánicos de las empresas de ómnibus.

Una tercera línea inaugurada en 1995 ha sido la fabricación de acoplados grandes y pequeños para el transporte de cargas, como también los tanques y pequeños acoplados y carrocerías para vehículos livianos. La cuarta línea de trabajo ha sido la comercialización de autorrepuestos extranjeros y de autorrepuestos producidos localmente por Ferpar.

Para Ferpar de los años noventa una oportunidad para aumentar la producción de autopartes en Paraguay, y específicamente de repuestos de suspensión, era la instalación de montadoras de automóviles, pequeños tractores y motocicletas.

Sin embargo, la aparición de las ensambladoras de motocicletas y de pequeños camiones, a mediados de la primera década del nuevo siglo, no ha alentado el crecimiento de la industria autopartista. Al ser todas ellas nada más que ensambladoras de partes y piezas, provenientes esencialmente de China, no ha dejado lugar a la producción nacional.

Del mismo modo, la oportunidad para ingresar al mercado brasileño o argentino con un número amplio de autopartes solo es posible si se firman acuerdos bilaterales entre Paraguay y sus vecinos para el comercio de automotores.

Varios han sido los obstáculos y desafíos que ha tenido que enfrentar Ferpar como fabricante de autopartes, desde los años noventa. En primer lugar la entrada de contrabando de autorrepuestos del Brasil, primeramente, y luego de autopartes chinas. La creciente importación legal e ilegal de autorrepuestos ha sido un obstáculo para el crecimiento de las industrias nacionales de autopartes. En segundo lugar el encarecimiento de la materia prima para la industria. En tercer lugar, la disminución o casi desaparición de bachilleratos técnicos o escuelas vocacionales que capacitan a los recursos humanos para este tipo de industria.

De todas maneras Ferpar se afirma en la actualidad como la principal fábrica de suspensión de automotores en el país, desde el momento en que se ha ampliado el número de marcas de automotores para los cuales la empresa fabrica repuestos. En la fabricación de acoplados también hubo ampliaciones significativas. Se han abierto una nueva fábrica y dos centros de atención de reparaciones de los transportes de carga y de pasajeros.

A pesar de todas las barreras, los directivos de Ferpar confían en seguir trabajando con calidad y creciendo en el mercado. Asimismo, confían en que habrá una oportunidad en el

Mercosur para expandir la fabricación de autopartes si se concretan los acuerdos bilaterales y si las economías de los países vecinos se recuperan para permitir un mayor consumo de automóviles.

Phoenix

Dentro de la industria metalmecánica nacida en los años ochenta y afianzada en los noventa, la empresa Phoenix se encontraba a la vanguardia en equipos de tratamiento de agua, y se hace competitiva en otros rubros metalmecánicos, principalmente en acoplados para transporte y maquinaria industrial.

Phoenix se iniciaba con la fabricación de componentes de aparatos para entradas eléctricas en casas rurales, en un momento de electrificación del país. Se continuaba con la reparación de maquinarias industriales pesadas utilizadas principalmente por las aceiteras y por las azucareras. Con ello se evitaba enviar estas máquinas a reparar a países vecinos. De alguna manera se comenzaba a sustituir importaciones.

Ya para la década del noventa Phoenix producía una gama bastante diversa e interesante de productos metalmecánicos: equipos hidráulicos, volquetes, acoplados, equipos para industrias azucareras, destilerías, máquinas para industrias de alimentos.

Uno de las líneas innovadoras de producción de la empresa consistía en equipos de tratamiento de agua. Esos equipos se utilizaban principalmente en el Chaco como desalinizadores, es decir, la conversión del agua del subsuelo chaqueño en agua dulce y potable. Con ello se trataba de solucionar el problema de sequías prolongadas de ese territorio, como también la escasez de agua dulce.

Los resultados de este proceso llevaron a la empresa a instalar otro tipo de tratamiento de aguas a nivel de casas familiares. Principalmente en lo que concierne a eliminar el cloro de las aguas, por ser considerado este componente como cancerígeno.

En el 2015 Phoenix sigue con la misma línea de producción, pero en mayor cantidad, dado el crecimiento del mercado. En términos de acoplados, aquellos que más se fabrican se relacionan con el transporte del ganado y materiales y derivados de la construcción. Estas dos actividades se han dinamizado en una forma significativa. También se ha incrementado la producción de tanques para combustibles.

Phoenix tampoco descuida la fabricación de maquinarias para la pequeña producción agrícola y el procesamiento de alimentos. Maquinarias que actualmente son de mayor tecnología pero de un uso simple.

En cuanto a las maquinarias y tanques salinizadores de agua, esta actividad continúa, pero se han agregado otras de naturaleza similar. Actualmente Phoenix posee maquinarias para tratamiento de cloacas con un resultado final en abono y agua limpia. También la empresa hace tratamiento de basura y agua con el fin de potabilizar el agua, principalmente de los pozos artesianos.

Las empresas metalmecánicas se han multiplicado en el Paraguay en los últimos veinte años. Phoenix se destaca como una de las principales por el uso de alta tecnología, recursos humanos calificados y sus controles de calidad. El mercado para sus productos es local en un 90%, con algunas incursiones en países del Mercosur.

Lecciones aprendidas

Luego de décadas de experiencia en el manejo de empresas industriales, varias conclusiones pueden ser extraídas a partir de las entrevistas realizadas como lecciones aprendidas. Las mismas tienen relación con los siguientes factores: el modelo de empresa y la gestión empresarial, el manejo de los recursos humanos y el ambiente de trabajo dentro de la empresa, la innovación tecnológica y la calidad, el manejo de los mercados internos y externo, y el perfil del empresario industrial.

La mayoría de las empresas entrevistadas son grandes o medianas en la definición de tamaño utilizada en el Paraguay. Sin embargo, el modelo seguido por las mismas en el gerenciamiento ha sido de tipo familiar. Para algunos empresarios una de las ventajas de la empresa familiar radica en que tanto la cohesión familiar como los intereses de los miembros de la familia aseguran el mantenimiento y el crecimiento del negocio. Aun cuando ello enfrente las dificultades propias de los problemas familiares.

Para otros la empresa familiar tiene sus ventajas que consisten en una mayor atención a todos los aspectos del negocio en comparación a una menor atención que puedan obtenerse de gerentes o administradores contratados que se encuentran al frente de la misma. Para aquellas empresas familiares que han logrado asociar sus capitales con el capital extranjero para el crecimiento de la producción, el concepto de manejo familiar de la empresa es diferente. Existe el convencimiento que la empresa no está necesariamente para ofrecer puestos de trabajo a los parientes, sino para combinar eficientemente los costos en beneficio de los socios familiares.

De todas maneras, este último concepto no solo se deriva del tipo de exigencias que resulta de los joint ventures con el capital extranjero. También son las oportunidades del mercado

local y los mayores requisitos derivados de la expansión hacia los mercados externos, aquellos factores que empujan hacia un manejo menos tradicional de las empresas familiares, de acuerdo a las entrevistas realizadas.

A pesar que el impulso industrial a partir de los noventa ha significado una inversión importante en automatización de las empresas, el factor humano involucrado en los procesos de producción ha sido objeto de una atención permanente por parte del empresariado industrial. En primer lugar por la necesidad de una capacitación diferenciada del recurso humano, cuyo costo debía ser asumido por las industrias ante la ausencia de educación técnica en el país y de instancias de calificación de mano de obra en el sector público.

En segundo lugar por la necesidad de contar con profesionales de mandos medios tanto en el gerenciamiento de la producción como de la comercialización de los diversos productos. Ello implicaba otra inversión importante porque se debía recurrir en un primer momento a recursos calificados del extranjero.

En tercer lugar, y no menos importante, al trato diferenciado que se impone para la mano de obra industrial. Este trato significaba, primeramente, dejar de lado la informalidad muy tradicional de otros sectores de negocios en el país como la ausencia del pago del salario mínimo y la no inscripción de los empleados en la institución de la seguridad social. También significaba proveer de otros beneficios a esta mano de obra, derivados de la puesta en práctica de la responsabilidad social empresarial. Significaba además una preocupación por el cambio de costumbres de la vida cotidiana de esta mano de obra no afín a un rendimiento personal adecuado.

En cuanto a la innovación tecnológica este factor es inherente a la industria y a su competitividad. La mayoría de los empresarios entrevistados recurren a la compra de paquetes tecnológicos que a su vez exigen la capacitación de la mano de obra en el uso de estos paquetes. Sin embargo, en muchos casos, la compra de tecnología ha llevado a las empresas a adaptar la misma a las escalas de producción de las propias empresas. Como resultado de ello, varias empresas industriales han sabido generar tecnologías nuevas y propias, tanto en el uso como en la fabricación de maquinarias e insumos para la producción. En otros casos se han creado tecnologías propias, no adquiridas, mediante la investigación para el desarrollo de nuevos productos, dando lugar a la creatividad y a la innovación local.

Además la incorporación de tecnología o la creación de nuevas han exigido y llevado a las industrias a la adopción de normas de calidad estandarizadas internacionalmente, tanto para los procesos de producción como de gerenciamiento y de cuidado del medio ambiente.

Las empresas entrevistadas son varias de ellas pioneras en sus ramas de actividad, otras tradicionales pero con apuestas a la renovación y diversificación de sus productos. La mayoría

de ellas se ha lanzado a conquistar el mercado interno haciendo frente a una tradicional y fuerte competencia externa. Las empresas han sido exitosas en sustituir importaciones y crear un *market share* importante, lo cual es meritorio en una economía abierta como la paraguaya.

En pleno proceso de construcción del *market share* local, todavía varias empresas se han arriesgado a la exportación de sus productos y también lo han hecho en forma exitosa. Otras nacen como empresas mayormente exportadoras y en el proceso de competir internacionalmente también van creando líneas de productos para el mercado local, sustituyendo importaciones.

Ser empresario industrial y competir en una economía abierta no solo conforman una posibilidad sino una posibilidad con éxito de acuerdo a los empresarios entrevistados. Varias son las razones esgrimidas por los empresarios, en este sentido.

La primera de ellas es el reconocimiento que el Paraguay siempre ha sido parte del Mercosur mucho antes que 1991[14]. Por lo tanto, el país siempre estuvo integrado fronteras adentro. La apertura del mercado regional era un desafío que había que asumir como empresario industrial y no permanecer pasivo ante la posibilidad de las exportaciones.

Una segunda razón es reconocer que los empresarios industriales han empezado a dejar de lado la típica mentalidad cortoplacista que caracteriza al empresariado nacional, principalmente en el sector comercial, para pensar y arriesgar en el mediano plazo. En opinión de una de las empresarias entrevistadas, *"…la gente pone un negocio o una empresa y pretende ganar desde el primer día, y eso es imposible. Mucha gente quiere ir demasiado rápido sin entender que el mundo hoy está enfocado en la calidad…"*[15].

Vinculado a esto último se encuentra una tercera razón esgrimida por los empresarios. Esto es que cuando se trabaja teniendo en cuenta el factor humano, su formación y la calidad de los procesos, el producto nacional no puede ser diferente del extranjero, inclusive puede ser mejor. En opinión de otra empresaria *"siempre se pensó que el paraguayo prefiere lo importado, y prefiere lo importado porque el industrial no le ofrece calidades que le satisfagan, o el industrial no hace calidad de nivel internacional porque teme que el paraguayo no le acepte: es un círculo vicioso"*[16]. Complementariamente, un empresario industrial afirma que "*el empresario tiene una visión a más largo plazo y se siente comprometido y aliado con el consumidor final y el entorno*"[17].

14 Firma del Tratado de Asunción que da origen al Mercosur

15 Opiniones de Cecilia Fadul, de Arte Popular.

16 Opinión de Stella Cabrera, de Cheminter.

17 Leonard Wiebe, de Cooperativa Chortitzer.

La innovación y la creatividad son otros dos factores que permiten al empresario industrial del Paraguay hacer frente a una economía abierta. Los ejemplos de innovación y creatividad se encuentran en la mayoría de las empresas entrevistadas. Varios de los empresarios se propusieron crear y no copiar; o, en todo caso, copiar pero con innovaciones que se adapten a la escala local. La creatividad se expresa en varias formas, como en los lácteos larga vida, en las confecciones de textiles y cueros que combinan lo moderno con lo artesanal, en la elaboración del asfalto en frío, en un producto químico que disminuye los polutantes del combustible, en alta perfumería con innovaciones locales, en los desalinizadores de agua para el territorio del Chaco, entre otras.

De acuerdo a la opinión de un entrevistado, el industrial conquista nuevos mercados cuando es audaz, arriesga, tiene inventiva, no permanece en la rutina y siempre se encuentra pensando y creando proyectos nuevos[18].

Las lecciones aprendidas por empresarios industriales que dan a entender sus experiencias en las entrevistas realizadas desde la década del noventa arrojan señales que deben ser interpretadas a la luz de una nueva etapa de la industria nacional. Una época en la cual esta actividad económica, antes que quedar relegada por el boom de commodities de la última década, crece a la par de este dinamismo de rubros primarios, inaugura nuevas ramas de producción, crece con la exportación de rubros diferentes a los tradicionales agroalimentarios y compite con calidad en el mercado interno, sustituyendo importaciones.

18 Francisco Cosp, de Iris.

capítulo 3

Conversando con el empresariado industrial

Entrevistas

ALIMENTOS Y BEBIDAS

Empresa: **ALBERDÍN** (alimentos)
Empresario entrevistado: **Carlos Augusto Martínez, Presidente de Alberdín**
Entrevista realizada por el autor en octubre 1996 (*Mes Económico Nº 11*)

1996

DE LO UNIPERSONAL A LA EMPRESA FAMILIAR

¿Cómo se inicia la historia de Alberdín?

Se inició como una empresa unipersonal, para luego pasar a ser familiar. Se juntaron dos cosas: mi padre, que es contador público y con capacidad administrativa, y mi madre, que es una excelente cocinera. Así nació Alberdín. Pero anteriormente vivieron un tiempo en la Argentina, lo que posibilitó la experiencia de mis padres. Mis padres comenzaron solos, vendiendo ravioles de puerta en puerta, en el año 1955. En esa época no se conocían los ravioles en Asunción, ni tampoco existía agua corriente, por lo que no se lograba el gusto adecuado para las pastas. Así fuimos quemando etapas y hoy ya contamos con 220 empleados.

¿Cuántos empleados tenían cuando empezaron?

Eran tres, y hasta ahora permanecen con nosotros en la firma.

Así que el negocio comenzó exclusivamente con pastas.

Comenzó como un almacén y bar. Luego papá decidió que el bar había que dejar de lado porque no caminaba. Desarrolló la idea de producir, vender y que la gente compre y lleve a sus casas. Hasta ahora no tenemos lugar para que la gente se siente a comer.

¿El salto a una empresa mejor constituida tomó su tiempo o fue inmediato?

En el año 1955 comenzamos a trabajar empíricamente. Seis años después nos enteramos que un señor fue a Buenos Aires a comprar una máquina automática para hacer fideos frescos. Entonces decidimos la compra de esa máquina. En eso consistió el salto. Después el Dr. Acosta nos ofreció el terreno en donde estamos actualmente. Le dijimos que no teníamos plata, entramos en negociación y compramos. Fue también entonces que la firma se convierte en sociedad anónima, alrededor de 1967.

¿En los últimos diez a quince años han llegado a incorporar más tecnología?

Ya la habíamos incorporado en los años sesenta. Con la apertura del segundo local lográbamos cerrar el círculo de la comida: pasta, pan, postre, media tarde. Para lo cual era necesaria la incorporación de un número mayor de maquinarias. Pero todavía nos falta un rubro, la comida sofisticada, y estamos actualmente trabajando en eso.

¿Tiene Alberdín mucha competencia en el mercado local?

El tipo de comida que ofrecemos es a la vez ofrecido por un sinnúmero de pequeños competidores. En 1994 hicimos un estudio de mercado y obtuvimos el 62% del consumo nacional de pastas. Creo que estamos entre los grandes, no solamente en Asunción, sino en todo el territorio nacional.

¿Qué otros puntos del país cubren con sus servicios?

Cubrimos la Ruta 2 hasta Coronel Oviedo-Villarrica. Desde Encarnación y Ciudad del Este llegan a Asunción para buscar nuestros productos y por esa razón no podemos nombrar un distribuidor exclusivo para esas zonas, en donde además hay muchos productos similares de Argentina y Brasil.

...Que les hacen la competencia...

Hasta cierto punto. El paraguayo quiere comer cosas frescas. Las comidas de larga duración tienen procesos que van distorsionando el gusto. También los envases y transporte son muy caros. Una docena de discos para empanada en Argentina se vende a un peso: nosotros lo damos a $ 0,37.

TECNOLOGÍA. CAPACITACIÓN. CALIDAD

¿Cuáles son los países de los que adquieren las máquinas procesadoras de alimentos?

Son americanas, italianas y argentinas. Las argentinas son las de última generación.

Teniendo en cuenta el arancel externo común del Mercosur, ¿resulta más barata la compra de maquinarias de la región?

Las grandes fábricas de máquinas europeas y americanas ya tienen sus plantas subsidiarias en Brasil y Argentina. Tratamos de comprar de estos países por la conveniencia del arancel cero.

¿Estas maquinarias son de fácil uso por parte del personal?

Ya no hay personal que sabe hacer de todo. Hay personal especializado en sectores específicos. Calificamos a nuestro propio personal en planta y con técnicos nacionales. También enviamos personal a capacitarse al Centro de Panaderos. Para la capacitación en ventas hemos contratado a técnicos extranjeros.

¿Invierten mucho en capacitación?

Sí, especialmente en capacitación para mandos medios gerenciales. Antes éramos directivos y ejecutivos, y no nos daba el tiempo para pensar en otra cosa que no sea el día a día con los detalles de la empresa. Elevamos el nivel de las personas que están con nosotros, formamos un esquema de preventa, con capacitadores nacionales, y ahora los directivos tenemos más tiempo en pensar más en la política de expansión de la empresa.

¿Cómo ve el ramo general, el sector de la industria de alimentos en el Paraguay?

Lo veo con un desarrollo impresionante en los últimos tres años. No sé si por efecto de asociación con otra gente, pero hay firmas pequeñas y medianas que crecen bien.

¿A qué atribuye este crecimiento?

Creo que el Mercosur vino a acomodar las cosas, porque antes estábamos dormidos.

Las inversiones en restaurantes de comida rápida, ¿significan demanda de aprovisionamiento?

Indirectamente sí. Porque no pueden poner una fábrica de pasta, por lo que me compran pasta y ellos hacen.

¿Significa competencia para ustedes?

Indirectamente sí. Pero cada uno tiene su sistema de comercialización. Tenemos más de 1.200 clientes semanalmente. Nos vamos adelante. Hacemos todo el proceso nosotros. Tenemos todo lo que es de servicio.

¿La materia prima que usan es nacional?

Todo: carne, huevo, verdura; lo único que se importa es el "semolín".

¿Y el proceso intermedio?

Todo lo que podemos hacer, hacemos nosotros. No compro carne molida, compro la carne y lo muelo yo; compramos en bruto y nosotros hacemos lo que necesitamos. Nosotros todo mostramos. La gente ve cómo se prepara su comida. Tenemos una microbióloga que detecta puntos críticos.

¿El control de calidad de los alimentos lo realizan directamente en planta?

En la harina hay una tamizadora porque en el proceso de envasado de la harina pasan algunas cosas. Al oxigenar la harina se cuela más rápido; tenemos un proceso de filtrado de agua y tenemos que del filtrado pasa por un rayo ultravioleta donde mata todos los microbios del agua. Se recibe el huevo, se pone en agua clarificada, al partir el huevo podría ser un foco infeccioso. Todo tiene un proceso de control. Caso contrario, si nos damos cuenta que algo no está normal se lleva al Instituto Nacional de Tecnología y Normalización (INTN) y se hace un análisis del producto.

¿Trabajan directamente con el INTN?

Sí, no así con la certificación; esta es una cosa, y trabajar con ellos es otra.

Es decir, que no llevan su sello de calidad. ¿Tienen otro sello de calidad?

No. En nuestro próximo local, sobre la Avenida San Martín, montaremos un laboratorio para hacer nosotros mismos los análisis.

¿Reciben visitas de la Municipalidad?

La Municipalidad sí, esporádicamente, vienen cada dos meses, analizan y después nos envían una certificación donde dicen que los productos son aptos para el consumo. También el Ministerio de Salud Pública. Y aparte la Municipalidad tiene un Departamento de Salubridad, que controla el medio general del trabajo de los empleados.

¿Reciben la visita de la Oficina de Defensa del Consumidor?

No, pero nos ceñimos a las normas de Defensa del Consumidor. Por ejemplo, la fecha de envasado, de vencimiento, teléfonos a donde recurrir. La mayoría de las fábricas no cumplen con estas reglas, ni muchas veces las importadas.

ECONOMÍA y MERCOSUR

¿Cómo han afectado a la empresa los cambios de políticas económicas a partir de 1989?

Hay que analizar dos aspectos: con y después de Itaipú. Con Itaipú todo era color de rosa porque había dinero por todos lados. Luego se acomodaron las cosas y sentimos el impacto. Se resiente todo por el impacto económico. Cuando existe este tipo de problemas, hay dos caminos a elegir: o acurrucarse o ser agresivo: optamos por lo segundo. Tenemos la preventa, un sistema bastante caro, pero si se hace bien tendrá sus resultados, No pen-

samos achicarnos. Por otro lado, en mi opinión, desde el 89 hasta ahora no hubo política económica clara, son solo parches todas las medidas que se han tomado. Pienso que no existe una ruta económica.

¿Cree usted que hay mayor énfasis en alentar a invertir en la producción?

Existe una Ley 60/90, pero con el Mercosur esta ley no exime de nada, porque tenemos arancel cero. Eso se debe cambiar inmediatamente. Tendría que haberse modificado más drásticamente la Ley 60/90. En cuanto a créditos, no recurro al Ministerio de Industria o al Banco Nacional de Fomento, porque me es más práctico ir a Buenos Aires, Brasil, veo la máquina, compro y traigo. Los entes estatales me piden muchos pasos burocráticos.

Además, con todos los adelantos realizados, nos hemos decidido a exportar nuestros productos al Mercosur.

¿Al Mercosur qué tipos de productos?

Pastas frescas, en camiones refrigerados, pero sin ir muy lejos. Hemos hecho un estudio de mercado de las zonas contiguas al país. Existen seis millones de habitantes en el estado de Paraná, Brasil. Entre Formosa y Resistencia existen 360.000 personas que pueden ser atendidas con nuestros servicios.

Por el método de fabricación de nuestras pastas frescas no nos permite ir muy lejos. Ahora tratarnos de ir, ver, hacer una empresa en cada una de esas zonas, llevamos los productos y ellos distribuyen las pastas frescas, lo más tradicional.

¿Quiere decir que la apertura del Mercosur, antes que competir fuertemente con sus productos en el mercado local, les ha resultado más bien beneficiosa?

En el Paraguay siempre hemos vivido en el Mercosur. Las empresas que han resistido la apertura unilateral del Paraguay son hoy sólidas. El Mercosur regularizó el contrabando. Ahora se prefiere importar en forma legal, con los papeles en orden. Estamos reacomodándonos al tema, muchas veces nos favorece ser una mediana empresa.

La integración regional nos abrió los ojos. Las empresas paraguayas, en el contexto actual, ya no pueden seguir apostando solamente al mercado interno. A su vez, el consumidor nacional es cada vez más exigente y la competencia externa es fuerte. Tenemos que desarrollar un Alberdín más competitivo para el mercado nacional y para la exportación. Es necesario prepararse no solo para luchar en los mercados locales, sino para que un producto paraguayo como Alberdín también esté en los supermercados de Argentina, Brasil y Uruguay.

PLANES Y LECCIONES

¿Cuáles son los planes de Alberdín para el futuro inmediato?

Alberdín, especializada en servicio gourmet. Para ello estamos construyendo un edificio de lo más moderno: dos ascensores y estacionamiento para 40 vehículos. Uno va, elige la comida que quiere y la llevarnos a la casa, Pensamos en contratar cocineros italianos que vengan, atiendan y sugieran qué comer. Habrá un área preparada para tener atención VIP.

La empresa tiene 40 años, ¿usted a qué edad comenzó a trabajar en Alberdín?

A los quince años.

¿Cuáles son las principales lecciones aprendidas desde entonces?

Primero la honestidad, hay que ser honestos. Segundo, a uno tiene gustarle lo que hace; y tercero, hacer lo que a uno le gusta y saber hacer. Los empresarios muchas veces caen en la trampa de tener mucha disponibilidad de dinero y tratan de invertir en negocios de rubros diferentes al suyo propio. Y es ahí donde empiezan los problemas. A nosotros cuando nos sobraba plata se nos ocurrió comprar terrenos e instalar un negocio inmobiliario. El resultado fue que no le vendimos a nadie nada.

Decidimos seguir haciendo lo que sabíamos, con transparencia y honestidad. Somos una de las pocas familias que trabajamos todos juntos, padres, hermanos y nietos.

¿Ser una empresa familiar tiene más ventajas que desventajas en Paraguay?

Yo no hablaría de eso, sino que en la empresa familiar hay que dar mucho de sí para la familia, porque la familia se mete mucho en la empresa; nosotros ya tenemos la cuarta generación. Para compaginar todo eso es delicado, debemos ceder mucho. La empresa familiar es peor que el matrimonio, es difícil pero no imposible. Uno se siente orgulloso si se siente respetado.

"La integración regional nos abrió los ojos. Las empresas paraguayas..... ya no pueden seguir apostando solamente al mercado interno". Carlos Augusto Martinez, Alberdín

LA EMPRESA EN 2015.

Resumen de la Entrevista a **Marco Giménez, Presidente de Alberdín**

2015

LA EMPRESA Y EL PRODUCTO

¿Cómo evolucionó la empresa en los últimos 20 años?

Actualmente presido Alberdín. Soy nieto de Carlos Martínez, y sobrino de Carlos Martínez hijo, quien se retiró de la empresa en 1999 por voluntad propia. Mantuvimos siempre la empresa familiar, sin accionistas externos. Desde hace 10 años somos los nietos los que manejamos la empresa y este año cumplimos 60 años en el mercado.

Básicamente, las líneas de productos no cambiaron desde el origen. Seguimos siendo fuertes en la parte de pastas frescas que hoy se encuentran en todas las cadenas de supermercados y las cadenas de distribuidores en Asunción y Gran Asunción. Continuamos manteniendo las rutas de Encarnación y Ciudad del Este y tenemos una empresa que opera como una franquicia, que es la que vende los bocaditos, las pastas, todo lo que sea venta directa al público. Esa también es una empresa familiar.

Alberdín es la fábrica. Ahí se produce todo. Lo que me gustaría resaltar es que para Alberdín siempre fue muy importante la innovación desde sus comienzos y hoy en día también. Este año hicimos una inversión muy importante para el congelado de bocaditos, similar a los que usan los frigoríficos.

Tuvimos que invertir en este sistema porque hace dos años estamos implementando franquicias. Hoy tenemos 5 franquicias externas. Dos en Ciudad del Este, una en Acceso Sur, una está por abrir en Manzana T y otra en Caacupé.

Para las ventas al interior se necesita congelar los productos y este sistema permite que los productos una vez horneados o fritos tengan el mismo sabor que los frescos. Y evidentemente también se consigue mayor higiene. Pero la idea fundamental es esa: dar a nuestros clientes del interior el mismo sabor que obtenemos en Asunción.

RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES

¿Actualmente cuál es el origen de las maquinarias para la fábrica?

Traemos maquinaria argentina con tecnología europea. El argentino sigue siendo pastero, tiene eso en sus venas, y yo creo que es por su gran relación con Italia. Tenemos algunas máquinas italianas que no hay en Argentina.

¿Y en cuanto a la cantidad de empleados?

Hoy en día estamos con alrededor de 200 empleados. En la fábrica hay 150 y el resto en atención al público y demás. Contamos con cinco locales propios además de las cinco franquicias. La idea es crecer con la apertura de cinco locales al año.

Con respecto a la calificación de la mano de obra, ¿invierte su empresa más que en el pasado en capacitación laboral?

La capacitación es constante. Hace siete años tenemos ya la ISO 9000 que vamos actualizando cada año; y este año, gracias a la gente de la UIP, existe un convenio con Corea en el cual ellos nos van a certificar con el HCCP, que son buenas prácticas de manejo en las industrias alimenticias. Vamos a ser la primera empresa de bocaditos con esa certificación.

MERCADO

En la primera entrevista su tío nos había dicho que habían empezado a exportar a zonas fronterizas de Paraguay, ¿cómo siguió eso?

Sí, se intentó. Pero el problema eran las distancias por la fecha de vencimiento de los productos. Las pastas frescas no tienen ningún aditivo o conservante, así que duran más o menos 12 días. Si se envasa al vacío puede durar hasta 60 días, que son las pastas que se importan de Argentina y Chile ahora, pero es otro tipo de producto. El congelado nos va a permitir exportar y tenemos un interesado en Santa Cruz que quiere abrir una franquicia de Alberdín, entonces vamos a ver si ese sueño de la exportación lo podemos sostener y continuar.

“Tenemos una política empresarial basada en la calidad y la honestidad.”
Marco Giménez, Alberdín

Brasil y Argentina no nos interesan porque creemos que es muy difícil incursionar en esos mercados. Nuestra marca es muy conocida en Paraguay y queremos aprovechar eso. Creemos que acá hay el espacio y las oportunidades para crecer mucho a través de las franquicias.

¿Aumentó mucho la competencia después de 20 años?

Muchas marcas crecieron. Nuestros competidores son *Quiero Más, Edwards, La Criolla*. Nuestra participación en el mercado disminuyó. Tenemos el 25% del mercado, compitiendo con esas marcas conocidas. Y en la parte de bocaditos son otros competidores: *La Vienesa, God's Pan, Todo Rico*, etc. Cabe destacar que hasta un lomitero es una competencia, y además se compite con todo el peso de la fábrica y el sistema que no tienen otros. Pero creo que hay público para todo. Nos fuimos expandiendo año a año y ahora con esta inversión se nos hizo posible la franquicia y también se abarataron mucho nuestros costos de logística.

POLÍTICA ECONÓMICA Y CREDITICIA

¿Ustedes utilizan algunos de los instrumentos del Estado como la Ley 60/90, Rediex, el Régimen de Materia Prima?

Importamos cierta materia prima de Argentina pero como es Mercosur, no se paga arancel, no hay problema, y quizás para la exportación a Bolivia Rediex sea una herramienta válida y nos puedan asesorar.

La Ley 60/90 sí usamos en los años 90 al traer las máquinas. La última inversión hicimos a través de un banco privado que nos dio tasas muy convenientes.

¿Ese banco privado no recibe ayuda de la AFD?

No, es una línea privada del propio banco. Como ya trabajamos con ellos nos dan buenas tasas, no necesitamos tantos requisitos ya que somos una empresa solvente. Entonces no nos beneficia tener que hacer trámites por 3 o 4 meses para conseguir un crédito a través de organismos estatales. Puede que con industrias más grandes es diferente, pero ahora hay mucha liquidez en el sistema.

NUEVAS LECCIONES

¿Hay algunas lecciones que pueda destacar en estos años?

En primer lugar me gustaría hacer un énfasis en que este año cumplimos 60 años. Como empresa familiar hemos pasado por muchas vicisitudes. Tenemos una política empresarial basada en la calidad y la honestidad. Hoy me toca estar adelante a mí y el día mañana mis hijos, los hijos de mis hermanos tienen las puertas abiertas, está la posta para seguir con esto y continuar con la empresa a través del espíritu y la cohesión familiar.

Empresa: **AGUA SELTZ** (bebida)

Empresario entrevistado: **Jorge Salomoni, Director**

Entrevista realizada por el autor en 1997 *(Mes Económico Nº 13)*

1997

DEL VINO NACE LA SODA

¿Cuándo nace la idea de una fábrica de agua mineral?

La idea nace en el año 86, cuando mi hermano Enrique junto a un socio buscaba una oportunidad de negocio y observaban que Asunción carecía de una planta elaboradora y una distribución de sodas en sifones con normas higiénicas modernas tal como lo es el caso de la Argentina. Así, mi hermano fue a visitar al norte argentino, a una empresa del rubro de la soda en sifones, y entraron en contacto con estos industriales que a su vez les pusieron en contacto con los fabricantes de maquinarias y equipos. Y se entusiasmaron con el proyecto. Todo ello era coincidente con la guerra de las Malvinas, que ocasionó la caída brusca del peso y se pudo hacer la inversión de la planta completa por un precio muy ventajoso, en pesos argentinos.

¿La primera inversión fue hecha en Paraguay?

No, en Argentina. La compra de las maquinarias, porque las maquinarias para envasar soda en sifones se fabrican hoy en día exclusivamente en la Argentina.

¿Y ustedes no estaban en este negocio...?

Para nada.

¿Y a qué se dedicaban?

En aquel entonces yo estudiaba, y mi hermano y nuestro socio se dedicaban a la importación de vinos de la Argentina. Con la venta del vino nace la idea de la soda, y de ahí la idea de formar Seltz, que es una entidad totalmente independiente, que no tiene nada que ver con el negocio anterior. Tanto es así que Seltz creció, y el negocio del vino desapareció con el tiempo.

¿En qué año comenzó a funcionar la fábrica?

En marzo del 83. Empezamos los primeros repartos ese año. Empezó como algo muy pequeño.

¿Cuántos operarios tenían?

Eran menos de diez personas. Importamos la primera partida de sifones de vidrio y comenzamos con un lote muy pequeño de envases. Luego empezamos a comprar los móviles, y todos los meses sufríamos para pagar las cuentas. Y llegó un momento en que por falta de dinero no pudimos seguir comprando los sifones de vidrio, que tampoco se fabricaban localmente.

¿Cómo solucionaron el problema del financiamiento?

A través del Banco de Fomento, que nos permitió ampliar nuestra cartera de envases y crecer a un tamaño más sustentable, porque estábamos al comienzo con pocos repartos, que no generaban lo suficiente para mantener el negocio.

¿Y eso en qué año fue?

Eso fue en 1985, y a partir de ahí ya tuvimos un crecimiento más estable. En 1986 entramos en el mercado con el agua mineralizada en botellones de 20 litros cosa que en su época adquiere una novedad total, porque la gente no entendía para que comprar agua si existía el agua de Corposana. Tanto en el negocio de los sifones como en el agua mineralizada en botellones, la idea era original, se trataba de explotar nichos de mercado, y no de copiar experiencias ajenas que no sabíamos si tendrían éxito localmente.

En nuestro país cuando uno tiene un negocio con éxito, todo el mundo hace lo mismo.

Salimos al mercado con el agua en botellones y ahora ya es una cosa impuesta, ya es normal. Todo el mundo tiene, ya hay varias firmas que se dedican a eso; y la competencia se libra con base en un mercado que hemos desarrollado nosotros.

MERCADO Y PRODUCTOS

La distribución del agua en sifones, ¿a qué segmento del mercado se dirigía o se dirige actualmente?

Exclusivamente a distribución domiciliaria y ese fue el dolor de cabeza de los grandes del mercado que nunca nos pudieron poner el dedo encima. Porque acá el problema de las marcas de bebidas carbonatadas fue siempre la competencia desleal de los grandes. Uno tenía sus envases que se bajaban a las despensas, venía la competencia, retiraba todos los envases de uno y cuando el repartidor volvía ya no había nada. Así fue como Arci Cola

se fue a la quiebra: se quedaron sin envases. Nosotros con el sifón, sin embargo, hemos llegado directamente al consumidor, sin pasar por el circuito de las despensas y los supermercados, por eso nunca pudieron tocar un sifón nuestro.

Pero con los envases plásticos de agua, ¿cambiaron los segmentos de mercado?

Eso vino luego. La botella descartable de plástico ingresa recién en el año 90, después de un tiempo ya de estar trabajando la línea de agua mineralizada con el botellón de 20 litros. Entonces allí se da la oportunidad de usar envases pequeños porque había un mercado para esos envases y sobre todo porque debía haber una presencia. Presencia en los supermercados que es una vitrina, presencia en restaurantes que es otra vitrina. Pero la verdad es que la línea de agua mineral nunca fue una línea muy rentable para nosotros, porque es puro costo y muy poco margen.

Cuándo ustedes comenzaron con los botellones, ¿cuál fue el mercado al que apuntaban? ¿A dónde vendían?

Era venta domiciliaria, y también en oficinas, como embajadas, después ya los organismos públicos; hoy en día ya no hay compañía que no tenga su equipo de agua mineral. Hoy se ha vuelto normal poseer el botellón en las oficinas. Cuando empezamos no tuvimos mucho eco, salvo en el consumidor extranjero que ya conocía el producto. Era una cosa exótica, en su momento.

¿Por qué el consumidor nacional llega a reemplazar el agua de Corposana por el agua mineral envasada?

Y porque el agua de la Corposana fue sufriendo una degradación paulatina que culmina con el famoso problema del ingreso del cólera, cuando ingresa el cólera a Latinoamérica, que aquí no llegó o casi no llego. Ahí entonces la gente se dio cuenta que el agua de red no era confiable, no era saludable. El concepto del agua saludable y sana de la canilla se fue degradando a través de los años. No pasaba un día que en los diarios no saliera un artículo que encontraba impurezas en el agua. Toda una campaña que en este momento ha mermado, porque con sus nuevas instalaciones Corposana mejoró sus servicios.

¿Cuáles son los productos que ofrece actualmente Seltz?

En primer lugar los sifones, que tienen mayor envergadura económica. Tenemos mucho reparto dedicado a la distribución domiciliaria de la Soda Seltz. Luego tenemos al agua en botellón, que es un segmento que va a seguir creciendo porque el agua tiene mucho futuro. Luego tenemos la línea de agua mineral en envases descartables. Y el año pasado

hemos comenzado con la línea de bebidas gaseosas con la marca Vita, con cuatro sabores, pomelo, naranja, guaraná y cola. Estamos distribuyendo a través de los canales de servicio de venta a domicilio y también a través del circuito de supermercados y despensas.

Además tienen un producto que lo denominan agua saborizada…

Es un producto que realmente ha gustado mucho y es muy original, no tiene par en el mercado, inclusive en el mercado internacional. Es prácticamente una bebida isotónica, en el sentido que contiene una mineralización elevada para reponer la pérdida de sales minerales durante el ejercicio físico, por la transpiración. Es un agua muy alcalina, orientada más bien agente muy activa, o deportistas. Pero a diferencia de productos como *Gatorade*, no tiene calorías. Aquí la gente va a Ñu Guazú para perder calorías, no recuperarlas. Entonces ofrecemos los minerales sin las calorías. O sea es una especie de *Gatorade light*; repone la parte de minerales sin reponer las calorías, que es lo que a nosotros los paraguayos nos sobra.

¿Utilizan azúcar para sus productos o edulcorantes?

No trabajamos con azúcar, solo con edulcorantes. Y es una lástima que no pudiéramos todavía aprovechar totalmente nuestro edulcorante natural que es el *ka'a he'ẽ*. En el Paraguay existe poca producción de este edulcorante, y por lo tanto no se consiguen los productos cristalizados, que sí se están consiguiendo en Brasil y en Japón. Pero creo que a mediados de año ya tendremos en el país una fábrica de cristalizados de la stevia.

¿Quiénes son los principales competidores de Seltz?

La competencia está muy fragmentada. Prácticamente en cada barrio hay una o varias empresas más pequeñas que la nuestra, que atiende ese rubro y lo hace en forma zonal. Juntando a todas ellas es una competencia fuerte, pero aisladamente son pequeños competidores. En lo que se refiere a agua en botellones, la empresa Watson tiene mucho predominio en el interior, ellos han crecido fuera de Asunción. En la línea de Seltz deportes, este es un producto que no tiene par. La competencia es *Gatorade,* pero es un producto mucho más caro. En la parte de bebidas carbonatadas estamos ingresando a ese mercado.

¿Cuál es el producto que más vende?

La soda en sifones.

¿Cuáles son los mercados a que apuntan en el país?

Nuestros mercados fuertes se encuentran en Asunción y Gran Asunción, pero ya estamos empezando a salir al interior. Estamos fortaleciendo nuestra unidad de producción para hacer frente a la demanda interna que, en realidad, es creciente.

¿Seltz piensa en los mercados regionales?

Hemos establecido contactos con Curitiba y el norte argentino, con la ayuda de ProParaguay. Tenemos alguna experiencia de exportación pero no en forma regular. Queremos trabajar el Mercosur.

¿Cuáles serían los productos exportables?

Aguas mineralizadas y aguas carbonatadas. A pesar que nos han pedido sodas en sifones. Pero eso no es exportable. Pero no pensamos solamente en las ciudades fronterizas o cercanas. Queremos llegar hasta São Paulo y Buenos Aires.

Entonces, ¿el Mercosur no significa una amenaza para ustedes?

Absolutamente, al contrario. En los rubros con que nosotros trabajamos no hay competencia externa que nos perjudique. Solo la competencia interna porque soda con sifones no nos pueden vender desde la Argentina y agua en botellones, de 20 litros no nos pueden vender del Brasil. Y en bebidas carbonatadas, bueno... realmente en el mercado local, Mercosur o no Mercosur, la única diferencia que hay es que podemos importar nuestros insumos con arancel cero, de la región. Inclusive ya importaremos insumos de Bolivia con arancel cero. Aunque vender nuestros productos a Bolivia creo que todavía resultará costoso. Por de pronto estamos llegando al Chaco. Los menonitas son grandes consumidores de Vita.

INSUMOS, TECNOLOGÍA Y CALIDAD

¿Qué porcentaje de los insumos que utiliza Seltz tanto para la elaboración de gaseosas como envase, es nacional y qué porcentaje es extranjero?

En la medida de lo posible nos proveemos localmente en todo lo que se puede; consiguiendo localmente en buenas condiciones de calidad. Eso significa, entre otras cosas, que muchos años estamos soplando las garrafas de vidrio en las cristalerías locales. Estamos inyectando las piezas plásticas de los sifones en las fábricas de plástico locales y no estamos importando más esas piezas, lo cual a veces complica porque uno se enfrenta con problemas de calidad, que hay que estar solucionando. Todo eso para favorecer a la industria nacional. En la parte de bebidas de envases descartables, los envases de PET son todos de producción nacional. No tendría mucho sentido traerlos de afuera por el costo del flete; porque se importa aire prácticamente.

Pero hay toda una serie de insumos que se deben importar porque son productos específicos que se fabrican solamente en Estados Unidos o en Europa.

¿Cuáles son esos insumos?

Los endulzantes que usamos para las bebidas sin azúcar. Esos son productos patentados que solo se fabrican en algunos lugares del mundo y que tenemos que importar. Los productos que dan sabor a las gaseosas importamos de la Argentina.

¿Las maquinarias son importadas de la región o de otras zonas?

Trabajamos con máquinas de la región ya que es más fácil por el tema de repuestos y del servicio de mantenimiento. No son maquinarias extremadamente sofisticadas que uno tenga que traer de Francia, de Italia, de Japón. En la tecnología de envases no usamos máquinas sofisticadas. Los secretos de fabricación están más bien en la preparación y en la formulación.

¿Cuentan con limitaciones de personal calificado para los procesos de preparación y formulación de los productos?

En la parte de producción no tenemos mayores problemas; es fácil producir. Pero es difícil vender. La parte de marketing es la difícil y es donde más se requiere de personas capacitadas. La venta es difícil.

¿Más personas calificadas en marketing que mano de obra calificada en producción?

Así es. Lo que quiero decir es que tenemos más dificultades en conseguir gente adecuada para el área de ventas que para el área de producción.

¿Realizan capacitación del personal en planta o fuera de ella?

Enviamos nuestros mandos medios de producción y laboratorio para que se capaciten fuera de la empresa. Pero también se dictan cursos dentro de la empresa, por ejemplo sobre higiene industrial y ventas.

“El producto no acaba en el cumplimiento de las normas de calidad, sino en las normas que impone el cliente”.
Jorge Salomoni, Agua Seltz

¿Y capacitación gerencial?

También, normalmente soy bastante asiduo, porque tengo una formación que tiene muy poco que ver con lo que estoy haciendo ahora. Estudié Filosofía y Letras. He aprendido muchísimo en distintos seminarios, organizados por la Unión Industrial o por otros organismos privados. He aprendido mucho y he puesto en práctica para beneficio de la empresa. Asimismo enviamos personal administrativo de la empresa a este tipo de cursos.

¿Cómo realizan el control de calidad del producto?

Sencillo. Tenemos un laboratorio y personas encargadas netamente del control de producción de las dos plantas que poseemos. El control de producción comienza con el insumo cuyas condiciones de uso debe ser certificado por nuestro laboratorio, mediante pruebas. Inclusive el control de calidad no es solamente controlar el producto terminado. Es constatar por ejemplo, en planta, los sifones, los repuestos, la desinfección de piezas, etc. Una vez que el producto sale, los supervisores de calidad visitan a los clientes para verificar si hubo o no problemas, y si los hay para recoger las muestras del problema.

¿Están trabajando para obtener la calidad ISO?

Estamos en eso, todavía no lo logramos.

DE BENEFICIOS Y OTRAS COSAS

¿Acceden fácilmente a los créditos?

Trabajamos con el Banco de Fomento desde el año 1985. Venimos cancelando un préstamo, abriendo otro y la mayoría de nuestros emprendimientos importantes han salido financiado por ellos.

¿En condiciones favorables?

En condiciones favorables. A pesar que hoy en día se tiende a emparejar la cosa. La banca privada está teniendo tasas similares.

¿Y se acogen a la Ley 60/90 para la compra de bienes de capital?

Hemos usado y abusado la Ley 60/90 para la implementación de nuestros proyectos. Hace unos años atrás era muy importante por la cuestión de los aranceles de importación de maquinarias. Hoy, como los aranceles regionales están a cero, ya no reviste importancia.

Pero usamos siempre la Ley 60/90 para exonerar toda una serie de costos en cuanto a préstamos bancarios y demás, y cuestiones relativas al impuesto a la renta.

La política económica del gobierno es favorable a su industria, ¿o esta se mueve en forma indiferente a las decisiones gubernamentales?

No tiene mucha incidencia porque nos movemos más bien de acuerdo con el mercado. Evidentemente que una reactivación económica nos favorece y que un bajón económico, una recesión, nos perjudica. Estamos rogando para que no vuelva a ocurrir una catástrofe financiera como la del 95. Pero fuera de eso, si hay demanda, si hay consumo, estamos ahí para producir y para vender.

¿Se puede decir que existe una voluntad gubernamental para promocionar la industria?

Hay voluntad, ahora, si esa voluntad se hace efectiva, no lo sé; no es muy perceptible. Aquí habría que entender que nosotros, más que una empresa industrial, somos una empresa de servicios y entonces nuestro problema no es tanto industrial. La parte de producción es un 30%, y el 70% de nuestro problema es el servicio, la venta. Nuestro producto no se define como una producción industrial. En la medida en que nosotros llegamos con el producto llegamos a la casa del consumidor. Poner en la casa de un consumidor un botellón de agua es más importante que el mismo botellón. El producto debe salir bien, es cierto. Pero la preocupación fundamental es el cliente.

¿Cuáles son las principales lecciones aprendidas desde 1983?

Ir con prudencia. Vi a mucha gente entrar en el negocio y salir. Cuidar los gastos. Tener en cuenta los costos. Hacer lo máximo con poco, observando que hacen los demás y en donde se equivocan. Hemos visto reventar a muchas empresas. Hay que estar muy cerca de lo que quiere el consumidor y nosotros, por el sistema de ventas, tenemos un contacto directísimo con el consumidor. Este contacto directo nos permite recoger informaciones valiosas, lo que a su vez nos permite realizar correcciones, adaptaciones, logrando lo que el cliente quiere, que es la definición de calidad, que es la satisfacción del cliente. El producto no acaba en el cumplimiento de las normas de calidad, sino en las normas que impone el cliente.

¿Se considera Agua Seltz como una empresa familiar?

Es una empresa familiar. Y es una ventaja y es desventaja a la vez. Es una desventaja en el sentido que el sector familiar hace que muchas veces las funciones se mezclen, los famosos problemas de las familias, y eso trae sus inconvenientes. Y la ventaja es que los que estamos allí al mando del tema, estamos jugando nuestro pellejo y tenemos que trabajar a

fondo. Tenemos hipotecados hasta los dientes. El negocio no está en manos de administradores, de gerentes de la empresa. Está en manos de los dueños.

Que en ciertos momentos es importante. Por ejemplo, el aspecto de servicio exige una dedicación que es difícil de conseguir de una persona que no tiene un interés muy grande en los resultados del negocio; porque es una cosa de cada día, de cada momento, sobre todo cuando existen miles de cuentas, miles de familias que en cualquier momento están llamando porque no se les atendió bien, porque pasó esto, pasó aquello.

¿Cómo ve al sector servicios en el Paraguay?

Es un sector subdesarrollado. Paraguay no tiene tradición de servicios, como resultado de la mentalidad informal con que actuamos, pero está mejorando muchísimo. Un buen servicio no admite la informalidad y nosotros tenemos una cultura de la informalidad. Y para ofrecer un buen servicio hay que matar a la informalidad y yo creo que eso está cambiando a todos los niveles. La calidad del servicio está mejorando, porque el mercado interno y el Mercosur así lo exigen.

Nuestra preocupación fundamental es marketing y servicios. El consumidor cada año es más exigente. Las exigencias que tiene hoy en día el consumidor nacional son superiores a las de hace uno, dos o tres años atrás. Es palpable. Los reclamos que hoy en día hace un cliente son mucho más sofisticados de lo que hacían hace un tiempo atrás, lo cual demuestra que hay un mayor nivel de conciencia, de exigencia. En otras palabras, existe mayor competencia y uno no puede dormirse ni quedarse atrás.

LA EMPRESA EN EL 2015.

Resumen de la entrevista a **Jorge Salomoni, Director de Agua Seltz**

2015

LA EMPRESA Y EL PRODUCTO

¿Cómo evolucionó la empresa desde mediados de los noventa?

Nosotros empezamos en1983 vendiendo soda, y luego el agua embotellada en bidones en 1986, en un momento en que la gente decía “para qué voy a comprar agua embotellada si

solo tengo que abrir la canilla". Y en 1990 el cólera que llegó a Perú, a Argentina, y la gente empezó a tomar conciencia de la importancia de la calidad del agua.

Ahí empezó a crecer el consumo de agua envasada y eso no ha parado hasta ahora, de acuerdo también con las tendencias mundiales. Los mercados como los de las gaseosas, por ejemplo, están disminuyendo sobre todo por el tema de la salud. Entonces la gente está mirando más hacia las bebidas saludables: aguas sin gas, saborizadas, funcionales.

Desde entonces, ¿crearon nuevos productos además de los que ya tenían?

Más bien fuimos mejorando los que ya teníamos. Mejoramos la composición del producto, hemos introducido la tecnología de ósmosis inversa, que permite eliminar las sales de sodio del agua, reduce el 95% de los minerales Hoy toda nuestra producción es libre de sodio. Ese fue un aporte cualitativo muy grande para nuestros consumidores.

¿Han crecido en términos de volúmenes de producción?

Hemos crecido de forma constante principalmente en cuanto al agua en botellones. Los demás productos han tenido movimientos desparejos porque están muy sometidos a una serie de presiones de marketing. En botellones sí hemos tenido un crecimiento bien parejo y ha ido desplazando a nuestro primer producto que es la soda que llegó a su tope en el 2000 y ahí fue disminuyendo el consumo. Entonces de ser Soda Seltz, hoy se nos conoce como Agua Seltz. Algunos ni se acuerdan de nuestro pasado sodero.

¿Qué porcentaje del mercado están manejando?

Nosotros hemos pasado la barrera de los 80 millones de litros en total, el mercado de las aguas envasadas está por los 180 millones de litros, y nosotros representamos un 40% de ese mercado aproximadamente. Es un mercado que crece a razón de 10% al año.

¿Creció la cantidad de empresas dedicadas al rubro?

Sí, hay muchísimas. El mercado se ha atomizado. Estamos nosotros y luego una serie de pequeñas empresas que tienen un radio de acción más pequeño.

¿Cuál es el radio de acción de Seltz?

Nuestro servicio domiciliario llega a todo Gran Asunción y Central, hasta Itá y Caacupé. Después ya tenemos otras zonas a cargo de nuestros distribuidores en el Chaco, en Pedro Juan Caballero, Ciudad del Este y Concepción. Estamos buscando ahora un distribuidor para Encarnación y alrededores.

RECURSOS HUMANOS E INSUMOS

¿Cuántos empleados tienen actualmente?

Ahora mismo tenemos 400 personas entre gente de planta, administración y ventas.

¿Las personas que están en planta son mandos medios calificados?

Sí, hay un *staff* de profesionales en planta en producción, mantenimiento y laboratorio. Son todas áreas que requieren de una calificación y preparación universitaria, lo mismo en el área administrativa.

¿La capacitación es constante?

Nosotros hemos certificado nuestro sistema de gestión de calidad de acuerdo a las normas ISO 9001, y uno de los requisitos es la revisión anual de los requerimientos de capacitación y se tienen que hacer los planes de capacitación de forma obligatoria.

¿Qué otros insumos usan aparte del agua de los manantiales?

Principalmente sales minerales, sabores y plástico para las botellas, preformas. Los sabores importamos de Argentina, Chile, Brasil y Estados Unidos. Las sales minerales se importan de fuera del Mercosur, principalmente de Europa o Asia. Los plásticos, en muchos casos compramos localmente.

POLÍTICAS GUBERNAMENTALES Y CREDITICIAS

¿Hacen uso del régimen de importación de materia prima?

Cuando importamos directamente sí.

¿Qué otro tipo de facilidad para la industria del gobierno utilizan?

La Ley 60/90 nos ha sido muy útil para modernizar nuestro parque industrial, sobre todo cuando hicimos grandes inversiones.

¿No utilizan créditos como los de la AFD porque les parece que es muy burocrático o por otros motivos?

Sí, la verdad por una cuestión de agilidad trabajamos con los bancos privados. Normalmente los créditos que tomamos no son de gran envergadura. Solo una vez sacamos un crédito importante para terminar esta planta. Prácticamente triplicamos la superficie de

las anteriores, las dos plantas que manejábamos cubrían 10.000 m^2 y acá tenemos casi 30.000 m^2. Para nosotros fue un estirón muy grande en capacidad, ahora tenemos que empezar a sacarle provecho.

¿Le parece que las políticas fiscales, monetarias y cambiarias favorecen a su empresa?

Realmente nosotros no encontramos más límites que nuestra propia capacidad en el crecimiento de nuestra industria. No tenemos la complicación del contrabando, por ejemplo, que perjudica a muchos colegas. Creo que el contrabando es el mayor flagelo para los industriales nacionales. La tasa impositiva es muy baja, se pagan bailando los impuestos en Paraguay. En otros países las empresas viven para pagar impuestos.

Yo hablo con colegas de otros países y las cosas que tienen que pasar son terribles, este país es un paraíso para ser empresario dentro de todo. Mucha gente se queja del gobierno pero lo que a nosotros realmente nos gustaría como empresarios es una mejor atención médica y la cobertura de la seguridad social. Eso es muy importante para la gente.

También tenemos problemas con la energía eléctrica, tuvimos que poner un gran generador porque pasamos muy mal el verano. La parte de infraestructura en general también, el tráfico, la infraestructura vial. Tenemos que llegar a los clientes y volver y eso aumenta nuestros costos.

NUEVAS LECCIONES

¿Cuáles son las nuevas lecciones que puede trasmitir?

Tenemos la satisfacción de tener un alcance muy importante y una participación del mercado importante y de aportar nuestro granito de arena a la salud pública, porque 80.000.000 litros de agua significan salud para mucha gente. En países como el nuestro la calidad del agua tiene mucha incidencia en la salud o la falta de salud sobre todo de los niños. En Paraguay hay muchos sectores que todavía no tienen un acceso a agua saludable. Por eso nosotros insistimos mucho en la eliminación del sodio, porque sabemos que el 51% de la población sufre de hipertensión. Entonces son aportes que se hacen como empresa, el resto ya viene por añadidura.

“En el Paraguay, los impuestos se pagan bailando”.
Jorge Salomoni, Agua Seltz

Empresa: **LÁCTEOS TRÉBOL**

Empresario entrevistado: **David Sawatzky, Gerente de la Cooperativa Chortitzer**

Entrevista realizada por el autor en 1999 *(Mes Económico Nº 21)*

1999

LOS COMIENZOS Y EL DESPEGUE

¿Cuándo inician a producción láctea en la cooperativa?

Se menciona el año 1962, pero realmente, el inicio de la producción láctea se inicia antes. En 1962 empezábamos a entregar productos lácteos, a través de la Transchaco (todavía sin asfaltar), a Asunción. Desde la década del 40 hacíamos entrega de manteca, mantequilla, aceite, por vía férrea, desde Loma Plata hasta el Río Paraguay, y luego se embarcaban los productos a Asunción.

¿Los menonitas han sido tradicionalmente productores de leche y derivados?

Tradicionalmente, esta gente no trabajaba con ganado. Eran productores de grano. De origen europeo de Prusia, Rusia, y luego con migraciones de Canadá y Estados Unidos. Al llegar al Paraguay, vinieron con el objetivo de plantar granos. Pero se equivocaron. Tuvieron que empezar a plantar algodón y maní. En la primera fase, es decir, desde 1927 hasta 1930, las familias se mantenían con 2 a 5 vacas para el sustento doméstico. Producían un poco de leche, cuando sobraba la leche, hacían manteca y, en algunos casos, queso. Solamente para el consumo familiar.

Desde mediados del 40 la cooperativa empezaba a comprar esta leche, y manteca; la lavaban, la empaquetaban, porque heladera en aquella época no tenían. Era muy difícil en el verano. Yo me acuerdo cuando era niño que se enlataba y luego se cubría con sacos de arpillera, con algodón, se mojaba bien con agua. Gente que cargaba las latas de mantequilla de Loma Plata, al ferrocarril, y el viaje llevaba 2 días. En el ferrocarril se tenía que mojar constantemente la tela. Más bien esta mantequilla llegaba como aceite. Se vendía al ejército, a las panaderías para hacer la manteca, panificados, etc. Ese es el comienzo.

La segunda etapa fue la del Transporte Aéreo Militar (TAM), en la década del 50. Hasta que se abrió la ruta Transchaco. Con la ruta Transchaco la mejora fue paulatina, hasta que llegábamos con el asfalto del Chaco. Ahí recién se produjo el gran despegue de los productos lácteos.

¿Cuándo fue ese despegue?

En 1980. No estaba totalmente terminada la carpeta asfáltica hasta la colonia, pero coincidió con una línea de crédito que obtuvieron las 3 colonias del Chaco para el fomento de la lechería del Chaco Central. El crédito fue del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Fue un crédito a largo plazo, a bajos intereses, al que realmente los productores tenían acceso. Vino conjuntamente con un paquete, obligatoriamente técnico. Aplicar ciertas tecnologías: la inseminación artificial, la conservación de forrajes, sistemas de pastoreo, alambradas, cañerías..., todo un paquete tecnológico que ayudó mucho. Todo este paquete, más la ruta Transchaco, más el déficit de productos lácteos en el mercado nacional, coincidieron.

Las cooperativas de un día a otro estaban en condiciones, especialmente nuestra fábrica de lácteos Trébol, la cooperativa Chortitzer, a través de su gran proyecto que fue la primera planta de leche larga vida. Fue un riesgo muy alto para nosotros, pero tuvo mucho éxito. La cooperativa en esa época montó un centro genético que hoy es uno de los centros líderes del país, no solamente en leche, sino también en panes. En el año 1980, cuando hicimos las encuestas para este proyecto lechero, teníamos una producción por vaca/año de 400 litros. Hoy, siempre teniendo en cuenta la relación de un animal grande por hectárea, la producción es de 2.500 litros.

Con el paquete, ¿llegaron técnicos de afuera?

Vinieron para dirigir el proyecto, pero el 90% del proyecto se hizo con técnicos locales. Algunos contratados, algunos a nivel internacional. Hubo un ente que guiaba el proyecto, un técnico contratado a nivel internacional, pero las cooperativas ya tenían aplicadas técnicas con anterioridad. Ya en el año 1950 las cooperativas establecieron una oficina técnica, que recibía apoyo tecnológico vinculado al crédito externo.

¿Hasta 1980 la cooperativa seguía exportando siempre ese aceite de manteca?

También quesos. El tema era cómo llegar del Chaco a la capital y a otras zonas con leche de buena calidad. Como nuestro país está en desarrollo, la cadena de frío no funcionaba, es decir, desde la fábrica hasta el supermercado, y todavía en muchos hogares no funcionaban. Ahí tuvo éxito la leche larga vida, no necesita frío durante 4 meses.

¿Cuándo empiezan a vender la leche larga vida?

Aproximadamente hace 15 años.

¿Cuándo se produce el despegue comercial?

Ese salto comienza en el 80. Especialmente con el envasamiento de la leche larga vida. Ahí se empezó a envasar el yogur, el queso, la mantequilla. La Cooperativa Chortitzer empezó a contratar gente de marketing, mayormente, vía la empresa Tetrapak, que nos instalaba la primera envasadora. También sucesivamente nos dimos cuenta que había que mejorar la calidad de la materia prima. En los últimos 5 años hemos desarrollado una campaña muy fuerte en cuanto a mejoramiento de la calidad del producto. En aquella época teníamos que empezar a erradicar la brucelosis. Hoy esta zona ya no tiene más brucelosis. Cada año hacemos, de las 45.000 vacas lecheras, un control estricto sobre esta enfermedad.

EL TRATAMIENTO DE LOS FACTORES DE PRODUCCIÓN

¿Las vacas utilizadas son todas de raza Holanda?

Tenemos 3 tipos distintos de producción láctea. La finca tipo, que solamente se dedica la producción de leche, y en donde se trabaja con la vaca lechera pura, mayormente con Holanda. El segundo tipo de fincas combina producción lechera con carne, o con agricultura. La mayor parte de los finqueros poseen vacas con media sangre o ¾ de pureza, pero se realizan cruzas para obtener una raza mejorada. Finalmente están las fincas de ganado de carne, donde la carne es prioridad, pero también se hacen cruzamientos para mantener tambos rústicos.

¿Trébol se surte de materia prima de los tres tipos de fincas?

Sí. Pero la mayor parte viene del primer tipo de fincas.

El ganado de raza, ¿ustedes lo importan, lo reproducen?

Más reproducción que importación. Anteriormente ya empezábamos a introducir la inseminación artificial, las 3 cooperativas implementaron centros genéticos. El único que está bien implementado es de la cooperativa Chortitzer, con laboratorio de congelamiento de semen, con transferencia de embriones y demás. La cooperativa cuenta con cabañas; cabaña les llamamos a aquellos ganaderos o tamberos que tienen un campo bien definido, con fines bien definidos, trabajan en mejoramiento genético y son los que están sirviendo de multiplicador para otros. En general hoy, para ganado lechero, importamos semen en su mayor parte de Canadá. Tenemos muy buenas relaciones con la firma líder que está administrada por un menonita canadiense. Usamos genética canadiense, americana y, en

menor medida, europea. En leche, 80% canadiense, carne mayormente americana. También importamos vientres de Argentina, últimamente mucho más de Uruguay, porque la de Uruguay es la que más se adaptó a esta zona. Pero el grueso es de producción propia.

¿Las maquinarias para el procesamiento de leche son importadas también?

Todo importado. Las maquinarias para la mantención y labranza de la pastura son, muchas de ellas, fabricadas aquí: el succionador, sembradoras eléctricas, las cuchillas para cortar las malezas y manejo de praderas.

¿Qué tipos de insumos utilizan para la producción lechera?

Sales minerales, importadas mayormente de Brasil. Tenemos una fábrica propia de balanceados. A través de esto fomentamos la siembra de sorgo, ya que el maíz no anda mayormente en el Chaco Central. Los silos fabrican los productores en sus propias fincas. Tenemos nuestro propio centro de tratamiento y reproducción de semillas, pero a veces no satisfacen la demanda. El año pasado tuvimos inundaciones y no pudimos cosechar la cantidad de semillas necesarias, tuvimos que importar semilla. Pero la idea nuestra es autoabastecernos especialmente con semillas para pasto y hasta llegamos a exportar semillas para pasto a Argentina, a la zona norte. Otros insumos, como los insecticidas, estamos importando.

¿Cómo capacitan a la mano de obra?

Mucho tiempo fue por vía práctica, pero desde hace 20 años tenemos el Centro de Formación Profesional, que empezó como una pequeña escuela agrícola. Hoy en día es el Centro de Formación Profesional mejor desarrollado del país, incluyendo de 8 a 10 disciplinas: agricultura, mecánica automotriz, electricidad, secretaría, contabilidad, carpintería. Últimamente introducimos la escuela de lechería, y somos la primera en el país. Todas las profesiones son de mandos medios. La escuela fue apoyada desde Alemania. Aplicamos mucho el sistema dual. Estamos reconocidos, totalmente registrados y controlados.

¿Se necesita mucha mano de obra para el procesamiento de productos lácteos?

En este momento producimos unos 300.000 litros diarios, de los cuales la tercera parte se producen en la zona sur de las colonias. Tenemos aproximadamente 260 operarios.

¿Todas las personas que manejan el procesamiento de leche han sido formadas en ese centro de capacitación local?

No porque este año tenemos recién el primer grupo de egresados. En años anteriores hemos aprovechado al máximo ofrecimientos de cursillos en Brasil y Argentina. Hemos

enviado técnicos para el manejo de nuestras maquinarias al Brasil. Para el laboratorio tenemos un técnico que en este momento está perfeccionándose en Chile, para productos alimenticios. Tenemos asesoría de Argentina, de primer nivel, para nuestra planta láctea. Tenemos algunos veterinarios, especialmente en cuanto a salud animal, calidad de la leche, que trabajan más bien con el productor primario y otros bioquímicos que trabajan en el laboratorio.

PRODUCCIÓN Y MERCADO INTERNO

De acuerdo a informaciones periodísticas, el 75% de la producción lechera en Paraguay pertenecen a las colonias menonitas.

Sí, a Trébol, Coop y Lactolanda. La nuestra sola produce el 55% de todo el mercado.

¿Tienen productos Trébol distribuidos por todo el país?

Hemos hecho un estudio reciente y hemos encontrado que los productos Trébol se encuentran en el 80% de los puntos de venta de lácteos en el país.

¿Cuándo se inician Coop y Lactolanda?

Coop, en la misma época. Lactolanda más tarde. Inicialmente Coop estaba más avanzada, porque tenían la ventaja que el primer aeropuerto se hizo en Filadelfia. En la primera fase su fábrica de quesos estaba mejor organizada que la de Loma Plata, de Trébol; hace 30 años atrás.

¿Se encuentra la demanda lechera en Paraguay abastecida por la producción local?

La recomendación es que un ser humano debería consumir, aproximadamente, 150 litros de productos lácteos por año. En Paraguay se consumen 80-85 litros. En Bolivia para compararnos está en 50. El país en el que más se consume leche es en Uruguay, están cerca de 300 litros. En todas las mercaderías están el precio del producto y el poder adquisitivo del consumidor. Cuando iniciábamos nuestra línea de larga vida, hace casi 20 años, vendíamos 5.000 litros., ahora vendemos 200.000 litros por día. En aquella época éramos los únicos en el mercado. La demanda de leche en el Paraguay no es la adecuada, a pesar que la población campesina paraguaya siempre ha tenido un hábito de consumo de leche. Este hábito no encontramos en el altiplano, en el norte de Chile o Bolivia o Perú. Este hábito necesitaba ser desarrollado. Hay gente en Asunción que prefiere un tarro de leche de la calle, en vez de comprarlo. Pero con buena presentación, buena leche envasada, con ga-

rantía, ahí está el éxito. Pero el empuje fue la primera máquina envasadora de leche larga vida de Trébol. En esto consistió la revolución lechera del Paraguay.

Ahora la leche larga vida la tiene Coop y también Lactolanda...

No, tienen varios más, tiene *Parmalat*.

¿Cuál es la competencia para ustedes en el mercado interno paraguayo?

Siempre fueron los productos lácteos de origen argentino. Sin embargo, ellos no podían competir con nuestros precios, por la distancia. Pero ahora tenemos el fenómeno en el mercado de lo que creemos es leche subsidiada de Argentina o leche, como le llaman ellos, excedentaria. Los productores de leche en la Argentina tienen cupos de producción. De repente el clima se presenta bien y en vez de 1.000, se producen 1.300 litros. Por esos 300 pagan 40% menos o 30% menos. De esa forma los productos lácteos argentinos pueden ser más baratos que los nuestros. Pero este fenómeno es por temporadas.

¿No producen leche en polvo?

Estamos estudiando otra vez este proyecto. Con el crecimiento de nuestra producción tenemos que trabajar en este tema. La industria de leche en polvo se usa mayormente para almacenar todos los excedentes en ciertas épocas y usarlos en épocas que escasean.

Pero en los últimos años se nota un desplazamiento de los productos argentinos. El consumidor paraguayo empieza a dejar de lado a los productos argentinos.

Esa fue una intensa lucha. Creo que el consumidor paraguayo, por ser el producto importado, consume. Muchas veces no valoraba si el producto nacional era bueno o no. Creo que con toda la propaganda que hemos hecho y con el sabor mismo de nuestra leche, el consumidor paraguayo finalmente se ha dado cuenta que es buena y competitiva. Muchos dicen que el sabor de nuestra leche larga vida es mejor que la argentina.

¿Desde cuándo empezaron a utilizar el marketing y la publicidad para sus productos?

Tuvimos una fase hasta 1993-94, en que la leche se vendía sola. Pero con el crecimiento de la competencia, crecen las exigencias de los consumidores. El cliente con la presentación se educa. Nos dimos cuenta que incursionábamos cada vez más en productos más delicados, más deliciosos. El primer inicio fue justamente a través de este paquete tecnológico, con el crédito BID, donde empezamos a mejorar la calidad en todos los ámbitos: la salud, el manejo, la raza, en todos los niveles. Esto fue un proceso de 5 a 8 años, en forma intensa y minuciosa. Para este año los veterinarios tienen la obligación de ayudar a los

productores. El próximo año vamos a crear un departamento para mejorar la calidad exclusivamente, a nivel productor. En los últimos 5 años hemos instalado un departamento de máquinas de ordeñe.

LA APUESTA HACIA EL PACÍFICO

La apertura del Mercosur, ¿significó para ustedes algún daño, en el sentido de mayor ingreso de productos argentinos?

No, porque crecimos siempre con el sistema Mercosur no oficial, porque el producto argentino entraba informalmente. Hemos crecido, a pesar de la competencia desleal.

¿Ha significado una ventaja para ustedes que se haya abierto, por ejemplo, el mercado brasileño?

En cuanto a tecnologías se puede hablar de ventajas, el intercambio es mucho más fácil, pero para exportar estamos estudiando más el mercado boliviano, ya iniciamos nuestra exportación a Santa Cruz. En Chile también estamos estudiando el mercado. La competencia es fuerte, pero con la Bioceánica, con el mejoramiento de algunas rutas a nivel internacional, y con calidad, podemos competir. Volviendo al tema del Mercosur, vemos que los grandes, Argentina, Brasil, están creando trabas no arancelarias.

Ustedes, o creo que Coop, enviaron una partida de productos lácteos al Brasil.

Coop intentó con yogur y queso, pero tuvieron problemas con productos perecederos. Nosotros cuando fuimos a Santa Cruz tardamos 4 días en llegar, pero a la leche larga vida no le afecta.

Suponiendo que no existan esas trabas de Brasil, ¿ustedes creen que puedan ingresar a ese mercado?

Claro, porque las estadísticas dicen, que la población en el Mercosur crece más rápido que el crecimiento de la leche. La gran expectativa es el Asia, este es el objetivo de la Bioceánica. Utilizando las vías navegables, para la exportación de productos del Corazón de América, para Asia o para China son 7 días de barco, por lo menos. Hoy en día cada barco cuesta y cada kilómetro de camión o tren, cuesta. Hemos encontrado carne paraguaya en el norte de Chile; ellos compran preferentemente nuestro novillo, porque es de calidad. Para el envío de carne se deben hacer 4.000 km vía Mendoza hasta Santiago de Chile.

Tenemos entendido que la gobernación de Boquerón y los empresarios están construyendo una ruta de ripio hasta la frontera boliviana.

Si, se hizo un convenio con el gobierno de Tarija en Bolivia. Tengo entendido que la decisión del gobierno es asfaltar la Transchaco hasta La Patria y a Infante Rivarola, y enripiar la conexión con Pozo Hondo. La distancia es de 120 km. El convenio es entre la Gobernación de Boquerón y de Tarija. Bolivia ofrece ripio gratis, porque tiene su cantera de ripio a 50 km de la frontera.

¿De manera que ustedes ven el mercado para sus exportaciones más en Chile, en Bolivia, en el Pacífico?

Sí. Vemos nuestro futuro hacia el oeste.

¿Inclusive hacia el Asia?

A largo plazo. Es lo que necesita Asia, comida. Si un chino puede comer 10 gr de carne más, nuestra ganadería ya vendió todo lo que debería vender.

¿Y con los productos lácteos ustedes también piensan en Asia?

En el norte de Chile nos abrieron la visión. Quesos y muchos productos lácteos, leche en polvo, leche larga vida, se podrían exportar. Hay que estudiar. Para el norte de Chile vemos más factible, carne. A Bolivia más leche y genética, ya hemos exportado semen y reproductores. El gran futuro de la ganadería nacional, gran parte está aquí, con tecnología y genética y manejo de ganado.

APROVECHAR LAS CHANCES ANTES QUE EVITAR RIESGOS

A lo largo de estos años de lucha por la excelencia de la producción láctea, ¿cuáles fueron los principales obstáculos internos y externos encontrados por Trébol?

Los mayores obstáculos a nivel interno siempre fueron la comunicación, el clima, falta de mano de obra preparada; esto último estamos por resolver; obtención de créditos a largo plazo. A nivel nacional el contrabando, que sigue hasta ahora.

Hay ciertos créditos especiales como el Fondo de Desarrollo Industrial, el Fondo de Desarrollo Campesino, ¿llegan al pequeño productor?

Muy poco. Hemos solicitado un paquete con el BNF y con el Fondo Ganadero. Tienen fondos considerables, pero no a largo plazo y los intereses son muy altos. Otro punto de

éxito fue el sistema cooperativo y la transferencia y el control y el apoyo técnico permanente, el seguimiento. La cooperativa en ningún momento abandona a su productor.

¿Cuáles son las principales lecciones aprendidas?

En primer lugar, hay que mantenerse unidos, a pesar de existir la tendencia que cuando uno crece se separa. Mantener la tradición del sistema cooperativo, que es muy bueno, muy fuerte. Pero tiene un punto negativo que es la inflexibilidad. Hoy en día el comerciante es muy flexible, ágil, decidido. El sistema cooperativo es muy transparente, el socio tiene voz y voto, sobre muchas decisiones, los dirigentes tienen que consultar. Pero hemos aprendido mucho sobre producción sustentable, durante este proceso. Hemos visto que al Chaco no se puede explotar indefinidamente. Se decía que la tierra del Chaco no necesitaba fertilizantes, que su tierra era tan fértil que duraba para siempre. Fertilizantes no usamos todavía, pero con el manejo del suelo y muchos impactos ambientales negativos que se detectaron, se manejan mejor. Hemos aprendido a competir a alto nivel y a profesionalizarnos.

Hay que ser optimista, porque hace 30 años atrás, para la producción de leche larga vida, todo el mundo profetizaba el fracaso de esa inversión. Era un riesgo muy grande. Pero yo siempre digo: "el que evita todos los riesgos, pierde todas las chances". El mayor riesgo fue la inmigración hacia el Chaco. Soy optimista porque el Chaco puede ser un gran centro de alimentos del Paraguay. El Chaco constituye el 62% de la superficie nacional con un 2% de la población. Extraemos 120 millones de litros de leche entre las 3 cooperativas, y esto extrae solo el 6% del Chaco. El área de las cooperativas ocupa 1.500.000 de hectáreas. Al Chaco hay que someterlo a un mayor nivel de inversiones, hay varios rubros que aprovechar, aparte del lechero.

"El Chaco puede convertirse en un gran centro agro-alimentario del Paraguay".
David Sawatzky, Lácteos Trébol-Cooperativa Chortitzer

2015

LA EMPRESA EN EL 2015

Resumen de la entrevista realizada a **Leonard Wiebe, Gerente General de Cooperativa Chortitzer**

LA EMPRESA Y EL PRODUCTO

¿Cómo evolucionó la empresa en los últimos 20 años?

Lácteos Trébol pertenece a la Cooperativa Chortitzer, y la cooperativa se basa en tres pilares: un 40% es frigorífico, que se acopló a la empresa en el año 1999, 40% comercio, estaciones de servicios y créditos para nuestros asociados, y el 20% restante es lácteos.

En cuanto a lácteos, hemos mantenido los productos principales pero hemos aumentado la gama. Tratamos de lanzar dos nuevos productos por año, cambiando el envase y adecuándolos a nuevas tecnologías. Estamos adicionando nuevos productos como el de antilactosa. Ahora estamos con el proyecto de una planta de leche en polvo que está en plena ejecución en este momento, creemos que vamos a terminarlo para fines del año que viene. Hemos invertido fuertemente en la empresa láctea en los últimos 5 años en industrialización y tecnología pero también en cuanto a llegar al consumidor final. Hemos ganado por tercer año consecutivo el *Top of Mind*.

¿Creció la producción de lácteos o disminuyó debido a la entrada de la parte de frigorífico?

Aumentó desde los años 90 en un 15% anual en volumen a pesar de haberse dinamizado el área de frigoríficos. El año pasado llegamos a 136.000.000 de litros de leche procesados. De los cuales el 80% proviene de asociados y 20% de no asociados. Hemos crecido fuertemente en lácteos pero en cuanto al volumen de negocios de la cooperativa, la participación de este rubro ha disminuido.

¿Cuáles son los principales productos nuevos en lácteos?

Productos frescos como budines, yogures, leches funcionales que en ese momento no teníamos, serían las leches con calcio, omega 3, hierro, fibra, y los yogures igual. Hoy mantenemos 96 productos en cuanto a lácteos en variedades y tamaños de envase.

Ha crecido también la competencia en productos lácteos, ¿cuál es su participación del mercado?

Tenemos entre 45 y 50% del *market share*. Con nuestro aliado que es Lactolanda, nuestro competidor pero también nuestro aliado, llegamos al 80% del mercado. Otro dato es que somos los únicos en Paraguay que tienen leches funcionales además de la leche crecimiento. Tenemos las comprobaciones de que realmente ayudan a prevenir o estimular ciertas funciones del cuerpo.

En cuanto en cuencas lecheras, ¿ustedes usan solamente la suyas o se van expandiendo?

Un 80% son de nuestros asociados, 20% no. Tenemos un programa de asistencia al productor con la tecnología, para que pueda saber qué puede producir en su finca, tenemos un programa internacional que ofrecemos a los asociados o no asociados, sin restricciones, sobre todo en la Región Oriental trabajamos con no asociados en Coronel Oviedo, San Pedro y Río Verde. Pero no estamos cerrados a otros productores que quieran traer aunque mantenemos estándares en cuanto a la calidad de la leche cruda.

¿Los no asociados son grandes o pequeños?

Hay grandes de 5.000 litros por día, y también más pequeños. Nosotros necesitamos producir unos 200.000 litros por día porque la idea nuestra es envasar el remanente en leche en polvo sin bajar la guardia en nuestros productos actuales.

El proceso para que una cuenca realmente funcione es de años, hoy tenemos créditos de hasta 20 años para tamberos que quieran producir e incorporar productores jóvenes. La edad media de nuestros productores es de 31 años. Creemos que estamos bien en cuanto a asistencia técnica, en asesoría al productor, tenemos servicio de asistencia a la máquina de ordeño.

RECURSOS HUMANOS Y FINANCIAMIENTO

¿Con cuántos empleados cuentan?

Hoy en día la cooperativa emplea a unas 2.700 personas en forma directa, de los cuales 400 trabajan en el sector de lácteos. Tenemos dos plantas en el Chaco. En Asunción tenemos 600 empleados que se encargan de la comercialización y distribución. En frigoríficos empleamos a 550 personas, 400 en supermercados y estaciones de servicio, unos 100 en logística. El 62% de los empleados son técnicos, un 30% mecánicos y el resto del área de administración.

¿Y los tamberos cuantos son?

Son 730 tamberos más o menos, ellos no son nuestros empleados directos pero son parte de la cadena.

¿Hacen capacitación para los empleados directos?

Sí, constantemente. Al incorporar una nueva máquina los productores de esa máquina capacitan directamente al personal para que puedan usarla. Así que hay capacitación en planta y también en el exterior. Mandamos gente a São Paulo, Buenos Aires o donde sea. La últimas máquinas compramos de Italia así que ellos vienen a capacitar y luego vía online.

¿Y los créditos que emiten son todos de la Cooperativa?

Tenemos créditos de la AFD y créditos de la cooperativa para tamberos, productores de carne, agrícolas y demás. El 99% de nuestros créditos van a estos productores y el resto a vivienda. Nosotros no damos créditos comerciales, sino asistencia al productor.

¿Los fondos que consiguen de la AFD donde lo ubican?

Con los productores asociados. Esos créditos no pueden ser usados directamente en la empresa.

MERCADO EXTERIOR

¿Qué porcentaje de la producción láctea va al exterior?

Un 4%. A Bolivia van mantecas, quesos y un poco de leche. En Santa Cruz tenemos una sucursal. También a países de África. Hemos exportado bastante volumen de leche a Brasil. De Brasil decidimos salir porque los impuestos estaduales son muy altos y no nos permiten competir. Son muy proteccionistas En cuanto a carnes, 72% va al exterior y el resto al mercado nacional.

POLÍTICAS GUBERNAMENTALES

¿Qué piensan ustedes de las políticas gubernamentales en general, las políticas fiscales, monetarias, las leyes de fomento a la industria?

Bueno, políticas que incentiven este tipo de rubro no hay muchas pero sí la política abierta

que ha mantenido el gobierno en las últimas décadas ha contribuido mucho en el desarrollo de productos. Las políticas del gobierno no nos han dañado. Si bien no han mantenido las rutas en buen estado, por ejemplo, la Transchaco, pero al menos tenemos asfalto. Básicamente hemos podido trabajar.

En cuanto a política fiscal, obviamente somos uno de los grandes pagadores de impuestos, nos gustaría que el retorno del IVA exportador sea un poco más rápido, que en la práctica no sucede tanto. También nos han beneficiado las meriendas escolares, que esto sea un producto nacional ha ayudado mucho a las industrias del sector y creo que es un gran paso que ha dado el gobierno anterior y este lo ha mantenido.

Hay que decir que el Paraguay, quieras o no, ha progresado. La seguridad puede ser un gran problema pero ha avanzado y somos un país pequeño al lado de dos grandes y yo creo que deberíamos producir calidad y no solo alimentar a 6.000.000 de personas sino a 60.000.000.

NUEVAS LECCIONES

¿Cuáles son las lecciones que destaca en estos años luego de la primera entrevista?

La producción hay que empezar a pensar al menos en un plazo de 5 años. Como empresarios paraguayos a veces cometemos el error de querer empezar a ver el dinero después de un año. No es un tema a corto plazo. Entonces hay que alentar al que quiera invertir con este concepto ya. Así que si uno trabaja y cumple las leyes, va a tener éxito. Nosotros buscamos tener una empresa formal, sin ningún problema, sin dejar de cumplir con leyes ambientales, fiscales, ninguna de ellas. Deberíamos cambiar un poco el concepto del comerciante y convertirnos en empresarios. El empresario tiene una visión a más largo plazo, y se siente comprometido y aliado con el consumidor final y el entorno.

“Deberíamos cambiar un poco el concepto del comerciante y convertirnos en empresarios”.
Leonard Wiebe, Lácteos Trébol- Cooperativa Chortitzer

TEXTILES Y CUEROS

1996

Empresa: **ARTE POPULAR** (confecciones)

Empresaria entrevistada: **Cecilia Fadul, Gerente y propietaria**

Entrevista realizada por el autor en 1996 *(Mes Económico Nº 8)*

EVOLUCIÓN DE UNA INICIATIVA

¿Cómo nace la idea de Arte Popular?

Creo que por casualidad nomás. No fue algo que me haya sentado un día, y que haya pensado largamente y decidir que quiero hacer Arte Popular. A medida que más me dedicaba a este tipo de confección y que pasaba el tiempo uno se va entusiasmando, uno va descubriendo, le va gustando.

¿Detrás de esa casualidad hay un interés, un gusto hacia cierto tipo de trabajo como por ejemplo hacia la confección?

Sí, detrás de esa casualidad hay muchas cosas. Hay que tener en cuenta que en mi familia trabajamos con la artesanía ya hace bastante tiempo. No precisamente con telas. Pero crecimos en ese ambiente. A mí la confección me gustó desde chica, todo lo que sea ropas y diseños siempre me gustó. Lo que pasa es que nunca me decidí porque me parecía que ya existía mucha gente en el tema. Primeramente me he dedicado a la mantelería de *ao po'i,* luego de eso, bordados, ya mirando hacia la confección.

¿Cuándo empieza la mantelería de *ao po'i*?

Mantelería de *ao po'i*, hace trece años, y la confección como once años.

¿Fabricaba mantelería o simplemente la compraba?

No, era encargar un determinado bordado, determinados tamaños, determinados colores, que una vez terminados se retiraban. No era ir y comprar cualquier cosa. Yo no inventaba los bordados, todos esos diseños yo ya los encontré listos. Más bien lo que hice fue combinarlos de una manera diferente, brindar tonalidades diferentes y usos diferentes; ahí es donde se nota la diferencia, en el uso, tanto de la mantelería como de la confección. Por ejemplo, se conoce acá la mantelería, pero nunca se hicieron almohadones con bordados típicos, y nosotros lo comenzamos a hacer, lo mismo que ropa de cama. No era algo común, y en eso consiste la diferencia.

¿Y el diseño?

El diseño vino con los colonizadores quienes les enseñaron a los indígenas a bordar en lienzo, que nosotros llamamos hoy *ao po'i*. Ellos hacían mantelería, y camisas. Están las famosas camisas "Mariscal López" que se usan hasta hoy y llevan la denominación de Camisa Mariscal. Yo uso muchísimo ese diseño. Lo que pasa es que no uso exclusivamente para camisas, y ahí está la innovación. El diseño se puede usar en camisas, colchas, manteles, almohadones.

Cuando se inició en esta actividad, ¿se propuso una meta, un lugar a donde llegar?

Todos soñamos, yo generalmente me fijo metas a corto plazo, metas que pueda alcanzar. Hubo momentos en que mi meta era llegar con mis productos en forma masiva, luego fue llegar a la gente joven, y la siguiente meta era simplemente mantener las metas anteriores. Lo mismo sucedió cuando en un principio compraban solamente los extranjeros. Entonces la meta era que la gente local también use lo nuestro, que no solamente use lo extranjero o lo importado. Yo llegaba a la misa los domingos y veía que todas las niñas estaban con las hebillas *B+D* y con la ropa extranjera de moda. Me imaginaba que algún día vería en la misa a más de una persona con mi ropa. No me pasa siempre, pero me pasa. Es como que, de a poco, se van cumpliendo los objetivos.

¿Y cuál fue la reacción de la gente joven?

Hoy en día la gente joven viene y compra y no solamente admira, sino que compra y siente gusto hacia el producto. Aquí hay que tener en cuenta que no se está trabajando con un producto de consumo masivo como por ejemplo una camiseta. Yo no puedo fabricar 3.000 camisas en un mes. Pero el hecho que una chica de 16 o 17 años venga, compre y le guste, eso es muy bueno. Porque hace diez años esta práctica no existía, las chicas no iban a una fiesta de 15 con vestidos de *ao po'i* o *ñandutí*, no se utilizaban salidas de baño de lienzo, y hoy eso ocurre.

El mercado para este tipo de productos fue pensado localmente o para la venta en el exterior, ¿o esto último se presentó en forma accidental?

El mercado de afuera llegó primero. En un principio, la mayoría de los compradores eran extranjeros, y eran ellos mismos quienes traían a la gente que importaba. El consumo local importante llegó después, hace aproximadamente 7 años.

¿Cuáles eran los países de venta del producto?

Se ha vendido mucho a Sudáfrica, Italia, Estados Unidos. De Estados Unidos se transferían los productos a la zona del Caribe, lugar donde más se vende porque es verano todo el año. También Argentina y Brasil.

MATERIA PRIMA, DISEÑO Y CALIDAD

¿Qué ofrece Arte Popular en confecciones y cómo salen los productos al mercado?

En términos de confecciones ofrece todo pero principalmente ropa de mujer, para hombres solamente tenemos camisas, la parte de niños trabajamos muy poco.

En cuanto a los productos, en un principio solamente hacíamos blusas muy sencillas, que no tenían ni cuellos, ni ojales, ni botones. Como se imagina era algo muy simple. Después con el tiempo a esa blusa se le puso una falda, pero una falda muy sencilla, solo tenía una goma en la cintura, nada más, después se le puso un cuello, se le fueron agregando los ojales, los botones, las mangas cortas, las mangas largas, los puños, las espaldas trabajadas, las faldas más complicadas, los pantalones, los sacos. Luego empezaron a aparecer los vestidos de fiesta, los vestidos de novia. En este momento hacemos desde la blusa más simple hasta el vestido más complicado. Hace 11 años no lo podíamos hacer, no teníamos la infraestructura para hacer un saco o un blazer, un traje de fiesta, por supuesto siempre con *ao po'i* y *ñandutí* solamente.

¿Cuál es la diferencia entre los productos típicos que confeccionan Arte Popular y aquellos que confeccionan o venden las tiendas típicas del país?

Yo creo que la diferencia fundamental es que va dirigido a un mercado distinto. Esas tiendas trabajan formas más simples, modelos más simples, porque según entiendo, la mayoría de las personas que venden estos productos no son propietarias de talleres, compran los productos listos y los vuelven a vender. En cambio yo tengo un taller, es decir, que puedo fabricar el producto que vendo. Eso significa que cuando una señora necesita algo a su medida o a su gusto, puedo satisfacerle en dos o tres días, porque dispongo del personal y del taller. Una persona que revende no puede hacerlo, no puede trabajar con un modelo complicado, porque no tiene condiciones para resolver ese tipo de problemas. La diferencia está también en el diseño. Lo nuestro es más moda, el resto yo diría que es una ropa más standard.

Cuando hablamos de moda, ¿hablamos de diseños traídos por los europeos hace siglos o de diseños impuestos actualmente por la moda de los países del norte?

Lo que nosotros hacemos para el mercado externo es completamente diferente a lo que se hace para el mercado local. Lo que se hace para el mercado externo no puede ser una prenda complicada. Primero por el peso, segundo por el tiempo y tercero por la cantidad. En cambio, lo que se vende aquí es más lindo, pero se produce en menor cantidad. Aquí, por ejemplo, una prenda puede ser el resultado de combinar una campera de jean con un diseño de encaje de *ñandutí* o la misma combinación con una falda. La moda se crea a partir de estas combinaciones y de diseños que ya se encuentran listos, pero cuyas tonalidades y dibujos van cambiando. Trabajo directamente con las artesanas que hacen los diseños.

¿Usted es la única diseñadora?

Sí, soy la única diseñadora, de hecho no quiero que haya otra persona que diseñe ya que eso es lo que más me gusta hacer.

¿Cuántas personas trabajan para Arte Popular?

Gente que confecciona, cuanto más hay quince. Pero gente que borda hay muchas, porque el bordado viene ya todo listo. La parte de confección está aquí en Asunción, pero la gente que borda está toda en el campo. De repente pueden estar dos mil personas trabajando o de repente pueden estar trescientas.

¿Existen lugares específicos del campo de donde se provee de los bordados?

Sí, están esos lugares, solo que esos pedidos se hacen a través de contratistas, porque cuando yo llego a un pueblo no puedo recorrer 70 o 100 casas, puedo recorrer diez casas, que son 10 contratistas que se vuelven a repartir en otras 10 o veinte personas, o familias.

¿Cuáles son esos trabajos?

Están los que se denominan *encaje ju* y que se hacen en Carapeguá. El *encaje ju* y el *ao po'i* se hacen únicamente en la zona del Guairá, Yataity y los alrededores de Yataity. Yataity es como la imagen, es donde más se encuentra, en toda la zona del Guairá se hace. El *ñandutí* se hace en Itauguá. Las telas que usamos para combinar son los lienzos de Manufactura Pilar, y utilizamos el *poyvi* que también se hace en Carapeguá.

¿Todas las materias primas son nacionales?

Casi todas. Esa es otra diferencia que existe también entre las tiendas típicas y nuestro trabajo. Nosotros mezclamos muchos los tejidos. En cambio las demás tiendas, por lo general, trabajan todas con un solo tejido: o *ao po'i* o lienzo.

La gente que trabaja en su taller, ¿puede trabajar en cualquier taller de confección o tiene cierto tipo de calificación diferencial?

Puede trabajar en cualquier otro taller de confección, pero es gente que trabaja muy bien. No se trata de un taller que tiene gente que trabaja muy bien, gente que trabaja bien y gente que trabaja mal. En un taller como el nuestro, las personas que empiezan la pieza, la terminan. Deben ser personas muy cuidadosas, porque hay partes que no se pueden armar de cualquier forma, no se pueden mezclar las piezas, cada bordado tiene un color distinto. La persona debe ser una excelente costurera.

¿Una excelente costurera se hace, se la califica?

Una excelente costurera cuesta mucho conseguir. Aprenden, yo creo, y creo que responden en la medida que se les exige. Sabemos que hay gente que no quiere aprender, bueno, el trabajo no es para ella, pero hay una mayoría que aprende.

¿Quiénes son los encargados del aprendizaje?

Yo paso mucho tiempo en el taller, pero mi taller no funciona como otro. En otro taller se cuenta con una supervisora, una jefa de operarios, un encargado de corte, etc. En cambio en mi taller todo el mundo tiene que saber hacer de todo. Digamos que una es la que corta, otra la que cose y otra la que plancha. Pero de todas maneras todas tienen que saber qué hacer. La que plancha tiene que ser capaz de darse cuenta de si hubo una mezcla de bordados y tonos de telas por ejemplo; lo mismo tiene que saber la que corta, la que hace los ojales. La calificación y el aprendizaje se hace sobre gente con cierta experiencia. No se contratan a novatas.

¿Y el control de calidad?

Lo hace la persona que comenzó con el emprendimiento y hoy en día cuesta mucho reemplazarla. Esta persona hace el control de calidad de las ropas, de la mantelería, de todo. Es una persona que al abrir un mantel ya es capaz de darse cuenta de si un dibujo está torcido, de si un encaje es más o menos ancho.

¿El control de calidad es más exigente para el mercado local o para el exterior?

Yo soy exigente con todos, a mí no me gusta que venga el cliente a exigirme, a mí me gusta ofrecerle al cliente no importa que sea local o extranjero. De todas maneras, siempre hay prendas que no pasan el control de calidad. Entonces se las separan, se las venden a un menor precio. Eso sí, en el momento en que el cliente toma esa prenda le manifestamos el porqué de un precio más barato. El control de calidad es igual para afuera y para adentro, porque es la única manera de salir adelante.

MERCOSUR Y PRODUCCIÓN ARTESANAL

¿Venden a Sudáfrica y Estados Unidos en menor medida que a Argentina y Brasil?

Brasil tiene mucha artesanía, y muy linda, y creo que los argentinos están más acostumbrados a ver estas cosas y no les llama tanto la atención.

¿Cuál es el porcentaje de distribución de sus ventas en los mercados local y externo?

Hace algunos años era 50 y 50. En este momento yo diría que 5% es afuera y el resto es local. En el país tenemos un atraso cambiario muy grande. Por ejemplo, si exporto blusas de 10 dólares y gano 1,5 dólar por cada una, tengo que enviar 1.000 blusas de 10 dólares para ganar 1.500 dólares, no me conviene. Y en blusas que cuestan 20 o 30 dólares me esfuerzo menos, hago menos cantidad y gano más. Al hacer las cuentas ahora me conviene fabricar este tipo de ropas, esperar que se nivele el cambio y luego salir de nuevo a vender afuera.

¿Desde cuándo sienten la sobrevaluación del guaraní?

La última exportación importante que hicimos a Europa fue en el año 92, con motivo de una exportación muy importante por el Quinto Centenario del Descubrimiento de América. Luego las exportaciones comenzaron a disminuir.

¿Quiere decir que el Mercosur no es un mercado interesante para este tipo de industria?

De momento no. Tengo mucha gente interesada en comprar nuestros productos en el Uruguay, por ejemplo. Pero en ese país los impuestos son muchos y altos. No entiendo todavía cómo ni de qué manera funciona el Mercosur. Al Uruguay habíamos vendido mucho, teníamos un cliente allá que vendía mucho, y cuando los precios empezaron a subir, entonces pensamos esperar un poco para que se levantaran las trabas arancelarias, con el Mercosur, y hasta ahora seguimos esperando.

¿Hay aranceles que tienen que pagar los uruguayos todavía para importar ropas de Paraguay?

Sí, para importar manteles bordados, ropas bordadas y todos esos productos afines, creo que están en su lista de excepciones para el comercio interno del Mercosur. En el Uruguay los inconvenientes son arancelarios, pero en la Argentina las trabas son paraarancelarias. Tuvimos una experiencia en la Argentina que ni pagando coimas en la aduana de ese país pudimos liberar nuestra mercadería para una fecha en que se festeja el día de la madre en ese país. En lugar de octubre, la mercadería llegó en diciembre.

¿En la medida que los aranceles se liberen cree que habrá mercado en esos países?

Creo que hay muchísimo mercado en todas partes, de muchos países; representantes de ProParaguay vinieron y se mostraron interesados en promover nuestras exportaciones ya que tienen muchos clientes potenciales.

Yo creo que hay dos problemas principales: la tasa cambiaria y la falta de preparación de los artesanos. Yo creo que si ProParaguay quiere hacer algo para la exportación de la artesanía del Paraguay debe, fundamentalmente, prestar asistencia técnica al artesano. Por ejemplo, el *ñandutí* es algo que se está acabando y el precio de este material sube todos los meses. No me parece bien que el ñandutí desaparezca, principalmente porque forma parte de nuestra cultura, de nuestras raíces, y porque es una actividad muy importante y mantiene ocupada a la gente fuera de Asunción, permitiéndole vivir muy bien.

Hay mucha gente que trabaja con mantas y alfombras de lana, en San Miguel por ejemplo; pero la lana es algo que tiene poquísima salida. Lo que debería hacer ProParaguay o el Servicio de Promoción Artesanal (SPA) es traer técnicos, capacitar a esa gente, formar talleres, cooperativas, dar ocupación a toda esa gente enseñándole la técnica del *ñandutí*. Con ello se logrará que se consiga el *ñandutí* en mayor cantidad y menor precio, y que se logre exportar. Porque a todo el mundo le encanta el *ñandutí*.

¿Por qué afirma que se está acabando el ñandutí?

Porque nadie más quiere hacerlo. Una persona de 20 años de los alrededores de Asunción como Itauguá y Capiatá prefiere venir a trabajar a la Capital. Y el *ñandutí* es una fuente importantísima de trabajo para todos; quizás no para la gente de Itauguá que en este momento no necesita, pues hay fábricas de diversos productos en la zona, pero hay zonas del país que pueden dedicarse a la fabricación de *ñandutí*. Entonces es difícil tomar el compromiso de exportar cuando disminuye la gente capacitada para producir.

¿Qué exactamente hace el SPA?

El Servicio de Promoción Artesanal (SPA) lo que debería hacer es capacitar al artesano, hacer un buen control de calidad y comercializar sus productos. Entonces el artesano del interior debería depositar ahí sus productos y el vendedor o revendedor ir al SPA. El SPA puede contactar a compradores extranjeros y acumular pedidos de cierta cantidad y modelo y con un tiempo determinado de entrega. Esto obligaría a los artesanos a asociarse y repartirse la tarea en un periodo determinado. Con eso se evitaría lo que pasa actualmente, que cada artesano sigue modelos y tamaños diferentes, algunos hacen chicos, otros grandes, otros horribles, otros hermosos, en total disparidad. Eso pasa con el *ao po'i* en Ya-

taity, con el *ñandutí* en Itauguá, pasa con todos. Entonces esa escuelita, ese entrenamiento tenemos que hacer nosotros, y es mucho más difícil.

¿No existen escuelas de capacitación para artesanos de la confección?

Teóricamente existen, pero en la realidad no. Aparte que nuestra gente necesita siempre lo que yo le llamo al inspector. El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) tuvo una vez un proyecto muy bueno. Enviaron a Yataity unos expertos, quienes formaron una cooperativa, que funcionó muy bien. Al cabo de cuatro años se pensó que los artesanos estarían listos para trabajar en forma independiente. Se marcharon los expertos, y hoy existe esa cooperativa, pero en la cooperativa no hay nada. Yo tengo 20 veces más mercaderías y de mejor calidad que la cooperativa, y eso no puede ser. Los artesanos no quieren depositar sus trabajos en las cooperativas porque allí sus trabajos duermen, entonces se ven obligados a tomar el transporte y venir a Asunción a vender sus trabajos, lo cual es inadmisible.

A la gente de ProParaguay le prometimos ayuda sin costo, especialmente en la parte de diseños. Pero hasta ahora seguimos esperando.

Nunca hubo una promoción seria de la artesanía…

Nunca hicieron las cosas en forma, entonces tenemos un sector débil.

¿Es un sector que va desapareciendo?

No, no es un sector que va desapareciendo, lo que a mí me parece es que si todo el mundo exige la mediocridad, va a desaparecer. No importa que haya un solo confeccionista, lo importante es que se haga, se haga bien. Lo que a mí me llama poderosamente la atención es, por ejemplo, ver en una misma confección de un mismo taller, diferentes tamaños. Lo que me indica que no hay control de calidad, se sientan, confeccionan y luego los ponen a la venta. Así llega a las tiendas, generalmente, las dueñas de las tiendas verifican las tallas y con una birome cambian las tallas.

Lo que pasa es que la gente que compra no exige, lo mismo que el consumidor final, a pesar que en este país hay de todo. Entonces muchas personas piensan que si Cecilia no me compra, no importa, me van a comprar fulana o sultana. Sin embargo, lleva la misma cantidad de tela y tiempo hacer una prenda mal o bien. Es solamente cuestión de costumbre. El control de calidad no es un trabajo que pueda hacer yo sola, pues una golondrina no hace primavera, es un trabajo que se debe hacer donde los artesanos están, como se hizo en un momento con el BID. Ahí debe haber una persona que esté cobrando un sueldo y que se dedique solamente a ese control y que enseñe. El que pueda volar solo, lo hará, y el que necesite de esa persona que está en la cooperativa se queda. Yo creo que inclusive la

misma cooperativa que está en el pueblo podrá hacer las exportaciones en forma directa. Hasta el momento ellos siempre necesitan de nosotros y eso no es conveniente porque se trata de una intermediación.

¿Es fácil el acceso al crédito para el sector artesanal?

Los créditos que llegan al sector artesanal son pequeños, generalmente de 2 a 10 millones de guaraníes. Pero en algunos casos estos créditos son armas de doble filo porque los artesanos no están preparados para administrarlos.

¿Le parece que debe aumentar la cantidad de créditos para el sector artesanal?

Yo creo que sí. Pero creo que no se debería otorgar a los artesanos los créditos directos, pues hay que tener en cuenta que la mayoría de esta gente no tiene ningún tipo de estudio, se le tiene que brindar todo. Porque, ¿qué sucede con esa mujer que solicitó un crédito y está en el campo? Si yo le doy dinero, recibe a alguien en su casa que quiere el mantel que está haciendo y le vende y nunca me trae el mantel que le pedí por la plata que le di. Es más cómodo para ella vender al que llega a su casa, que tomar el colectivo y venir hasta Asunción. En cambio, si las cooperativas funcionaran y estuvieran en el pueblo, esta gente retira su crédito, no en forma de dinero, sino en telas, hilos y demás. Y si el trabajo está lindo y está perfecto, se les entrega el dinero y si quieren se les dan más telas e hilos. Porque esas cooperativas si hoy reciben un trabajo bien terminado, no lo va a tener almacenado en su depósito, porque un trabajo fino todo el mundo quiere. Esta es la forma de trabajar, porque si se entrega dinero directamente, no se logra el objetivo.

ECONOMÍA Y EMPRESA

¿Cuál es su opinión sobre la política económica del gobierno?

¿Acaso tiene alguna política económica el gobierno? Para mí sinceramente no hay muchas medidas económicas tomadas. Yo veo que está como todo muy disperso, que no se hace nada. Cada uno dispara para un lado distinto, no hay una opinión común, no hay una meta trazada. No hay un plan trazado, y eso se nota, pues cada día hay menos trabajo.

¿Cree que existe economía de mercado en el Paraguay?

No creo que haya economía de mercado. No existen oportunidades iguales, pues dentro de un mismo rubro hay gente que paga sus impuestos y gente que no; hay gente que importa, paga todos sus aranceles, del mismo modo hay gente que importa y no paga nada,

y eso ocurre desde el rubro alimenticio. Creo que el mercado paraguayo es en demasía informal.

Estimo que hay un 70% de informalidad. Para dar un caso concreto: en un supermercado un producto que cuesta X y en el otro supermercado ese mismo producto cuesta X+1, porque el que está cobrando más seguramente pagó los impuestos y el otro no. Entonces lo lógico sería que nosotros, los consumidores, no compremos al que nos cobra más barato, pues tendríamos que darle apoyo al que está pagando sus impuestos. Pero uno mira su economía y se decide por aquel que está cobrando más barato aun sabiendo que no paga sus impuestos, porque ese es el precio que conviene. Digamos que en forma indirecta somos todos cómplices.

¿Le parece que la carga impositiva es fuerte?

A mí me parece fuerte para el país y para el momento, pues este es un país pobre y en un momento muy difícil. No entiendo mucho de economía, soy arquitecta. Pero si, por ejemplo, se cobrara un impuesto único del 10% creo que todo el mundo estaría en blanco, porque es más fácil estar en blanco que en negro. Pero cuando uno hace la cuenta, es muy caro estar en blanco, entonces el país está en blanco y negro.

¿Cuáles son las principales lecciones que como empresaria trasmitiría a aquellos que se inician o quieren empezar una empresa?

De acuerdo a mi experiencia diría que hay que trabajar, hay que sacrificarse. Principalmente lo que me doy cuenta es que la gente pone un negocio o una empresa, y pretende ganar desde el primer día, y eso es imposible. Creo que hay que tener la paciencia de esperar por lo menos dos años, y a partir del segundo año recién pensar en ganar. De otra manera conviene más tener un empleo, cobrar un sueldo. Me parece que tener una empresa, sea grande, pequeña, es una responsabilidad enorme y que puede brindar una satisfacción muy grande también. En mis trece años de trabajo no creo haberme arrepentido de nada, pues todos en la vida tenemos errores y de ellos aprendemos. Creo que no hay otra manera de aprender. Lo bueno es que al equivocarse hay que aprender la lección, levantarse y seguir caminando. Al hacer un balance de mi experiencia empresarial, encuentro más resultados positivos que negativos. Creo que valió la pena el esfuerzo.

"...la gente pone un negocio o una empresa, y pretende ganar desde el primer día, y eso es imposible".
Cecilia Fadul, Arte Popular

2015

LA EMPRESA EN EL 2015

Resumen de la entrevista realizada a **Cecilia Fadul, Gerente y propietaria de Arte Popular**

LA EMPRESA Y EL PRODUCTO

¿Cómo evolucionó la empresa en los últimos 20 años?

El cambio se da todos los días. Pero me doy cuenta que cada vez el cambio es más rápido. Me acuerdo que hace unos años los industriales hablaban de la globalización, ese era el tema. Después era la reconversión industrial y yo creo que hoy tenemos una reconversión tecnológica porque nos tenemos que ir adaptando todo el tiempo. Cambió la forma de vender, cambió la forma de comunicar.

Si bien es cierto que siempre trabajamos con todo lo que es artesanía, enfocados en el textil, de lo que hacíamos hace 20 años a hoy hay una gran diferencia: una diferencia en el diseño, en la forma de trabajar y en la manera de llegar al cliente. En aquella época era muy importante para nosotros la exportación. Ahora para mí es muy importante el mercado interno. El mercado interno creció muchísimo, Asunción creció muchísimo, las ciudades del interior buscan productos nuevos, consumen más y para nosotros es más fácil y más placentero trabajar en este mercado.

Cuando uno trabaja en el mercado externo los márgenes son más pequeños, los tiempos menores. En el mercado interno podemos ir ajustando mejor nuestros productos a la demanda, y por otro lado, vamos ofreciendo productos que están listos, sin la presión de la exportación.

La gente que vive en el interior tiene menos ofertas que la de Asunción, y quiere comprar, entonces nosotros encontramos canales para llegar a ellos. Tenemos mucho trabajo, mucha producción.

PRODUCTOS Y MERCADO

Es decir, ¿la gente en el interior hoy tiene mayor capacidad y necesidad de compra?

Sí, quieren un producto diferenciado, que no sea masivo. Les gustan las marcas también y las consumen pero al mismo tiempo quieren algo más exclusivo.

Asunción también creció, la oferta es enorme, y la guerra es terrible pero en buen sentido, una competencia sana porque nos obligó a rehacernos y a crecer. Pero nos centramos en la oferta para la mujer entre los 35 y 55 años, donde existe una oferta más limitada. Para los jóvenes hay una oferta mucho mayor.

¿Entonces empezó a buscar un nicho etario diferente?

Sí, bueno también hay que tener en cuenta que eso se fue dando de forma natural, porque esa es una clientela que creció conmigo. No fue en un principio una estrategia de mi parte, pero al final me di cuenta que estaba frente a un nicho muy explotable.

¿Además de la ropa, siguen haciendo otros productos como la mantelería?

Continuamos con otros productos: mantelería, servilletas, colchas, cortinas, maderas, arte indígena, carteras, billeteras, cintos de cuero. Desarrollamos un montón de productos a lo largo de estos años. En la parte de cuero crecimos muchísimo. Antes trabajábamos de una manera mucho más clásica. Pero en estos últimos años le pusimos colores, distintas maneras de tratar, etc.

Eso va en concordancia con el aumento de mercado, ¿es así?

Totalmente. Y otra cosa. Hace 18 años la clientela era extranjera en un 50% y local la otra mitad. Hoy es 20% extranjera y 80% nacional. Es agradable trabajar con nuestra gente y es un mercado más seguro porque el extranjero va rotando. En cambio, el cliente paraguayo se fideliza y trae otra gente, lo cual nos permite crecer.

Ustedes habían empezado a enviar en ese momento a Europa, el Caribe, Estados Unidos, menos al Mercosur.

Yo nunca pude exportar al Mercosur. En aquel momento era imposible con la aduana argentina, un dolor de cabeza. Yo creo que la gente se fue desmotivando. Nosotros ni siquiera intentamos más porque en ese momento había mucha demanda de otros mercados interesantes. Resulta que cuando el dólar subió a 6.000, 7.000 la mercadería salía baratísima en dólares. Entonces se exportaba todo el tiempo, pero después empezaron a caer. Un producto que exportaba a 1,50 US$ y hoy cuesta 9 US$, cierto que a nivel global ahora los precios del dólar también se encarecieron.

CAPITAL HUMANO E INSUMOS

¿Cómo compara hoy el capital humano y la calidad del producto en relación al momento de la primera entrevista?

Sí, yo comparo lo que sucedía hace 18 años con lo que sucede hoy, y creo que se podría haber hecho mucho más. Conozco la artesanía de muchos países y veo que el sector artesanal en otros países recibe mucha asistencia. En cambio, acá la tendencia es ir desapareciendo. Y si hay sectores que van desapareciendo es por falta de oportunidades, capacitación y crédito.

Sin embargo, la gente que trabaja con nosotros no deja esa actividad. Estamos en el mercado hace 32 años y hay artesanos que desde esa época crecieron con nosotros: hicieron su casa, tienen auto, sus hijos son universitarios. Eso quiere decir que este rubro bien manejado da para alcanzar una buena calidad de vida. Nosotros damos capacitación, compramos el producto y pagamos al contado. Pero para desarrollar realmente el sector se necesita el apoyo del Estado. No se puede a través de una sola empresa privada. Cada uno tiene que poner su granito de arena.

¿Y en cuanto a la calidad, por ejemplo, del *ñandutí*?

El *ñandutí* que uno encuentra hoy en Itauguá no es ni la sombra del que se conseguía hace 18 años. Es dificilísimo encontrar ñandutí de calidad. Trabajo con *ñandutí* pero no tengo el volumen que tenía. Sería bueno capacitar a través del gobierno a una nueva camada de gente joven que trabaje desde su casa. Para la buena calidad hay mucha demanda y poca oferta. Así que se puede tener calidad de vida sin dejar la familia y tener que venir a la capital.

¿En cuanto al ao po›i?

Mis proveedores de *ao po'i* aumentaron, no sé para el resto. Pero tenemos más y conseguimos calidad. El *ao po'i* se consigue de la zona del Guairá. En este caso sí hay una nueva generación que hace el *ao po'i*. No siempre hay una continuidad generacional porque varias familias lograron que sus hijos sean universitarios. Entonces, ellos trabajan normalmente como acopiadores y no como bordadores

El número de bordadores no aumentó mucho desde hace veinte años. La demanda de indumentaria creció pero la de mantelería bajó. Las nuevas generaciones prácticamente ya no usan manteles así. Por eso, para no perder la tradición, buscamos producir cosas más pequeñas, detalles como individuales, toallitas, almohadones, ese tipo de cosas. Además de la vestimenta, por supuesto, que hoy es mi principal mercado.

¿La capacitación es continua? ¿Es diferente a los primeros tiempos?

Sí, pero esa capacitación no se hace en forma de cursos, sino cada vez que la persona trae su trabajo se le dice todo lo que puede mejorar, le pido que me haga muestras, le mostramos cómo hacer bien, etc. Antes hacíamos capacitaciones grupales pero ahora ya están más entrenadas y no hace falta. Pero cuando formamos un nuevo grupo hace 10 años, los cursos eran más intensivos.

COMERCIALIZACIÓN

¿Ha cambiado la comercialización en estos años en el mercado interno?

Bueno, yo creo que la comercialización no cambió para mí, cambió para todos. Hoy tenemos las redes sociales, las páginas web, etc. y hay que ponerse al día o de lo contrario, uno desaparece. Pero también hay que tener en cuenta que después de 32 años ya la gente nos conoce. Y nosotros somos una empresa que genera confianza. Hoy nosotros vendemos mucho por teléfono, la gente nos llama y nos hace pedidos.

Además, a través de Facebook e Instagram podemos llegar a mucha gente que no vive en Asunción. Esto cambió por completo. Todas estas nuevas tecnologías nos permiten tener nuevas opciones. Sobre todo porque hoy en día es muy difícil moverse. Al interior llegamos a través de las redes sociales y de un desfile anual que hacemos en la Conmebol con 1.200 invitados que nos da una enorme cobertura de prensa. Los pedidos se envían desde la empresa.

¿Cuál es la recomendación que puede dar hoy a los nuevos empresarios?

Muchas veces la gente se queja de nuestro país. Pero en este país se puede crecer, se puede tener éxito, se puede trascender. Es un país generoso cuando uno se dedica. Mucha gente quiere ir demasiado rápido sin entender que el mundo hoy está enfocado en la calidad, eso es lo importante.

“Mucha gente quiere ir demasiado rápido sin entender que el mundo hoy está enfocado en la calidad...”
Cecilia Fadul de Arte Popular

1996

Empresa: **TALLERES ARTÍSTICOS NACIONALES (TAN)** (manufactura de cuero)
Empresario entrevistado: **Arturo Diez Pérez, Gerente y propietario**
Entrevista realizada por el autor en 1996 *(Mes Económico Nº 10)*

COMIENZA LA AVENTURA

¿Cómo nace la idea de Talleres Artísticos Nacionales?

Comencé trabajando en una de las empresas satélites de una curtiembre importante de Asunción, como gerente. Me mantuve en esa empresa trabajando por varios años. La empresa tenía un programa de exportación de muebles de cuero. Fue un año intenso de exportación de muebles y bolsos de cuero, y luego el programa acabó, cumplió su ciclo. Entonces tome la decisión de independizarme y lanzarme al tema de la exportación de artículos de cuero.

¿Hace cuantos años, aproximadamente, tomó esa decisión?

Hace diez años. Empecé primeramente como intermediario de los productores primarios, comprando bolsos y carteras hechos artesanalmente, y los exportábamos. Después surgió la necesidad de tener nuestro propio taller, con el objetivo de unificar los criterios e ideas para la exportación. Las operaciones de exportación exigían superar lo rudimentario de nuestros productores primarios o artesanos.

¿Por qué un taller de cuero para la exportación exclusivamente?

Porque desde un comienzo quisimos encarar el tema exportación. No era necesariamente una falta de interés en el mercado local. Pero era una época en que la demanda del cuero natural era alta. De ahí que desde un comienzo encaramos el tema exportación casi con exclusividad, y seguimos en la exportación desde entonces.

Pero para exportar se necesitan buenos contactos en el exterior...

Adquirí buena experiencia trabajando en la empresa mencionada, el bagaje lo traje de esa empresa, y por eso me anime a lanzarme solo.

¿Existía una demanda muy fuerte para que se animara a lanzarse solo?

Exactamente.

¿De dónde provenía esa demanda?

De Estados Unidos, fundamentalmente; el 80% de las exportaciones se dirigen a Estados Unidos. Europa es más exigente, y las tendencias de la moda hacen que siempre lleguemos atrasados a Europa, pero Estados Unidos siempre estuvo muy abierto y muy sectorializado. California un estilo, Texas otro, la parte norte, Cleveland, Ohio, totalmente diferente; como si fueran países dentro de los Estados Unidos, pero países totalmente distintos.

¿Con cuántos operarios comenzaron el taller?

Comenzamos hace cinco años con tres operarios, una máquina y un galpón. EI numero fue aumentando de a poco. Ahora existen doce operarios en el taller, y tres en la administración. La empresa creció ediliciamente, tuvimos que transformar el galpón en tres plantas de 140 metros cuadrados cada una de ellas. Esto también era una exigencia de nuestros compradores del exterior. Ellos querían ver qué es lo que hacíamos, y cómo. Inicialmente nos encontramos con la dificultad de mostrar solo un galponcito, lo que no cuadraba con lo que ofrecíamos como capacidad de producción. Para ellos es imposible que hagamos 500 bolsos con tres máquinas. Necesitábamos invertir, hacer unas instalaciones que estuvieran acorde con lo que ofrecíamos.

CAUDAL DEL PRODUCTO Y DEMANDA DEL MERCADO

¿Los clientes extranjeros se acercan generalmente al país para conocer la mercadería?

Sí, para ellos es muy fácil visitar Sudamérica, para nosotros en cambio es más difícil realizar visitas frecuentes a los mercados que vendemos. De todas maneras, viajamos una vez al año, por lo menos. Aparte de eso, tratamos de participar de ferias, misiones comerciales. Si nos quedáramos acá difícilmente podíamos contactar con tantos clientes aunque ahora contamos con internet por ejemplo, que creemos será de mucha ayuda, ya no necesitaremos viajar tanto.

¿Cuántas piezas fabricaban mensualmente con tres operarios, y cuantas fabrican ahora?

Con tres no pasábamos de 300 a 400 bolsos o carteras al mes, aunque manejábamos un solo producto o tipo de producto. Luego aumentamos nuestra producción a 800, 1.200, 1.500, que es donde está ahora la capacidad de producción de la fábrica. La diferencia es que ahora podemos hacer carteras y bolsos de acuerdo a diseños y modelos exclusivos de los clientes, a partir de envíos de fotos o moldes que los desarrollamos en cuero.

¿Quiere decir que anteriormente enviaban los bolsos y la terminación la hacían en los países compradores?

Normalmente ellos hacían algún ajuste, por ejemplo reemplazaban correas o alargaban las mismas; eso se debía fundamentalmente a la diferencia de estatura media entre el paraguayo o latino y el norteamericano o europeo. Nos costaba un poco ajustarnos a sus requerimientos. No solo de correas, estamos hablando de accesorios, cuero, calidad del hilo, forma de costura; hay una serie de exigencias que no son fáciles de cumplir para llegar a esos mercados.

¿Qué porcentaje de sus ventas se destina al mercado externo y que porcentaje al mercado local?

Exportación es 90% y10% mercado local. Hacemos productos específicos, estuches para celulares, maletines para médicos y visitadores médicos, regalos empresariales, carteras, que forman parte de la demanda local.

¿Sólo de cuero natural?

No, la tendencia está cambiando; ahora se trabaja con cuero natural combinado con anilina o cuero terminado de zapato, y también la cartera fina, y de moda, terminada. EI cuero natural perdió su espacio, por el mal trabajo que resultaba de ese cuero; no se podían enviar las mismas cosas que enviábamos: por eso la vaqueta en sí natural, el cuero típico nuestro, perdió mercado. Fundamentalmente por la mala calidad.

¿Sigue habiendo, de todas maneras, una demanda hacia este tipo de cuero?

Sí, pero se exige una mayor tecnología, mejor terminación, adherir herrajes de lujo; se exige que el herraje de lujo del cuero negro vaya con el cuero natural, porque es un problema de marketing, ya que el cuero natural, que teóricamente es barato, se vende al mismo precio del cuero de lujo, por la novedad que representa en esos países. Aprovechan ese diferencial. Cueros de lujo llamamos a los industrializados, el cuero natural es hecho a mano, no se utiliza ninguna máquina.

¿Y los mercados?

Estados Unidos, España, Francia, Alemania, Suecia, Taiwán...

¿Taiwán importa marroquinería?

Pero en cuero natural, no en cuero terminado, porque ellos están muy avanzados en este rubro, no podemos competir en cuero acabado con los taiwaneses.

MATERIA PRIMA ABUNDANTE Y MANO DE OBRA NO CALIFICADA

¿No hay problemas para el abastecimiento de materia prima?

Nuestra materia prima es básicamente cuero vaqueta natural, que es proveído por las curtiembres del interior del país; existe un gran número de estas curtiembres en el interior, pero muchas veces no se accede a ellas por su mala ubicación, no hay caminos buenos. Pero entendemos que hay un gran sector de vaqueteros, accesibles, muy cumplidores, gente correcta, en quien se puede confiar. Pero el cuero, como es un producto internacional, de repente los mercados internacionales del cuero suben o bajan, y se produce un desequilibrio.

¿En precio?

En precio y en abastecimiento, porque cuando las grandes curtiembres salen a comprar cuero masivamente, todo lo que haya de cuero, existen, por momentos, temporadas de escasez.

¿Pero el Paraguay vende y exporta cueros semiprocesados, fundamentalmente?

Así es, nunca sentimos la escasez de cuero vaqueta porque es un mercado muy exclusivo. Lo maneja la gente del interior y normalmente no accede a la Capital o a las grandes curtiembres. No nos afecta mucho, aunque de vez en cuando hay escasez en la plaza. Pero rápidamente se vuelve a corregir porque esas curtiembres pequeñas no van a solucionar el problema de las grandes, porque son curtiembres que producen 50-100 cueros a la semana y las grandes producen 300-500 por día. Esa es la gran diferencia.

¿En qué parte del país están ubicadas mayormente estas curtiembres?

Están bien definidas: la zona de Itá, Yaguarón y Eusebio Ayala.

¿Y la calidad del cuero de esas vaqueteras?

Ahí es donde tenemos que pelear un poco con los curtidores, porque procesan animales de faena, del barrio, de la ciudad, que son sectores que no tienen conciencia de lo que están haciendo, no hay un cuidado, no se preocupan mucho. Es una faena de pueblo, no hay cuidado en el resuelto, en el corte, menos aún en cuidar el ganado. Tenemos problemas en la calidad. Si exigimos buena calidad tendremos problemas de materia prima.

¿Cómo se suple esa baja calidad de la materia prima?

Lo que nos favorece es el repujado, elaborado del cuero. Normalmente un cuero no muy bueno usamos para el repujado, y tratamos de ofrecer un porcentaje mínimo de repujado, porque en un trabajo liso se nota mucho ese defecto. Sin embargo, con el repujado se disimula un poco.

¿Qué tipo de calificación tiene la mano de obra que utilizan?

Directamente es baja, no hay escuelas, formación, cursos. EI tema de la calificación va de generación en generación de talabarteros, en Atyrá, Tobatí, Ypacaraí, Caacupé, Itauguá. Para proveerse de personal, uno debe acudir a esos lugares.

¿Pero ante la demanda del mercado externo, no existe ningún tipo de capacitación?

Realmente la capacitación se hace dentro del taller, a partir de las críticas y rechazos del cliente. Empezamos ahora un programa de asistencia técnica con la GTZ (cooperación alemana) y con ProParaguay, de tres años. También para los mandos medios. Si queremos un modelista de primera, profesional, un maquinista, técnico en máquina de costura de coser, mecánico de máquina de coser, no hay. Todos saben hacer, pero a nuestro estilo. Y los mandos medios, la misma cosa: si uno quiere un jefe de taller, de personal, no hay. Son falencias y temas candentes de nuestra producción nacional.

¿El uso de tecnología no viene a suplir esa limitación de la mano de obra?

En la parte de diseño perfectamente puede suplir, conseguimos algunas cosas. El diseño no nos preocupa tanto, porque nosotros pedimos que los clientes envíen los modelos, no desarrollamos nuestra propia marca. No es que no nos interese pero si en Taiwán sale un bolso en vinilo y llega a Estados Unidos, nos envían el modelo y sale en cuero, ese es el sistema.

Sin embargo, si solucionamos el problema de tecnología en cuanto a diseño, nos queda el problema en máquinas de coser, de tecnología avanzada, porque no hay asistencia técnica; las máquinas existentes en el país están atrasadas, por lo menos diez años.

¿Utilizan tecnología de avanzada para los diseños?

No, algunos tercerizamos y encargamos a gente que nos diseñe, no tuvimos problemas con eso, así como con los bordados. Los bordados por computadora los estamos haciendo, bordados en el cuero, en máquinas computarizadas. No hay problema en eso. Sin embargo, no podemos traer una máquina de coser de última generación porque no está capacitada la mano de obra para manejarla.

¿Y el reemplazo de la mano de obra?

Creo que no, porque los volúmenes que manejamos no son para mecanizar o automatizar toda la planta. Queremos seguir manteniéndonos entre lo artesanal y lo industrial, que es lo que tratamos de ofrecerle a la gente de afuera, por ejemplo, el repujado. Esa artesanía y esa forma artesanal de manejarnos es lo que da valor agregado a nuestros productos. EI repujado, eso es lo que se aprecia afuera, aunque no localmente.

Al pasar a productos netamente industrializados, entraremos en un nivel de competencia fuerte con otros países. Es un salto grande, pero pensamos que es mejor primero quemar etapas. Es por eso que combinamos lo artesanal con la tecnología que ya es un paso adelante, para luego entrar a trabajar para las grandes marcas.

EL SECTOR Y SUS DESAFÍOS

No quieren abandonar las líneas artesanales

No, porque es nuestra veta de oro. Paraguay se conoce por ese hecho. Lo que deberíamos hacer es mejorar esa artesanía, darle un valor agregado distinto, ponerle forros de telas de primera calidad, herrajes y cierres buenos; con eso seguiremos teniendo ventajas ante otros productores de artículos de cuero.

¿Y la marroquinería existe?

Normalmente decimos que la marroquinería no existe; a excepción de *Vernon*, que es industrializada, es poca la que existe. Más nos dedicamos, en el país, a la talabartería. Creo que ese sector está manejado realmente por artesanos. Lo que falta es mejorarlo.

¿La venta de artesanía de cuero es fundamentalmente para el turista?

Así es, lo mismo pasa con los artículos que se venden en la plaza o en la Recova. Pero si uno pregunta sobre una posible venta de esos artículos para los Estados Unidos, entonces contestan que ahí se necesitan productos de mayor elaboración.

¿En el caso eventual de una demanda de estos productos por parte del Mercosur, se encuentran los artesanos en condiciones de hacer frente a ella?

Ahí surge un poco el tema de la crítica del exterior hacia nuestros pequeños y medianos empresarios, la falta de seriedad y cumplimiento. Porque salimos a buscar nuevos mercados y cuando los conseguimos comenzamos con el cuento del "resulta que...". Aquí

cabe una autocrítica de parte nuestra, de los pequeños y medianos empresarios, de no prepararnos y apostar al futuro. Particularmente, en nuestra empresa, hicimos inversiones importantes, edilicias, y fuimos preparándonos para la conquista de esos mercados. Pero también contamos con la ayuda de los talleres pequeños en esta tarea. Buscamos con esta asociación que los mismos se desarrollen, porque hoy en día están vendiendo a través de terceros. La idea era que cada taller se desarrolle y pegue el salto, que ellos mismos exporten, pero lamentablemente la mentalidad de ellos no ayuda.

¿Cuántos talleres como el suyo estarían en condiciones de hacer frente a esa eventual demanda?

Fácilmente llegaríamos a diez talleres.

¿Cómo calificaría a la política de promoción de exportaciones del gobierno nacional?

Estamos conformes con lo desarrollado por ProParaguay. Si no se concretaron algunas cosas fue por el poco arranque que tiene nuestro empresario. Porque las puertas están abiertas, no podemos negar el costo que tiene eso, pero es una inversión al futuro, ya que ir a las ferias cuesta mucho, muy poca gente quiere invertir ese capital. Entonces la contrapartida es la de los proyectos y planes de financiación y ayuda, que no se concretan. Esos créditos no llegan al destino correcto, a los pequeños y medianos empresarios, por las condiciones muy exigentes para acceder a dichos créditos.

Es por eso que la gente no se lanza a conquistar nuevos mercados, por esa falta de apoyo financiero. Es como un círculo vicioso: el Fondo de Desarrollo Industrial (FDI) y los bancos operantes son los que deben poner en movimiento los préstamos. Estos dicen que es el Banco Central aquel que limita las condiciones de otorgar esos créditos. Se han buscado formas de garantías colectivas, pero no hay una salida a eso. Es difícil porque la garantía que se pide es casi el doble de lo que se presta.

¿Cuáles son los principales obstáculos en el mercado externo?

Lo primero que aparece es la imagen del país, la falta de seriedad. Dudan, por ejemplo, que una carta de crédito firmada y avalada por un banco fuese cumplida. Chocamos un poco con esa imagen que tenemos, imagen de país y falta de seriedad y cumplimiento.

¿Es el único obstáculo?

Entendemos que en la parte comercial, precios, calidad del producto, nunca tuvimos dificultades en esos aspectos. Creo que la diferencia de costo, materia prima, es una ventaja, nunca tuvimos problemas de precio. Al contrario, siempre se consideró un producto bueno y de buen precio.

¿Algunas lecciones aprendidas de esta experiencia empresarial?

Luchamos con el tema de cumplimiento y seriedad. Tuvimos una experiencia dolorosa: en un embarque a Miami nos olvidamos de poner la etiqueta "Made in Paraguay"; nos llamaron, nos dijeron que estaba la carga en la bodega, que no la recibieron; nos dijeron: "la tiramos al mar o vienen", y solucionan el problema. Tuve que ir, y etiquetar dentro del galpón los mil artículos. Fue una experiencia muy difícil y buena a la vez. Somos producto de este tipo de experiencias, y creo que vamos aprendiendo y caminando bien.

¿Y la experiencia con los proveedores de cuero y el personal del taller?

Hay muy buena experiencia y relación con los proveedores. Cuando les explicamos a los curtidores, comprenden que necesitamos un cuero para exportar y de calidad, y ellos cumplen; el personal del taller, de la misma forma. El problema para que esto despegue y mejore está en la parte de comercialización, y caemos en el tema de los pequeños y medianos empresarios que no quieren dar la cara y pelear en el mercado exterior. Creo que otro factor que destacar en esa misma línea es que necesitan capacitación los mandos medios. AI funcionario maquinista de por sí le nace esa habilidad; en ese nivel de mano de obra no hay problema, pero al subir un peldaño (jefe de planta; de control de calidad), ahí estamos totalmente en foja cero. Hay que formar a la gente.

De acuerdo a su experiencia, ¿cuál es el modelo de empresarios que necesita el país?

EI empresario paraguayo debe pensar en el país, que esté convencido, crea, tenga convicciones bien claras de lo que el país puede dar. Reconocemos nuestros errores y a partir de ahí el camino es muy corto para seguir, desde ahí debemos despegar. Tener convicciones claras y ganas de hacer algo por el país y su gente. Tener una visión abierta y realista del mundo actual, que las fronteras están desapareciendo, debemos estar inmersos en el mundo y dejar de lado los tabúes.

"...los pequeños y medianos empresarios...no quieren dar la cara y pelear en el mercado externo"
Arturo Diez Perez de TAN.

2015

LA EMPRESA EN 2015

Resumen de la entrevista realizada a **Arturo Diez Pérez, Gerente y propietario de TAN**

LA EMPRESA Y EL PRODUCTO

¿Cómo evolucionó la empresa en los últimos 20 años?

Lamentablemente no hemos podido evolucionar como nos hubiera gustado, debido a varios factores, entre los que podemos citar la imagen país, que nunca fue estable ni confiable, los altos costos financieros para nuevas inversiones y adaptación de productos, el bajo nivel de nuestra mano de obra, la falta de capacitación y formación de personal de mandos medios, y los problemas económicos de grandes mercados como Estados Unidos y Europa.

¿Dónde se produjeron los cambios fundamentales?

El diseño y los materiales, hay nuevas materias primas y tendencias de moda.

¿Cómo evolucionó la empresa desde que se realizó la primera entrevista?

Se convirtió en Panal Group, una S.R.L. Comenzamos con 20 operarios y de ahí fuimos decayendo, ahora tenemos 5 operarios. La fábrica se instaló primeramente en las afueras de Asunción, en el 2005, y luego se trasladó a Itauguá. Pero la crisis inmobiliaria-financiera de los Estados Unidos y sus repercusiones en Europa afectaron nuestro negocio en forma determinante.

MERCADO

TAN había nacido con miras al mercado norteamericano como principal mercado

Sí, nosotros siempre habíamos apuntado al exterior antes que al mercado local, ya que era muy difícil convencerle a nuestra gente de las bondades de nuestros productos. Sin embargo, en el exterior se valoraba mucho más el cuero artesanal.

La relación era de 90% para Estados Unidos y 10% para el mercado local. Más o menos el mismo esquema del comienzo. A Europa no exportábamos. Y en cuanto al mercado local

empezamos a incursionar un poco en el área de regalos empresariales pero no en el área de carteras y tiendas, etc. Eran boutiques.

Hace un año con la baja de los precios en Argentina fue imposible competir con ellos. Y el otro competidor muy fuerte es China con el símil cuero o cuerina. Por una cuestión de marketing se le dice símil cuero, es decir, parecido al cuero, pero la verdad es que es una cuerina, un plástico de lujo, de buena calidad, que por el precio la gente decide comprar.

INSUMOS Y MANO DE OBRA

¿De dónde se obtienen los insumos y las maquinarias? ¿Hay mayor oferta de insumos nacionales hoy en día?

Utilizamos maquinarias solamente importadas y no podemos acceder a las de última generación, por el gran desfasaje que tenemos. Debemos pasar aun al sistema mecanizado para luego aspirar al automatizado o computarizado. Ahí se nota la falta de personal adecuado.

Y en cuanto a insumos, han disminuido considerablemente, por falta de curtiembres adecuadas para la terminación de los cueros. Parece un contrasentido que no tengamos cueros acabados para exportar, siendo nuestro país gran exportador de cueros. Se exporta en su estado primario, el *Wet Blue*, sin ningún valor agregado. El *Wet Blue* no es el cuero terminado, es cuero limpio y descamado.

¿Cuántas firmas operan hoy aproximadamente en el sector y de qué tamaño son?

Separemos el sector curtiembre y sector manufacturas. Curtiembres quedan solamente las grandes por el problema del medio ambiente y las que no cuentan con sistemas de tratamiento, especialmente en el interior del país, han desaparecido.

En cuanto a manufacturas, también han disminuido por el problema de materia prima especialmente, ya que las curtiembres pequeñas del interior del país, que producen cuero vegetal o al tanino, han disminuido o desaparecido por el problema indicado. Caso contrario, si queremos ofertar o exportar productos en cuero anilina o napa debemos traerlos de Argentina o Uruguay, lo cual ya no es competitivo.

En conversaciones en el foro de las pymes en Italia vimos que teóricamente hay interés para llevar algo con más de mano de obra. Por ejemplo, vender los cortes para calzado. No digamos el proceso completo porque ahí ya se necesita mucha tecnología para competir a escala.

¿Hay empresas de elaboración en cuero de maquila?

Yo sé que hay. Pero no puedo dar la certeza que lo que usan es cuero. He visto acá que venden símil y se vende como cuero. Tendrán algunos cueros, que otra vez es un cuero de segunda, tenés la flor que es el cuero de primera y luego el descarne y a eso le llenan de pintura, planchan y queda espectacular con la tecnología. Las maquiladoras hacen mayormente zapatos y botas de trabajo y pensando con lógica uno no puede aplicar un cuero de lujo a un zapato de trabajo.

Personalmente no soy amigo de la maquila. Acá no es fácil por la mano de obra. Hay que hacer una inversión muy grande. No hay nadie que enseñe como cocer. Los trabajadores siguen el mismo sistema de los abuelos y padres. Entonces requiere hacer todo un proyecto, una estructura completa que requiere mucha inversión.

POLÍTICAS ECONÓMICAS Y CREDITICIAS

¿Le parece que mejoraron las políticas económicas con respecto al sector industrial? ¿Qué es lo que podría mejorarse más?

Con tantos años peleando por la industria nacional, sinceramente no he visto ninguna política económica ventajosa o simplemente equitativa para el sector industrial. En honor a la verdad la creación de la Ventanilla Única de Exportación fue un gran avance. Rediex nos ha ayudado a medias, para ampliar nuestros nichos de mercado.

¿Y las políticas crediticias? ¿Cuál fue la experiencia de la empresa los últimos 20 años?

Desconozco alguna política crediticia que fomente de verdad la inversión o la exportación. Se disfrazan tasas especiales, que luego en los hechos no son tales. En cuanto a los créditos de la AFD, no se condicen con la realidad. Precisamos de créditos de mediano y largo plazo pero a tasas menores de 8 a 9% que son las que ofrece la AFD.

PERSPECTIVAS

¿Cuál es la distribución de mercados que poseen actualmente?

Sería más bien de 90/10 a favor del mercado local. El mercado externo empezó a decaer en el 2008 y no llegó a recuperarse para nuestros productos. Bueno, ahora estamos buscando

nichos de mercado otra vez en Estados Unidos. Nuevos productos, además de nuestras tradicionales carteras con el repujado.

La estrategia es buscar rubros nuevos y especiales como, por ejemplo, estuches para instrumentos. En otros que la empresa ha innovado como mochilas, ya es imposible competir con los mismos tipos de productos chinos. De ahí la creatividad necesaria para nuevos rubros.

¿Qué estrategia piensan emplear para recuperar el mercado externo?

En primer lugar, estamos buscando asociarnos a capitales italianos. En segundo lugar, obtener el cuero, por admisión temporaria, de Uruguay o Argentina, o invertir en una pequeña curtiembre. En tercer lugar, aprovechar el sistema generalizado de preferencias con Estados Unidos con una lista nueva de productos de cuero, los cuales pueden ingresar al mercado norteamericano con arancel cero, cuando antes lo era con el 4 o 6%.

¿Cuáles son las lecciones que destaca en estos años luego de la primera entrevista?

Que uno debe capacitarse siempre y depender de su propio esfuerzo. Que aún quedan temas que debemos solucionar tanto como empresa y como país. Que se debe apostar por la industria nacional.

"...uno debe capacitarse siempre y depender de su propio esfuerzo... aún quedan temas que debemos solucionar tanto como empresa y como país".
Arturo Diez Perez de TAN

INDUSTRIA DEL PAPEL

1996

Empresa: **ARTES GRÁFICAS ZAMPHIROPOLOS (AGZ)**

Empresario entrevistado: **Ulysses Zamphiropolos, Director Gerente**

Entrevista realizada por el autor en 1996 *(Mes Económico Nº 9)*

LA HISTORIA DE UN HOMBRE, EL MERCADO Y LOS PRODUCTOS

Háganos un poco de historia de la empresa.

Artes Gráficas Zamphiropolos, para la gente de otras generaciones comenzó con Don Heraclio, pero ya en sus orígenes se remonta a Don Cándido Zamphiropolos, quien fue dueño de la imprenta alrededor del año 1908. Don Cándido Zamphiropolos, griego, ya tenía la imprenta tipográfica. Luego Don Heraclio Zamphiropolos, él ya paraguayo, después de recorrer otros países limítrofes, especialmente la Argentina, viene a afincarse a Asunción, comienza a trabajar en una imprenta que se llamaba El Arte. Luego adquiere una máquina de esa misma imprenta y comienza lo que hoy se conoce como AGZ, fundada por el mismo, y con 42 años de vida.

¿Cómo fue evolucionando la empresa desde entonces?

Comenzó sobre la calle Luis Alberto de Herrera, en un garaje, donde Don Heraclio con la señora comenzaron a trabajar. Luego, como hijo primogénito, fui a Alemania para estudiar y recibirme como el primer ingeniero gráfico paraguayo. A la vuelta y ya formado en AGZ, la empresa empieza a conocer otra tendencia, otra tecnología. Empieza a incursionar en offset, y en la sección de colores. Zamphiropolos fue la primera imprenta paraguaya en tener sección de colores a través de una máquina de lectura óptica, un scanner. Del mismo modo se inicia la diferenciación entre la impresión tipográfica y la calidad de una impresión offset. Luego Zamphiropolos comienza a incursionar en los formularios continuos, fue la primera imprenta en ofrecer formulario continuo a través de la impresión offset en Paraguay. Siempre fuimos incorporando tecnologías de punta. Nuestro factor de éxito es estar en la vanguardia de la tecnología gráfica.

¿Cómo se fue presentando el mercado local? ¿Qué hizo que AGZ se transforme en un líder del mercado de artes gráficas en Paraguay?

Yo pienso que más que nada nuestro mercado, si bien es pequeño, es muy exigente. A nuestro mercado le gustan las cosas buenas. Otro factor de nuestro mercado es que la gente siempre quiere tener exclusividad, más aun en lo personal. Por ejemplo, en una tarjeta de 15 años, o para un casamiento, todos quieren ser originales, la gente trata de tener cierta exclusividad, o ser los primeros en algo. En ese sentido nuestro mercado es muy exigente. A través del asesoramiento, del conocimiento técnico que he podido conseguir, sumado al manejo visionario, y mucho liderazgo de parte de Heraclio Zamphiropolos, mi padre, hemos logrado colocar a AGZ como líder del mercado gráfico. Don Heraclio marcaba un ritmo de trabajo, marcaba también un sentimiento de pertenencia de parte de los obreros para con la empresa, eso es muy importante dentro de la cultura de una empresa. Esta es una empresa familiar 100%; culturalmente está presente hasta hoy la imagen de Don Heraclio Zamphiropolos dentro del manejo de la empresa, de la política, inclusiva, de la empresa.

¿Cuáles son los principales productos que ofrece hoy AGZ?

El principal producto que estamos entregando, actualmente, es impresión de seguridad. Estamos imprimiendo todo lo que sea documentos de seguridad, la parte de magnetización, personificación de documentos. También estamos con la impresión de etiquetas y estuches con código de barras para la captura de datos en los supermercados, inclusive en los depósitos, control de stock, etc. Tenemos una excelente calidad en la parte de impresión editorial, de revistas, tenemos hasta ahora la primera torre de barnizado ultravioleta en línea en Paraguay. Tenemos un laboratorio de diseño gráfico bastante apreciado desde el punto de vista de la tecnología. Pero lo más importante que tenemos es el factor humano: nuestros empleados, empezando con los operarios de máquinas, siguiendo con los profesionales de laboratorios, y nuestros directivos, quienes siempre han estado en el batallar del trabajo, innovando, trayendo cosas nuevas. Además, no menos importante, mucha inversión.

¿Qué tipo de inversión?

En equipamientos

¿Cuánta gente tiene trabajando en AGZ?

En este momento AGZ tiene 310 empleados. La empresa se inició con 4 empleados hace 42 años.

INSUMOS PARA LA PRODUCCIÓN Y TECNOLOGÍA

¿Ustedes hacen capacitación de la mano de obra aquí, dentro de la empresa?

Sí, realmente hay una capacitación programada y una capacitación no programada. La capacitación no programada es la que se está haciendo en forma práctica, continua, trabajando, por ejemplo sobre una máquina. La capacitación programada consiste en cursos y seminarios que se imparten dentro de la empresa. Constantemente estamos haciendo capacitación. Actualmente Christian Eulerich, el nieto de Don Heraclio, también recibido en Alemania, realiza la capacitación a los nuevos aprendices y una actualización a los que ya están trabajando en forma profesional.

Paraguay no produce papel, ¿AGZ importa todos los insumos relativos al papel?

Bueno, Paraguay no solamente no fabrica papel, sino que tampoco tiene fábrica de insumos. Lo único que tenemos realmente es producción de tintas, en este momento son dos, y tenemos una fábrica de revestimiento de cilindros. Después tenemos una fábrica de cartones. Alguna materia prima utilizamos del país, pero el 95% es totalmente importado. Brasil es nuestro principal proveedor der insumos y materias primas.

¿Y las maquinarias?

Las maquinarias, en nuestro caso, son de procedencia alemana en un 99%.

¿Las maquinarias de la región no son competitivas por eso no las importan?

Tendríamos que ver dos aspectos. Primero, donde estamos ubicados con relación a la tecnología, y segundo donde estamos ubicados con relación al mercado. Con relación a la tecnología estamos en la misma generación de máquinas de nuestros vecinos; con relación al mercado somos más pequeños, ellos trabajan con mayor tiraje, mayor volumen y, por supuesto, el tiempo de respuesta para la terminación de un trabajo les favorece. Para trabajos pequeños nosotros estamos bien.

Ellos tienen un costo-beneficio de *just in time* con los proveedores *in situ* digamos. Yo tengo que estar haciendo stock de materia prima; eso no se hace en Brasil o Argentina. Tecnológicamente nuestras máquinas están en las mismas condiciones que las mismas en Brasil y Argentina. Ahora, en tiempo, ellos tienen mayor versatilidad en sus máquinas y por supuesto mejores tiempos de respuesta.

¿Tienen problemas de interrupción en la provisión de insumos o encarecimiento en el proceso de compra?

Siempre estamos expuestos a esos problemas. Por ejemplo el aumento de precio de la celulosa en el mercado internacional influye directamente sobre el papel, una materia prima básica para nosotros. Hasta la bajante del río Paraguay nos perjudica, porque los barcos no llegan hasta el puerto de Asunción, pero siempre estamos expuestos a cualquier tipo de presión externa que incide en nuestro costo.

¿Traería alguna ventaja la implantación de una planta de celulosa, como la que ahora se está pensando hacer en Paraguay?

Por supuesto que sí. No solamente por una cuestión de costo, sino por tener la alternativa de un producto nacional. Actualmente se habla mucho de los papeles reciclados, de productos reciclados. Paraguay es un país consumidor de mucho polietileno, y en otros países con conciencia de medio ambiente se están desechando el polietileno y se están utilizando bolsas de papel. En definitivas, una planta de celulosa sería muy importante y muy beneficiosa.

¿Tiene AGZ el mayor caudal tecnológico en el mercado local?

Yo pienso que dentro de lo que es artes gráficas propiamente dicha, en Paraguay tenemos la mayor cantidad de tecnología de punta. Lo que pasa es que existen otros talleres gráficos que tienen otros productos, como el caso de las grandes impresoras de cuadernos, o grandes productores de libros, con actividades de trabajos gráficos comerciales en forma marginal. En AGZ abarcamos toda línea de trabajos de artes gráficas, desde una tarjeta personal hasta impresiones de seguridad.

En materia de la tecnología más actual tenemos la primera estación terrena para impresión vía satélite en Paraguay, con equipos AT&T. Tenemos la exclusividad de la representación de esos equipos en Paraguay. Esto significa, por ejemplo, que podremos imprimir documentos de bancos, en cualquier ciudad del país, pues es un poco arriesgado transportar esos documentos por vías convencionales. Lo único que estamos esperando para operar es que ANTELCO nos firme el contrato. Eso es un gran problema, pues este ente parece que no desea que el Paraguay progrese, no entienden lo que AGZ está queriendo hacer.

¿Este sistema es solo para su funcionamiento en Paraguay?

No, es con miras al Mercosur. Para ser más claro, yo puedo imprimir la revista Mes Económico en Buenos Aires en simultáneo, es decir, tener la revista impresa en dos países al

mismo tiempo. Es una tecnología de punta. Repito, siempre hemos sido los primeros en todo en la industria gráfica en Paraguay.

¿Con qué países piensan operar con este sistema?

Por el momento, estamos en contacto directo para trabajar con Alemania, para el envío de los films, o los textos, técnicamente hablando. Para Alemania es conveniente, porque obtienen su film a mitad o a un cuarto de precio, dado que la mano de obra allá es carísima, y acá es muy barata, comparativamente. Ese trabajo queremos hacer también para países de América del Sur. Queremos imprimir a distancia revistas, cheques de bancos, etc. La tecnología tiene muchísimo futuro, muchísimo mercado. Muchísimos proyectos tengo, pero tengo muy poca colaboración por parte del gobierno. Acá, para que en el sector público te den una entrevista, para que te contesten el teléfono o te devuelvan la llamada hay que esperar semanas y semanas. El año pasado, desde marzo tengo este asunto de la ANTELCO peleando paso por paso.

EL SECTOR GRÁFICO ANTE EL MERCADO INTERNO Y EL MERCOSUR

¿Cómo caracterizaría el sector hoy en Paraguay, en relación a lo que es la industria gráfica en la región?

Pienso que Paraguay no tiene nada que envidiar a ningún país de la región. Lo que necesitamos es mayor conciencia profesional, que se valore más el trabajo que se realiza en el país, la industria nacional. Un punto negativo que tenemos como país es que existen muchas imprentas estatales que son competidoras desleales de las imprentas privadas.

¿Pero las imprentas estatales tienen tecnología equiparable a las imprentas del sector privado?

Un porcentaje ínfimo sí. Las demás ya están llegando a la obsolescencia, pero siguen haciendo competencia, pues hacen los trabajos para las instituciones públicas.

¿El sector público es uno de los que más consume el producto de ustedes?

Creo que en nuestro mercado todos los sectores son importantes. El sector público podría haber sido, pero al existir las imprentas estatales no podemos decir tal cosa, pues no manejamos el volumen. El sector privado, a través de financieras, bancos, y el sector de la educación, principalmente, son los que más consumen materiales impresos.

¿Existe en el sector gráfico un miedo a la competencia en el Mercosur?

No existe miedo desde el punto de vista de falta de capacidad tecnológica o profesional. Lo que existe es una falta de conciencia de nuestros conciudadanos para privilegiar el consumo de un producto nacional sobre un producto extranjero; tienen todavía el mal hábito de preferir siempre lo extranjero, lo de afuera; aunque el producto nacional sea mejor, tenemos siempre el hábito de optar por lo extranjero.

Es muy difícil que los productos de la industria gráfica de los países vecinos sean competencia para el mercado local. Lo que sería, y ya es, perjudicial a la industria gráfica nacional es la práctica de las grandes empresas de ordenar los grandes pedidos fuera del país, ya que varias de ellas son filiales de empresas extranjeras.

¿No hay problemas locales de oferta?

No hay, ni hay problemas de calidad tampoco.

¿Entonces, con el Mercosur el problema es de ganar mercado y no perderlo?

En algunas cosas vamos a perder seguramente. Para los trabajos muy grandes Brasil y Argentina están equipados para hacerlo y Paraguay no está equipado para cosas grandes.

¿Hay demanda actual por ejemplo de las provincias y estados vecinos de Argentina y Brasil?

Hay demanda, pero poca aún. Hacemos pequeños trabajos para los vecinos argentinos, brasileños. Pero también tenemos que ser más agresivos, necesitamos la colaboración del gobierno.

¿En qué específicamente?

En todo lo que significa tener en cuenta al industrial, que se le dé su lugar. Yo pienso que un empleado público que es un ministro o viceministro, un empleado público de un institución autárquica, ANDE, CORPOSANA, ANTELCO, etc., cuando va un industrial tienen que abrirles las puertas y atenderlo urgente y no hacerle la antesala de espera; entonces le saca a uno las ganas de trabajar. Yo creo que los empleados públicos tendrían que estar más atentos, más dispuestos a colaborar y atender a los industriales.

“Lo que existe es una falta de conciencia de nuestros conciudadanos para privilegiar el consumo de un producto nacional...”.
Ulysses Zamphiropolos de AGZ

¿Cree que los esfuerzos del gobierno en promoción industrial, creación del Fondo de Desarrollo Industrial, promoción de exportaciones, etc., no son todavía suficientes?

No es que aporte poco, sino que no se toma en serio, no hay verdadero interés político en hacer las cosas, hay muchos intereses creados que priman sobre el interés general.

¿Eso significa que la política económica privilegia otros sectores antes que el sector industrial?

Yo no puedo opinar sobre los otros sectores porque no conozco, para mí simplemente no hay interés político para ir adelante. Hay mucha dejadez, somos pasivos, lentos, somos duros en cambiar, en ir adelante y progresar.

¿Y el empresariado en sí, también es duro y lento en cambiar?

Muchos son estáticos. Por ejemplo hay empresas de confección ágiles que envían ropa a Europa, Estados Unidos. Pero el resto no se mueve. Y los empresarios que queremos innovar, que queremos ir adelante, tenemos muchas trabas; no es que te abren las puertas y te dicen: "qué bien que vas a mandar ropa a Suecia, tomá, acá está el avión, te ayudamos, te facilitamos…"; no ocurre eso sino que existen trabas en todos lados.

¿AGZ exporta productos gráficos a la región? ¿Qué productos?

Exportamos impresos. Catálogos, revistas, libros.

¿Venden solo a la región o venden también fuera de la región?

Fuera de la región también. Libros por ejemplo, hacemos para África, Alemania, varios países; son libros religiosos.

¿Cuáles son los principales desafíos para comenzar una carrera de empresario gráfico en el Paraguay?

Formación de personal. En Paraguay no hay formación de personal profesional, no hay mandos medios, es muy difícil encontrar personal de mandos medios, formados en artes gráficas, más difícil aún. Hay dos escuelas de formación básicas: la Asociación de Industriales Gráficos y el Servicio Nacional de Promoción Profesional (SNPP). Resulta que en la industria, la tecnología avanza a diario, entonces cualquier escuela se vuelve vieja en un mes. Entonces, necesitamos que el estudiante se capacite dentro de las empresas, pues cualquier escuela se vuelve obsoleta, y fuera solo se estudia la parte teórica. En la imprenta, especialmente, parece que la tecnología avanza más rápido que en otros rubros.

¿Cuál es el futuro en el sector gráfico en el Paraguay?

El sector gráfico paraguayo es mayormente de pequeñas empresas, medianas somos apenas dos o tres. En el futuro quedarán solo las empresas organizadas, las que tengan una calidad aceptable, competitiva a nivel internacional. Después, subsistirán las empresas pequeñas para trabajos más secundarios.

LA EMPRESA EN 2015

Resumen de la Entrevista a **Christian Eulerich, Gerente de AGZ**

2015

LA EMPRESA Y EL PRODUCTO

¿Cómo evolucionó la empresa a partir de 1996 cuando se hiciera la primera entrevista?

En términos generales la empresa evolucionó en muchos sentidos: reducción de personal, mayor eficiencia, reingeniería y mucha gestión del talento humano.

Al momento de la primera entrevista AGZ había ganado una licitación para una concesión con la empresa estatal de telecomunicaciones para impresión a distancia. La licencia fue concedida desde 1999 al 2004. Sin embargo, el negocio nos trajo enormes pérdidas y eso hizo que Zamphiropolos perdiera participación en el mercado, entonces otras empresas empezaron a crecer.

Además, el tema en la imprenta es que para imprimir 1.000.000 o 1.000 tiene un costo fijo alto que consiste principalmente en el tiempo de preparación de la máquina para imprimir en relación al tiempo mismo de la impresión. La máquina se prepara en una hora y el trabajo se hace en 10 minutos, por poner un ejemplo. Entonces la imprenta es negocio dependiendo de la cantidad de impresiones.

Claro, hay tecnologías que ayudan a reducir estos costos, pero entonces tenemos el problema del mercado. La madurez del mercado en Paraguay. Hoy la gente no gana plata en Paraguay por la eficiencia y productividad como empresario. Se gana plata por otros motivos. Y mi ejemplo es que las utilidades de nuestra empresa los últimos 10 años se mantuvieron sin variación, aun cuando mejoramos muchísimo la eficiencia y vendemos más. Y eso teniendo en cuenta que trabajamos con empresas importantes: bancos, multinacionales, empresas grandes.

En el Paraguay se gana plata sacando el jugo al consumidor, sobre todo si este es de escasos recursos. Se importa cualquier electrodoméstico a un precio bajísimo y se vende por cinco veces su valor en el mercado local. Entonces acá el mercado no te exige que seas buen empresario, sino otro tipo de cosas para ganar dinero.

¿Cuáles son las principales líneas de producción de Zamphiropolos actualmente?

Seguridad y etiqueta. Todo lo que es afiche, volante, revista, tarjetas de casamiento, etc., que era lo corriente hace 20 años, hoy ya tiene casi nula rentabilidad. No solo en Paraguay sino en el mundo porque los medios digitales están avanzando muy rápidamente.

Entonces estamos con etiquetas termocontraíbles que se amoldan al envase, etiquetas autoadhesivas y otras. Y después todo lo que es seguridad: cheques, pasaportes, que por primera vez se imprimen en Paraguay desde el año pasado. De vuelta en este aspecto el problema es la cantidad. Las máquinas para pasaporte imprimen 30.000, 40.000 pasaportes por día y Paraguay consume 65.000 al año.

¿Cuántas firmas operan hoy aproximadamente en el sector y de qué tamaño son?

Existen aproximadamente 600 imprentas en el Paraguay, de las cuales 97% son microempresas. Aun cuando vivimos en la era digital, el 70% de estas imprentas sigue utilizando los medios tradicionales. Zamphiropolos ya no es la primera imprenta del Paraguay en términos de facturación, pero en la mente de la gente seguimos siendo los primeros. Cuando alguien quiere algo complejo, algo lindo, por suerte, sigue acudiendo a nosotros. Pero no sirve estar en la mente de la gente si al final no se vende.

¿En términos de tecnología Zamphiropolos sigue por encima de las demás imprentas?

Yo creo que igual. Bueno, tengo que decir que algunas tienen equipos más avanzados y más nuevos en el sentido que les permiten producir más en menos tiempo y ese tipo de cosas, pero en calidad no hay mucha diferencia. En general, la tecnología en la industria gráfica se transformó totalmente en los últimos 15 años. Se transformó desde adentro y también fue transformada desde afuera por los nuevos medios de comunicación.

INSUMOS Y MAQUINARIAS

¿Cuál es la procedencia de las maquinarias nueva y de los insumos?

De China. Para máquinas claves compramos de Estados Unidos normalmente. Pero yo busco diferentes mercados, y ahora que necesitábamos probar una máquina, compré de

China. Es la tercera vez que compro de ahí. La parte de insumos seguimos obteniendo de Brasil, Argentina y Europa, toda la parte de seguridad por ejemplo viene de Europa, y papelería de Brasil.

¿Las máquinas chinas tienen la misma calidad que las europeas y americanas?

Son buenas y cada vez están mejores pero todavía no llegan al mismo nivel que las europeas. Las imprentas más pequeñas importan casi toda su maquinaria de China y también de Brasil

MERCADO

¿Cuáles son los principales clientes de Zamphirpolos?

Son las empresas, es decir, *business to business*. Además tenemos dos franquicias, en Caacupé y Fernando de la Mora, para las líneas de impresión digitales.

¿Y el mercado sigue siendo mayoritariamente local?

Sí. Nosotros en el 2006 conformamos un consorcio de imprentas para exportar, con Rediex. Yo personalmente hice más de 20.000 km recorriendo todo el Estado de Paraná, en Brasil y visité todas las industrias importantes y me reuní con los dueños. Nosotros teníamos calidad y precio, pero el problema era nuestra fama de Paraguay identificado con la falsificación. Otro tema en Brasil son las trabas a la importación, es muy burocrático. Y esas dos cosas hacen que sea imposible exportar. Hay mucha protección. Argentina nunca fue una oportunidad por los precios que son muy baratos. Creo que la única forma de exportar a Brasil es teniendo un socio estratégico en ese país.

RECURSOS HUMANOS Y CAPACITACIÓN

¿Invierte su empresa más que en el pasado en capacitación laboral?

Sí, mucho más. Yo estudié 6 años en Alemania y trabajo mucho en la parte técnica. Pero yo hace 6 u 8 años atrás me di cuenta que si pudiese retroceder el tiempo, estudiaría psicología. El secreto no está en la máquina ni en los insumos, el secreto está en las personas.

Estamos trabajando muy fuerte desde hace 5 años a partir de una idea: la única manera que Zamphiropolos subsista en el mercado y mejore es que todas las personas que traba-

jan acá sean felices. No hay otra alternativa. La realidad social y cultural afecta a la empresa y a su grado de eficiencia y rentabilidad. No es una cuestión de despedir al que no sirve simplemente. Es la organización la que no está sabiendo explotar a la persona. Tenemos máquinas nuevas y necesitamos mandos medios.

¿Eso es porque la persona no tiene la capacitación técnica o porque no tiene la motivación?

Por supuesto es la educación. Pero también son las condiciones en las cuales el empresario trata a sus empleados. La mayor parte de las empresas no pagan al empleado lo que vale, ni el salario mínimo ni el IPS. Y le hacen trabajar 12 horas en lugar de 8, y no le pagan horas extras. Entonces, la capacitación técnica, sí, siempre. Pero lo más importante es el trato a los empleados para motivarlos a formarse.

POLÍTICA ECONÓMICA Y CREDITICIA

¿Le parece que mejoraron las políticas económicas con respecto al sector industrial?

Han mejorado mucho. Si bien siempre se pueden hacer las cosas "más y mejor", no menos cierto es que el propio sector privado sigue siendo muy poco competitivo. Las empresas paraguayas en su mayoría siguen operando y lucrando con utilidades que resultan no precisamente del valor agregado y la plusvalía genuina.

¿Qué es lo que podría aún mejorarse?

A mí me gusta opinar sobre aquello sobre lo cual tengo control. Me concentraría en ver todo lo que los empresarios podemos mejorar en nuestros propios espacios: salarios más justos para nuestros empleados, hacer de nuestras empresas verdaderos espacios para el desarrollo de nuestra gente, cumplir al 100% con el Código Laboral y acuerdos entre gremios y sectores para la mejora de las condiciones de mercado.

¿Y las políticas crediticias? ¿Cuál fue la experiencia de la empresa los últimos 20 años?

Hemos aplicado créditos con fondos de la AFD, interesantes. Sin embargo, los créditos siguen siendo caros para los nuevos mercados que debemos conquistar.

"La realidad social y cultural afecta a la empresa y a su grado de eficiencia y rentabilidad".
Christian Eulerich de AGZ

INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN

Empresa: **GRUPO LÓPEZ COMERCIAL**

Empresario entrevistado: **Raúl H. López, Presidente**

Entrevista realizada por el autor en 1995 *(Mes Económico Nº 3)*

1995

ITAIPÚ Y LA CONSTRUCCIÓN

Cuéntenos acerca de los inicios de López Comercial.

Déjeme decirle, en primer lugar, que soy un enamorado del trabajo y creo que a la larga los esfuerzos rinden sus frutos. Yo comencé a trabajar a los 13 años como vendedor de empanadas. Fui guarda de colectivos, vendedor de mercaderías diversas, guía de turismo, chofer de empresas, y la lista es larga...

¿Cómo ocurre el salto a la formación de una empresa como López Comercial?

Como resultado de mis esfuerzos logré, en primer lugar, armar una ferretería que, de alguna forma, tenía relación con la actividad de la construcción. En la década del setenta, y con los inicios de la construcción de Itaipú, se evidenció la falta de cemento en el país.

López Comercial comenzó en la década del 70 como López Comercial, una unipersonal, importando cemento de Brasil. Llegó un momento en que hubo escasez de productos químicos para construcciones, especialmente los aditivos para hormigones. Entonces se creó la necesidad de ingresar a este rubro. Comenzamos primeramente con los aditivos, luego fuimos ofreciendo al mercado otros productos como impermeabilizantes, por ejemplo. Trabajamos muy duro en la década del 70, porque tratábamos de vender productos que no eran conocidos en el país. Era como comenzar de cero, comenzar a indicar a los profesionales sobre los usos y aplicaciones, a los contratistas, a los maestros de obras. Fue una, lucha bastante fuerte, que duró más o menos 10 años.

¿López Comercial llegó a especializarse exclusivamente en venta de aditivos para las construcciones?

A partir de la década del 70 López Comercial se especializó en aditivos e impermeabilizantes para la construcción, que comprende una gama muy amplia de productos. Son

como 180 productos, los hidrófugos, las pinturas especiales, las resinas, los cementos de alta resistencia para los anclajes, los asfaltos, toda la línea de los acrílicos, hay un sinfín de líneas de productos.

¿Los productos de esta línea eran todos importados?

Comenzamos importando estos productos. López Comercial comienza a fabricar esta línea de productos en 1981. A comienzos del '70 era lógico que no pudiéramos lanzar el producto nacional, no se daban las condiciones. Para estos productos López Comercial se hizo representante de la empresa brasileña Otto Baumgart. Luego de diez años de representación, llegamos a un acuerdo con la empresa para comenzar a fabricar localmente aproximadamente 50 productos, siempre con los nombres de marca brasileña. Comenzamos en San Lorenzo, con un depósito, en 1980, que luego lo convertimos en la primera planta industrial de López Comercial.

Los productos los fabricábamos con el licenciamiento de la empresa brasileña. Si lo hacíamos como producto nacional, desde un inicio, no hubiéramos tenido el impacto que comenzamos a tener a partir del año 1985. En ese año lanzamos nuestras líneas nacionales.

DE IMPORTADOR A PRODUCTOR

¿Por qué se decidió a pasar de importador a industrial? ¿Cómo calculó sus riesgos, en un país donde los créditos se dirigen más al sector comercial que industrial?

Bueno, siempre tuve un lema: el de servir a mi país; me gusta servir a mi país, me gusta servir a mi gente. Quiero mucho a nuestro país, quiero mucho a lo que es lo nacional. Un poco fue la necesidad de sobresalir en algo, la necesidad de querer implementar algo dentro de Paraguay. Este tema me ha hecho recorrer muchos países: Argentina, Brasil, España, Alemania, Francia.

¿La construcción de la represa de Itaipú y Yacyretá constituyó una motivación grande para producir nacionalmente?

La empresa brasileña Otto Baumgart había vendido del 85 al 90% de su producción a la represa de Itaipú. Esto fue lo que me alentó a introducirme a esta línea, mirando, fundamentalmente, la represa de Yacyretá. Y aquí la ventaja era la siguiente: Paraguay y Argentina habían acordado que para la construcción de Yacyretá ningún producto brasileño podía ser vendido u ofrecido; solamente paraguayo o argentino. En un principio. López

Comercial ya tenía la experiencia de la venta de productos brasileños y comenzaba a manufacturar estos productos localmente. A partir del año 1983 comenzamos a trabajar duro para hacer conocer nuestros productos dentro de la represa. El esfuerzo nos llevó cuatro años de un ir y venir constante. Realmente comenzamos a venderle a Yacyretá a partir del año '86.

¿Qué tipo de productos?

Primeramente vendíamos los aditivos, que son las sustancias químicas que se insertan dentro del hormigón para que lo plastifique mejor, reduzca el agua y a la vez lo vuelva impermeable en un cierto porcentaje. También vendimos un incorporador de aire, para hormigones grandes de masa, que viene a suplantar las deficiencias de los agregados finos como la arena; son aditivos lubrificantes, incorporadores de aire, plastificantes, que hacen que el hormigón pueda deslizarse mejor.

TECNOLOGÍA, INSUMOS Y MANO DE OBRA

¿Puede explicar el proceso de adquirir la tecnología y de producir ese rubro?

Resulta que todas las empresas multinacionales, que son 4 o 5 en el mundo, venden la materia con una cierta formulación. Entonces lo que uno hace es adaptar la misma de acuerdo a la necesidad del país, y eso puede verificarse a partir de los ensayos en los laboratorios. Tenemos nuestro laboratorio montado para todos los aditivos, para las mezclas asfálticas, para los asfaltos en fríos o calientes. Entonces uno hace sus ensayos y se ajusta a las normas internacionales como la americana, la alemana y la brasileña, que es una fiel copia de la alemana. También están las normas técnicas argentinas, que son copias de las normas americanas. Así se desarrollan los sistemas de tipos de productos y uno debe adecuarse a esos requerimientos.

¿Para montar esos laboratorios tuvieron que contratar a técnicos extranjeros o lo hicieron ustedes mismos?

Tuvimos que contratar técnicos brasileños y argentinos, para montar el laboratorio, para que entrenen a nuestros técnicos, mediante pasantías, para que salgan hábiles en llevar a cabo los ensayos respectivos. A partir de ahí, enviar estos ensayos de laboratorio a Brasil o Argentina para que se analicen y sea aprobada la tecnología.

¿Los insumos y la materia prima que ustedes utilizan no se fabrican en Paraguay?

En algunas líneas de producción son nacionales en un 95%, incluyendo la materia prima. Son productos hechos a base de cemento portland. Del cemento portland estamos extrayendo hoy tres líneas de productos: los cerámicos para pegar azulejos, para la patinada y para anclajes. Todos ellos son 95% hechos con materia prima nacional. La producción es muy alta. Estamos produciendo 300 toneladas, a partir de cemento portland por mes y queremos llegar a exportar hasta a 1.000 toneladas por mes, esa es nuestra meta.

¿La producción nacional es fundamentalmente con base en derivados del cemento?

Son derivados del cemento y de la arena. Los aditivos los importamos de Holanda, pero ello constituye solamente un 5%.

¿Siguen vendiendo los productos de la Otto Baumgart?

Sí, porque existen productos que a nosotros no nos conviene producir. Por ejemplo hay anclajes especiales que se utilizan dentro de la represa de Yacyretá, que a nosotros no nos conviene producir, por la poca cantidad demandada y por el alto costo. En este momento estamos ampliando nuestra empresa y estamos automatizando 4 líneas de producción: la línea de producción de asfaltos, las mezclas asfálticas, las mezclas secas y los impermeabilizantes, con miras a exportar.

¿Y la materia prima de estas líneas es también nacional?

Es nacional, es decir, 30% importado y 70% nacional.

¿Y de dónde procede el 30%?

Estamos importando del Brasil en este momento, la parte de asfaltos.

¿Cuál es la aplicación de la primera línea que ustedes desarrollaron, los derivados del cemento?

Y el usuario en general, los profesionales, las amas de casa, porque es un producto de consumo masivo, para todos los sectores. Donde hay una bolsa de cemento y una bolsa de cal, debe haber un producto de López Comercial.

Desde la construcción de una vereda, pasando por la muralla, una casa, de menor porte, una casa de dimensiones mayores, un edificio, una represa. En el tema de la represa, competimos y peleamos con los argentinos palmo a palmo y les hemos ganado todas las licitaciones en lo referente a aditivos para hormigón y productos especiales dentro de la obra de Yacyretá. O sea que toda la obra de Yacyretá, en el rubro mencionado, tiene el componente nacional de López Comercial.

¿Y en cuanto a mano de obra?

Dentro de nuestra empresa trabajan 80 personas. La empresa se divide en cuatro secciones: los aditivos e impermeabilizantes para construcciones, las mezclas secas, las emulaciones asfálticas, y las mezclas asfálticas, ya sea en caliente o en frío.

¿Se necesita una mano de obra muy calificada?

Claro, los jefes de laboratorios y los jefes de producción tienen que ser gente muy calificada. Pero tenemos prácticamente 10 años en este ramo y tenemos 21 años de conocimiento. Prácticamente todos los que trabajan actualmente en la fábrica han hecho sus pasantías dentro de la Otto Baumgart o en algún otro lugar.

En el Paraguay la gente se queja por la escasez de mano de obra calificada. Al parecer, usted no tiene problema en este sentido. ¿Cuenta con un plantel adecuado de mano de obra?

Las dificultades seguimos teniendo. Tenemos dificultades de mano de obra, porque en nuestro país es muy común que uno gaste para formar un técnico y al año siguiente se lo roben, como ha ocurrido ya conmigo también. Hemos formado ingenieros técnicos y la pasantía por López Comercial ha servido para que los mismos se trasladen a industrias semejantes a la nuestra, pero, probablemente, con mejor remuneración. Para una empresa netamente nacional, competir en remuneraciones con multinacionales es casi imposible, y la mano de obra o el técnico calificado busca sus ventajas monetarias. De todas maneras, López Comercial envía a sus empleados a cursos de capacitación en forma permanente, desde la telefonista hasta el gerente de ventas. López Comercial contrata profesionales que capacitan al personal en el salón de ventas como en la fábrica, dos veces por semana.

¿Esa capacitación se hace con instructores nacionales?

Lo hacemos con capacitadores nacionales y también extranjeros. Depende mucho de las necesidades del momento. Yo vería con buenos ojos, por ejemplo, si a nivel de gobierno este pueda destinar o que la empresa pueda destinar un porcentaje de su utilidad a la capacitación y que el gobierno eso reconozca como gastos. En una palabra, sería interesante que el gobierno promulgue una ley por la cual una parte de ese 30% que se paga de impuesto a la renta se destine a la capacitación del empleado, vía descuento. Sería una solución porque la capacitación es bastante costosa, sobre todo dadas las deficiencias enormes de nuestra mano de obra.

EL SECTOR Y EL MERCOSUR

Usted dijo que los técnicos van a otras empresas. ¿Existen empresas del mismo ramo que se dedican a industrializar este tipo de productos en el país?

No, existen otras empresas similares a la mía, pero a lo mejor con poca producción y sí mucha importación. Pero el sector nuestro es demasiado amplio, abarca a todos los rubros de la química, entonces un profesional químico en nuestra empresa puede servir para cualquier otra empresa química en el país, que no sea específicamente del rubro nuestro. Es inmensa el área, unos 60 o 70 productos químicos que hay que saber mezclarlos entre sí.

Específicamente en el rubro que su firma está operando, ¿cuántas empresas existen en nuestro país?

En la parte de producción serían 4 o 5 empresas, pero comparativamente a López Comercial producen solamente 10 o 20% de lo que producimos aquí.

¿Este tipo de industria se encuentra dentro la Cámara de la Construcción o dentro de una Cámara especial?

Estamos dentro de la Cámara de la Construcción y dentro de ella hemos formado la Capasi, que es la Cámara Paraguaya de la Industria del Asfalto e Impermeabilizantes, de la cual he sido fundador. Lastimosamente la mayoría de los que se encuentran en este rubro son extranjeros y no tienen tanto apego a la parte gremial.

¿Los otros productores son dueños extranjeros de producción nacional?

Así es. Existen también productores netamente paraguayos como Plasticil, Propaco, que son empresas paraguayas.

¿El sector produce fundamentalmente para el mercado local?

El sector produce esencialmente para el mercado local. Estamos en este momento exportando para Bolivia, estamos enviando emulsiones asfálticas para Bolivia; también al Nordeste argentino. El tercer mercado sería el Sur del Brasil. Pero, por el momento, el mejor mercado para nosotros es Bolivia.

¿Por qué Bolivia?

Porque Bolivia no tiene ninguna industria de este rubro, importa todo y es el mercado menos competitivo que tenemos. En Brasil y Argentina hay mucha competencia.

¿Cuáles son las ventajas que tendría el sector en el norte argentino?

Las ventajas estarían dadas, actualmente, por los precios en la Argentina, también por la distancia comparativa entre Buenos Aires o Rosario, que son los centros de producción argentina, y el norte de ese país.

¿Y en cuanto al sur de Brasil?

Es un mercado buenísimo. Lo único es que siempre respeté Brasil, por último debido a que las empresas que están en Brasil son muy grandes y producen a escala. Para dar una idea, la Otto Baumgart está vendiendo 7.000 toneladas de productos por mes, en comparación a las 500 toneladas que vendemos en Paraguay. Es mucha la diferencia.

¿En qué zona del Sur del Brasil?

Santa Catarina, Sur de Paraná. Esa es la zona para colocar nuestros productos. Pero como ahí se trata de una población bastante grande en comparación a la nuestra, cualquier mercado o nicho de mercado que se pueda tomar dentro de Brasil para nosotros ya es muy interesante.

El mercado interno para los productos de López Comercial, o para el sector, ¿es suficiente?

Hay más mercados, existen más mercados, se debe trabajar más. Siempre aliento a mi gente a trabajar más. López Comercial tiene una línea de 180 productos y hay un producto para cada necesidad.

La importación de productos similares de los países de la zona, fundamentalmente del Mercosur, ¿es un problema para la producción local?

Claro, es un problema, y bastante grave, pero estamos viendo cómo hacer para competir. Inclusive hay algunos productos con los cuales no tendremos dificultades de competir. Por ejemplo los que vienen de São Paulo o Buenos Aires, pues el costo de flete no les deja mucho margen de utilidad.

"... la formación y la educación son fundamentales..., no solamente para la mano de obra sino también para los... empresarios" Raúl H.López del Grupo Lopez Comercial

LAS CLAVES DEL ÉXITO EMPRESARIAL

Al parecer López Comercial ofrece e industrializa bienes muy particulares. ¿En qué consiste la originalidad de esta industria?

López Comercial cuenta en este momento con cuatro plantas industrializadoras de los rubros ya mencionados. Estamos en plena evolución. Nos hemos fijado 7 etapas de crecimiento de nuestro grupo, de las cuales tres ya están terminadas, tres faltan completar y una está en ejecución. La originalidad no está dada solamente por el tipo de productos que fabricamos y vendemos. En López Comercial nos impusimos crear y no copiar. O copiar con innovaciones que se adaptan a nuestro medio. Una de las últimas innovaciones es el asfalto en frío.

Es decir, mientras en el Paraguay todas las rutas y calles se pavimentan con asfalto en caliente, el asfalto en frío ofrece una serie de ventajas tanto en costos menores como en protección al medio ambiente. Ya hemos hecho la primera prueba con la Municipalidad de Asunción. Donamos los materiales, ellos pusieron la maquinaria, y asfaltamos, como prueba, un callejón que une las avenidas Félix Bogado y Gral. Santos.

¿Cuáles son los planes de López Comercial en el futuro inmediato?

Crecer y crecer. Actualmente estamos abocados a la creación de una nueva empresa de maquinarias y construcciones. Queremos crecer a través de joint-ventures con empresas internacionales que permitan introducir nuevos productos. Uno de mis sueños es la creación de un gran supermercado de la construcción. Tenemos que soñar, sin ello no podemos crear ni tener iniciativa…

De su ya larga experiencia empresarial y su corta edad, ¿qué lecciones se pueden extraer?

Tengo un lema que dice: "Esta es mi casa, no la destruya, construya la suya". Hay que ser creativo y avanzar. Una de las cosas que me arrepiento es no haber iniciado los estudios universitarios. Me formé en la universidad de la calle, y hoy mi vida también transcurre en el asfalto. Sin embargo creo que la formación y la educación son fundamentales para nuestro país, no solamente para la mano de obra sino también para los propios empresarios. Falta capacitación empresarial.

Esto último yo lo he comprendido perfectamente, y me he dedicado a tomar un sinnúmero de cursos de gestión financiera, empresarial, técnica. Me he formado en el exterior, he aprendido sobre los productos que industrializamos y sus técnicas. Y ello me permitió

dictar conferencias técnicas en las facultades de arquitectura e ingeniería de la Universidad Nacional de Asunción, en colegios técnicos y en el Instituto Tecnológico Nacional. La educación es esencial. Mi carrera empresarial me ha abierto los ojos a ello. Y creo que me seguiré formando y formando a los que trabajan conmigo.

LA EMPRESA EN 2015

Resumen de la entrevista a **Raúl H. López, Presidente del Grupo López Comercial**

2015

LA EMPRESA, EL PRODUCTO Y EL MERCADO

¿Cómo evolucionó la empresa en los últimos 20 años? ¿Se mantuvieron las líneas de productos, se expandieron o redujeron?

La parte industrial de los productos químicos para construcciones es un rubro que en los últimos 20, y principalmente últimos 10 años, se empezó a revolucionar muy fuertemente, porque con la caída de los mercados europeos, las empresas europeas salieron a comprar todo tipo de industrias en América del Sur, América Central y México.

Estas multinacionales compraron lo que hasta ese momento eran los grandes de Sudamérica. En mi rubro especifico, *Klaukol* de Argentina es una empresa de referencia y fue comprada por un holding suizo-alemán que tiene las mayores fábricas de cemento. Está aquí la fábrica de cemento Iguazú, de capitales brasileños y paraguayos, pero que también tiene acciones de las multinacionales europeas.

Tanto se sofisticó la industria que detrás del hormigón hay como 100 tipos de productos más. Están las casas prefabricadas, los hormigones secos, varios para cada uso; y eso vino gracias a la tecnología y el capital europeo. Entonces competir con ellos es muy difícil. Por eso es que en cuanto a la parte industrial tuve que retrotraerme a un pequeño segmento del mercado, pero, en contrapartida, le di empuje a la constructora vial.

¿Se limitó a un pequeño segmento del mercado local?

Sí, dentro del Paraguay, en la producción de cemento y sus derivados. Tenemos un 20% del mercado.

Entonces, ¿la mayor atención la fija en la constructora vial?

En el 94 inicié la parte de obras viales donde mantengo una infraestructura mediana para nuestro país, pero donde se hace de todo: hormigones, terraplenes, asfaltos, una empresa completa. La empresa Constructora se llama López Comercial SA y la industrial, López Comercial SRL, es la que hace impermeabilizantes y aditivos para la construcción.

¿Se produce algún proceso de industrialización dentro de la empresa constructora?

Sí, ahí se fabrica nuestra propia emulsión asfáltica, asfaltos diluidos, mezclas asfálticas en caliente y en frío, y ahora vamos a comenzar a producir las mezclas asfálticas en caliente de aplicación en frío. Eso también es todo un proceso industrial a partir del asfalto.

Siempre busqué innovar. Fue la segunda empresa paraguaya que empezó a trabajar con mezcla asfáltica en frío. Pero como este país está lleno de mezclas en caliente, es muy difícil prosperar, pero es un rubro que seguimos haciendo para los municipios que no tienen acceso a mezcla asfáltica en caliente, que hoy ya tiene la mayoría.

¿Y las firmas que operan en el sector aumentaron?

Sí, bastante, en estos últimos 15 años nacieron más o menos 20 empresas nacionales y algunas consorciadas con multinacionales. Una se asoció con *Klaukol*, otras con fábricas de pinturas

INSUMO Y MANO DE OBRA

¿De dónde se obtienen los insumos y las maquinarias?

No varió el porcentaje en relación a 20 años atrás, que es un 95% insumos nacionales para la mayoría de las líneas de productos.

¿Con cuántos operarios cuenta actualmente?

Hace 20 años teníamos 80 operarios en la fábrica de aditivos e impermeabilizantes y en ventas. Hoy tenemos 200 operarios en 4 obras viales y en la producción industrial más o menos 30 personas en Isla Bogado y en la parte de ventas. Las capacitaciones las hacemos en forma constante.

MERCADO Y ENERGÍA

Al momento de la primera entrevista, su empresa exportaba a Bolivia y al nordeste argentino y que la entrada al mercado brasileño se tornaba difícil

Sí, el mercado brasileño es difícil a menos que sean ellos los que vengan por maquila. El mercado de Bolivia sigue siendo buen mercado pero ya tenemos muchas empresas que entraron a Bolivia. Y en el nordeste argentino nos fue muy bien durante el apogeo de Yacyretá.

¿Ya no vende a esos mercados?

Las multinacionales ingresaron con todo a esos mercados. Hoy ya no vendemos a ningún país de la región. Por eso fuimos a otro rubro. Ahora apuesto por la parte de la construcción y la energética que en 10 o 15 años más creo que la exportación de energía va a ser otro commodity similar a la exportación de la carne.

¿Pero desde hace mucho tiempo exportamos energía?

La de las binacionales sí, pero no necesariamente de las represas internas potenciales, más allá de Acaray. Hoy la demanda de la energía eléctrica en la región crece. Según nuestros técnicos, para el 2030 el Paraguay estaría consumiendo toda su energía hidroeléctrica.

Los técnicos de la ANDE afirman que la demanda anual de energía en el país es 2 veces mayor que el crecimiento económico.

Así es. La demanda está creciendo a un ritmo de 8 a 10% anual en energía. Brasil crece medio Itaipú por año. Y las dos represas que quieren hacer los brasileños al interior de su país no les alcanza. Entonces, la energía hidroeléctrica va a ser un commodity igual que la soja, igual que el trigo.

Es por eso que estamos con una nueva empresa, un consorcio con brasileños para la construcción de pequeñas y medianas represas en los ríos interiores del Paraguay. Tenemos mucho potencial hidroeléctrico al interior para exportar energía hasta US$ 1.000 millones por año, y para alentar la formación de parques industriales en el Paraguay con lo que estas represas pueden producir.

POLÍTICA ECONÓMICA Y CREDITICIA

¿Cómo ve la política económica con respecto al sector industrial?

Yo creo que hubo mucho más coherencia y apoyo de los distintos gobiernos, pero nunca hubo un apoyo crediticio real para el crecimiento de las pequeñas empresas. Para todas las líneas de crédito oficiales que hoy tenemos, los accesos son demasiado burocráticos. El tema mismo de las construcciones, para la primera vivienda y todo eso, no está saliendo tan rápido como se está promocionando. Existen créditos pero hasta hoy las tasas para el sector industrial son altas.

El sector industrial nunca fue muy bien correspondido, ni en políticas de Estado que no existen ni siquiera en políticas financieras. Imagínese, el Banco de Fomento, que debería dedicarse justamente al desarrollo, se dedica a créditos de consumo. El IPS, que en su momento perdió 1.200 millones de dólares. Si ese dinero se hubiera invertido en las pymes, hubiera sido mucho más rentable para el IPS. Sin embargo, los bancos no necesitan plata. Y esa plata que va de IPS a los bancos para las pymes es cara. Entonces los créditos siguen siendo onerosos.

“El sector industrial nunca fue muy bien correspondido, ni en políticas de Estado que no existen ni siquiera en políticas financieras”.
Raúl H. López del Grupo López Comercial

INDUSTRIA QUÍMICA

Empresa: **IRIS** (domisanitarios)

Empresario entrevistado: **Francisco Cosp, Gerente**

Entrevista realizada por el autor en 1997 *(Mes Económico Nº 12)*

1997

UNA HISTORIA DE VARIAS DÉCADAS

¿Cuándo se inició la empresa?

Iris nació hace 61 años. Ha sido fundada por mi padre y dos hermanos que llegaron de Cataluña, España, e inicialmente empezaron trabajando como industria de cosméticos. Ha sido una de las pioneras dentro de las perfumerías nacionales. En principio, ellos tenían más experiencia como industriales de corcho, procesando alcornoque. Por supuesto que aquí esa industria por falta de materia prima no tenía visos de prosperar. Pero el mayor de los hermanos antes de abandonar España hizo un curso y tomó conocimiento de toda la industria de perfumería, y esos conocimientos los volcó aquí en Asunción y así fue como se iniciaron.

¿Qué tipo de cosméticos fabricaban?

Eran perfumes, talcos, lápices labiales de producción nacional y la marca era *PISA* (Perfumería Iris SA). En el año 1928 fue cuando llegaron a Asunción y empezó evidentemente la empresa a funcionar como una firma unipersonal, y ya para el año 1936 deciden la constitución de una sociedad anónima. Y de ahí, empezó a funcionar la parte fabril en un local ubicado en el centro.

Posteriormente, aproximadamente en el año 46, es decir, unos 10 años después, es que empieza la fabricación de los espirales, productos que justamente fueron dando una respuesta por la gran cantidad de mosquitos existentes. Los espirales que se disponían en ese entonces venían de Argentina. Y la decisión se hizo eco en los comentarios de la gente, el negocio era fabricar espirales. Mis padres y tíos tomaron la idea, y empezaron a trabajar en ese proyecto. Ya llevamos cincuenta años fabricando espirales.

¿Por qué la exclusividad de Iris por tantos años?

Y ha empezado también con la originalidad, que hasta hoy día se mantiene, que es la

fabricación del espiral tres en uno. Vale decir, que en un disco en lugar de haber dos espirales, como son los espirales en todas partes del mundo, bueno aquí en Paraguay es el único lugar en el mundo donde se fabrican tres espirales en uno. A pesar de todo el tiempo transcurrido, y otros intentos que hubieron, seguimos manteniendo esa patente de invención que creemos tiene su valor significativo.

¿Cuándo comienza la diversificación de la producción en Iris?

Los productos cosméticos poco a poco empezaron a ir bajando en ventas. Creo que ello ha empezado a disminuir fundamentalmente por problemas de provisión de la materia prima, que provenía de Francia; en ese entonces teníamos la conjugación histórica de la Segunda Guerra Mundial, y al mismo tiempo la Guerra del Chaco, y no se contaba con divisas para la compra del exterior. Eso obligó a Iris a discontinuar la producción y los volúmenes de venta disminuyeron significativamente. Pero al mismo tiempo fueron aumentando los volúmenes de venta de los productos insecticidas. La empresa volcó sus actividades a la producción de domisanitarios.

¿Solamente insecticidas?

No, también otros tipos de productos, entre ellos, detergentes en polvo, que en su momento también tuvieron muy buena respuesta. Según los comentarios de mi tío, fuimos los primeros fabricantes de detergentes en polvo en América del Sur.

Pero este tipo de productos también tuvo una discontinuidad, fundamentalmente porque no disponíamos de la planta atomizadora, de muy alto costo, y el consumo en Paraguay no justificaba bajo ningún punto de vista. Hoy podríamos pensar en plantas atomizadoras para el gran consumo, no para el mercado local sino para exportar a los países del Mercosur. En aquel entonces las posibilidades de exportación de los productos terminados eran tremendamente difíciles.

PRODUCTOS, MATERIA PRIMA Y TECNOLOGÍA

¿Y cuál es la gama de productos que desarrollaron?

Con los detergentes arrancamos por el año 1955. También empezamos con los detergentes líquidos, la lavandina toda esa diversidad de productos. Después fuimos incrementando. En el año 1978, teníamos los espirales que hacían un 95% de la facturación y el resto eran detergentes biodegradables. Teníamos el producto desinfectante, el Pino Leche, que también es un desodorizante. Y comenzamos con el desarrollo de la pastilla matamosquitos,

que obtuvo una rápida respuesta al mercado. Al poco tiempo de conocerse ese producto en el mercado, también nosotros lo estábamos lanzando con mucho éxito.

¿Y actualmente?

En la década del ochenta y con la experiencia de ir sustituyendo el espiral por la pastilla, fabricada por la propia empresa, fuimos vendiendo otros productos que puedan también ir permitiendo crecer en volúmenes de facturación, de manera a ir abandonando gradualmente esa relación de dependencia total del espiral. El futuro del espiral se presentaba incierto. Por un lado, los productos sustitutivos y, por otro, los productos electrodomésticos como los ventiladores, los acondicionadores de aire que empezaban a incorporarse con la rápida disponibilidad de energía eléctrica en las casas de Asunción y el resto del Paraguay.

Entonces decidimos incorporar otros productos, como por ejemplo hormiguicidas, toda la línea de aerosol. Compramos una planta de envase de aerosol. Hicimos entonces el desarrollo de tres productos insecticidas, un matatodo, tanto para bichos voladores como rastreros, que es un insecticida muy fuerte y que fue también una originalidad nuestra, que está teniendo mucho éxito. Luego tenemos raticidas, insecticidas emulsionables, que se utilizaban para plantas. Así empezamos a diversificar y hacer nuestro grupo de producción.

Por un lado están los grupos de insecticidas que son básicamente los productos citados; y en la línea de limpieza empezamos a incorporar otros artículos, como por ejemplo suavizantes de ropa, detergentes líquidos lavarropas, que son también el único fabricado aquí en Asunción. Y por otro lado incluimos una línea corporal como desodorantes axilares, desodorantes pédicos. También una línea veterinaria que elaboramos, un curabicheras, un producto muy difundido y muy aceptado en nuestro medio, y también algo para animales domésticos. Esos son los cuatro sectores en los que trabajamos.

¿La materia prima utilizada por Iris es importada o se consigue localmente?

Respecto a los espirales, se utiliza materia prima nacional en muy alto porcentaje, en el orden del 90 a 95%, como también en todo lo que hace la parte de empaquetamiento y etiquetas. El producto en sí está constituido por un inerte, que es aserrín, y un aglomerante, que es hecho de harina de trigo. El inerte es hecho de madera dura, que básicamente es basura, que compramos de los aserraderos. Tomamos ese producto, lo sometemos a un proceso de molienda y lo ponemos en condiciones óptimas para su procesamiento. Productos como la anilina y los principios activos se importan del Japón.

En el caso de las pastillas, estas tienen un mayor componente de productos importados porque la misma base del cartón es importado; también los principios activos; son muy

pocos los componentes locales. Las materias primas para pastillas matamosquitos son importadas del Japón, Estados Unidos, Alemania. Con las filiales que tienen estas empresas transnacionales nos resulta más fácil importarlas del Brasil, Argentina o Uruguay.

¿Y las otras líneas de producción?

Bueno, depende. Los aerosoles sí, los envases de hojalata, de aluminio y uno de los productos que estamos empleando es el gas repelente, que se compra de Petropar.

Todos los envases de aerosoles son importados, no hay producción local. Hubo algunos intentos de fabricarlos, pero de momento el consumo todavía no lo justifica.

¿Y la procedencia de la tecnología y maquinarias utilizadas en la producción?

La cargadora de aerosoles es de procedencia suiza. Nuestras máquinas de hacer espirales originalmente fueron de Argentina, pero ya prácticamente son hechas totalmente en el Paraguay. Lo mismo ocurre con los molinos. Tenemos un molino original, los planos fueron copiados y los siguientes molinos fueron fabricados localmente. Después tenemos plantas envasadoras que también tienen alto componente de industria nacional. Y eso porque las máquinas deben ir adecuándose a las necesidades de cada uno y no siempre las máquinas que se consiguen en el exterior pueden satisfacer las necesidades locales. Actualmente contamos con máquinas envasadoras de espirales importadas de Argentina, las que son funcionales para la venta de nuestros productos al exterior.

¿La compra de máquinas envasadoras de la Argentina se realiza por las ventajas arancelarias del Mercosur o por la calidad de las mismas?

En el caso de Argentina muchas fábricas de espirales se han cerrado. Una de ellas nos ha entregado sus máquinas y el pago de la adquisición de las mismas nosotros lo hacemos con las ganancias de las exportaciones a ese país y a esa misma empresa. De esa manera, la empresa argentina mantiene la comercialización de los espirales, que ahora son fabricados por Iris. Entonces nos estamos haciendo cargo de las necesidades de abastecimiento de los clientes de esa empresa en la Argentina.

CAPACITACIÓN DE LA MANO DE OBRA Y CALIDAD DE LA PRODUCCIÓN

¿Cuántas personas trabajan en la fábrica?

Cerca de 200 personas. Empezaron trabajando primero los tres hermanos, después vinieron dos sobrinos a incorporarse de España. Pero originariamente eran tres obreras

encargadas de los envases de los productos, de los frascos de perfumes. Con la incorporación de nuevos productos, y especialmente cuando la empresa se inició en la exportación, aumentó la contratación de mano de obra.

¿Cuántos técnicos trabajan en planta?

Tenemos en planta tres ingenieros industriales, tres químicos de laboratorio que están en el Departamento de Control de Calidad y de elaboración de nuevos productos. Los ingenieros industriales realizamos todas las tareas que tengan que ver con la calidad, mejoramiento de los productos, y la gerencia comercial que es también mi responsabilidad. Luego cuatro tecnólogas de producción, que están distribuidas en los distintos sectores. Dentro de la producción tenemos tres tecnólogas, y una tecnóloga en el departamento de productos terminados y de distribución.

¿Cómo es el proceso de control de calidad?

El primer paso es el control interno. Todos los productos, todas las materias primas pasan por laboratorio y entonces este determina si los productos cumplen las especificaciones correspondientes. Son laboratorios internos de la fábrica, manejados por tres funcionarios. Si esos productos cumplen las especificaciones se les da el visto bueno para su ingreso a los depósitos de fábrica para su utilización. Si no cumplen son rechazados, y entonces se les pide al proveedor que vuelva a retirar esas mercaderías y que haga correcciones, las reprocese y/o destruya el material que entregó. El proceso es muy estricto y los rechazos de material a los proveedores se vuelven rutinarios. Esto nos permite una comunicación muy cercana con el proveedor, porque inclusive vamos y visitamos sus fábricas y les explicamos nuestras exigencias y a su vez ellos también nos dicen cuáles son las posibilidades, inclusive de mejoramiento permanente que puede haber en la entrega de la materia prima.

¿Y el tratamiento de calidad de la materia prima foránea?

Cuando hablamos de orden internacional, la materia prima debe llegar con su certificado de análisis correspondiente. Entonces se especifica el lote con su determinado análisis, y es el punto de partida también para la elaboración del producto. Por ejemplo se sabe que productos que vienen con solo 94% de concentración, otros vendrán con un 98%. Para ese efecto queremos poner la misma cantidad de principios en todos los productos, de ahí hay que ir reformulando de acuerdo a la concentración certificada de ese producto.

Una vez que sale el producto terminado llena un registro, con el lote, la fecha de fabricación y eventualmente la fecha de vencimiento de ese producto, si tuviese.

¿Cumplen con las exigencias de la ISO 9000?

En Paraguay no hay ninguna empresa que tenga la ISO 9000. Específicamente ISO 9000 II es para la línea de la industria domisanitaria. Estamos persiguiendo esa meta en nuestra empresa. Los controles de calidad que vamos realizando y mejorando apuntan a obtener la ISO 9000. Claro que tampoco la ISO 9000 es una garantía de calidad total. Ahora, evidentemente que entre dos empresas, una que tiene la certificación de la ISO 9000 y otra que no la tiene, por supuesto que es de mayor credibilidad aquella que la tiene.

¿Qué implica tener la ISO 9000?

Implica una reingeniería en todos los niveles. En el aspecto cultural, para quienes estamos al frente de la empresa, que debemos asumir y hacer nuestro ese estándar de calidad. En segundo lugar para los mandos medios y luego también para el personal, operarios. Al mismo tiempo implica una reingeniería en lo que hace a la parte estructural de la industria. En nuestro caso específico, la planta data del año 1948. En ese entonces era impensable un montacarga; tampoco se pensaba en la necesidad de tener portones grandes, ni tampoco eran problemas los desniveles. Implica una reingeniería en la búsqueda de mejores espacios.

También implica adaptarse a la exigencia de los europeos, que son los encargados de llevar los procesos de certificación, de defender el ecosistema. Vale decir que la industria tampoco sea contaminable, donde los desechos industriales puedan tener suficiente espacio en piletas, en plantas de tratamiento de agua, para que las basuras no estropeen el medio ambiente. Tenemos que llegar gradualmente a esos niveles de calidad.

¿Y la capacitación de la mano de obra?

Como empresa estamos muy comprometidos en la educación. Hemos hecho también nuestro el slogan "Educación, Compromiso de Todos", juntamente con Financiera Parapití. Cada año, y luego de los resultados de los ejercicios, compartimos nuestras ganancias con dos fundaciones, Fe y Alegría y la Fundación En Alianza. Pero también destinamos parte de esas utilidades a la educación y formación de nuestro personal.

Participamos permanentemente en la realización de cursos, de veedores, técnicos, computación, idiomas y muy abocados especialmente a todo lo que se relaciona a los controles de calidad, es decir, orientamos la capacitación a la meta propuesta en calidad que es la ISO 9000. La capacitación se hace en planta, afuera, en colegios e instituciones, y también en algunos casos en el exterior.

LA VENTA AL MERCOSUR

¿Cuáles son las perspectivas de desarrollo de los productos domisanitarios en el Paraguay?

Evidentemente que el Mercosur, según la óptica que estoy teniendo, es hoy en día una oportunidad muy grande para los productos de Iris. Por ejemplo, hemos tenido la visita de un industrial italiano de domisanitarios que vino al Paraguay porque está en el Mercosur. Está recorriendo los países del Mercosur, y ha pensado en el Paraguay como una opción. Y pensó en Iris porque somos fabricantes de espirales, como lo es su empresa en Europa. Además, porque las posibilidades de expansión de la producción en Europa son escasas, hay escasas posibilidades de espacio, las posibilidades de comercializar sus espirales en otras partes del mundo son impensables. Entonces Iris puede ser una opción para fabricar y crecer.

Tanto el Mercosur como la globalización de la economía hacen que un producto domisanitario como el espiral tenga posibilidades de crecimiento impensables. O sea, si hoy estamos hablando de 6 millones de capacidad de producción anual, no me extrañaría que dentro de los próximos 4 o 5 años podríamos tener una producción de 60 millones.

Y en otros productos, ¿cuál es el nivel de expansión?

En los otros productos habría que buscar un poco esos factores circunstanciales favorables. Por ejemplo, para el caso de los aerosoles tendremos condiciones favorables cuando podamos fabricar los envases localmente, lo que reduciría costos. Actualmente, los envases vienen ya armados o de São Paulo o de Buenos Aires, con un costo de flete alto y eso que estamos transportando prácticamente aire, ya que el envase viene vacío. Nosotros estamos exportando además en pequeña escala al mercado del nordeste argentino. En general todos nuestros productos los podremos exportar, siempre y cuando podamos conseguir la certificación.

La certificación es un tema muy serio y difícil realmente. Para que un producto domisanitario pueda ser comercializado en los países del Mercosur como la Argentina, debe pasar por un Instituto de control que es muy estricto y que obliga a una serie de cumplimientos. Hay que entregar todas las fórmulas, hacer todos los análisis, las pruebas, y entonces todo eso lleva mucho tiempo, es muy burocrático, cosa que acá en Paraguay lo hacemos con una facilidad extraordinaria. Inclusive productos importados.

¿Cuánto por ciento de su producción total exportan en este momento?

Estamos en un 17%. Es lo que hemos exportado el año pasado, en espirales, y en los demás no son cifras muy significativas. Las pastillitas estamos vendiendo muy bien en las zonas perimetrales, de la frontera. Pero de cualquier manera lo que estamos vendiendo al mercado del norte argentino son cantidades muy poco significativas y, honestamente hablando, estamos teniendo mejor éxito con el espiral que circunstancialmente es el que tiene mejores ventajas.

El espiral lo estamos exportando a Buenos Aires. Estamos también exportando a San Nicolás, un poco a Tucumán, y después estamos vendiendo a Uruguay, a través de la marca Júpiter. Todos los productos se venden con marcas extranjeras. Creo que esta es una cuestión que merece ser analizada en las ventas al Mercosur.

¿Iris no puede ingresar al Mercosur con sus propias marcas?

Podemos entrar, claro. Pero en espirales, por ejemplo, cualquiera de las marcas argentinas o uruguayas ya tienen su mercado ganado. Hasta el momento no hemos sentido la necesidad de imponer nuestras marcas, por cuanto que el mercado consumidor de esos países ya están muy casados con marcas determinadas. También estamos haciendo unas exportaciones a Chile en pequeñas cantidades, pero lo estamos haciendo todos los años. En Brasil para este año, hay un pedido de 15 millones de espirales.

Hace dos años empezamos a exportar al Mercosur. El primer año exportamos por valor de US$ 250.000 y US$ 500.000 el segundo año. Este año pensamos exportar por valor de US$ 1.000.000. Creo que es una meta alcanzable, sobre todo si se logra una asociación con otros industriales europeos o de otras nacionalidades, con quienes vamos a potenciar nuestra producción, ya sea en mercados, en tecnología, automatización.

¿Entonces el Mercosur es la razón de ser de la expansión de su empresa?

Veo al Mercosur con mucho optimismo. Este proceso de integración nos está impulsando a expandir la producción y a mejorar la parte técnica y la calidad. Queremos ser la primera empresa en Paraguay que posea la ISO 9000. No sé si será posible, porque sabemos que

"....lo importante es el bien de la empresa,
y no precisamente que un familiar tenga un puesto de trabajo"
Francisco Cosp de IRIS

hay otras empresas que están en ese plan. Hemos tenido la satisfacción como empresa de ser la primera en implementar el código de barras. Hoy el código de barras está implantado en el Paraguay porque, en gran medida, Iris presionó a las autoridades correspondientes, ante las necesidades de exportación y de expansión de nuestra producción.

EXPERIENCIA EMPRESARIAL

De una empresa que tiene larga data como esta, ¿cuáles son las principales lecciones que se pueden recoger?

Creo que es muy importante equivocarse, el que no se equivoca es porque no hace nada. En reuniones periódicas con mi grupo de vendedores siempre les he urgido a que se equivoquen, porque el que no lo hace, no arriesga nada, no es audaz, no tiene ninguna capacidad de inventiva, sino que está en la rutina. Y creo eso no es correcto porque el mundo es un permanente desafío y uno debe estar recreándose con las novedades.

En lo que hace a nuestra trayectoria, algunas de las cosas que más nos ha llenado de satisfacción es esta herencia que nos han dejado los fundadores, una herencia que no es precisamente en el orden material, que tiene por supuesto su valor, sino también para lanzarnos a nuevos proyectos tal vez de mucho mayor alcance de lo que ellos habían dejado. Para ellos, por ejemplo, las posibilidades de exportación eran impensables. Hoy estamos con el tope máximo de nuestra capacidad de producción y lo ensancharemos en la medida que lleguen los pedidos del exterior.

Como herencia fundamental nos han dejado una trayectoria de trabajo, lo poco o mucho que tenían ha sido fruto de ese trabajo, que han puesto ante todo, con toda honestidad y ese servicio para los demás. Siempre Iris ha colaborado con la sociedad, y ha colaborado fundamentalmente con su personal, en la obtención de sus casas, en la mejor educación para sus hijos. Nuestros padres nos enseñaron que lo principal de la empresa es el factor humano, la promoción del factor humano.

¿Cuáles son las ventajas y desventajas de una empresa familiar?

Como ventaja tiene ese conocimiento, esa trayectoria que es muy importante conservarla. Y su desventaja es cuando no existe una verdadera comprensión de parte de los accionistas familiares, que lo importante es el bien de la empresa, y no precisamente que un familiar tenga un puesto de trabajo. Que lo importante es conservar ese bien. Vale decir que si el día de mañana yo tengo que optar entre un gerente que sea miembro de la familia o

uno de afuera, yo no tengo que preocuparme que ese pariente consiga el puesto, sino cuál de los dos será, de acuerdo a su capacidad, en el sentido integral de la palabra, la persona más apta para el cargo. Pensando en el bien de la empresa tengo que ubicar a la persona más apta. Entonces si no hay esa comprensión, la empresa familiar no puede tener éxito.

2015

LA EMPRESA EN EL 2015

Resumen de la entrevista realizada a **Carmen Cosp, Directora de Iris.**

LA EMPRESA Y EL PRODUCTO

¿Cómo evolucionó el negocio en estos años?

Cuando comenzó, la empresa producía espirales en un 95% y 5% otros productos. Hoy los productos de limpieza constituyen el 55% del mercado aproximadamente, incluyendo el rubro de agroveterinaria. El 45% restante se distribuye entre pastillas, espirales, hormiguicidas, repelentes etc.

¿Y en cuanto al volumen de ventas de todos estos productos?

Sí, hoy la planta trabaja todo el año, antes no, inclusive en verano tenemos producción de 24 horas. Gracias a la exportación creció muchísimo la producción. Hoy la empresa produce diez veces más de lo que producía en los 90. En esa época era impensable exportar como hoy en día. En un 40% las ventas son de exportación y el 60% para el mercado interno. Este porcentaje está basado en una decisión estratégica ya que la exportación genera menos rentabilidad, pero los volúmenes son muy importantes.

¿Cuántas personas trabajan actualmente en la empresa?

Hoy 217 personas trabajan en la empresa, aumentó el número de personal aunque tenemos más automatizados muchos procesos. Hubo automatización en la fabricación de espirales, a pesar que en ese rubro se precisa de mucho personal. En cuanto a detergentes como Pino Leche, el proceso es totalmente automatizado, hasta en el etiquetado. También en aerosoles para insecticidas y otros. Sin automatización no podríamos tener los niveles de producción actuales.

¿La materia prima es nacional?

Los activos y los perfumes vienen de Japón, India o China. Para espirales 95% es local. Hay aromas locales también, pero la mayoría traemos de afuera utilizando el régimen de materia prima. Las máquinas para espirales traemos a través del régimen de la Ley 60/90. No así para las máquinas que fabrican aerosoles. Otros insumos los importamos de los países vecinos.

MERCADO

Las exportaciones la iniciaron con el mercado argentino...

Sí, pero ese no fue un buen negocio. Prácticamente dio pérdidas esos 20 años. Es un mercado muy grande y con muchas trabas. Vendíamos solo espirales, con los demás productos no pudimos entrar.

Uruguay es el primer país al cual pudimos exportar. A ellos les vendemos casi todo, solo faltan los productos de limpieza, que ahora vamos a empezar.

Nuestros clientes para la exportación se encuentran en Uruguay y Chile. Cubren el 80% de nuestras exportaciones.

¿Y Chile qué compra?

Repelentes en todas sus presentaciones e insecticidas en aerosol. No todos, porque en realidad Argentina es como la meca de los aerosoles. Se puede decir que somos un poco locos al entrar a competir con Argentina en otros mercados. Pero creo que esa es la fuerza de Iris, somos agresivos, siempre que no perdamos, producimos.

¿Cuál es la proporción de ventas de aerosol en el mercado local e internacional?

Exportamos más de lo que vendemos localmente. No mucho más, pero los volúmenes en exportación son interesantes, cargamentos de 100.000 productos cada uno, por ejemplo.

"...no tener miedo a crecer, a invertir, a ganar poco mientras se va creciendo en el mercado. La rentabilidad para nosotros no es una traba para vender"
Carmen Cosp de IRIS

¿A qué otros mercados exportan aparte de Uruguay y Chile?

A Bolivia vendemos espirales y aerosoles, a Perú espirales y nuestro producto veterinario. A República Dominicana también. Los países andinos se están abriendo y hay mucho mercado, pero la logística genera un gran problema. Utilizamos el transporte terrestre que tarda un promedio de 70 días en llegar a destino.

Llegamos a exportar espirales a Estados Unidos y Canadá también, pero por un período corto.

¿Localmente cuál es su porción del mercado?

En insecticidas tenemos el 60% del mercado. No somos líderes en aerosoles pero sí en espirales. De los productos domisanitarios no tengo el número exacto, Pinoleche (detergente) fue elegido *Top Of Mind*, cosa que todavía no podemos creer. Las transnacionales son arrasadoras en ese mercado.

RECURSOS HUMANOS

¿Cómo evolucionaron los recursos humanos, principalmente los calificados?

Aumentó la cantidad de gente formada. Tenemos un departamento de desarrollo e investigación con un equipo de 18 personas que son químicas o tecnólogas en su mayoría. Esto antes no teníamos. Y ellos también se encargan del control de calidad. Después ya la gente que está en la línea de producción. Tenemos cada vez más demanda de gente calificada.

¿Y la capacitación?

Ahora planificamos la capacitación anualmente. La capacitación es para todos. Por más que no trabajen en ese oficio pueden asistir. Se les da esa oportunidad de aprender un poco más allá de su trabajo. También tenemos charlas de motivación y capacitación de los líderes. En eso crecimos muchísimo A partir de esto cambió el lenguaje y cambió la actitud en la empresa. Hay una actitud más cooperativa, teniendo en cuenta al otro. Le veo a la gente más contenta.

¿La capacitación técnica es a todos los niveles?

Sí, pero por sectores. Los capacitadores son todos paraguayos, la mayor parte de las veces los ingenieros de producción de la empresa. Iris se fue profesionalizando mucho con los años. Ahora ya no aceptamos gente sin bachillerato, por ejemplo. Tenemos la certificación ISO 9001 en todos los productos y cada año tenemos auditorías externas e internas.

POLÍTICA ECONÓMICA

¿Cómo evalúa a las políticas gubernamentales hacia el sector?

Yo creo que no variaron. Tenemos la Ley 60/90 que usamos y la de régimen de importación de materia prima extrazona. La que se sumó es la ley a partir de la cual las industrias nacionales tenemos preferencia en las licitaciones. Con maquila exportamos primeramente a Uruguay, en el rubro de aerosoles. Es un negocio interesante, pero no nos resultó la modalidad de la maquila. De todas formas es una figura interesante.

En cuanto a Rediex, participamos en una mesa de exportación. Pero realmente nuestros mercados no se abrieron gracias a Rediex. Tener la certificación ISO 9000 nos abrió muchas puertas. Entonces la tecnología y la certificación de todos los productos nos hacen tener otra cara y enfrentar el estigma que en Paraguay somos informales.

NUEVAS LECCIONES

¿Cuáles son las lecciones que se extraen en estos años?

La primera es no tener miedo a crecer, a invertir, a ganar poco mientras se va creciendo en el mercado. La rentabilidad para nosotros no es una traba para vender

La segunda es el trabajo interno con la gente. La responsabilidad social empieza en casa. Se le cuida al personal, además de todos los requisitos legales, como los salarios e IPS. Hay una caja de préstamos internos para el personal, con interés mínimo. Tenemos un programa interno de reciclaje de envases que con su venta se crea un fondo denominado *Solidaridad.*

Cuando los empresarios trabajan con responsabilidad social se puede eliminar la pobreza de nuestras propias empresas. Cuando la gente está contenta, trae ideas, produce mejor. Cuanto más apostamos a la gente y a su formación, crecemos todos.

1998

Empresa: **WILHELM** (esencia y perfumería de *petit-grain*)

Empresario entrevistado: **Carlos Costas, Gerente**

Entrevista realizada por el autor en 1998 *(Mes Económico Nº 19)*

EXPERIENCIA EN EL PRODUCTO

¿Es esta la primera firma en la que usted se encuentra trabajando en el negocio de las esencias?

Hace 22 años específicamente, estoy en el negocio de las esencias. Anteriormente fui un ejecutivo de otra firma que también trabajaba en esencia y llegado el momento, en la vida profesional, uno presenta planes a una empresa a la que está brindando sus servicios y se encuentra con que, muchas veces, esta empresa prefiere seguir otro rumbo y no modernizar, ni aceptar desafíos.

Yo encontraba que el negocio estaba cambiando, que cambiaría mucho más rápidamente en los siguientes años. Era una apuesta al futuro, básicamente y yo prefería dar un paso al costado y encontrar el capital necesario, la gente necesaria que creyese en una forma distinta de trabajar, en un estilo distinto. Me estoy refiriendo específicamente a la exportación de aceites esenciales y de perfumería industrial.

Cuando habla de cambiar de estilo, ¿se refiere a la comercialización o procesamiento del producto?

Cambiar de estilo yo lo resumo así: es un cambio en la organización, en la cultura de la organización, para preparar a la gente a los desafíos del futuro. Con ello se logra dar mayor valor agregado al producto que hasta ese momento se estaba comercializando.

¿Cómo, tradicionalmente, se ha tratado a los aceites esenciales en Paraguay?

Desde hace 100 años la modalidad es prácticamente la misma: se acopia en el interior del país, se lo homogeniza, se coloca en un tambor y se lo envía tal cual está. En el caso de nuestra empresa, el sistema ya es distinto. Desde el mismo sistema de acopio ya hemos innovado totalmente y le hemos dado mucho valor agregado al producto. Así, por ejemplo, y por efectos del clima, una esencia puede variar si se la produce en febrero, mayo u octubre. Aparte de eso, tenemos la configuración del terreno, que hace una esencia varíe de un territorio a otro. Además, si una esencia ha sido mal hecha de origen, lo que hace-

mos es redestilarla, porque conocemos el producto a fondo. En otras palabras, ofrecemos opciones al cliente sobre el tipo de esencia deseado.

Cuando hablamos de esencia, ¿estamos refiriéndonos solamente al *petit-grain* (se extrae de la hoja del naranjo agrio) o a un número mayor de productos?

Estamos especializados exclusivamente en la esencia de *petit-grain*. Todo nuestro equipamiento y toda nuestra implementación de valor agregado están adecuados a ese producto. Una esencia de *petit-grain* es un producto complejo. Si voy a manejarme en el sistema tradicional no tengo problemas en manejar distintos tipos de esencias porque es simplemente ponerlos en un tanque, pero en diferentes lotes, mandarlos en un tambor y se acabó el asunto. Sin embargo, cuando se trata de dar mayor valor de procesamiento, entonces se imponen especificaciones bien claras para cada tipo de esencia que voy a trabajar.

¿Por qué ha elegido el *petit-grain*?

Lo elegimos porque es un producto tradicional paraguayo, está en el mercado hace más de 100 años. Paraguay es el único productor mundial de este producto. Está basado en un sistema de producción familiar en el cual intervienen cerca de 4.000 a 5.000 familias involucrándose de 100.000 a 150.000 personas, campesinos, que de una forma directa o indirecta, están viviendo de este producto. Es cosechado y producido en diferentes departamentos y es un producto que dura 40 años, una vez plantado. Creo que va con la cultura campesina nuestra. Mientras que otros rubros de aceites esenciales son normalmente anuales, o como las gramíneas que duran 5 años y después hay que plantarlas otra vez.

TRATAMIENTO DEL PRODUCTO: ENTRE LA TRADICIÓN Y LA MODERNIDAD

¿Puede explicar el proceso de recolección de la materia prima, el procesamiento y el producto final?

Normalmente la producción está en manos de campesinos que tienen de 1 a 5 hectáreas. Son aquellos de menores recursos. Aquellos que todavía están plantando algodón y los que tienen 10 a 20 hectáreas de terreno. El naranjo agrio, materia para la esencia, constituye para ellos su caja de ahorros. Lo plantan en cualquier época del año, una vez, y luego se olvidan. Acomodan el naranjo, en cuanto a uso de terreno y temporada, al cultivo de otros rubros agrícolas, de manera que siempre puedan aprovechar el naranjo cuando los otros rubros no existan.

¿La destilación de la hoja del naranjo está a cargo de los campesinos?

Tienen un pequeño equipo de destilación familiar que consta de una pequeña caldera, pipón hecho de madera y un condensador, que es una batea de madera o de material donde se realiza el cambio, el pase de gas a agua. Hay 2.000 pequeñas fábricas con ese equipo en Paraguay. Lo tiene un productor, y su vecino también lo alquila.

Normalmente hay un equipo por cada 10 hectáreas. Se produce la esencia y se lleva 2 o 3 kilos, en botella o en pequeña damajuana hasta el almacén de la compañía, que lo compra en efectivo. O se hace trueque por alimentos. Ese almacenero vende la esencia así destilada a un almacenero más grande y va en la misma cadena. Hasta que finalmente llega al mayor acopiador, quien es aquel que lleva el producto a la firma exportadora, en tambores.

Ese es el sistema tradicional básico de acopio. Hace 7 años, cuando empezó la firma a operar también entrarnos en ese sistema tradicional, pero solo inicialmente. Nuestro objetivo era trabajar con la esencia de *petit-grain* de alta calidad. Eso implicaba que primeramente teníamos que encontrar el nicho de mercado exterior para nuestra esencia de alta calidad, y luego empezar a innovar en el campo.

Las secuencias fueron bien establecidas. En el campo hemos innovado en estos términos: no manejamos acopiadores, hemos instalado agencias de acopios, o sea, puntos elegidos estratégicamente en forma geográfica. En Paraguay se produce *petit-grain* en 3 departamentos: Cordillera, Caaguazú y San Pedro. Nosotros optamos por San Pedro porque es la zona de mayor producción y la que nos permite tener diferentes tipos de esencia. Nos permite tener un solo producto, pero diferentes tipos de materia prima.

¿Qué es una agencia de acopio y cómo opera?

Es un depósito, con una base de radio, un encargado, que es el agente nuestro, y 3 o 4 camionetas con radio, y con un circuito geográfico limitado por la compañía.

¿Llegan hasta el productor?

No. Es muy difícil llegar al productor. Se llega hasta el almacenero que está cercano al productor. Hemos roto la cadena del acopio, fuimos directamente al subacopiador, que está muy cercano al productor. En San Pedro tenemos 3 agencias de acopio, una en Santaní, 25 de Diciembre y Gral. Aquino. Esa fue nuestra gran innovación, hemos hecho una inversión grande, un sistema de Radio Comunicaciones UHF, de tal manera que toda nuestra gente esté en contacto permanente con las fábricas y entre sí, para comentarse todas las novedades y, a la vez, basarnos en la calidad primaria acopiada. Nuestra esencia es muy variable con el clima. Nuestra fábrica en San Lorenzo prepara los registros de fábrica para

procesar los diversos tipos de calidad de esencia que llegan semanalmente. De esa manera también se puede determinar el tipo de calidad de esencia que se envía al exterior. Todo ello, con mucha anticipación, para ir determinando los mercados de destino.

¿Existe una diferencia entre la exportación tradicional de la esencia de *petit-grain* y lo que su compañía exporta?

La esencia es la materia prima para un perfume. En un perfume lo que cuenta más es la parte olfativa. Se termina la calidad de la esencia cuando nuestro especialista huele la esencia y da el ok. Detrás de ese olor está todo el sustento del análisis que se realiza. El análisis cromatográfico, donde se observan todos los componentes, los análisis físico-químicos. Pero el ok final está dado por la nota olfativa. La fragancia de nuestra esencia de petit-grain difiere bastante de la esencia de *petit-grain* normal, que es aquella que se envía tradicionalmente. Es una gota mucho más fina, prácticamente utilizada directamente en el perfume. Eso es lo que hace que tengamos la preferencia del cliente. En ese sentido adhiere mayor valor agregado en el procesamiento de *petit-grain*.

ESENCIA Y PERFUMERÍA

La esencia de *petit-grain*, ¿se utiliza fundamentalmente para cualquier tipo de perfumería?

Básicamente, está utilizada en un 70% en una perfumería de masa, que es la que se vuelve a utilizar en ciertos perfumes, jabones, champú, detergentes, desodorantes; y en un 30% en perfumería fina.

¿Cómo organizan la producción y comercialización del producto?

Hace 7 años salimos con esta firma, con la misión de producir esencia de *petit-grain* de alta calidad, basados en 3 estrategias: tener los elementos necesarios, técnica y tecnológicamente; los contactos con un staff de profesionales adecuados; y conquistar el mercado de consumidor final, eliminando intermediarios, que son los que desvirtúan el producto. Hemos creado una organización descentralizada que está manejada por módulos, porque no somos muchos en la firma, somos 20 funcionarios, de los cuales solo tenemos 2 obreros y 18 con estudios universitarios. Además de 4 profesionales en química industrial.

¿Prácticamente no utilizan mano de obra?

Nuestra planta está totalmente automatizada. La oficina administrativa financiera está separada de los dos módulos operativos. Lo manejamos por marca. La parte fabril y de

exportaciones maneja *Kemoil*, que es la marca nuestra en el exterior. Eso está a cargo de un gerente, que hace todos los cálculos en términos de acopio, control de la producción, fabricación, procesamiento, para colocar el producto a ser exportado. La otra marca es *Quimflor*, que es nuestra perfumería industrial y que está dirigida al mercado local. Son perfumes que pueden ser utilizados en jabones, champú, detergentes y desodorantes, no en perfumería fina.

Quimflor, ¿viene a ser la marca con mayor procesamiento de *petit-grain*?

Para la perfumería industrial recibimos el producto en bruto, lo procesamos totalmente, es decir, que no lo integramos hacia atrás, y la integración hacia adelante termina en el mercado local. El resto va todo a la exportación.

¿Utilizan componentes importados tanto para *Kemoil* como para *Quimflor*?

Específicamente en *Quimflor*. Una perfumería industrial consiste en productos compuestos por una parte de aceites esenciales, y otra de químicos aromáticos. Estos últimos importamos de Europa y Estados Unidos porque no existen en el Mercosur.

¿No les afecta, en este tipo de importación, el arancel externo común del Mercosur?

Cuando iniciamos esta industria el arancel de importación de insumos era cero. Con el arancel externo común subió a 12%, de la noche a la mañana. Lógicamente, nos afectó fuertemente en nuestra competitividad. Ahora nuevamente se están absorbiendo esos costos, con el último decreto gubernamental del año 97, de liberar ciertos insumos. Nuestra competencia es cualquier perfume industrial que pueda ingresar desde Argentina, Brasil o Europa. Sin embargo, tenemos una ventaja al saber que la industria de la higiene y la limpieza en el Paraguay se trata de empresas no muy grandes y que se manejan no muy planificadamente. Por lo tanto es mucho más costoso para una empresa extranjera vender estos insumos en el país que para una empresa nacional.

¿Cuáles son las industrias nacionales que compran este tipo de perfumería como la producida por *Quimflor*?

Por ejemplo, *Jabones Inca*, *La Industrial* de Areguá, *ContiParaguay*, que son empresas de higiene y limpieza o productoras de jabones, desodorantes, champús, detergentes. Fabricamos un desodorante de ambiente concentrado, viene el microempresario a comprarnos un kilo, lleva y diluye en 100 litros, eso lo reenvasa y lo vende al mercado local. Los fabricantes de detergentes son empresarios pequeños y medios, los de champús son más grandes, y los fabricantes de jabones son los tradicionales del país.

En cierta manera, ¿están sustituyendo importaciones?

Totalmente. Creo que en un 90%. Antes que montáramos la fábrica estos perfumes se importaban en un 100%. Nuestra fábrica lo que hace es adecuar la provisión de insumos a las necesidades de la mayor parte del empresariado nacional dedicada a la higiene, limpieza y otras actividades donde este tipo de perfume es necesario.

LA IMPORTANCIA DEL CONTROL DE CALIDAD

¿Cómo adecuan la tecnología a este tipo de demandas?

La esencia de *petit-grain* se produce solamente en Paraguay, de aquí nace el producto, y cualquier tipo de mejora del mismo se debe realizar aquí. Puedo ir a Francia y comprar un equipo de rectificación, pero me van a vender un equipo estándar.

Pero yo, que conozco el *petit-grain*, sé que el equipo que necesito debe tener ciertas medidas particulares. Toda la maquinaria, toda la tecnología la hicimos en Paraguay, fuimos trayendo por parte los equipos y acá los armamos. Hicimos un traje a medida para el *petit-grain*.

¿Y el control de calidad?

Lo hacemos nosotros. El control de calidad es doble. Primero, el producto bruto; controlamos que el producto sea puro y natural. No se puede afirmar que una esencia sea más linda o más fea en determinadas zonas geográficas. Hay una sola esencia de *petit-grain*. Lo que sí se puede comprobar es si la esencia se encuentra adulterada o no. Esa es la parte delicada del tema. El segundo control es el estadístico, la composición de cualquier kilo que entra a nuestra fábrica. Eso está totalmente registrado, basado en análisis por promotografía, en fase gaseosa, que permite observar todos los componentes con sus porcentajes. Tenemos al día los stocks y las calidades de los stocks. Tenemos los contactos con la gente del exterior y producimos y procesamos la esencia exactamente como el comprador quiere. La ISO 9002 hace que toda la organización trabaje en un sistema de calidad de acuerdo y amparado en esas normas de calidad. Pero además fuimos internalizando otros tipos de control de calidad.

¿El sistema de control de calidad se limita a la parte técnica-industrial?

Toda la organización está bajo el sistema de calidad. Desde los papeles, la implementación de la organización administrativa, hasta el producto. Tenemos la ISO 9002 para la parte

de aceites esenciales, todavía no para *Quimflor*. La separación es física como organizativa. No convivimos en un mismo edificio. La parte de aceites esenciales está en San Lorenzo, la parte de perfumería industrial está en Asunción.

¿En qué consiste la ISO 9002?

Tenemos que diferenciar que existe dentro de la serie de las normas ISO 9000, tres ítems importantes: la ISO 9001, que contempla el procedimiento y control de producción, incluyendo el diseño del producto. La 9002 no contempla el ítem de diseño. Después está la ISO 9003, que hace el control de calidad habitual nuestro, o sea, calidad del producto, solamente. En nuestra empresa estamos en la serie 9002, que considera todo el planteamiento, desde el ingreso de la materia prima hasta el servicio posventa. En ese ramo certificamos. Luego se pasa a la parte administrativa y financiera, lo que se conoce internacionalmente como calidad total. Es nuestro próximo objetivo.

¿Cuáles son los pasos que tomaron para lograr la certificación de la ISO 9002?

Contratamos primeramente la certificación ecológica de nuestra planta industrial. Tuvimos que hacer varios adecuamientos para que nuestra planta sea certificada como ecológica. La segunda etapa fue la certificación ecológica sobre nuestra producción de *petit-grain*. Eso implica que hay un control de auditoría a todos nuestros productores. Tenemos bien censados a todos los productores que trabajan con nuestra empresa. Les brindamos asistencia técnica y les exigimos que respeten ciertas normas de cultivo y de procesamiento. Si algún productor no cumple el requisito, lo excluimos del listado.

LA EMPRESA Y LOS MERCADOS

¿Wilhem es una empresa de capital extranjero?

De capital mixto, nacional y europeo. Un *joint venture*, pero solamente de capital, no de tecnología. Toda la tecnología es nacional.

“Se puede tener el capital, la tecnología qaue quiera, pero sin factor humano no hay empresa”
Carlos Costas de WILHELM

¿Es la única empresa extranjera que invierte en *petit-grain* en el país?

Creo que sí. Las otras empresas que están trabajando acá son empresas familiares, básicamente. Esta es una empresa bien profesional.

¿Cuáles son las principales limitaciones dentro y fuera de la industria de *petit-grain* que encuentran en el país?

Actualmente, la situación política por la que atraviesa el país se convierte en una traba formidable para las operaciones comerciales. Otro tipo de traba, más de orden operacional, es la burocracia de las documentaciones para la exportación, que conspira contra la agilidad de los negocios. En este sentido, hay que tener en cuenta que por la competencia internacional, hay otros tipos de aceites esenciales que pueden reemplazar al *petit-grain*, por lo que toda traba burocrática es una pérdida de competitividad. Las comunicaciones en el país también obstaculizan la competitividad. Constantemente las líneas de ANTELCO para llamadas internacionales están saturadas.

¿Tienen problemas de tipo crediticio?

Siempre uno desearía intereses más bajos. Pero no nos podemos quejar. Trabajamos con bancos serios, nos exigen mucho, nos exigen todas las documentaciones, pero nos responden siempre.

¿Utilizan ciertas facilidades como el Fondo de Desarrollo Industrial?

No, porque son muy burocráticos. ¡Nuestro negocio es rápido!

La esencia de *petit-grain*, aun siendo un producto tradicional, constituye un porcentaje muy pequeño de las exportaciones del país...

Hablamos de 10 o 15 millones de dólares. Pero esto significan ingresos a casi 200.000 familias de escasos recursos. Es el rubro de supervivencia para esas familias en los meses difíciles, cuando se termina el algodón, la mandioca. Es estratégico. Para nosotros todavía quedan muchas cosas por hacer. La parte de perfumería es algo que se mantiene viva. Se crean fórmulas permanentemente.

¿Cuáles son los principales mercados de exportación?

Un 50% al mercado americano y 50% al mercado europeo.

¿Y al Mercosur?

Brasil representa el 1% y Argentina por ahí nomás. No demandan porque esos países compran los productos semielaborados. Lo que con mayor seguridad sucede es que al-

guna multinacional compra nuestra esencia que procesa con otros productos y lo envía a Argentina o Brasil.

Luego de 22 años en el negocio de las esencias, ¿cuáles son las principales lecciones aprendidas como empresario?

Lo principal es que uno tiene que definirse y mantenerse como profesional. Segundo, en el comercio exterior no se permiten errores. Tercero, el factor humano es lo que hace a la empresa. Se puede tener el capital, la tecnología que quiera, pero sin factor humano no hay empresa. Hay que manejar y mantener una coherencia como empresario, una cultura de la empresa. Cuarto, hay que tener una misión y un objetivo bien claros, hay que saber hacia dónde se quiere ir.

2015

LA EMPRESA EN EL 2015

Resumen de la entrevista realizada a **Carlos Costas, Gerente de Wilhelm.**

LA EMPRESA Y LOS PRODUCTOS

¿Cómo evolucionó la empresa en los últimos 20 años?

En estos 20 años creo que acertamos en todos los postulados que habíamos previsto. Queríamos ser una empresa con un producto tradicional y entrar con alta calidad, queríamos innovar con el acopiado. Todo eso se cumplió. Llegamos a un estadio en que con la esencia de *petit-grain* no había mucho más que hacer. También se redujo el consumo. En los noventa producíamos 300 toneladas y hoy 150 toneladas por año. La misma producción se fue reduciendo por la entrada de la soja, la migración, y fue acompañando la caída del consumo internacional más que nada, por un cambio en la utilización del producto: ahora se usa menos esencia pero para un producto de mayor valor.

¿Cuál fue la decisión tomada ante esta baja en el consumo y la producción?

Empezamos a preguntarnos qué más se puede extraer del naranjo agrio. El *petit-grain* se extrae de la hoja del naranjo, pero este también tiene flor y fruta. Entonces se nos ocurrió industrializar esa parte. La cultura de nuestra empresa es dar valor agregado a

un producto agrícola. No queríamos buscar un negocio que consista simplemente en la intermediación.

Primero pasamos a explorar la flor, cuyo producto es la esencia de nerolí, para la cual necesitaríamos mayor tecnología para destilar y procesar. Ya no lo podría hacer el campesino, así que pasamos a comprar la flor y luego destilarla nosotros con una tecnología muy superior. La esencia se usa para perfumería fina de alto valor.

Pasamos de la flor como probable producto en nuestro análisis y fuimos a la fruta, y ahí vimos que teníamos la posibilidad de elaborar dos productos a partir de la fruta verde inmadura y la madura. La fruta inmadura, la naranjita pequeña, una vez procesada, tiene un mercado muy importante como antioxidante en el sector cosmético. Hicimos los estudios de mercado con nuestra gente y, si bien había obstáculos, estaba dentro de lo que Wilhelm está acostumbrado a hacer. Queremos productos altamente técnicos. Hoy ya estamos elaborando este producto y comenzamos a exportar 100 toneladas.

¿Cuál es la competencia a nivel mundial de estos productos?

Los países árabes del norte de África: Túnez, Marruecos y Egipto. Ellos lo único que no hacen es el *petit-grain*.

Pero en todos estos productos descubrimos pequeños detalles que nos dan una ventaja, además nuestras estaciones son diferentes a las suyas y podemos ofrecer el producto en otra temporada.

Luego investigamos qué podíamos hacer con la fruta madura, y encontramos que esta fruta tiene dos productos posibles de nuevo: uno, que se hace en frío y simplemente se extrae la esencia, y el otro es pelando y destilando la cáscara. Se usa para dar el gusto ácido a los sabores cítricos Los mismos países compiten con nosotros. También lo consideramos factible.

Y ahí decidimos empezar por la naranjita inmadura porque requería menor adecuación por parte de los campesinos, tiene menos requisitos. Nos costó llegar al secado, corregimos al segundo año y hoy en día estamos exportando 100 toneladas de este producto. Que representa casi un millón de kilos de fruta verde.

Como este es un producto que canibaliza al otro, decidimos elegir zonas para trabajar con la fruta chica y elegimos donde íbamos a trabajar solo con la flor, entonces tuvimos que organizar cada producto en diferentes zonas. Ampliamos nuestras operaciones a los departamentos de Caaguazú y Cordillera.

Nuevos productos y mercado internacional

¿Se ha reducido el precio internacional de la esencia de *petit-grain*?

No, el precio está en muy buen nivel y el precio que recibe el campesino también.

¿Y para los nuevos productos?

Está en forma experimental. La fruta pequeña hoy arrancan y venden a un precio realmente conveniente. Pagamos el doble al equivalente a un salario mínimo. La extracción que hace el campesino tiene costo cero. Los dueños de finca piden para extraer las frutas en forma gratuita porque de otra manera la fruta se tira o se les da a los animales.

¿En este momento cuánto es el valor total de la exportación de *petit-grain*?

Hoy disminuyó. Pienso que deben ser como 5 millones de US$. Y los otros tienen una oferta interesante. Hoy el mayor productor de nerolí, que es Túnez, debe producir como 40.000 kilos. Entre los 3 países deben ser como 100.000 kilos. Y el valor es de 2.000 US$ por kilo aproximadamente. Yo estimo que nosotros podemos llegar a 30.000 kilos por la cantidad de materia prima que tenemos.

¿Hay alguna otra empresa que se está dedicando a estos productos también?

No, nosotros somos los únicos.

¿La tecnología y la maquinaria para procesar estos nuevos productos?

Toda nuestra. Tenemos un proceso de secado y tamizado con maquinarias fabricadas por nuestros propios ingenieros, fuimos probando y corrigiendo. Nos ha tomado como 10 años para que la fruta pequeña sea aceptada por el mercado internacional. Las mismas pruebas estamos haciendo ahora con la fruta grande y con la flor, hasta que nos certifiquen la calidad. Hay que ir con calma y paciencia.

“Somos... gente muy técnica e investigadora, sabemos del producto, tratamos de obtener nichos de mercado y hacer cosas que podamos sostener”
Carlos Costas de WILHELM

PRODUCCIÓN CON BASE EN LA INVESTIGACIÓN

Cuando hubo esta cuestión del alcohol y aceite carburante con base en la caña de azúcar y oleaginosas, se nos ocurrió producir aditivos naturales para combustibles, para reducir la contaminación.

Pensamos que teníamos cierta posibilidad, nos aliamos con la Facultad de Ingeniería Química y en el laboratorio de combustión empezamos a desarrollar con base en la esencia de *petit-grain* y la de palo santo un aditivo natural. El *petit-grain* tiene 23 componentes y entresacamos unos cuantos que actúan muy bien sobre el combustible y lo mismo del palo santo. A partir de esa materia prima se reformula y sale el aditivo. Nuestro aditivo reduce la contaminación enormemente: saca el CO2, saca el CO, saca el azufre en los gases.

Obtuvimos la patente en Brasil y estamos ya comercializando el aditivo en Paraguay hace 2 años, y también abrimos una empresa distribuidora en Brasil. El año pasado se nos dio la licencia para comercializar en todo el Brasil nuestro producto y ahora estamos preparándonos para aterrizar. También estamos avanzados en las tratativas con México donde están muy interesados.

¿Ustedes se vieron obligados a poner una empresa en Brasil porque pensaban que, o si no, no exportarían a ese mercado?

No íbamos a conseguir los registros. Para conseguir hay que tener una firma en Brasil y con base en eso presentamos todos los análisis y ellos nos otorgaron la licencia. Entonces vamos a exportar a nuestra firma en Brasil y ellos van a comercializar.

Para resumir, ahora contamos con dos negocios bien maduros que son el de *petit-grain* y *Quimflor*, y estamos con nuevos bebés, y sabemos que lleva su tiempo. Todos los negocios que proponemos son negocios muy específicos, muy técnicos, en donde tratamos de utilizar mucho la fortaleza que podemos tener tanto en materia prima, en conocimiento, etc. No nos gusta meternos en lo masivo. Somos un grupo de gente muy técnica e investigadora, sabemos del producto, tratamos de obtener nichos de mercado y hacer cosas que podamos sostener.

1995

Empresa: **CHEMINTER** (perfumería y farmacéutica)

Empresaria entrevistada: **Stella Cabrera, Gerente**

Entrevista realizada por el autor en 1995 *(Mes Económico Nº 4)*

LA EXPERIENCIA PROFESIONAL Y EL NACIMIENTO DE LA EMPRESA

¿Cómo nace la empresa Cheminter?

Ha sido una idea que fue madurando, a través del tiempo y a través de un análisis del potencial humano, y la coyuntura personal y del mercado. Comenzamos con un grupo de profesionales químicos que se retiraban de una misma empresa. El grupo que formó la sociedad de Cheminter tiene como característica gran capacidad tecnológica en la industria farmacéutica y cosmética.

¿Por qué eligen el ramo de perfumería?

Es simple, parecería raro para quien está afuera. En el momento del inicio de una sociedad o una empresa se evalúan los recursos, y los recursos personales en ese momento nos daban aptitud para dedicamos a la producción de cosméticos, perfumería o farmacéuticos, que son las áreas de nuestra formación. Los recursos financieros sumados al análisis de mercado que hicimos fueron los que determinaron que empezáramos con perfumería. Porque en la industria de perfumería el requisito de inversión en activo fijo es relativamente bajo; lo que resulta cara es la materia prima. La inversión más alta es el capital operativo.

Entre todas las opciones de mercado vimos que las ventajas comparativas se ubicaban en la fabricación de alta perfumería cosa que aún no se estaba haciendo ni se hace todavía en el mercado paraguayo. Nuestra competencia es absolutamente extranjera. Primero hicimos una investigación y vimos que había un sector emergente nuevo dentro del estrato social, la clase media alta de jóvenes muy formados culturalmente, profesionales y ejecutivos de distintas áreas, entre los 25 y 35 años pero con un nivel adquisitivo todavía no muy alto. Este grupo tiene características muy peculiares. Por ejemplo, no consideran el consumismo como el primer sentido de sus vidas, como la determinación en sus decisiones de compra, sino buscan calidad más que nada, autenticidad, naturaleza, retorno a los orígenes.

¿Y el mercado externo?

Ahí vimos mucho mercado y compusimos un "mix" con lo que podía ser el mercado de exportación que fue una de las primeras barreras que tuvimos que vencer. Sabíamos que no iba a ser suficiente con el mercado nacional. También sabíamos que si eran productos paraguayos y de perfumería se iba a pensar en algo falsificado, sobre todo nuestros vecinos; y ello sumado a lo anterior dio forma a aquella perfumería con nombre en guaraní que no se identificara con una clase baja o en guaraní trillado, sino nombres que puedan ser bien pronunciados en cualquier idioma y que fueran como nuestro sello de garantía, diferente a un pseudofrancés o pseudoinglés, falsificado, disimulado o algo así.

Cuando pensaron en vender a ese mercado identificado como clase de jóvenes emergentes, ¿pensaron sin embargo que el mercado local no era suficiente? ¿Pensaron que la demanda iba a ser rápidamente satisfecha en el mercado local?

Los productos de alta perfumería son productos que tienen un margen de rentabilidad relativamente alto, un consumo bajo, un nivel de rotación bajo. Eso también estaba en relación con las características del grupo que estaba conformando la sociedad en su origen. Nuestra ventaja comparativa residía en fabricar productos donde se requería alta tecnología, alta capacitación. El marketing no era en ese momento nuestro fuerte, no en conocimiento de técnicas de marketing sino en infraestructura para cubrir todo el país. El crecimiento que pretendíamos no iba lograrse solamente con el mercado nacional. Estábamos saliendo justo cuando se iniciaban las nuevas reglas de juego con el Mercosur, y sabíamos que en 4 o 5 años tenía más que estar instalados en una nueva planta para acceder masivamente a la exportación. Solamente el mercado local no era suficiente.

MATERIA PRIMA, TECNOLOGÍA Y CAPACITACIÓN

¿La materia prima que ustedes utilizan es importada o nacional?

Antes de dar una contestación directa, diré que en alta perfumería el tema de la materia prima es algo así como los vinos. O sea, si vamos a trabajar dentro de lo que significa alta perfumería, hay que trabajar con materias primas naturales que tienen su máxima concentración de pureza, y eso se da solamente en algunas regiones del planeta. La perfumería francesa usa *petit-grain* de Paraguay, importa de Paraguay. Nosotros si es una lavanda, usamos la lavanda inglesa o la lavanda francesa, si son de rosas son de Bulgaria, almizcle son de Asia. Tomamos la materia prima de la región. Lo que sí fue un enorme paso era

la posibilidad de utilizar el alcohol de Paraguay, el alcohol de caña que hasta ahora no se estaba utilizando en alta perfumería.

¿La materia prima utilizada por Cheminter es semielaborada?

No extraemos la materia prima olfativa, eso lo hacen Krauch, Amigo y Arditi. Ellos son los que toman la materia prima natural y extraen la porción odorífera. Nosotros partimos del absoluto, del aceite esencial, y formulamos, para lograr una determinada fragancia. La cantidad de componentes no está en proporción a la calidad. Es como la música, se combinan acordes, en este caso olfativos, para obtener un sonido, en este caso una fragancia.

¿Y la tecnología utilizada?

Son normas internacionales de producción de alta perfumería. Son aceptadas en todo el mundo. Para formular fragancias exitosas no solamente en necesario conocer la tecnología de la obtención de la materia prima y la combinación, sino también hay que conocer las características del hombre o la mujer a quienes van destinados. Porque la decisión de una persona sobre el gusto de una fragancia no es una decisión consciente sino el resultado de una acumulación de informaciones que hace el individuo a lo largo de su vida, y queda registrado en algún lugar de la computadora mental. La suma de recuerdos, lo que olió en un día de campo con sus padres donde pasó muy bien, o el perfume de las flores en la pérdida de un ser querido, o las flores en el día de su casamiento.

¿Del manejo de la tecnología en la empresa se encargan profesionales nacionales o extranjeros?

La empresa es 100% nacional, el capital es nacional, los profesionales son nacionales. Realmente uno de nuestros mayores capitales es la capacitación tecnológica que tienen los que forman parte de Cheminter. Esa capacitación se logró afuera y adentro, con trabajos aquí en el país, y más que nada mediante participación en cursos de postgrado, seminarios, etc., en el exterior. Sorprende a muchos la proporción que destinamos a la capacitación y actualización de nuestros recursos humanos, porque pensamos que esa es nuestra mayor ventaja comparativa, y no la queremos perder.

¿Tuvieron dificultades en encontrar mano de obra calificada?

No, absolutamente no encontramos ninguna dificultad. La formamos, eso sí. Pero tenemos condiciones para formarla, seguimos invirtiendo en formación. Creemos que la idiosincrasia del paraguayo es lo que lo hace útil para la formación, siempre y cuando se le brinde un buen clima organizacional, como el elemento necesario e indispensable para

que la mano de obra, ya sea de nivel operario o mandos medios, adquiera el nivel que necesitamos para crecer. Felizmente sabemos cómo hacerlo y una vez que formamos, no perdemos a nuestra gente.

PRODUCTOS Y EL SECTOR

¿Cuáles son las líneas de producción de Cheminter?

Primero, si me permite, me gustaría hablar de las divisiones de la empresa. La empresa tiene cuatro divisiones. Una división con la que se originó, que es la alta perfumería y cosméticos. La segunda es la de farmacéuticos, que ha crecido mucho. A la tercera denominamos producción a terceros, porque como tenemos muchos profesionales, mucha capacitación acumulada, desarrollamos líneas enteras y entregamos para que comercialicen otros con sus marcas; y la cuarta es la de importados, donde hacemos stocks de materias primas, principios activos y excipientes, y se comercializa a los laboratorios como una división independiente de Cheminter.

Ahora, dentro de la línea de alta perfumería, tenemos lanzadas cuatro marcas de fragancias, que son *Ala* y *Anahí*, para la parte femenina; *Chaco* y *Kurundu* para el sector masculino. En este momento estamos lanzando el otro par de fragancias, que son *Soyú* y *Yara*, fragancias femenina y masculina respectivamente. Dentro de cada una de esas líneas están los productos hidroalcohólicos propiamente dichos, que son los que sirven para el perfumado como principal.

Aparte, tenemos la línea infantil, con la cual nos iniciamos, con el concepto de cosmética o farmacosmética infantil. Son productos que usan materias primas de calidad farmacéutica y metodologías de control y fabricación farmacéuticas. La única diferencia es que están vestidos como cosméticos. Después tenemos una línea de tratamientos capilares, que es *Génesis*.

Tenemos una línea de maquillaje, cuya marca es *Geisha*. No hacemos el 100% de la fabricación acá, en parte es elaborada en Estados Unidos con fórmulas nuestras aprobadas; por razones de espacio físico de mercado, ya que todavía no se justifica acumular un enorme stock de colorantes.

¿Cuáles son los mercados para estas líneas?

Se venden localmente y afuera. Después de 4 años logramos por fin ingresar al mercado brasileño, que fue difícil para nosotros. Nos decían por ejemplo que no pongamos “Made

in Paraguay", pues los productos al presentarse a los compradores impactan por su buena presentación. Al hacer sus controles ellos consideraban que el producto tenía buen potencial. No pensaban que el producto era falsificado, pero consideraban un riesgo alto y que tenían que invertir demasiado en publicidad para vencer ese preconcepto que lamentablemente nos ganamos como paraguayos. Afortunadamente ya se logró vencer, estamos en el tercer embarque para Brasil y los números son bastante buenos.

¿Cuál es la proporción de sus productos que vende al mercado local y cuál al mercado internacional?

Lo que vendemos al mercado externo es solamente perfumería. El resto de las divisiones solamente trabaja para el mercado local. Si vamos a considerar perfumería como facturación, es el 35 al 38% lo que se exporta.

En el mercado local, ¿usan la leyenda "Made in Paraguay"?

Sí, por supuesto. Ese es un paradigma que consideramos que fue toda una satisfacción vencer. Siempre se pensó que el paraguayo prefiere lo importado; y prefiere lo importado porque el industrial no le ofrece calidades que le satisfaga, o el industrial no hace calidad de nivel internacional porque teme que el paraguayo no le acepte: es un círculo vicioso. Nosotros decidimos cumplir exactamente todas las normas que el paraguayo como consumidor de alta perfumería está habituado y vimos qué es lo que pasaba, y lo que pasó es que aceptó.

Obviamente que nuestro mercado no está dirigido a quien está habituado a apoyar su autoestima en consumo de marcas famosas. Aquel que tiene ya una autoestima equilibrada y siente la satisfacción de usar lo bueno y lo que le llena sus necesidades, tenga eso o no una gran marca, paga el precio que considera que vale.

¿La presentación tiene mucho que ver?

Es determinante para la primera compra. O sea, no podemos vestirnos de entrecasa en un evento de debut. En alta perfumería es lo mismo. Fue todo un proceso del cual tenemos que estar enormemente agradecidos a los industriales nacionales, por la enorme paciencia que nos tuvieron los gráficos. Al comienzo se rechazaban lotes enteros de cajas y de etiquetas. Pero después aquellos que tanto se incomodaron por esa situación ganaron concursos internacionales por ese trabajo. Hoy ya no tenemos ese problema, hoy ya nos entregan dentro de las normas.

¿El sector de producción nacional de perfume en el país es pequeño?

En alta perfumería no hay otra de producción nacional. Cheminter es la única. En cosméticos si hay muchos y también en perfumería estándar. La diferencia entre perfumería est*á*ndar y alta perfumería radica en el tipo de la materia prima que se utiliza. Así la diferencia entre perfumería estándar y la alta perfumería es que yo puedo hacer que huela muy parecido a un *Poisson* o un *Champagne* de *Ives Saint Laurent* y puedo hacer que eso cueste 5 US$ porque huele parecido. Alta perfumería implica trabajar con materias primas de origen natural obtenidas con procedimientos que no agregan a sus condiciones olfativas y por consiguiente son más caros; y en ese rango no se está trabajando en Paraguay, a excepción de Cheminter. Ahora nuestra competencia no es nacional, pero sí las marcas más famosas del mundo, y eso exige una agilidad empresarial especial.

EXPORTACIÓN, CRÉDITOS Y COMPETENCIA

¿Cuáles son las perspectivas de todo el sector en cuanto a exportación, sobre todo al Mercosur?

Esto depende un poco del enfoque de cada empresario. Desde mi punto de vista Mercosur solamente puede traer ventajas al empresario paraguayo siempre y cuando nos adaptemos a las nuevas reglas de juego; de lo contrario directamente es la muerte, desaparición de la empresa.

¿Cuáles son las reglas de juego?

Competitividad, calidad, olvidarse del proteccionismo estatal, creatividad, agilidad para percibir los cambios en el consumidor y flexibilidad en la estructura de la empresa y en la mente de quienes la componen para adaptarse a esos cambios; esas son las reglas de juego.

Usted había hablado de ventajas comparativas que tenían en la empresa, ¿son suficientes como para competir en el Mercosur?

Creemos que sí. Haría falta el elemento financiero, que no es algo que uno pueda manejar con los mismos márgenes de facilidad con que uno maneja un cambio organizacional, un cambio de producto o de tecnología. Pero a eso me refiero cuando digo creatividad, la empresa tiene que ser suficientemente creativa para obtener recursos, aunque los recursos no sean los ideales, me refiero a los recursos financieros.

¿Cuál ha sido su experiencia en la obtención de créditos para el sector o para su empresa?

En los primeros años prácticamente inexistentes, créditos industriales directamente no había en los primeros años de la empresa. Pudimos lograr el apoyo y la confiabilidad de la banca privada y así pudimos llegar hasta al cuarto año de vida de la empresa cuando se iniciaron los créditos al sector industrial como por ejemplo el Fondo de Desarrollo Industrial, sin ser los ideales.

Estamos también considerando otra forma de financiamiento para expandir las ventas. Tenemos inversionistas del exterior interesados en la empresa, y ese es el motivo por el cual estamos actualmente en los preparativos finales para pasar a ser una empresa de capital abierto y operar en la Bolsa de Valores. Han hecho investigaciones y consideran la confiabilidad del grupo como punta de lanza ideal para aprovechar las ventajas de Paraguay como centro geográfico de actividades del Mercosur.

¿Ustedes a qué países exportan?

Alemania, Suiza, Asia, Perú, Bolivia, Uruguay, y ahora Brasil.

¿Comenzaron Uds. con el mercado europeo?

Y sigue siendo el principal mercado de exportación. Esperamos la reacción de Brasil.

¿Por qué ingresan más fácilmente al mercado europeo que al Mercosur?

La empresa que nos compra está en Alemania, los productos están registrados en Suiza, Alemania y Austria, porque es una venta de puerta a puerta. Es una empresa que tiene 7.000 vendedoras en los tres países. El gobierno alemán da un apoyo enorme a su gente. A Alemania nuestros productos ingresan con arancel cero. Paraguay tiene los beneficios de un régimen preferencial como el Sistema General de Preferencias (SGP), para perfumería y cosméticos; así como en el Mercosur, se ingresa con arancel cero. Nuestros productos tienen una ventaja enorme en cuanto a precios frente a los europeos; y la otra ventaja es que los europeos no tienen preconceptos con Paraguay, o sea, miran el producto, analizan, les gusta y compran; si consideran que el precio está de acuerdo con la calidad, entonces toman la decisión.

¿Cuál es el preconcepto?

El preconcepto es que el Paraguay es un país falsificador, el comprador no el consumidor final, sino el que va a hacerse cargo de la importación y la distribución tiene ese preconcepto. No fue fácil luchar contra eso. Sin embargo, ahora que lo conseguimos con Brasil, estamos felices con los resultados.

¿Los productos de perfumería argentinas y brasileñas ingresan al país en gran cantidad?

No, por el precio. Lo que pasa es que el paraguayo es un individuo muy especial. Tiene la ventaja de comprar los productos franceses o de Estados Unidos a precios que ni los compran los franceses ni los estadounidenses. Alguien que tiene acceso a un *Cacharel* a los precios existentes, obviamente, ni mira la perfumería estándar.

Ahora, estos productos ingresan con el régimen de turismo, lo cual significa una competencia fuerte.

Exactamente, por eso yo suelo decir que cuando analizamos el Mercosur, solamente podemos mejorar nuestra situación. Al Mercosur ya lo teníamos desde hace rato, no es ninguna novedad, y el hecho que ahora puedan ingresar lo productos brasileños o argentinos en estas condiciones no cambia nada.

¿Ustedes piensan trabajar para aumentar la exportación?

Nuestra proyección de futuro, que se va cumpliendo cronológicamente y aun supera nuestras expectativas, está centrada en el mercado regional. Ahí pensamos exportar no solamente la parte de perfumería sino estamos negociando nuestra nueva planta que nos permita también exportar nuestra producción farmacéutica. Consideramos que la facturación del mercado local en los próximos 5 años para nuestra empresa se ubicará en un alto porcentaje en la producción farmacéutica más que en la de perfumería. En el mercado exterior será a la inversa, más en la de perfumería y cosméticos y menos en la de farmacéuticos. Pero mirando el paquete consideramos que el mercado externo tendrá y deberá ser por lo menos el 70% de la facturación total de nuestra empresa.

EMPRESARIOS, GOBIERNO y MERCADO

¿En forma general cómo ve a los industriales paraguayos frente al Mercosur?

Yo creo que dormidos. Esa sería la definición más rápida. Pocos son los empresarios que desde el vamos otorgaron un nivel de confiabilidad que merecía el proyecto Mercosur. Pocos le dieron la importancia que tiene, y pocos se adaptaron a lo que deberían adaptarse, y aun hoy el porcentaje que está dándole a este proyecto el nivel de atención que requiere es relativamente bajo, y eso es peligroso porque nuestros vecinos asumieron el Mercosur con mucha agresividad. Pocos industriales nacionales iniciaron su reconversión.

No es que al industrial paraguayo le falte potencial, sino le falta visión para percibir los cambios.

¿Ud. cree que el gobierno piense que al empresario le falta visión?

Yo creo que hay muchos indicios que el Ejecutivo está haciendo esfuerzos para convencer a los sectores que tienen que ser convencidos que el futuro no está en otro lado más que en la parte manufacturera, en el crecimiento y el desarrollo industrial. La tierra es un recurso limitado, por más que aún nos sobre. Pienso que hay muchos indicadores de apoyo del Ejecutivo al sector industrial.

¿Hay una diferencia en la relación gobierno-empresario desde 1989?

Yo creo que sí. Particularmente, como empresario hace 4 años y medio atrás, tenía poco contacto, más que presentar proyectos y tratar de defenderlos. Pero desde el nacimiento de la empresa todos nuestros esfuerzos fueron siempre apoyados. Siempre que nos acercamos al Ministerio de Industria nuestros reclamos fueron atendidos.

¿Cómo calificaría al mercado paraguayo?

Creo que hay un cambio en relación a años anteriores, pero aún subsisten sectores de poder económico que a través de sus conexiones hacen que todavía no podamos decir que estemos en una economía de libre mercado. Pero hay un cambio enorme.

Dentro del sector en que me manejo no hay competencia pública, no hay empresas oficiales que puedan considerarse competencia ni en la fabricación de medicamentos ni en la de perfumería. Pero sí hay grupos económicos poderosos que logran la promulgación de normativas legales que favorecen ampliamente sus sectores. Por ejemplo, el famoso régimen preferencial de turismo, que me parece que no favorece a la liberalización, que afecta directamente al industrial. Con esto el industrial está en desventaja, pues son grupos económicos muy fuertes que logran del gobierno un apoyo diferencial que hace que no podamos hablar de libre competencia, pues las reglas no son las mismas para todos.

LECCIONES DEL ÉXITO EMPRESARIAL

De su experiencia empresarial, ¿qué tipo de lecciones Ud. podría ofrecer a la gente joven que quiera hacer empresas en el Paraguay?

Le agradezco que me haya hecho esa pregunta porque todos los que me entrevistan enfocan mi actividad de empresaria en relación al hecho de ser mujer, al hecho que supuestamente es raro que siendo mujer esté al frente de una empresa.

Yo pienso que el ser humano es un ente que no debe fijarse en Iimitaciones referentes al sexo o al género. Creo que el ser humano tiene suficiente potencial en sí mismo como para establecer sus propios límites. No creo que el estado en el que se encuentre una empresa sea el fruto de circunstancias externas; lo comentamos constantemente con los alumnos con los que tengo oportunidad de contactar en la facultad. Los límites no están afuera, están dentro de uno mismo. No hay límites que uno no pueda vencer si es que está dispuesto a pagar el precio. Es solamente de mediocres esconderse detrás de límites que están fuera de la persona o de la empresa.

Cuando enseñamos al embajador de Francia nuestro producto de perfumería y le solicité que me acompañara a visitar a los perfumistas franceses, me dijo: "*¿cómo vamos a presentarles a los franceses un perfume hecho en Paraguay? Es como llevarles hielo a los esquimales*". Sin embargo la respuesta fue excelente, el producto fue aceptado, tenemos nuestro certificado de calidad.

A lo que me quiero referir es que no existe un límite más que aquello que uno se ponga. Hay que fijarse las metas, estar seguro que esas metas son realmente a lo que uno quiere llegar en su vida; capacitarse, no desmerecer el enorme valor que tiene la capacitación como arma para conseguir los objetivos y las metas; y entonces decidir cuánto uno está dispuesto a invertir en sacrificio personal, familiar, humano, profesional como para llegar a esa meta. Dedicar la vida a la meta que hemos seleccionado.

"No hay límites que uno no pueda vencer... Es solamente de mediocres esconderse detrás de límites que están fuera de la persona o de la empresa".
Stella Cabrera de CHEMINTER

2015

LA EMPRESA EN EL 2015

Resumen de la entrevista realizada a **Stella Cabrera, Gerente de Cheminter.**

UN POCO DE HISTORIA

La empresa Cheminter dejó de existir, ¿no es cierto?

Sí, quebró en el 2010. La historia fue que decidimos hacer una planta de sueros en Yaguarón en el 2001. La única planta de sueros del país con una tecnología que ahora recién está empezando a utilizarse, que es la del embalaje flexible. Hipotecamos todo para obtener el préstamo para la fábrica, y aun así nos quedó la máquina formadora de bolsa que no podíamos comprar.

Firmamos un acuerdo con el fabricante de las bolsas en Italia para que nos provea hasta que terminemos de reponernos de la inversión. En un año y medio logramos reunir el capital necesario de 720.000 euros para la máquina. Se abrió la carta de crédito en un banco local, se giró el 20% y se empezó a fabricar la máquina de bolsas de suero, que tardaría más o menos 9 meses.

Fuimos a Italia para conocer la máquina y realizar las capacitaciones correspondientes. Pero al volver al país nuestro proveedor europeo nos informa que no es posible proveer la máquina por la quiebra del banco local. Como empresa ya no teníamos nada que hipotecar ni gravar.

Teníamos el área de producción farmacéutica que era altamente rentable. Pero como nos costó tanto posicionar esos sueros, porque fue una batalla campal con los importadores, no quise parar la producción de sueros. Entonces seguimos trayendo las bolsas de Italia con un sobrecosto muy alto y dañé también la parte farmacéutica.

¿Y cuál era la parte farmacéutica?

El laboratorio era mitad sueros y la otra mitad productos farmacéuticos, en la planta de Yaguarón. Y nos iba muy bien. Por ejemplo, ganamos una licitación en Argentina con el Plan Remediar. Fue la primera vez que un medicamento nacional ingresó a todo el mercado argentino.

Pero esa decisión gerencial de subvencionar sueros para no parar la producción, confiando en que iban a salir bien las cosas, fue una mala decisión y tuvimos que llamar a convocatoria de acreedores en el 2009.

DE LA ALTA PERFUMERÍA A LOS SUEROS

Hablemos de lo que fue Cheminter desde el momento de la entrevista hasta el 2009. Sus productos al comienzo eran productos farmacéuticos y alta perfumería.

Sí, en realidad lo de la alta perfumería dejamos de hacer en el momento en que se abrió la planta de Yaguarón. En el 2002 o 2003 más o menos.

¿Por qué se deja la alta perfumería?

Estábamos exportando a Europa a una empresa que operaba con el sistema puerta a puerta que se encargaba de la distribución. Trabajábamos muy bien, se enviaban de 3 a 4 contenedores al año. La empresa europea dejó de operar y como la relación de la exportación en cuanto a mercados era 80/20 a favor de Europa, decidimos solo operar en el mercado local y otro porcentaje, pequeño, exportar a Argentina y Chile.

¿Cuánto tiempo más estuvieron con la alta perfumería en el mercado local?

Y dos o tres años. Entonces decidimos que la relación costo beneficio del mismo capital puesto en farmacéuticos daba una mejor rentabilidad. Además, Paraguay era el único país que no tenía planta de suero en la región.

¿Con la alta perfumería no pudieron expandirse a los otros países de la región?

No, en Argentina nos iba bien porque éramos proveedores de una firma de cosméticos que es la N° 2 en ese país. Esa empresa llegó al país y compró la empresa distribuidora que teníamos acá y trabajamos muy bien para el mercado paraguayo y algunos productos iban al mercado argentino. El compromiso para Cheminter era desarrollar 5 nuevos productos para cada nueva campaña, que es lo que nosotros sabemos hacer, y ellos se encargaban de la venta directa. Pero luego vino la crisis económica y esta empresa cerró todas sus operaciones en el exterior. Lo mismo pasó con el Uruguay, a donde también enviábamos nuestros productos.

¿Me podría relatar sobre la planta de Yaguarón?

Es una planta de primera generación, aprobada por la FDA de Estados Unidos, no hay una así en Latinoamérica. Ahora está parada pero estamos buscando la reactivación. Para que se entienda el producto del cual estamos hablando es el suero que se usa en los hospitales. Viene en un material semirrígido, que llega a un punto y colapsa parcialmente, y esa es la primera causa de infecciones hospitalarias. En ese momento se pierde la esterilidad. La OMS ha informado que el 32% de las infecciones hospitalarias se dan por este material

semirrígido. Entonces están empujando a todos los gobiernos para que cambien eso. Y la planta de Cheminter trabaja con el material flexible que evita ese problema.

¿Del 2001 al 2009 la producción era para el mercado local?

Sí, local. Hay que considerar es que el suero es un producto crítico, es solamente agua y sal o azúcar. El mercado de suero es competitivo solo hasta 1.000 km de la planta porque el envase es pesado, voluminoso y barato, pero para el transporte es solo competitivo hasta esa distancia.

PERSPECTIVAS A FUTURO

¿Están queriendo reactivar la misma fábrica de sueros, como Cheminter?

Sí, queremos reactivar pero no como Cheminter. No tenemos condiciones financieras para eso sin vender la planta. Ahora estamos preparando todo con una empresa de capital nacional y extranjero. Pero mientras tanto Paraguay sigue importando 600.000 litros de agua al mes porque importa suero teniendo la mejor agua de la región.

El tratamiento del agua se diseña según la fuente de agua. Ahí en Yaguarón el arroyo corre en una superficie rocosa que es lo ideal y también se consigue la altura ideal. Y yo le mandé las muestras durante un año al fabricante del equipo y me decía que era como si ya se hubiera tratado el agua prácticamente. Y eso hace que el costo del tratamiento al final sea muy inferior y la calidad mejor.

Siempre me preguntan por qué construí con las normas de la FDA si no voy a exportar a Estados Unidos. Les respondo que si existen esas normas, es porque algo ocurrió, y yo prefiero estar al día con las últimas normas, que en algún momento se tienen que empezar a aplicar también en nuestro país.

Es demasiado importante para un país tener planta de suero porque en una crisis o en una epidemia nadie te puede proveer en tiempo y forma.

"...esa decisión... de subvencionar sueros..., confiando en que iban a salir bien las cosas fue una mala decisión y tuvimos que llamar a convocatoria de acreedores..."
Stella Cabrera de CHEMINTER

INDUSTRIA DEL PLÁSTICO

Empresa: **TUBOPAR**

Empresario entrevistado: **José Antonio Bergues, Presidente**

Entrevista realizada por el autor en Junio 1995 *(Mes Económico Nº 1)*

1995

LA EMPRESA Y EL PRODUCTO

¿Cómo nace la empresa?

Tubos Paraguayos surgió luego de un largo periodo de maduración y relacionamiento con el Grupo Hansen de Brasil, de quienes fuimos distribuidores por once años. La razón para establecer esta industria en el Paraguay fue el alto costo del flete para productos livianos desde Brasil. La empresa debía iniciarse a principios de la década del setenta. Pero con la crisis del petróleo de 1973 se volvió a retomar la idea recién en 1975, y se echó a andar la industria en 1977.

¿La empresa, en un principio, fue totalmente de capital brasileño?

No, fue exactamente 51% de capital paraguayo y 49% de capital brasileño. Pero las decisiones siempre se han tomado por consenso, ya que el espíritu era generar una empresa eficiente y profesional. La empresa nace con recursos totalmente privados, sin préstamos bancarios.

Fue una inversión directa de los socios brasileños, de maquinaria y tecnología, y por supuesto, el aporte paraguayo correspondiente. Ha sido una inversión sana y transparente para el país, desde el primer momento, con auditorías dos veces al año, con el pago total de los impuestos. Ha sido una inversión externa brasileña, y por lo tanto los socios brasileños estaban decididos a hacer las cosas correctamente. En verdad, llevó bastante tiempo generar un clima total de confianza con respecto a la gestión paraguaya.

¿Cuáles son los productos manufacturados por Tubopar?

Básicamente, el suministro de materiales para aguas corrientes. Empezamos con un número limitado de productos, luego fuimos completando la línea de tuberías, para incorporar más tarde otras tecnologías, como por ejemplo el "sistema de soplado".

Teniendo en cuenta que la mayor parte de los accesorios para tuberías significa inversión en matricerías, y reconociendo lo pequeño de nuestro mercado, estas matricerías las im-

portamos directamente de Brasil, de nuestros asociados, cuya empresa está ubicada en el tercer o cuarto lugar en el mundo en la producción de este tipo de productos. De manera que en este aspecto existe una gran complementación. Así, los brasileños son nuestros socios y nuestros proveedores industriales, al mismo tiempo.

¿Cuáles son las potencialidades del producto final en el mercado?

Las potencialidades y oportunidades son enormes. Fíjese que hace poco nos enteramos que solo el 27% de la población del país cuenta con agua corriente. Nuestro mercado es todo el Paraguay, y ahora también el Mercosur.

Con respecto a las limitaciones, quizás una sea el financiamiento de las obras para aguas corrientes. Existen muchas comunidades que necesitan instalaciones de tuberías, tanques de agua, etc., y no pueden hacerlo sin financiamiento.

¿Tubopar es la única empresa en el país dedicada a la producción de esta línea?

En este momento existen más de seis empresas en el ramo. Pero aquí también habría que mencionar la demanda del producto de plástico, de las tuberías, por parte de los constructores, más específicamente de aquellos que realizan instalaciones eléctricas. En este sentido, es mayor el número de empresas dedicadas a instalaciones eléctricas en residencias que aquellas que trabajan en instalaciones de aguas corrientes.

¿De dónde se provisionan de la materia prima para sus productos?

De Brasil, por cuestiones de distancia. Siempre ha sido ventajoso, salvo esta situación coyuntural que estamos viviendo, de aumento de impuestos internos en el Brasil que ha encarecido el precio; o el exagerado incremento del precio en el mercado mundial del plástico, como ya había ocurrido hace diez años. Y aquí hay que tener un gran soporte financiero para aguantar y salvar la diferencia, porque en general los costos corresponden casi en un 90% a la materia prima.

¿La materia prima es un derivado?

Es derivado del petróleo.

EL SECTOR PLÁSTICO: INSUMO Y MANO DE OBRA

¿Cuál es la gama de productos que el sector plástico oferta en el Paraguay?

Siendo presidente de la Cámara de Plásticos, en el año 1988, me cupo organizar la Primera Exposición Nacional de Plásticos. Es increíble la cantidad de productos plásticos que se

fabrican en el Paraguay y que hasta ese entonces eran desconocidos en el ambiente. Existen productos plásticos deportivos, para náutica. Luego está nuestra actividad, después tanques para agua, envases que están adquiriendo una dimensión importante, porque todo está por hacerse en el campo de productos alimenticios en el Paraguay. El envase de bolsas para embalaje, ya que como se puede ver el papel está prácticamente borrado del mapa como medio de embalaje de productos alimenticios. Es impresionante la inclusión también del plástico en la agricultura, para la protección de productos frutihortícolas, fundamentalmente.

¿Cuántas firmas operan aproximadamente en el sector plástico y de qué tamaño son?

Alrededor de 60 firmas. Alrededor de 10% de las empresas son grandes y medianas, y el resto son pequeñas. El gran condicionante de esta industria es la renovación del parque de maquinarias. En nuestro sector, por ejemplo, aparecen nuevas máquinas cada 3 o 4 años. Nuestra primera máquina producía 20 kilos por hora. Actualmente la producción mínima de nuestras máquinas es de 200 kilos por hora.

¿Las maquinarias son importadas de la región o de extrazona?

Nos hemos proveído de maquinarias del Brasil, porque nuestros socios son también fabricantes de máquinas para plásticos e incorporaban la mejor tecnología europea. Pero esta línea de producción la acaban de cerrar el año pasado. Así que ahora debemos salir a buscar las máquinas al mercado mundial.

¿Y la calificación de mano de obra del sector?

Cuando iniciamos la fábrica la situación era dramática en términos de calificación de mano de obra. Los primeros operarios de fábrica eran gente que ayudaba a descargar los camiones de maquinarias. No existía una escuela de formación en plástico. No existe hasta ahora. Así que se tuvo que improvisar a los operadores de fábrica. Luego tuvimos un director industrial, un residente brasileño. Además, entrenamiento en Brasil que fue bastante duro. Lo sorprendente fue la rápida capacidad de aprendizaje de nuestra gente. En general tuvimos un alto porcentaje de éxito con el personal incorporado a la empresa. Y en este campo ahora vamos afinando la puntería, aplicando la experiencia del Brasil.

La mayoría de las empresas del sector plástico han hecho esfuerzos individuales para capacitar a la mano de obra. Pero tampoco se justifica todavía una escuela del sector plástico porque son muchas las tecnologías que existen en el sector. No es como la industria textil, por ejemplo.

¿No existen escuelas de capacitación de mano de obra, en plástico, en Argentina y Brasil?

Argentina tiene una pequeña escuela, muy antigua, desactualizada. Necesita de una mayor inversión. Una escuela de plástico debe ir acompañada de un desarrollo tecnológico, y no entregar productos obsoletos a principiantes que luego se encuentran en fábrica con tecnologías totalmente diferentes. En Madrid existe un excelente instituto en tecnología de plásticos, con una carrera de dos años. Ya tiene más de 30 años de experiencia. Prácticamente es como una universidad del plástico.

En general, tanto la mano de obra como los mandos medios se capacitan en fábrica. Existen algunos pocos técnicos extranjeros que se van incorporando, a partir de emprendimientos recientes como la nueva fábrica que produce envases para la *Coca Cola*, por ejemplo.

POLÍTICA ECONÓMICA Y LAS VICISITUDES DEL CRÉDITO

¿Cuál es su opinión sobre la política económica oficial, a partir de 1989, y su incidencia sobre el sector industrial?

A nivel de inversiones para bienes de capital la queja fue siempre que las condiciones eran muy duras para acceder a créditos industriales. En ese campo, y como empresa, hemos tenido bastante éxito hasta ahora, dada la transparencia de nuestras operaciones, que ha llevado a la confianza por parte del sector bancario.

En este sentido ha sido positiva la reforma tributaria iniciada en 1992. Creo que es conveniente para la actividad empresarial porque obliga a sincerarse, lo cual es importante si queremos actuar en el Mercosur. Además, dada la interdependencia en nuestra economía interna, los empresarios nos convertimos en agentes fiscales al exigir a otros agentes económicos que se vayan oficializando o legalizando. Esto, por supuesto, no es un invento nuestro. En Brasil, por ejemplo, fueron las multinacionales las que empujaron a encaminarse al país a la transparencia empresarial. Porque si uno quería convertirse en proveedor de cualquier insumo de esas industrias, tenía que existir legalmente.

Si no me equivoco, usted dijo que no tenían problemas en adquirir préstamos bancarios. Estos créditos ha sido de corto plazo, ¿verdad?

Ahora hemos obtenido un crédito a largo plazo para adquisición de bienes de capital. Es la primera vez que estamos recurriendo a créditos para este tipo de importaciones. Normalmente obteníamos créditos para importaciones de materias primas. No hemos tenido

necesidad de utilizar el Fondo de Desarrollo Industrial (FDI), porque al gozar de credibilidad se sufre de menor burocracia para conseguir los créditos.

El gobierno afirma que con el FDI se facilita a los empresarios el acceso al crédito, pero se queja porque pocos empresarios se deciden a tomar los créditos. ¿Dónde está el problema, a su criterio?

La situación es bastante nueva todavía. Habría que aclarar que en Paraguay más del 90% de las empresas son pequeñas, entre 20 y 50 empleados. Son empresas débiles en su estructura organizacional y fiscal. No tienen capacidad de elaborar sus propios proyectos de inversión. Deben dar un paso más, transparentar sus cuentas y contratar profesionales para la presentación de proyectos.

En cuanto a los intereses cargados por el FDI, en dólares (12%), se estaría, digamos, en un precio extremo para inversión de bienes de capital.

¿Tubopar desearía emitir acciones en la bolsa de valores en busca de financiamiento?

Por el momento no existe necesidad. Pienso que la bolsa funcionaría bien para nuevos emprendimientos que requieren un considerable riesgo. Creo que la evolución de la bolsa de valores será todavía lenta, por el alto grado de empirismo reinante en las empresas de plaza. En la mayor parte de las empresas tenemos déficit de *management*. La ley de retasación del activo fijo, que es un blanqueo de las empresas para participar en la bolsa, es una medida necesaria, pero la respuesta no va a ser automática. Nuevamente, lo que no me queda claro es la capacidad organizacional de las empresas para operar normalmente.

COMPETITIVIDAD EN EL MERCOSUR

Usted había afirmado que el mercado de plásticos está en Paraguay y también en el Mercosur. ¿Ya han incursionado en la región con las ventajas del mercado ampliado?

Hemos creado una empresa en Corrientes para exportar y distribuir nuestros productos en la Argentina. Es una empresa comercial en consorcio con otros grupos. No es una empresa de producción. Lo que pasa es que el mercado interno argentino es muy tradicional, y quieren que una empresa extranjera se haga cargo de los gastos de nacionalización para luego proceder a importar directamente del Paraguay. Las provincias argentinas son altamente dependientes de la capital federal, y saben poco de comercio exterior, son más que nada distribuidoras de las empresas de la capital. Aparte del plástico, ProParaguay

estableció una oficina en Corrientes, donde se encuentran consorciadas varias empresas de diferentes ramos.

¿Cuáles son las zonas en Argentina donde los productos plásticos pueden ser colocados?

Bueno… en toda la Argentina. También es un tema de fletes. Como nuestros productos se manejan a nivel de *commodities*, son muy sensibles a los gastos de transporte. Depende también de los gastos de obras de infraestructura del Estado argentino, o de sus provincias o municipios.

¿Y en Brasil?

Tenemos abierta también esa posibilidad. Es cuestión de distancia y de servicios. A pesar de ser una industria, tenemos que concentrar un alto porcentaje de nuestra actividad en servicios, y hacerlo con calidad.

¿Cómo ve las posibilidades de colocación de los demás productos de plástico paraguayos en la región?

El problema es que en cuanto a la tecnología estamos mucho más atrasados en algunos tipos de actividades, por ejemplo en plásticos inyectados. Sin embargo, tenemos aquí una industria, que se llama *Plásticos Ñemby*, que fabrica los cajones de *Coca Cola*. Es una inversión importante porque la matricería es de alto valor. Sin embargo, el mercado local para este tipo de producto es limitado. Aquí cabría investigar la colocación en Brasil y Argentina, de este tipo de productos de plástico, en algunos lugares en que las industrias de esos países dejen el mercado abierto, por motivos diversos. También está la producción nacional de una gran variedad de tanques plásticos de agua, que han desplazado a otros materiales.

¿O sea que la producción plástica nacional está orientada más al mercado interno que al externo?

Hasta ahora sí. Hasta donde yo conozco, y ya hace varios años de esto, las industrias plásticas argentinas trabajan al 30 o 40% de sus capacidades instaladas. Brasil tiene mayor pujanza.

¿Qué tipo de productos plásticos importamos del Brasil y Argentina?

Aquellos que llamamos de utilidades domésticas, accesorios que se usan en el hogar.

Que no fabricamos localmente…

La mayoría de ellos no, porque significa una alta inversión en matricería. Muchas veces los industriales no quieren arriesgarse en invertir en matrices, porque no saben si tendrán

éxito. Se podría llegar a acuerdos para alquilar o intercambiar moldes con empresas de países vecinos. Eso sí es una posibilidad. Pero localmente ha habido avances interesantes en la fabricación de envases de cosméticos, para la limpieza. Y eso en razón que cada fabricante de champú, por ejemplo, quiere y debe tener un envase exclusivo.

¿Quiere decir que no hay peligro que los productos plásticos argentinos y brasileños, que se venden en el país, desplacen a la producción local?

Y no, porque ya tenemos una buena gimnasia. Estamos incorporados en el Mercosur desde el inicio. Siempre hemos tenido que competir con productos de Argentina y Brasil, en todos los campos, y no nos asusta el Mercosur. En cambio, sí creo que les asusta a argentinos y uruguayos. No tanto a los brasileños, porque ellos tienen una potencialidad interna tremenda. Ahora todo dependerá de la calidad del servicio para incursionar en otros mercados. Más que del producto, dependerá de nuestra habilidad para aprender a identificar los hábitos y la cultura del consumo de los otros países. Y en eso creo que no hemos avanzado mucho todavía. No lo hemos tomado con mucha seriedad. Tenemos que apuntar nuestras baterías hacia el conocimiento de los hábitos del consumo y el marketing.

INDUSTRIALES Y GOBIERNO: UNA RELACIÓN SIEMPRE CONFLICTIVA

¿Considera que ha mejorado la relación empresarios-gobierno durante este periodo de transición política?

Tenía la esperanza que esta relación fuera más dinámica. Hemos tenido a un ex presidente de la Unión Industrial Paraguaya como ministro de Industria y Comercio. Y en algunos momentos se han vivido serias divergencias entre la Unión Industrial y el Ministerio.

Creo que tanto nosotros los empresarios como el gobierno no hemos hecho un gran esfuerzo. Es como la relación entre proveedores y clientes. Porque somos proveedores de recursos para el Estado, y este, a su vez, debe proveernos de condiciones adecuadas para trabajar. Y no hemos trabajado bien en ese campo. Yo no sé qué pasa. Aparentemente la gente cambia de bando, entra al sector público y tiene acceso a informaciones que no sé

"Estamos tratando de definir el término liderazgo en nuestra propia empresa, y nos está costando mucho...porque nuestra gente simplemente es seguidora y cumplidora de órdenes".
José Antonio Bergues de Tubopar - Tigre

por qué deben ser muy reservadas. La administración pública le cambia a la gente de óptica. Creo que mucho tiene que ver con la transparencia de las operaciones. Entonces hay mucha agenda oculta, todavía, entre el sector privado y el sector público. Pero realmente en Paraguay ahora estamos descubriendo que realmente estamos llenos de mentiras. Estamos llegando a conocer realmente el país que somos, nos guste o no.

Pero, repito, hemos hecho muy poco en mejorar las relaciones entre ambos sectores. Por ejemplo, el círculo de empresarios de España organiza visitas parlamentarias a las empresas. Pero no visitas protocolares, sino vivencias por varios días. Entonces se enteran de todo lo que ocurre en la empresa, tanto en recursos humanos, ventajas y desventajas en materia fiscal, en materia de mercado. Entonces esto hace que las leyes se dicten, que las mismas respondan mejor a las necesidades del país. Creo que es un proyecto viable hacerlo aquí. Existen quejas, por ejemplo, que los sindicalistas hacen más trabajo de "lobby" que los empresarios. En otras palabras, el empresario paraguayo está un poco distante de todos los organismos públicos, que son al final sus servidores.

¿Cuáles son las razones que a usted le parece que existen para que no haya un trabajo de lobby de parte del empresariado, o una tarea de control del Ejecutivo, del Congreso…?

Una de las razones que veo es la diversidad de situaciones por la cuales el empresariado está pasando. Por un lado, el empresario debe ser eficiente para sobrevivir. Por otro lado, convertir sus gestiones empresariales en políticas. Esto último los empresarios dejamos que sea tarea exclusiva de sufridos dirigentes que hacen el gran esfuerzo, en lugar de organizarnos y crear una infraestructura básica que permita hacer este trabajo. En otras palabras, debemos convertirnos en profesionales. Somos empíricos, en un alto porcentaje, tanto en la empresa, en el sector público, en la política. Va a llevar tiempo.

¿Cree usted que, dada esta situación, el sector público deja de respetar al empresariado?

Creo que sí. Cuando me tocó representar al sector hablamos con muchos funcionarios públicos amigos y nos decían, claramente, que los empresarios no hacían más que llorar verdad, nosotros escuchábamos y nos retirábamos contentos. Creo que algunos principios de calidad son muy importantes para ser aplicados a la relación proveedores-clientes, para que las cosas se hagan a un nivel profesional y no visceral.

Creo que ya tenemos una imagen de lo que no queremos que sea el Paraguay. Pero todavía no tenemos claro lo que queremos que sea. El mundo no está esperando al Paraguay, hace tiempo que lo ha dejado atrás. Y si seguimos así no vamos a dar respuesta a la situación de tanta población joven que se va incorporando al mercado laboral cada año. Ya no im-

porta qué partido esté en el gobierno, sino que cumpla la función para la cual fue electo. Hay mucha gente no calificada que está ocupando cargos públicos. Y a esa gente hay que rehabilitarla, de alguna manera, para que se convierta en ciudadanos útiles para el país.

ECONOMÍA DE MERCADO Y POBREZA

¿Existe economía de mercado en el Paraguay?

Digamos que en algunos sectores sí existe. Ahora lo que no existe es economía social de mercado, que es hacia donde queríamos ir. Ya lo dije, somos bastante empíricos, pues queremos pero nos hacen falta los instrumentos.

¿Qué es lo que se necesita para hacer economía de mercado en el Paraguay?

Si los empresarios nos ponemos en el banquillo de los acusados, primero el grado de profesionalidad. Desde el inicio de cualquier proyecto, debemos encararlo seriamente, estudiando el mercado, y no convertirnos en oportunistas, como ocurrió en el pasado. Debemos ser servidores del mercado y no quejarnos porque faltan créditos, o porque el mercado rechaza nuestro producto. Una actitud profesional lleva al uso racional de los recursos limitados que tiene el país. Y eso hasta implica un código de ética. Por ejemplo, nuestra responsabilidad ante el medio ambiente forma parte de la economía del mercado. No podemos darnos el lujo de estar destruyendo, como hace años, ríos, arroyos, bosques. Creo que eso no es economía de mercado, sino perversión de mercado.

Y de la parte del gobierno, ¿cree usted que las medidas adoptadas hasta el momento han estado orientadas a promover la economía de mercado en el Paraguay?

En parte creo que sí. Pero creo que ha habido una angustia de prorrogar la permanencia en el poder de un determinado partido político. Y eso desvirtúa constantemente las intenciones que puedan tener algunas personas. Entonces, se toman las medidas hasta cierto punto, y luego no porque perjudican a los intereses partidarios. Esto realmente es un doble mensaje y preocupa a la población y la vuelve cínica. El gobierno no piensa a largo plazo, como en otros países. Aparentemente aquí lo que interesa es el poder a todo costo.

¿Está afirmando que ese partido nunca estuvo identificado con la economía de mercado?

Creo que es un consenso unánime que aquí no hubo una revolución sino un golpe de Estado y que felizmente, dada una serie de circunstancias, llevó rápidamente a una apertura de libertad de expresión, pero que no fue acompañada de grandes cambios. La estructura

no estaba preparada para ningún tipo de cambio. Entonces los dolores de parto son mayores en este país. Este país se divide en grupos de liderazgo, y la palabra liderazgo tiene un significado peyorativo, se relaciona al ego político de una determinada persona. Estamos tratando de definir el término liderazgo en nuestra propia empresa, y nos está costando mucho. ¿Por qué?, porque nuestra gente simplemente es seguidora y cumplidora de órdenes. Queremos convertir en líderes a nuestros propios funcionarios, pero ellos no nos creen porque existe la presunción que un ciudadano común no puede ser líder en nuestro país. Ellos identifican liderazgo con liderazgo político. Tengo confianza en este proceso, llevará 20 o 25 años. Y la esperanza es que el concierto mundial ya no permita más que interfieran medidas mesiánicas.

¿Es posible una economía de mercado con los niveles de pobreza en nuestro país?

Y realmente hay serias dificultades. La capacidad de nuestros obreros consiste en un círculo vicioso. No existe capacidad obrera, se trabaja simplemente para sobrevivir. Y aun cuando hay que alentar el consumo, la gente ya se vuelve muy consumista.

Eduardo Frei, de Chile, decía que el gran desafío es combatir la pobreza. Creo que en pocos años más esta será una exigencia clara. La economía tiene que elevarnos a un alto grado de solidaridad con la gente, y no a una solidaridad populista. Solidaridad significa que se invierta en educación para que la gente acceda a niveles mínimos de calidad de vida. Reinvertir en nuestro país, en lugar de remitir dinero afuera. Que el mismo gobierno invierta.

¿Cuáles son las principales lecciones aprendidas trabajando como empresario en nuestro medio?

Si pudiera volver a vivir, haría las cosas de forma diferente. Creo en la formación permanente, en aprender permanentemente. Me recibí hace 30 años, y comento con colegas míos que ahora estudio más que cuando era universitario.

La educación y la formación dan la posibilidad de gozar otro panorama en el campo empresarial. El conocer idiomas es fundamental. Contar con informaciones, día a día, e ir adaptando los avances a la empresa. Desarrollar el espíritu emprendedor de todos mis colaboradores en la empresa, que no sean simples vagones, sino locomotoras de la empresa. Convertir al empresario, a todos los funcionarios, no tener temor porque un colaborador sepa más que uno, porque si no, no se puede hacer empresa.

LA EMPRESA EN EL 2015

Resumen de la entrevista realizada a **José Antonio Bergues, Presidente de Tubopar - Tigre**

2015

LA EMPRESA Y EL PRODUCTO

¿Cómo evolucionó la empresa en los últimos 20 años? ¿Se mantuvieron las líneas de productos, se expandieron o redujeron?

De la línea original de tuberías de material PVC, actualmente también se cubren las necesidades con tuberías de Polietileno, Polipropileno, Termofusión, Polietileno ADS; también tenemos la línea Tigre Fire utilizada para sistema de antiincendio y en 2014 introdujimos una nueva línea denominada PVC-0.

La mayor parte de los materiales que menciono son fabricados localmente y los nuevos para grandes diámetros son importados, teniendo en cuenta nuestra baja densidad poblacional, que no permite nuevas inversiones costosas.

¿Y el tamaño de producción?

En el año 1995 Tubopar transformaba aproximadamente 200 toneladas por mes de materia prima para la fabricación de tuberías de PVC y actualmente casi hemos cuadruplicado la producción con diversas materias primas y ahora enfrentaremos el desafío de disponer de tuberías de gran tamaño.

Actualmente, Tigre Paraguay también fabrica tuberías para pozos de gran profundidad, muy utilizados localmente desde hace años y que también son exportadas a filiales del Grupo Tigre en Sudamérica.

¿Cuántas filiales del Grupo Tigre existen?

Hay otras nueves unidades del grupo existentes en Brasil, Uruguay, Argentina, Bolivia, Chile, Perú, Ecuador y Colombia.

MERCADOS

¿A qué mercados se dirigen los productos?

La empresa cubre la demanda local de tuberías corrugadas y lisas de PVC para instalación eléctrica, con la particularidad que son incombustibles, no así las existentes en el mercado desde hace décadas producidas con polietileno que es material inflamable.

Nos interesa mucho la cobertura del servicio a nivel nacional, por lo cual contamos con 1.400 distribuidores directos y 600 indirectos. Igualmente desde hace casi una década hemos habilitado una sección para la fabricación de accesorios especiales, utilizados localmente y también exportados a unidades del exterior.

MAQUINARIAS E INSUMOS

¿De dónde se obtienen los insumos y las maquinarias? ¿Hay mayor oferta de insumos nacionales hoy en día?

En cuanto a maquinarias, la empresa cuenta actualmente con 10 unidades provenientes de China y Alemania, que permiten asegurar la producción regular, en calidad y tonelajes que demande el mercado. Las materias primas importantes provienen generalmente de Estados Unidos, Argentina y Brasil.

Siempre nos esforzamos en suministrar asistencia técnica a profesionales de la construcción, empresas constructoras, escuelas técnicas, universidades y aguateras, mediante el desarrollo de charlas técnicas y también para el gran espectro de profesionales y clientes de la empresa, como también participar en exposiciones en todo el país.

¿Y en cuanto al control de calidad?

La empresa siempre prestó especial atención a disponer de un laboratorio de control de calidad que se fue perfeccionando con el tiempo y que inclusive en diversas situaciones ha colaborado con órganos públicos, para el control de productos locales. Así como también para la comparación con productos existentes en el mercado.

Así también, Tigre demuestra un compromiso permanente con el medio ambiente y procede a reciclar envases existentes en el mercado, como materia prima de polietileno, en la planta CREAM de Luque.

¿Cuánta gente trabaja hoy en día la empresa?

Actualmente Tigre Paraguay cuenta con un plantel de 198 personas efectivas y 90 subcontratadas para diversos fines operativos.

¿Invierte su empresa más que en el pasado en capacitación laboral?

Con referencia a la gestión interna de desarrollo de personal, enfrentamos con responsabilidad las contrataciones para las diversas áreas, así como la formación del personal técnico de fábrica, en su propio centro interno, ya que el país no posee una escuela técnica piloto para el sector plástico como tiene Argentina.

Alentamos la capacitación profesional del personal de todas las áreas, así que, por ejemplo, durante varios años contratamos el servicio profesional de la Fundación Dom Cabral con resultado excelente, así como también impulsar habilidades de coach para las interacciones interna y externa.

Además, Tigre PY brinda exámenes médicos anuales a todo el personal, incluyendo análisis auditivo y otros para el personal de planta, servicio de consultorio interno y disponibilidad de ambulancia diariamente. Además de equipos de seguridad personal, siendo la prevención de accidentes una exigencia para todas las unidades operativas de nuestra empresa.

En este momento, el Grupo Tigre está implementando un Código de Ética para todas las unidades internacionales, que es un compromiso obligatorio firmado por cada uno de los funcionarios, partiendo desde la propia presidencia.

SECTOR PLÁSTICO

¿Cuántas firmas operan hoy aproximadamente en el sector y de qué tamaño son?

Según informaciones de la propia Cámara de Plástico, actualmente se tienen registradas unas 50 empresas asociadas a la Institución y se estima que el número total asciende a algo más de 100 empresas.

Es impresionante la diversidad de productos que han surgido en los últimos veinte años, por tanto, me parece que es meritorio sobrevivir y desarrollarse en un mercado en que los gravámenes aduaneros para importaciones del sector son sumamente bajos. En cambio, los países vecinos entorpecen las importaciones provenientes del Paraguay, inclusive Argentina actúa con gran rigurosidad para proteger a su industria local.

NUEVOS DESAFÍOS

¿Qué desafíos le esperan a la empresa en los próximos años?

Como parte de un nuevo desafío, se decidió en el año 2014 emprender la mudanza de la empresa desde Lambaré ya que el emprendimiento requiere mucha mayor extensión de terreno y además concentrar la propia industria de reciclado CREAM dentro del mismo predio.

Esta decisión constituye un gran reto ya que la densidad del tránsito de la capital continúa aumentando y va a dificultar el desplazamiento del personal total hasta la nueva planta. Tigre enfrentará el desafío con el habitual optimismo y decisión que la caracterizan en sus cercanos cuarenta años de existencia.

¿Le gustaría añadir algo más, alguna lección que compartir con nuevos empresarios?

Nuestro país se encuentra en un sendero sin retorno a prácticas empresariales obsoletas, y los emprendimientos de cualquier tipo que son ya exitosos es porque adoptaron la cultura de responsabilidad, de desarrollo permanente, impulsando liderazgos internos indispensables.

“Nuestro país se encuentra en un sendero sin retorno a prácticas empresariales obsoletas...”
José Antonio Bergues de Tubopar-Tigre

Empresa: **INPET**

Empresario entrevistado: **Felipe Rezck, Director Gerente**

Entrevista realizada por el autor en 1995 *(Mes Económico Nº 5)*

1995

LA EXPERIENCIA PROFESIONAL Y EL NACIMIENTO DE LA EMPRESA

¿Podría relatar su experiencia profesional?

Comencé la carrera de ingeniería mecánica en Paraguay y luego me trasladé al Brasil, hice el curso de ingeniería Mecánica en São Paulo y desde el segundo año de la facultad ya comencé a trabajar. Mi primer trabajo fue en una fábrica de bombas hidráulicas, después pasé a trabajar a una consultora en el área termomecánica, siempre en São Paulo.

Al recibirme fui a trabajar a una industria para el área de transferencia de calor, GEMA S.A. Se formó un consorcio entre una empresa italiana y una brasileña para hacer un trabajo para la Petrobras en un complejo petroquímico en Bahía. Fui contratado como director de obra de ese consorcio. Luego volví al país para explorar las posibilidades. Trabajé un tiempo corto en Asunción y después me trasladé a Itaipú.

Dentro de Itaipú, ¿en qué área específicamente?

Yo trabajaba realmente en Conempa, la contratista de obras, inicialmente en el Departamento de Apoyo, que tenía a su cargo todo lo que era el movimiento de los materiales para hormigón, la fabricación de hormigón, todos los equipos de apoyo a la obra civil, la parte de instalación hidráulica, aire comprimido, energía eléctrica.

Ahora, independientemente de la obra de Itaipú en Conempa, comenzamos a desarrollar una serie de proyectos. Uno de ellos fue la industria cerámica, la SACIL Cerámica San Fernando. Hicimos toda la reconversión, se amplió, se optimizó la producción, se reordenó administrativamente. De ahí yo volví a Conempa como director de planeamiento con el objetivo de desarrollar nuevos proyectos de inversión, en el área industrial principalmente.

¿Cómo se desarrollan sus actividades luego de Conempa?

En el año 1991 fui a trabajar como asesor del entonces ministro de Integración. Trabajé todo el tiempo que duró en su ministerio. A partir de ahí me dediqué a trabajar en forma independiente. Hice una serie de proyectos y estudios para diferentes empresas, presta-

ción de servicios de consultoría, una actividad que mantengo hasta ahora. Siempre mi objetivo fue la prestación de servicios a terceros como una forma de mantener la actividad de consultoría, pero, en paralelo, realmente trabajar en la radicación e implantación de proyectos de inversión específicos.

¿Por qué una empresa de envases plásticos?

Lo que ocurrió fue lo siguiente: en los trabajos de consultoría que realizábamos, visualizamos o buscábamos visualizar cuáles serían los proyectos industriales viables en el Paraguay, para promocionar estos proyectos o buscar que se lleven adelante, a nivel de asociaciones con inversiones extranjeras o locales. En esos estudios detectamos una gran cantidad de oportunidades tanto en el área agrícola como en la agroindustrial, en el área industrial, comercial, de servicios, etc. Todos estos proyectos apuntaban a factibilidades o conveniencias, analizando diferentes factores, tamaño de inversión, riesgos, tamaño de mercado…

Cuando se refiere al tamaño del mercado, ¿habla solo del mercado local?

La premisa era un poco que se debía partir de un nivel mínimo de producción que pudiera absorber el mercado local y de ahí buscar la expansión hacia la exportación. Hay algunos proyectos que hemos desarrollado y que continúan vigentes, y que exclusivamente son orientados hacia la exportación. Lo que ocurre es que los proyectos orientados directamente hacia la exportación son proyectos mayores, en el sentido que requieren un volumen de inversión grande, requieren toda una ingeniería financiera más complicada y, consecuentemente, son más difíciles de llevar adelante.

Entonces los estudios de factibilidad indicaban la conveniencia de instalación de una industria plástica…

El tema, para ser bien franco, no era ni plásticos ni vidrios. Estábamos hablando de ensamblajes, realmente. Nuestra primera visualización tenía relación con la demanda no satisfecha en embalajes, que por lo demás es una situación que permanece. Y dentro del tema de embalaje analizamos diferentes alternativas, diferentes nichos que podrían existir. Evidentemente que cuando uno hace este tipo de estudios, muchas informaciones surgen a través de conversaciones y de aprender experiencias de otros países. Hicimos un estudio muy detallado y también detectamos, en ese momento, que ya no éramos los únicos. Se conformó un grupo societario, inversores todos paraguayos. Se inició el proyecto en los papeles, y la implantación física también.

¿En qué año nace la empresa?

Formalmente, en setiembre de 1992 se constituye la sociedad. En marzo de 1993 comienzan las obras, que concluyen en agosto. Se inician las primeras pruebas. En setiembre lanzamos los primeros productos y ahí empezamos a hacer la implantación del sistema de control de calidad, que es crítico en una empresa de este tipo, por el gran volumen de producción. Se inaugura la fábrica en noviembre de 1993.

EL PRODUCTO, LA TECNOLOGÍA Y LA MANO DE OBRA

¿La fábrica produce fundamentalmente envases plásticos para líquidos?

Por el momento, solamente para líquidos. En un año duplicamos nuestra capacidad de producción, y estamos ahora en una tercera etapa de expansión.

¿Puede explicar el proceso de elaboración de los envases?

La materia prima que utilizamos es el PET, que es un polímero derivado del petróleo, y la materia prima es un *commodity*. La compramos de diferentes países, de Italia, de Corea, de México, de Brasil, que es nuestro principal proveedor. En el Mercosur el único que produce la materia prima nuestra es el Brasil. La materia prima viene en forma de lumus o de chips. Hacemos el proceso completo, la máquina lo que hace inicialmente es inyectar una preforma, el material se derrite a alta presión que hace que este líquido silicoso conforme una especie de tubito que se llama preforma; después, una segunda etapa consiste en acondicionar térmicamente el tubito a lo que vendría ser posteriormente todo el cuerpo de la botella, a través de un sistema de soplado que hace que el envase sea más rígido arriba, más blando en el medio, y más rígido abajo.

¿Y las maquinarias de dónde la importan?

Estamos con tecnología de última generación de origen japonés. Existen tecnologías en otros países, pero los mayores son Japón, Alemania, Francia, Italia, Canadá y Estados Unidos.

¿No existen problemas para el abastecimiento de materia prima?

En este momento el proceso se está regularizando. El mercado internacional está saliendo de una crisis muy severa que hizo que a partir de mediados del 94, hubiera un desabastecimiento muy grande por la explosión del consumo y las necesidades del hemisferio norte.

Eso hace que ocurran dos cosas: escasez del producto y consecuentemente, como efecto inmediato, elevación significativa del precio: el precio de la materia prima se duplicó en seis meses. A partir de esos seis meses iniciales ocurrió un cierto desabastecimiento, que se da también en parte porque una gran empresa americana, una fábrica de la *Exxon* que producía y que produce uno de los componentes de la materia prima que se llama PTA, sufre un accidente industrial; y se retira un proveedor, que en ese momento significaba 8% del mercado. Pero, a pesar de todas esas situaciones, conseguimos mantenernos abastecidos, sí a un precio muy elevado, pero no interrumpimos nuestra producción.

¿Quiénes son los principales clientes de Inpet?

Nuestro primer cliente fue Capsa, que comenzó a comprar envases para su línea de aceite comestible. Nuestro segundo cliente y más importante es Paresa para la línea de *Coca Cola*. Luego tenemos otros clientes menores, algunos no tan menores, como una parte de la línea *Watson*, una parte de la línea de Seltz, una parte de la línea *Pulp*; también proveemos a Reparsa de Encarnación. Capsa exporta desde el año pasado su aceite comestible con nuestros envases. Hay que tener en cuenta que hoy día, por normas internacionales, están prohibidos los envases PVC para ciertos alimentos. El PET viene a sustituir al envase PVC en larga escala; como en el caso de gaseosas, por ejemplo, sustituye al vidrio.

¿Cuál es el problema con el PVC?

Algunos plásticos hacen que ciertos productos se vean afectados después de cierto tiempo, por migración, por barrera de oxígeno. En algunos casos por sus propias características, después de tres o cuatro meses, sobre todo por nuestras condiciones climáticas que son muy extremas, se deterioran como envases, pierden parte de sus características fisicoquímicas. El PET nace como plástico más noble, que se muestra ideal para ciertos tipos de productos. Eso no quiere decir que no haya otro tipo de plásticos que sean ideales para otros productos. Simplemente esto se desarrolló muy fuertemente para el sector alimentos y bebidas.

¿Reciclan los plásticos?

Nosotros directamente no reciclamos, por exigencias de las normas de calidad. Solamente utilizamos material virgen.

¿Podría explicar en qué consiste el control de calidad?

Tenemos aquí un departamento exclusivo, de control de calidad, que apunta a lo siguiente: primero estabilidad dimensional, que significa que los envases tienen que ser, dentro de cierta tolerancia, homogéneos. Producimos millones de envases, en 1995, alrededor de 15

millones. Todos los ensayos se hacen en líneas. Cada tanto tiempo se retiran directamente de la línea de producción y se someten a estas pruebas. Entonces el control es estadístico, pues la mayoría de estas pruebas son destructivas. Las botellas se cortan, se pesan las partes, se miden los diámetros, se miden los espesores de pared. Después existe una prueba, que para el caso de la gaseosa es fundamental, que es una prueba realizada con un cromatógrafo gaseoso con un integrador computarizado, que mide la generación de un gas producido a altas temperaturas necesarias para derretir el plástico.

También es fundamental el control de calidad en el stock, la forma de almacenar; y ahí entra otro tema que es el empaquetamiento, cómo se embala el producto para no sufrir efectos de polvo, u otros agentes externos que pueden dañar el producto o contaminar posteriormente el contenido. Entonces hay todo un sistema normalizado de empaquetamiento que es en bandejas, tres bolillos o paralelos, con tapas de cartón, envueltos en plásticos, etc. Todo eso hace parte del control de calidad.

¿No se emplea mucha mano de obra en este tipo de industria?

Digamos que se puede automatizar al extremo. Es una cuestión de costo-beneficio. Lo que fundamentalmente requiere mano de obra es la parte de movimentación. Existen dispositivos robóticos que permiten que todos los movimientos se hagan mecanizadamente, y se elimina el trabajo de la persona humana en esa actividad. Si bien eso puede facilitar la producción en algunos casos, significa una inversión importante también en equipos. Lo que normalmente se hace es buscar un punto de equilibrio entre la automatización y el empleo de la mano de obra. Nuestra producción no es ni totalmente automatizada, ni totalmente manual.

¿Y la calificación de la mano de obra?

Existen tres niveles de calificación. Existe una calificación de la mano de obra a nivel de supervisión, donde se incluye el control de calidad; tiene un tipo de formación, hemos traído técnicos del exterior y enviamos gente para que se capacite en el exterior, a ver otras industrias, a visitar laboratorios, etc. Luego ya se van formando aquí adentro.

El otro nivel de capacitación es el de operaciones. Enviamos gente a capacitarse a Japón o Estados Unidos o traemos técnicos para que capaciten a la gente en planta. Esta capacitación es fundamental para el nivel de mantenimiento y operación de las máquinas.

El tercer nivel sería el de movimentación. Aquí también se debe tener el mismo cuidado desde el inicio hasta el final. Los cuidados en el manoseo, en la forma de apilonar, en la forma de empacar, en la forma de mover inclusive. Existe, además, un entrenamiento infor-

mal de los transportistas, porque resulta que estos envases van a la fábrica y entran en un sistema también automatizado de llenado. Entonces la fábrica tiene que recibir nuestros envases de tal forma que se desembala y ya entra en una línea automatizada de llenado.

¿Cómo está estructurada la empresa en cuanto a niveles de calificación?

Hoy básicamente la estructura de la empresa es la siguiente: un ingeniero que es el responsable del área de producción, todo lo que sea mantenimiento, el cuidado de la fábrica, limpieza, relación con el personal, etc. Una segunda área de control de calidad y logística, también la dirige un ingeniero. Ambos son egresados en el exterior, tienen una alta capacitación; la responsabilidad del área logística y control de calidad es todo lo que está relacionado a laboratorio y es la relación con el cliente en el sentido de toda la movimentación, el control de la producción, el control y determinación de los almacenamientos, transporte, etc. La tercera área es la administrativa.

CRÉDITOS PARA LA INDUSTRIA

¿Tiene acceso fácil al crédito?

En cuanto al crédito comercial no hemos tenido problemas, sí hay problemas en el momento en que hablamos de crédito industrial, porque las tasas de interés vigentes para la industria son todavía elevadas.

¿Incluso las tasas del Fondo de Desarrollo Industrial?

Estamos analizando el tema del FDI, y aparentemente es la línea de crédito más factible de acceder. Pero lo que ocurre con el crédito de Desarrollo Industrial es que el otorgante del crédito es una banca comercial, la banca comercial que al final convierte ese crédito prácticamente en un crédito comercial.

Pero hay un límite para las tasas...

Sí, pero no se trata solamente de las tasas, no es exclusivamente un problema de tasas, si bien tiene mucho peso. Es un problema a veces de los requisitos para acceder a los créditos, en el sentido de garantías reales. Por ejemplo el banco tiene un límite de crédito, uno fácilmente puede sobrepasar el límite. Los bancos no pueden prestar más del 20% de su capital a un solo cliente; entonces eso también hace que los bancos actúen de una manera restrictiva. Si eventualmente entramos a operar con el FDI, podremos evaluar mejor la experiencia.

¿Trabajan con capital propio o con créditos de bancos?

Tuvimos dos etapas. Una etapa inicial donde todo se hizo con capital propio, y a partir de ahí comenzamos a trabajaren el mercado normal con crédito bancario. Hicimos nuestra expansión con un crédito bancario muy prudente. El monto era tal que nos permitía hacer frente a ese compromiso. Hoy en día no es posible repetir esa experiencia.

Pero existen esfuerzos gubernamentales para financiar la producción, se crean un fondo industrial, un fondo para las microempresas...

No puedo hablar de microempresas porque no conozco en profundidad. Las empresas en muchos casos no tienen condiciones y no están acostumbradas a preparar proyectos de inversión para recibir créditos. Del otro lado de la ventanilla, la mayoría de los bancos no están preparados o no tienen condiciones para analizaren profundidad esos proyectos. Entonces no existe lo que se llama *project financing* en Paraguay, en que el proyecto se financia, porque es factible, entonces el banco corre también su parcela de riesgo, le entrega al industrial los fondos, porque analizó ese proyecto y sabe que ese proyecto es factible y tiene probabilidades de dar rentabilidad, y permitir el repago.

¿Y las garantías exigidas por los bancos?

La garantía debería ser el propio proyecto, las máquinas, las cosas de ese proyecto y en condiciones que eso no haga más caro el crédito. Pero lo que ocurre es que el banco hipoteca todo, la maquinaria, la fábrica, el auto, la casa, todo queda hipotecado. Entonces eso es un freno automático al acceso al crédito. Cuando ocurre eso, esa empresa automáticamente no tiene acceso a otro crédito, pues ya está todo hipotecado, ya cerró su capacidad de endeudamiento.

ENVASES DE PLÁSTICO EN EL MERCOSUR

¿Cómo se mueve el subsector envases de plástico ante la apertura del Mercosur?

Se está definiendo el tamaño del envase, o sea los envases pequeños son más fácilmente exportables, las botellas mayores de un litro tienen un costo mayor de flete por el tamaño y el volumen. En esta actividad el tema de ventas en general tiene mucha relación con la región. En Brasil, por ejemplo, ciertas fábricas solo atienden una región, simplemente por el costo del flete. Los envases menores sí se pueden exportar porque la incidencia en el flete es menor, se ocupa menos aire por decir.

¿Se están exportando envases de plásticos?

No tengo estadísticas, pero tengo entendido que se están exportando envases de plástico a la Argentina. Nosotros recibimos pedidos de Argentina, pero no hemos realizado un esfuerzo más intenso para las exportaciones porque estamos más concentrados en cubrir el mercado interno, por ahora.

¿Hay demanda insatisfecha en Argentina y en Uruguay?

Lo que ocurre es que este es un mercado que está en expansión. Además de la expansión natural existe una expansión acelerada, acompañada de una demanda que está siendo atendida. La estrategia sería hacer *joint-ventures* con otras empresas; entonces coloco mi producto dentro del envase y se hace la exportación en conjunto, lo que hicimos con Capsa, exportando indirectamente nuestros envases.

¿En cuanto a la competencia de otros países, el Brasil?

En esta empresa tenemos ciertas condiciones que nos permiten ser competitivos. Nos mantenemos atentos y tenemos como meta mantenernos en un standard de competitividad a nivel de cualquier empresa regional. Existen ciertos problemas muy serios, como por ejemplo las empresas similares del Brasil y la Argentina tienen un mercado interno que es mucho mayor que el nuestro. Entonces tienen una economía de escala muy importante, a diferencia nuestra. Consecuentemente tienen menores costos. Pero aun así conseguirnos mantenernos en condiciones de costos competitivos, con el mismo precio de materia prima que poseen estas empresas grandes tanto de Brasil como de Argentina. Conseguimos, a menor escala, sacar costos aproximadamente iguales.

¿El Mercosur, entonces, no es una amenaza para el sector plástico del Paraguay?

Para el sector plástico en general no podría hablar así con datos. Pero para nuestro sector específico, el Mercosur no creo que represente una amenaza. Tampoco vamos a quedarnos con los brazos cruzados, vamos a estar atentos a lo que está pasando, porque van cambiando las cosas. Lo que sí puede ser una amenaza es la competencia natural. Por ejemplo una empresa brasileña ve que acá hay mercado, viene y se instala. Y eventualmente, con economía de escala, porque su empresa ya está vendiendo en ese momento en el mercado brasileño, ya tiene otras ventajas. Estamos hablando de una empresa grande.

EL MERCOSUR Y EL EMPRESARIADO

¿Cómo ve al empresario paraguayo, en general, frente al Mercosur?

Aquí siempre se dijo que el Paraguay es el mercado más abierto del Mercosur. Siempre el empresario compitió con todo lo que ha venido de afuera. Esa es una verdad insoslayable. Lo que sí me parece que falta es la reacción a eso. No podemos siempre decir que somos los más abiertos, recibimos productos de todos lados, ¿y qué hacemos en contrapartida? Lo que está faltando es una reacción, y es una cuestión de mentalidad y no ceo que cambie en tan poco tiempo. Se nota que existen nichos, o sectores, o empresas puntuales que están teniendo esa reacción; o sea que ya no están mirando solo el mercado paraguayo.

¿Qué posibilidades le otorga a que se extienda el ejemplo de estos sectores?

Es difícil y lleva tiempo, pero tiene que ocurrir, porque si no, no tiene sentido la inserción de Paraguay en el Mercosur. No está existiendo esa inserción en la medida óptima y hay problemas de financiamiento. Creo que el gobierno no se tiene que meter en ningún tipo de actividades del sector productivo, pero sí creo también que el gobierno tiene que ser un catalizador y tiene que crear condiciones, allí entra el tema de los créditos. Porque si yo voy a acceder al mercado brasileño, voy a tener que entrar en esa economía de escala, y esa economía de escala requiere que uno invierta 3 o 4 millones de dólares de golpe. Si uno va a Curitiba, a Londrinas a Cascabel, a esa región de Paraná, uno ya necesita un volumen mucho mayor de producción, y ahí caemos en el tema de la oferta exportable.

¿Le parece que podemos competir en el Mercosur con el modelo económico actual?

A mi criterio, no existen soluciones milagrosas. Mientras que las condiciones primero políticas de este país y segundo las propias condiciones jurídicas no estén realmente solucionadas, es muy difícil. Tiene que existir, a nivel del país, a nivel de su élite, de su clase dirigente, un acuerdo sobre qué es lo que queremos. Cuando me refiero al tema político, estoy hablando tanto a nivel del Ejecutivo y del Legislativo y de los partidos políticos, de las fuerzas y de las entidades de clases, todo el espectro político. Tiene que haber un pacto. La solidificación y la institucionalización real del Poder Judicial son condiciones previas para que se tenga realmente, no digo un plan dirigista, por lo menos orientaciones claras en cuanto al rumbo, reglas claras a nivel de economía, tanto a nivel interno como a nivel regional.

Para permitir eso se necesita de una capacitación de la gente en forma, para asegurar un cambio sustancial. Un programa de capacitación real, no como una tarea exclusiva del

gobierno, sino de todos los niveles, a nivel de las empresas, hay que crear una conciencia real. Y ahí sí entra el papel del gobierno, creando las condiciones. Eso comienza en la administración pública. Uno no puede pretender una empresa que vaya salir a exportar y moverse sin solucionar problemas burocráticos, problemas de aduanas, problemas de corrupción, porque no es solamente una cuestión de ética, es una cuestión de eficiencia. Esas condiciones son las que permitirán la venida de inversión extranjera genuina. La implantación del capital extranjero trae consigo no solamente capital sino una mentalidad también diferente, trae capacitación, transferencia de tecnología.

¿Cómo compara su experiencia profesional y empresarial en el Brasil y en el Paraguay?

En el mismo Brasil existen diferencias significativas entre regiones. En Brasil no podemos generalizar, si aquí en Paraguay no podemos generalizar en Brasil mucho menos; no es lo mismo hablar de São Paulo y de Río Grande do Sul, así como no es lo mismo hablar de Ceará, Pernambuco, Amazonas, etc. Hablemos del Brasil que está más cercano al Paraguay, o sea, Paraná, Río Grande do Sul...

Mi experiencia me enseña que existe una clase empresarial brasileña extremadamente agresiva. Brasil tiene mucha más masa crítica que Paraguay. El universo del empresariado tiene un volumen significativamente mayor, existe mucha competencia. Existen sectores muy agresivos en Brasil y ellos son los que ven esos nichos y esos lugares a los que yo me refería antes, no perdonan ningún espacio. Soy de la opinión que del espacio que nosotros no ocupemos hoy van a ocupar los extranjeros, y los brasileños están a la cabeza. Tenemos ya ejemplos. Algunas personas dicen que el Brasil es muy grande y que Paraguay no es de interés en el Mercosur. Se engañan. No se puede generalizar. En el Brasil hay miles de empresas, y a muchas de ellas sí les puede interesar el mercado paraguayo. Convivimos con los estados más pujantes del Brasil.

¿Existe una élite empresarial en el Paraguay?

Yo diría que existe una élite empresarial totalmente desarticulada, es decir, que no tienen como élite un proyecto común. Y esto por diversos intereses y porque tenemos que saber un poco de historia para entender nuestro presente y ver nuestro futuro, como se dice vulgarmente. Son muy pocos los realmente empresarios en el Paraguay, muchos surgieron a la luz o a la sombra de prebendas.

"Aquí siempre se dijo que el Paraguay es el mercado más abierto del Mercosur. Siempre el empresario compitió con todo lo que ha venido de afuera". Felipe Rezck de INPET

¿Cuáles son los elementos que se necesitan para crear una élite empresarial?

Que haya diálogo, que todos nos sentemos a conversar. Tienen que haber foros donde la gente se siente a discutir y empiece a ver nuestra realidad y empiece a entender. Un gran empresario brasileño, presidente de uno de los grupos más poderosos del Brasil, Paulo Cunha, del grupo Ultra del Brasil, dijo, refiriéndose al empresariado brasileño, y yo lo aplicaría acá con mayúsculas: "Los empresarios brasileños se dedicaron a construir sus grandes empresas y hoy tenemos en Brasil empresas muy eficientes, muy buenas, capaces de competir con cualquier empresa a nivel internacional, pero se olvidaron de construir el país".

Al Paraguay todo le ha salido más barato. Tuvimos una dura dictadura durante 35 años, pero no tuvimos diez mil muertos o desaparecidos. Tuvimos un golpe de Estado que les costó la vida a muy pocos. Creo que de donde veníamos y a donde llegamos con la transición la sacamos relativamente barata. Pero, en compensación, toda nuestra vida es de una mediocridad absoluta.

LA EMPRESA EN EL 2015

Resumen de la entrevista de **Felipe Rezck, Director Gerente de INPET.**

2015

LA EMPRESA Y EL PRODUCTO

¿Cómo evolucionó la empresa en los últimos 20 años?

Hubo un cambio significativo muy interesante. Inpet se constituye como una fábrica de botellas, por decirlo de alguna forma. Y en ese momento la estructura de costos y precios permitían que uno transporte botellas. El cambio se dio por una cuestión de logística. En primer lugar, para pequeños volúmenes, las máquinas que se utilizan normalmente se llaman inyecto sopladoras. Son máquinas que producen una preforma e inmediatamente se sopla esa preforma, se infla con calor y aire, y sale ya la botella terminada. Y así nosotros comenzamos 22 años atrás. Los volúmenes de producción no permiten que se siga produciendo de esa forma. Entonces la preforma se hace en una máquina que se llama inyectora y luego se pasa a una máquina sopladora.

¿Compraron entonces máquinas con tecnología diferente?

Claro. Empezamos a comprar las máquinas que realizaban el proceso por separado, con mejor tecnología. A medida que la industria evoluciona empieza a haber mayor competencia, tecnologías para mejorar el proceso, empiezan a reducirse los costos por fuerza de la reducción de precios. El mercado comienza a presionar por precios menores. Entonces fuimos tratando de reducir costos en toda la cadena y llegó un punto en que la logística tuvo un peso significativo. Entonces transportar botellas, que es transportar aire, dejó de ser económico.

Entonces Inpet redireccionó su foco, y pasamos de un negocio que inicialmente era de botellas, a uno de preformas, que es la etapa anterior. Y ese proceso de soplado se hace en la localización del cliente.

¿Quién hace el soplado?

A veces el mismo cliente o nosotros. Se tiene que instalar una sopladora en la fábrica. Tiene que haber un cierto volumen para que eso sea factible. Si son volúmenes pequeños no queda de otra que transportar la botella. En el 2014 la preforma constituyó el 93,4% de nuestro negocio, el soplado 4,5% y el inyecto soplado 2,1%. Ese es el gran cambio.

¿La instalación la máquina de soplado en la localización cliente quién hace?

Depende del cliente. Algunos hacen ellos mismos y en otros casos hacemos nosotros el soplado en su fábrica, incluso para varios clientes del exterior.

MERCADOS

¿Quiénes son los principales clientes en Paraguay?

Nuestro principal cliente en Paraguay, que representa más o menos el 30% de nuestro mercado interno, es Paresa. Y el 17% del total. Nuestro principal cliente en preformas es Brasil, que representa el 50% de nuestro mercado. Paraguay representa 36%, Argentina 5% y Bolivia el 7,5%.

Para dar una idea, cuando hicimos la primera entrevista, nosotros producíamos alrededor de 10.000.000 de envases al año. La producción del año pasado fue de 1.027.000.000 de envases incluyendo lo que se produjo en el exterior. La fábrica en Brasil produce envases para perfumes, lociones, aceites, y luego el ramo de medicamentos y envases para productos alimenticios: salsas, esencias, etc.

¿La planta que abrieron en Brasil fue para facilitar la entrada al mercado brasileño?

Sí. Nuestro tipo de industria es uno que no puede dejar de crecer en volumen y nuestro mercado no es suficiente, no somos competitivos si queremos vender solo en el mercado local. Fue por eso que primero entramos a Argentina y luego con los problemas económicos las ventas bajaron mucho, y decidimos entrar a Brasil. Brasil es un mercado dificilísimo. Tratamos de vender a través de distribuidores, o nosotros directamente, pero es muy complicado. Entonces decidimos instalarnos primeramente con una base preindustrial donde recibíamos la preforma y soplábamos y después ya se convirtió en un centro de producción importante. Porque solamente exportando no podíamos recuperar gran parte de los impuestos retenidos en frontera.

¿Además de Argentina hay otros mercados externos?

Nuestro cliente en Argentina es el segundo mayor embotellador mundial de Coca-Cola, el Grupo Arca Continental, que es un grupo mexicano. Nosotros empezamos instalando una fábrica en Tucumán y la planta más grande que tenemos está ahora en Formosa, y por una cuestión de logística transferimos la de Tucumán a una empresa austriaca.

A Bolivia exportamos también para *Coca-Cola*, a Santa Cruz y Cochabamba. Llegamos incluso a exportar a Uruguay, Venezuela y Chile, pero por diferentes razones dejamos de hacerlo.

RECURSOS HUMANOS E INSUMOS

¿Cuánta mano de obra tienen actualmente?

En Inpet tenemos la política de formar a nuestra gente en lo que es el *core business*, el resto tercerizamos. Así que empleados directos hoy tenemos 270. Pero si consideramos a los tercerizados estaremos en un total de alrededor de 350. La mayoría de los empleados directos son operadores y técnicos, pero formados por la empresa.

¿Y las capacitaciones?

Sí, constantemente. Inclusive cursos de posgrado. Tenemos ya 2 funcionarios a nivel de gerencia que hicieron cursos de postgrado en la Argentina, tenemos gente haciendo maestrías acá en el área de finanzas, logística, costos. También en institutos de especialización técnica. Tenemos una pequeña escuela en la fábrica, y cuando se necesitan especializaciones que aquí no se disponen, por ejemplo para aprender a usar una nueva maquinaria, vienen instructores de las empresas fabricantes de las máquinas o vamos nosotros allá. Las capacitaciones en este negocio son fundamentales.

¿De dónde se proveen de insumos?

Principalmente de Asia, y una parte de Argentina, y a veces de Estados Unidos.

POLÍTICAS PÚBLICAS

¿En términos de créditos cómo operan?

Con el sistema financiero local y a través de los bancos internacionales, algunas operaciones también internacionales. Son operaciones de corto y mediano plazo. Tanto de parte de la banca privada como créditos de los proveedores.

En su opinión, ¿cómo ha evolucionado la política pública para la industria?

Considero que no hay una política especial en ese sentido. La Ley 60/90 la hemos utilizado una vez y nunca más. Creo que tiene que ser revisada porque quedó perdida en el tiempo. Hay algunas lagunas en la legislación fiscal que deben cambiar para que se permita la inversión extranjera. Existe un buen ambiente en cuanto a promoción, pero no hay políticas a favor de la creación de una masa crítica industrial.

¿Y en cuanto a promoción de exportaciones?

Yo participé en la creación de ProParaguay, y en el fondo Rediex es lo mismo. Creo que es muy cortoplacista, no crea institucionalidad, que es lo que falta.

Pero en el caso del Mercosur como mercado de exportación, los resultados han sido favorables para su empresa

Parcialmente. El Mercosur es nuestro peor enemigo. Esta industria está basada en un régimen establecido en el tratado del Mercosur, pero en Brasil se quieren cambiar las reglas del juego y hasta enfrentamos juicio por eso en el mercado brasileño. Además Paraguay y Uruguay no pueden depender de un régimen de materia prima que permita que se creen reservas de mercado en la región con monopolios en Argentina y Brasil. Con el agravante de la posibilidad de un desabastecimiento regional. Esta inseguridad jurídica que se crea en el Mercosur es nuestro peor enemigo.

“Existe un buen ambiente en cuanto a promoción, pero no hay políticas a favor de la creación de una masa crítica industrial”. Felipe Rezck de INPET

BIENES DE CAPITAL

Empresa: **TRAFOPAR** (electromecánica)

Empresario entrevistado: **Eduardo Felippo, Presidente**

Entrevista realizada por el autor en 1997 *(Mes Económico Nº 15)*

1997

EL ORIGEN DE LAINDUSTRIA

¿Cómo nace Trafopar y por qué?

Nace por el espíritu industrial de la gente que está al frente. Me considero una persona con un espíritu industrial más que comercial. Comencé primero con una empresa comercial, importando transformadores. A medida que iba conociendo el mercado y me iba adentrando más en el tema, pensé en poner una fábrica. Me costó mucho convencer a mis socios. Las condiciones económicas, los números no ajustaban. Cuando comencé con la fábrica transformadora, hablamos de 15 años atrás, existía el tema del cuco de la tecnología, es decir, cómo se iba a producir en un país sin ventajas tecnológicas. Fui a presentar el proyecto a la gente de la ANDE. Ni me consideraron.

¿Por qué el desinterés de la ANDE?

Analicé este desinterés, y me di cuenta que la ANDE temía que una empresa nacional, mediante ciertas presiones, la obligue a la compra de transformadores caros y malos. Entonces intentaron convencerme que no vendería ni un solo transformador en Paraguay sin tecnología o sin un apoyo tecnológico grande. Pero luego de 15 años y ya con bastante experiencia, llego a la conclusión que no existe eso de comprar tecnología, es decir, existe, pero no funciona. Hoy en día la moda es "robar" la tecnología "robando" los cerebros. Las grandes empresas multinacionales compran los grandes cerebros y tecnologías entre sí. De todas maneras, me costó mucho convencer sobre esto a nuestros socios brasileños de la Trafo.

¿Qué es la Trafo?

Trafo Equipamientos Eléctricos es una de las fábricas brasileñas privadas más grandes. Se encuentra entre las primeras fábricas de transformadores brasileños, y compitiendo con las multinacionales.

¿Ustedes importaban transformadores de la Trafo?

Sí. Entonces, la idea era abrir una fábrica en Paraguay. Pero en esa época mis socios brasileños trataban de convencerme de lo desventajoso de esa idea existiendo un tipo de cambio fijo y muy sobrevaluado en el Paraguay, lo que facilitaba más las importaciones de este tipo de productos. Sin embargo, yo sabía que nuestro tipo de cambio no era eterno. Y Brasil seguía con un mercado interno muy protegido, para la fábrica de transformadores.

Hoy con Trafopar estoy muy entusiasmado. Cuando comenzó Mercosur me di cuenta que la industria brasileña de transformadores no era una industria moderna. Entonces dije que si yo corro, tengo ventaja, tengo menos capacidad económica, pero tengo también menos estructura y más agilidad. Entonces me puse en una carrera conmigo mismo, pero mis contrincantes son ellos, mis vecinos.

¿Ha incorporado tecnología brasileña o ha comprado un paquete tecnológico?

Convencí a los brasileños para entrar como socios, poniendo capital y no solo tecnología. Claro que dos o tres años después apareció la competencia, pero sobre la base que alguien pone un poco de materia prima, otro una máquina usada, otro el local. Si alguien me pregunta, hoy, cómo hay que hacer, yo no recomiendo asociaciones de empresas donde cada uno pone cosas diferentes. Después, cada uno, claro, incorporaba sus habilidades propias. Yo mis habilidades de dirección de empresas para llevar esto adelante. Cuando necesitaba apoyo tecnológico les pedía mis socios, les pagaba ese apoyo en horas-hombre, horas-capital.

¿Cuál fue entonces el factor más importante para el nacimiento y permanencia de Trafopar?

Yo diría que, haciendo historia, lo más importante fueron las personas que hicieron la empresa. La ANDE decía que estaba la Trafo, una importante fábrica brasileña, detrás de Trafopar. Pero en la práctica mis ingenieros iban allá, estaban 15 días, volvían y desarrollaban acá la industria.

TECNOLOGÍA, PRODUCTO y MERCADO

La tecnología que usa ahora, ¿es básicamente la tecnología de la Trafo brasileña?

No. Desarrollamos nuestra propia tecnología, apoyados en la tecnología brasileña. La desarrollamos con base en las circunstancias y con base en condiciones. Desarrollamos nuestros proveedores. Tecnología es desarrollar proveedores. Hablo de proveedores loca-

les. Es difícil encontrar tecnología así como paquetes tecnológicos, aún hoy, con la globalización. Por ejemplo, implantar la calidad ISO no es fácil cuando fuera de una empresa no se encuentran los soportes o apoyos a esta calidad.

¿Cómo es el producto?

El producto principal, es eso que llamamos transformadores de distribución. Los transformadores en línea general se definen como transformadores de distribución, todos los que se utilizan en redes públicas o privadas. Para transformar la energía eléctrica, las compañías de electricidad distribuyen a un voltaje y las casas lo usan a otro voltaje. Hay transformadores para áreas urbanas y rurales, los rurales son de menor tamaño. Y el transformador de distribución va desde el más pequeño, 5 caderas, hasta lo máximo que utiliza una industria, que son 2 o 3 mil caderas. Nosotros trabajamos en esa gama. Para el mercado local hacemos todo. Nuestra especialización ahora para el Mercosur son los transformadores medios y pequeños rurales, transformadores de distribución de los tamaños medios, hasta 200 a 250 caderas.

¿El cliente fundamentalmente es el sector público, la ANDE?

Trafopar se inició hace15 años, y hasta 1989 no pudimos venderle nada a la ANDE, por el problema de la tasa de cambio múltiple. La ANDE nunca hizo licitaciones nacionales, por más presión política que hayamos querido hacer. Las licitaciones eran internacionales, y nuestra empresa entraba en condiciones similares a las extranjeras, con un dólar más caro. A la ANDE nunca le vendíamos, le hacíamos reparaciones, servicios menores.

¿Y luego de 1989?

Después del golpe vino la eliminación del cambio múltiple. En ese momento estaba una licitación en proceso y conseguimos que las autoridades de ANDE en ese momento modifiquen el pliego. No se permitió la entrada de empresas extranjeras. Ahí ganamos nuestra primera licitación. A partir de ese momento la ANDE comenzó a ser un cliente importante para Trafopar. Luego ya dependía de cada año, ya que la ANDE hace de 4 a 5 licitaciones grandes por año. Uno puede ganar o perder. En los últimos 3 años nos afianzamos mucho en costos. Hemos ganado en licitaciones creo más del 70% de lo que la ANDE adquirió en transformadores.

¿Aparte de la ANDE tienen clientes privados?

Es nuestro mayor mercado. Las industrias, los comercios y hasta las residencias importantes. Hoy ya son los edificios. También algunas urbanizaciones importantes en la época de

lo que se llamaba autoconstrucción. La ANDE fortaleció mucho su expansión rural con la autoconstrucción. La ANDE ponía ciertas cosas y los pobladores ponían otras. Las Comisiones Vecinales llegaron a comprar muchos de nuestros transformadores.

¿Y en el exterior?

Depende. Nuestros principales clientes en el exterior son Argentina y Uruguay, después Bolivia, en Santa Cruz, donde hay un solo cliente, que es la compañía eléctrica de Santa Cruz, que es una cooperativa que funciona muy bien. En la Argentina existen 3 a 4 cooperativas en cada provincia. Esos son nuestros clientes más importantes. Existen las empresas provinciales de Argentina, que todavía no fueron privatizadas. Existe un mercado particular muy importante que son las urbanizaciones. En Argentina el gobierno provincial hace una urbanización, llama a licitación, entonces la propia empresa de ingeniería civil que gana la licitación hace las casas, las calles y la energía eléctrica y entrega la urbanización funcionando. Esa empresa es un cliente importante porque cada urbanización lleva de 7 a 10 transformadores. En Uruguay pasa más o menos la misma cosa.

¿Cuáles son las materias primas para los transformadores?

Básicamente el transformador lleva cobre. Quienes sean que provean cobre lo venden al precio internacional, con pequeñas diferencias. La segunda materia prima importante es el acero silicio. También el acero, más el silicio acero magnético, como se le llama, es un acero especial que se maneja con precio de mercado internacional. El tercer componente es el aceite. Importamos aceite de Venezuela porque, a pesar del costo del flete, es más barato que el traído de Argentina o Brasil. El acero silicio viene de Francia o Italia, donde están los mejores precios de mercado en este momento. El cobre viene de Brasil, las minas están en Chile, pero lo transportan los brasileños.

¿Toda la materia prima es importada?

Como materia prima nacional usamos los caños para los radiadores, usamos algo de madera dentro de los soportes. En los transformadores pequeños utilizamos más madera y pintura nacional.

"...aprendí que tenía que enseñarle a mi gente capacitación en convivencia social primero, y después capacitación técnica". Eduardo Felippo de TRAFOPAR

LA MISIÓN DE LA CAPACITACIÓN

El personal que trabaja en una fábrica de transformadores ¿tiene que ser muy calificado o medianamente calificado?

La capacitación ha sido política de nuestra empresa desde un principio. Tenemos fácilmente un 5% del personal en capacitación básica, o sea, de jardinero a operario. Después tenemos capacitación de todo el personal en general. Siempre estamos entrenando gente que entra, primero porque en nuestro país se da una alta rotación de la gente. Uno de los grandes problemas que tengo es la responsabilidad en el horario y en las funciones.

¿A qué tipo de capacitación básica se refiere?

Toda. Yo he tenido una señora que les daba clases de cocina a las esposas de mis empleados, porque no sabían comer. Clase de economía familiar, también. Hablo de la alta rotación de la gente. Yo venía, entrenaba un tipo y a los 13 días se me iba. Hay gente que tiene problemas económicos y le pide a uno que le eche, para cobrar la indemnización. Tiran todo su currículum de trabajo, lo tiran por una circunstancia económica, esa es la cultura de nuestra gente. Cuando me di cuenta que entrenaba a la gente y después se me iba, aprendí que tenía que enseñarle a mi gente capacitación en convivencia social primero y después capacitación técnica. La técnica es más fácil, porque hay reglas.

¿Contratan instructores extranjeros para la capacitación técnica?

Antes se enviaba mucho a la gente a capacitarse afuera. Pero me di cuenta que perdía más gente de la que capacitaba. La gente tiene que tener derecho a recibir todas las oportunidades, yo me siento mal al no permitirle a mi gente que tenga acceso a otras oportunidades. Es por la calidad de los cursos, y con todo respeto que merecen los buenos, pero el mejor negocio en este país es enseñar. Había una academia de dactilografía en cada esquina, porque todo el mundo pensaba que sabiendo dactilografía se superaba. Esas escuelas son ineficientes. En una escuela de soldadura tienen clases de todo, pero no saben soldar. La capacitación la hago en planta, contrato específicamente lo que quiero.

¿Se necesitan mandos medios para esta industria?

Se necesitan.

¿Y existen en su industria?

No. Si no tengo operarios, menos tengo mandos medios. Tengo que hacerlos, los formo, y aquí están.

¿Cuántos operarios tiene en planta?

150. Lo básico que siempre hice es entrenar de cero cuando viene un soldador con su currículum. Pero cuando viene una persona que no es nada, lo primero es que tiene que ser vecino. Le llamo vecino a aquel que vive a 15 o 20 minutos caminando de la fábrica. Cuando necesito a alguien en especial hago fotocopias y pego en la pared, no publico en *ABC* o en *Noticias*. Tengo gran porcentaje de la gente que es vecina. Eso, después de muchos años, me dio ventajas. Tengo una cantidad considerable de mujeres, porque estas tienen, básicamente, mayor destreza manual, y la ventaja es que son más estables en el largo plazo, pero inestables en el corto plazo. O sea, es "faltadora", pero en el largo plazo es más estable.

Es decir, que son más estables que los varones como mano de obra...

Muchas mujeres cuando se casaban, tenían hijos, tenían que cuidarlos, entonces se iban. Pero estaban dentro del vecindario. Entonces desarrollé un sistema con el cual algunas labores las hacían en la casa. Inclusive he diseñado máquinas especiales para hacer algunas labores en la casa. Tengo unas 7-8 personas haciendo trabajo en sus casas. Una persona que se entrenó acá durante 7-8 años, que después renunció, sé que tiene buena habilidad, la destreza formada. A esa persona le acondiciono en su casa, una pieza, instalación eléctrica, de manera que su trabajo pueda tener control de calidad. Además tengo una camioneta que todas las mañanas les lleva materia prima y retira el producto de su trabajo. Esa señora está contenta porque está con su bebé, lo puede alimentar y trabaja 4 horas por día. En la práctica, en todos los casos, esta gente produce más de lo que producen en planta en 8 horas. Eso ha otorgado a la empresa una flexibilidad muy grande.

¿Cómo se hacen los controles de calidad?

Es todo un proceso. Estamos en este momento terminando la implantación de la ISO 9000. Y vamos a ir tomando los distintos dígitos de acuerdo a lo que vayamos implantando. La idea es estar certificados a principios del año que viene. Estamos muy avanzados.

EMPRESA Y MERCADO

¿Dentro de qué tipo de rama industrial se ubica a la fabricación de transformadores?

Normalmente nos definen dentro de la industria electromecánica.

¿Cuántas fábricas de este tipo de industrias existen en el Paraguay?

Con el título de fábrica de transformadores solo 3.

¿Las tres fábricas están trabajando con toda su capacidad instalada?

Son pequeñas, ellas se acomodan al mercado que tienen. De ahí su alto costo. Nosotros hemos instalado el laboratorio de impulso, es el único en el Paraguay; no tiene la ANDE, no tiene Itaipú, no tiene el Instituto Nacional de Tecnología (INTN). El laboratorio de impulso es una de esas cosas que al industrial y más al ejecutivo administrativo de una industria les molesta muchísimo. Es una inversión de 150.000 dólares. Algo que se necesita para desarrollar tecnología, es una cuestión de estatus. Yo vendí transformadores a Mendoza y tuve que llevarlos a Córdoba para hacer el ensayo de impulso.

¿Trafopar es la única que exporta?

La única.

¿Cómo se divide la venta entre el mercado local y el externo?

Hoy estamos llegando con un 15% de nuestra facturación en exportaciones. Creo que vamos a llegar a 20%, si salen algunos negocios que estamos haciendo. Exportar es difícil. Requiere mucho tiempo gerencial y mucha inversión. Los industriales reclamamos financiación para eso. Esto no se hace con el flujo de caja, se hace con los ahorros. Antes que el Mercosur empezara a funcionar tuve que instalar una empresa en Argentina e importar de mí mismo los transformadores, porque el industrial argentino no sabía dónde comprar.

¿Pero Trafopar crece hoy porque vende al mercado local o porque exporta?

Absolutamente. En eso estamos, en crecer con la exportación. En estas 3 últimas semanas hemos participado en una exposición en Corrientes, en una en Formosa, otra en Santa Cruz, Bolivia, y nuestra gente está viniendo de una exposición en Buenos Aires.

¿El Mercosur para su industria es entonces más una ventaja que una desventaja...?

Nuestra empresa siempre estuvo en el Mercosur, porque antes ANDE no pagaba impuestos y los transformadores llegaban a importarse libremente. Siempre digo que Paraguay tenía puertas que se abrían hacia adentro y no hacia afuera. Ahora, con el Mercosur, quitamos la traba.

¿Cuál es la actitud del industrial nuestro frente al Mercosur?

El empresariado que vivió protegido se opone, por comodidad.

¿Le parece que el industrial paraguayo ha vivido protegido?

El que existió vivió protegido. Por más que había contrabando, existía una ventaja relativa, o porque los otros vendían caro. O porque no les interesaba nuestro producto.

¿Le parece que el industrial paraguayo mira la exportación como una meta o se conforma con el mercado local?

Hoy todo el mundo sabe que se debe mirar la exportación. Pero el mercado de exportación es súper competitivo y de baja rentabilidad. Ahí es donde viene el problema. La baja rentabilidad asusta. Cuando yo me presento a una licitación y tengo un margen de utilidad de 3%, me tiembla el lápiz, porque yo sé que un mal cálculo de mi flete, una circunstancia, una vuelta, hacen perder la utilidad.

¿Hasta qué punto ProParaguay es una ayuda para su empresa?

Pregunta muy difícil de contestar porque no quiero herir susceptibilidades. ProParaguay está ayudando bastante a las exportaciones de nuestro país, pero en nuestro caso no puede hacer muchas cosas porque nuestra exportación es un caso especial. No es lo mismo ayudar a la producción artesanal o de la pequeña industria que ayudar a exportar a grandes industrias, como CIE, que vende compuertas para hidroeléctricas. Yo me siento molesto al ir a pedir algo cuando se trata de una sola fábrica que está en condiciones de exportar. Yo no reclamo ayuda de ProParaguay porque no me siento en condiciones, no veo que tenga que pedirle ayuda.

¿Y en cuánto a créditos?

Conseguir crédito lleva un esfuerzo que tengo mis dudas que se justifique. Es demasiado esfuerzo, cuando no debería ser así. Hablo de esfuerzo de altos cargos de una empresa. Gerenciales para arriba. Costos elevados: trámites, tiempo, tasaciones, presentaciones, impuestos que pagar. ¡Hay que poner tanta plata para tener plata!

¿Opera con fondos propios?

Trafopar, salvo el crédito que obtuvimos del Fondo de Desarrollo Industrial, trabaja con sus fondos propios.

¿Y en cuanto a la Ley 60/90?

Funciona muy bien para las inversiones, pero tiene algunos aspectos que deben ser corregidos.

¿Cuáles son las principales lecciones aprendidas en 15 años en la industria de transformadores?

En mi transformación personal como empresario industrial, lo que más cambió en mí es cómo encarar la capacitación. La capacitación del recurso humano no solamente es

importante para mejorar la eficiencia de la empresa, sino también porque se enriquecen las relaciones humanas dentro de la empresa. Ahora, desde el punto de vista empresarial industrial, lo que más he aprendido es el apego a la competencia libre. Me he entrenado y peleado en ese esquema, mejor que en el otro.

¿Cuál es, a su criterio, el perfil de empresario que el país necesita?

No creo que sea diferente al de otros países. Mucha amplitud de criterio, sumamente versátil. Porque si bien las reglas empresariales son las mismas en todo el mundo, nuestro país tiene condiciones especiales. Por ejemplo, se utiliza más tiempo que en otros lugares. No se puede adaptar la ecuación de tiempo de otros países al Paraguay.

LA EMPRESA EN 2015

Entrevista realizada a **Eduardo Felippo, Presidente de Trafopar.**

1997

LA EMPRESA Y EL MERCADO

¿Cómo evolucionó la empresa?

Hubo un cambio grande cuando les compré su parte a los brasileños. Esto me dio más libertad en el mercado de exportación y desde esa época en adelante se modificó nuestra política con respecto al mercado externo. En los últimos siete u ocho años es más importante para nosotros el mercado uruguayo que el argentino. Uruguay tuvo un incremento grande en el desarrollo eléctrico. Hicieron muchas inversiones y ganamos todas las licitaciones. Estamos orgullosos de haberles ganado a las empresas coreanas y españolas.

A Argentina no estamos exportando ahora mismo por todos los problemas económicos de ese país. A Bolivia vendemos poco. Hicimos algunas incursiones en República Dominicana y de vez en cuando vendemos a Perú.

¿Cómo se reparten porcentualmente los mercados?

El año pasado llegamos tan solo a un 20%, 25% de exportación porque ANDE compró mucho, el consumo interno se duplicó. Pero depende de las épocas. Hace tres años la exportación llegaba al 50%, por ejemplo. Como el transformador se vende en licitaciones

hay meses en que no se tiene facturación porque se pierden las licitaciones. El mercado es bastante cambiante en cuanto a demanda de transformadores, también.

DESARROLLO TECNOLÓGICO

¿Cómo ha evolucionado la calidad del producto?

Lo que es importante resaltar es que desde esa época hasta hoy hemos tenido un desarrollo tecnológico muy grande. Me concentré en nuestra ingeniería, tenemos un ingeniero extranjero, el resto son paraguayos, mis hijos también estudiaron ingeniería y están trabajando conmigo. Tuvimos algo que es una característica del mercado más que de la empresa: el acceso a las máquinas de China que son baratas y buenas. Eso me permitió desarrollar mi propia tecnología y bajar mis costos. Tengo un montón de máquinas nuevas. También influyen el precio del cobre y el acero, pero el precio se mantiene fundamentalmente porque yo me verticalicé, no tercerizo nada, ni compré componentes casi. Hago todo. El acero silicio ahora traigo en bobinas y proceso y la mayoría de las fábricas del mundo compran todo hecho. Por ahora me va bien, no le tengo miedo al gerenciamiento.

Sucede en varias industrias que por un lado vienen los productos de China a competir pero por otro lado uno necesita los insumos y maquinaria de China que reducen los costos.

Yo digo que dependiendo del rubro. Hoy desde Paraguay se puede competir con China en productos terminados. Descubrí las máquinas chinas gracias a que quería comprar una máquina que en Alemania e Italia costaba 1.700.000 US$ y sirve para cortar el acero silicio. Con una máquina de 1.700.000 US$ era irrecuperable la inversión. Cuando conseguí la china de 400.000 US$ tampoco era rentable, pero me daba juego de cintura y mejoro la situación de stock. Entonces compré esa máquina, dudé muchísimo pero nos fue muy bien. La calidad del producto es igual y en cuanto a la vida útil de la máquina tampoco hay mucha diferencia porque yo no necesito usarla 24 horas.

¿Pero ya no tienen máquinas europeas?

De las principales ya no. Esto me redujo costos e inversión sobre todo. Ya opero con mi propio capital sin tener que sacar préstamos.

¿Se dio un incremento en términos de producción?

Estoy produciendo 5 veces más que hace 20 años y la cantidad de empleados es casi la misma. Con las nuevas maquinarias fui reduciendo procesos y tiempo. El desarrollo tec-

nológico no tiene tanto que ver en innovación sino con técnica, y para eso hay que tener las máquinas nuevas. Antes, para hacer los transformadores que necesitaban todos diferentes tamaños y espesores tenía que tener en stock todas las medidas diferentes de los materiales. Hoy, por ejemplo, compro el alambrón de cobre y tengo una máquina que me saca con todas las medidas que quiero. Lo mismo con el acero silicio.

¿Cuánto es su participación en el mercado local?

No sé exactamente cuál es nuestra porción en el mercado local. Hay una sola fábrica que creció y es nuestra competencia. En una licitación de la ANDE a la oferta más barata se le otorga el 60% y a otras empresas el 40% restante. Como Trafopar siempre ganamos. Las demás empresas se desarrollaron también pero no tienen nuestro desarrollo tecnológico. En cuanto a la competencia de empresas extranjeras en el mercado local, hay una sola empresa que importa transformadores y ya casi no se produce el ingreso de transformadores en forma ilegal. La competencia es mínima.

RECURSOS HUMANOS Y CAPACITACIÓN

¿Invierte su empresa más que en el pasado en capacitación laboral?

Sí, tenemos una escuela de talentos. Tengo 5 o 6 personas siempre capacitando. También tenemos un sistema de becas con la Universidad Paraguayo-Alemana donde cuando hay gente que no puede pagar la cuota mensual, se les entrevista, ellos acuerdan trabajar dos años con la empresa al terminar la carrera y se les solventa la facultad. Tenemos varios becados. Hay chicos con excelentes notas, tres idiomas, etc.

Después, estamos trabajando con el SNPP. Están teniendo buenos equipos. Lo que faltan son profesores para mandos medios. Necesitamos gente que sepa de mecatrónica.

En la UIP con los japoneses hicimos una formación de formadores y ahora tenemos 5.000 personas aprendiendo ahí. Empezamos con 12 profesores. Es demasiado necesaria la formación de profesores.

POLÍTICA ECONÓMICA Y CREDITICIA

¿Utiliza créditos del Estado?

No. En 1973 tomé un crédito con el BNF y tomé sin mirar, a los 6 meses había que pagar la primera cuota, que era 150.000 US$, por el sistema de capitalización, y eso eran solo los intereses porque tenía 2 años de gracia sobre un préstamo de 1.000.000 de dólares. Al año y medio el flujo de caja mostraba que había pagado casi el 50% de la plata que retiré. Y así es el crédito. Cometí ese error y nunca más.

¿Le parece que las políticas fiscales y gubernamentales apoyan a la industria?

Con respecto a la política fiscal, la única reforma que valió la pena fue la 2421/04 de Adecuación Fiscal y gracias a eso estamos donde estamos. En algún momento deben subir los impuestos porque también habrá ascenso de las clases sociales, y vamos a necesitar mayor infraestructura y mejores servicios porque la gente exige cada vez más. Yo, que no tengo nada de socialista, estoy mirando con respeto a Evo y Correa porque están estableciendo reglas que ayudan al bienestar. Acá el sector privado también exagera en su utilidad. No estoy a favor del lucro exagerado, hay que controlar. Todo esto también pasa por un fortalecimiento de la institucionalidad.

NUEVAS LECCIONES

¿Cuáles son las lecciones que destaca en estos años luego de la primera entrevista?

Creo que debería haber invertido aún más en capacitación del personal. La recomendación a los empresarios es siempre ser honestos, trabajar, buscar nuevas tecnologías, nuevos mercados, participar en conferencias y ferias. Nuestro país es muy previsible pero su crecimiento económico todavía es lento.

“No estoy a favor del lucro exagerado, hay que controlar. Todo esto... pasa por un fortalecimiento de la institucionalidad”.
Eduardo Felippo de TRAFOPAR

Empresa: **FERPAR** (autorrepuestos y metalmecánica)

Empresario entrevistado: **Teodoro Remesch, Presidente**

Entrevista realizada por el autor en 1995 *(Mes Económico Nos. 6-7)*

1995

HISTORIA Y PRODUCCIÓN

¿Cuándo se inicia Ferpar?

Mi padre ya estaba en el tema de los elásticos para vehículos mientras yo estudiaba en Europa la carrera de ingeniería. Cuando volví, decidí darle continuidad a la actividad de mi padre y mis hermanos, pero por cuenta propia. Entonces comencé con Ferpar en el año 1969 con tres empleados, mi padre me ayudó.

¿Su padre era ingeniero?

Mi padre era mecánico. Llegó a la Argentina y luego se trasladó al Paraguay. Aquí se casó y se estableció. Yo soy ingeniero industrial.

¿Cuáles eran las actividades al inicio?

Solamente fabricación y reparación de elásticos. En aquel tiempo importábamos el acero de Austria para la fabricación de elásticos. Comenzamos con la fabricación de elásticos y trabajamos con máquinas usadas traídas de Europa, así iniciamos la primera producción. También comenzamos a fabricar bujes, pernos, grilletes y otros productos para la suspensión de vehículos. Algunas cosas de este tipo ya se hacían en el Paraguay, pero nosotros tuvimos la ventaja de importar maquinaria más moderna para la fabricación de artículos de suspensión.

¿Cómo evoluciona la producción de Ferpar?

Fuimos adquiriendo máquinas cada vez más nuevas, y eso es lo que trae la evolución. El mercado fue cambiando, entonces se comenzó a traer algunas cosas de Brasil, y también Ferpar empezó a traer elásticos del Brasil y la materia prima. Actualmente también usamos materia prima nacional de Acepar o IMHSA. El mercado fue evolucionando, entraron los vehículos japoneses, y tuvimos y pudimos aguantar los tiempos difíciles del contrabando, con los precios regalados del Brasil. Creo que nos mantuvimos gracias a la calidad del servicio y a la calidad del producto y del trabajo.

¿Los repuestos que ustedes fabrican son para vehículos de pasajeros, vehículos de carga o vehículos livianos?

Lógicamente los vehículos de pasajeros son los mayores consumidores, pues tienen más kilometraje, consumen muchos repuestos, por eso la mayor parte de nuestros consumidores consisten en este tipo de vehículos de transporte. Aquí también ha habido evolución. Por ejemplo, anteriormente la empresa "Vanguardia" venía de Luque a nuestros talleres a hacer las reparaciones de elásticos. Hoy ya se montan los elásticos y se hacen las reparaciones en las propias empresas de transporte. Fuimos montando con ellos elastiquerías. Así ellos tienen en las empresas su personal, hacen los cambios y nosotros les proveemos los productos. Hasta hemos puesto algunas máquinas y hemos formado al personal de esas empresas de transporte.

Hoy la exigencia del Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones es que cada empresa realice en su terminal los trabajos de engrase o reparación de elásticos.

¿Ferpar posee, entonces, una gama de productos?

Repuestos, reparaciones y acoplados.

¿Qué tipo de acoplados fabrican?

Este año empezamos a fabricar los acoplados grandes, los pequeños ya los estamos haciendo hace tiempo. Desde el comienzo se empezaron a fabricar tanques, pequeños acoplados para vehículos livianos, carrocerías. Los dos acoplados que fabricamos este año son de 25 mil kilos cada uno, y el año que viene podemos hacer más.

MERCADO, MANO DE OBRA Y CAPACITACIÓN

¿El negocio de los repuestos, a partir de 1969, tuvo algún momento de baja pronunciada o siempre ha estado en expansión?

Hubo años sin crecimiento, como, digamos, acontece en los últimos tiempos. Pero el ciclo del negocio obedece a muchos factores. Por ejemplo, en un momento había mucha competencia desleal, se traían del Brasil productos muy baratos. Hubo momentos de poco capital. Pero no solamente pudimos sobrevivir sino que casi eliminamos la competencia. Ahora solo existen 3 o 4 empresas que se dedican a los mismos rubros en los cuales trabajamos.

¿Esas empresas se dedican a la fabricación o a la importación de repuestos de suspensión?

Importan y fabrican también, solo que de una manera más reducida.

¿Cuáles son los factores que explican que una empresa como la suya pudiera fabricar localmente, tener mercado y evitar que la competencia del Brasil inunde el mercado local?

Un factor explicativo es que nuestro mercado característico es de los usuarios de los vehículos japoneses, desde vehículos medianos hasta grandes. Por ejemplo, en la Argentina este tipo de productos es manejado bastante mal en cuanto a calidad. La calidad con la cual cuidamos nuestros productos hizo que siempre pudiéramos mantener nuestra gente. Luego está el servicio que prestamos. Siempre procuramos que sea garantido y siempre hemos cumplido con nuestros clientes. Como el mercado está demandando más productos japoneses, tenemos más condiciones de exportar a Bolivia que a la Argentina. Por ejemplo, estamos exportando partes y piezas para la línea japonesa a Bolivia.

El mercado paraguayo, en el cual operamos, se ha caracterizado por ser abastecido por el contrabando en un 50%, y el otro 50% nos ingeniábamos en cubrir con nuestras fabricaciones. Luego se dispararon los precios tanto en el Brasil como en la Argentina y nos vimos obligados y con la oportunidad de abastecer el 100% del mercado paraguayo, que es lo que pasa en la actualidad. A más de eso hay que tener en cuenta que los brasileños compran en la frontera nuestros productos, aunque todavía en pequeñas cantidades.

Justo en el momento oportuno adquirimos nuevas máquinas para aumentar la producción y pudimos abastecer el mercado. En ese sentido tuvimos una política muy agresiva en lo referente a distribución de los productos en todo el país.

¿Trabajan con marcas americanas también?

La parte de Gabriel Amortiguadores estamos importando de los Estados Unidos. La General Tire, que es una cubierta americana, estamos trayendo, y algunos productos de Tailandia, Malasia y Filipinas.

¿En cuánto a la capacitación de la mano de obra y la tecnología que utilizan en Ferpar?

Tenemos muy buena experiencia con el personal. En la parte de fábrica trabajamos con gente de todos los colegios técnicos de Asunción. Este año queremos dar un impulso muy importante a la capacitación. Las empresas multinacionales con las que trabajamos nos envían regularmente técnicos que hacen capacitación tanto para nuestra gente como también hacemos charlas técnicas para los mecánicos y todos los que trabajan con nuestros productos. En 1996 queremos formar un equipo técnico que preste asistencia a todos nuestros clientes.

En la parte organizativa tenemos asesores, en la parte de administración también, recursos humanos, computación, etc. No nos oponemos absolutamente al cambio. El 90% de nuestros empleados tienen una edad de 25 años y menos, son todos jóvenes.

¿Ferpar obtiene fácilmente los créditos?

Creo que tenemos suficientes garantías, todos los días nos ofrecen créditos, no tenemos mayores problemas.

¿Créditos comerciales o de desarrollo?

Bueno, hemos recibido créditos del Fondo de Desarrollo Industrial, por ejemplo.

¿Las inversiones que realizan se acogen a Ley 60/90?

En la parte de fundición sí, pero el resto lo hacemos con financiación propia.

¿Le resulta más cómodo trabajar con créditos de desarrollo que con créditos de bancos comerciales?

Bueno, con los bancos comerciales, por ejemplo, por teléfono podemos conseguir un crédito por así decirlo. Pero para obtener fondos del Ministerio de Industria y Comercio uno tiene más trámites burocráticos. Se pierde mucho más tiempo, y los créditos se necesitan de una forma rápida. Por eso nos resulta más fácil trabajar con los bancos.

MERCOSUR Y OPORTUNIDADES

¿Constituye el Mercosur un peligro para el rubro en el cual trabaja?

Personalmente no lo veo como un problema. En primer lugar, porque tenemos una buena parte del mercado y aquellos que deseen instalarse acá deben hacer una inversión demasiado grande; además nuestra gama es muy variada, así que podríamos tener competencia en una línea, pero no en todas. Pero dentro de eso también estamos muy especializados, no es que abarcamos mucho y apretamos poco.

Hace poco estuve haciendo un recorrido por ciudades argentinas y no vi una tecnología superior a la que tenemos. Así que creo que estamos en condiciones de competir. Lo que sí es preocupante es que ellos están reduciendo su mano de obra y tienen la misma facturación que nosotros, con la misma tecnología. En cambio aquí, tal vez por el bajo costo, empleamos demasiada mano de obra. Esto es una tendencia mundial, aumentar la productividad y reducir mano de obra.

¿Y las otras empresas de producción nacional que están en su rubro usted cree que estarían también en la misma situación?

Bueno, si tomamos como ejemplo al Brasil como Mercosur, también hay pequeñas empresas que hacen reparaciones; siempre van a estar, yo no veo que esto vaya a desaparecer, al contrario, van a estar en auge, porque muchos van a perder sus empleos y tienen que dedicarse a algo. Empresas grandes que necesitan alta tecnología sí van a tener que competir mucho.

¿Qué exportan a Bolivia?

Exportamos todo lo que fabricamos. Ya realizamos cinco o seis exportaciones a ese país. El mercado es interesante porque es de nuestra línea. El problema está en las comunicaciones. Estamos vendiendo a Santa Cruz. Con la culminación de la Transchaco creo que vamos a avanzar bastante.

¿Cree que existen posibilidades de ventas en el Brasil o la Argentina?

Existen, en la Argentina el problema actual es que el pequeño empresario está descapitalizado. En la Argentina prácticamente ha desaparecido la pequeña y mediana industria, las multinacionales están floreciendo muy bien, pero el resto desapareció. No es que la situación de la Argentina sea mala, solo que se achicó su mercado real.

Hicimos estudios, llegué a ver la posibilidad de joint-venture en São Paulo, pero por problemas económicos internos del Brasil no se pudo arribar a un trato. Creo que de todas maneras es posible que eventualmente realicemos ventas al Brasil. Seguimos estudiando el caso. Tenemos suficiente capacidad para exportar al Brasil, y cuando sea el momento lo haremos. Además, queremos utilizar productos de Acepar y de Petropar, queremos ser lo más nacional posible.

¿Usted ve al empresario paraguayo con capacidad de aprovechar el Mercosur y aumentar nuestra oferta exportable?

Yo creo que sí. Hay muchos empresarios jóvenes. Creo que hubo la revolución, pero todavía no hubo el cambio generacional. Creo además que tenemos mucha ventaja en la parte de energía y la mano de obra. Hay condiciones para competir.

Antes combatíamos el contrabando, de repente tenemos todo el Paraguay para nosotros y apenas podemos abastecer todo el país, y todavía tenemos la posibilidad de exportar; y no solo a la región sino también a Europa. Es un cambio muy brusco. De haber, tiene que haber condiciones.

¿Por qué le parece que no llega la inversión extranjera, y la misma gente nacional no invierte?

En primer lugar, porque hasta ahora es más conveniente colocar la plata en una financiera que en una industria. En la industria hay que trabajar para sacarla adelante en el Paraguay, tiene sus problemas. Está todavía esa mentalidad que el mercado es pequeño. Pero nuestro mercado todavía no se ha saturado ni por la inversión nacional ni por la inversión extranjera. Pero yo creo que hay demasiadas buenas condiciones. Pero habría que ver qué industria traer o instalar. Para mí falta acá una montadora de vehículos, por ejemplo. Eso traería un cambio tremendo.

¿Quiere decir que no hay una mentalidad industrial?

No sé dónde está el problema, pero el paraguayo que tiene dinero no es industrial, prefiere hacer negocios, cosas más rápidas, que den ganancias más a corto plazo. Está el concepto de generar los futuros industriales, a partir de las pymes. Nosotros, por ejemplo, comenzamos con tres personales hace 27 años y hoy tenemos a 250. Fuimos o somos una pyme, nuestro trabajo es algo de pequeña industria. Tal vez los paraguayos tendríamos que salir más afuera, y conocer un poco más las industrias de los demás países.

¿Cuál es su opinión sobre el papel que cumple ProParaguay?

Es como pelear contra molinos de viento, es un poco difícil. Porque está por un lado la demanda que muchas veces es ilógica con lo que aquí fabricamos y por otro lado nuestra demanda que también a veces es ilógica con las necesidades del mercado. Y hasta que eso se vaya ajustando, es un trabajo de titanes. Yo creo que se está haciendo un buen trabajo, yo mismo participé en la última Expo con ProParaguay.

¿Considera al gremio metalmecánico, en nuestro país, como muy dinámico o no?

El Centro de Industriales Metalúrgicos es un poco el motor de todo. Lo que nos faltan son grandes industrias como dije, donde se ensamblen automóviles, por ejemplo, o pequeños tractores, o motos, o heladeras; eso representaría un gran empuje. Hay varios proyectos al respecto. Imagínese si se instala una fábrica que arma estas motos que están de moda, por ejemplo. Eso justificaría de nuestra parte una inversión también mayor en maquinarias para proveer las partes

"...el paraguayo que tiene dinero no es industrial, prefiere hacer negocios, cosas más rápidas, que den ganancias más a corto plazo".
Teodoro Remesch del Grupo FERPAR

EL GRUPO FERPAR Y LAS LECCIONES APRENDIDAS

¿Cuáles son las principales lecciones aprendidas desde 1969?

Lo que siempre digo es que ya no se puede volver a fundar un Ferpar, porque las condiciones de mercado cambiaron totalmente. 1969 era una cosa. Recién se estaba iniciando Itaipú, yo vivía en Europa y ni siquiera podía haber visualizado las oportunidades que brindaría la construcción de Itaipú. Esta construcción cambió totalmente al Paraguay. Ahora está llegando el Mercosur y tenemos que entender qué significan este bloque y otros bloques. Pareciera que en el Paraguay somos los únicos que no estamos entendiendo eso, no lo visualizamos.

Yo tengo muy buenas relaciones con el personal, trato de mantener mucho contacto con ellos. Me parece muy importante la capacitación del personal y, como les dije en mi mensaje de fin de año: la empresa va a crecer si ellos crecen; si el personal no se capacita, la empresa no puede crecer. Nunca tuvimos la política de traer gente de afuera y nombrarlos como jefes, sino que queremos que los jefes surjan de nuestra gente.

¿Qué es el Grupo FERPAR?

El Grupo Ferpar nace en 1969 como Primera Fábrica de Elásticos y Acoplados, y funciona inicialmente con tres operarios.

Entre 1975 y 1979 Ferpar inaugura su Departamento de Comercialización ofreciendo elásticos a casas de repuestos de Asunción, y en dos años más se extiende al interior del país. La expansión de Ferpar va acompañada de una diversificación de los productos de venta en el rubro de autorrepuestos. Además se amplía el servicio y repuestos de suspensión para vehículos livianos y pesados.

En 1988 se inaugura la planta industrial de la suspensión en Posta Leiva (distrito de J.A. Saldívar). Los principales productos que se fabrican en esa planta son: pernos, bujes, soportes, grampas, arandelas, partes de trucky. En noviembre de 1992 en Capiatá comienza a funcionar Fercap, el centro de servicios de la suspensión, donde se atienden reparaciones de acoplados, semirremolques, maquinarias y automóviles. Pero fundamentalmente en Fercap se fabrican acoplados pequeños y grandes, truckys y diversos tipos de remolques.

2015

LA EMPRESA EN 2015

Resumen de la entrevista a **Karolina Remesch, Gerente de FERPAR.**

LA EMPRESA Y EL PRODUCTO

¿Cómo evolucionaron la empresa y las unidades de negocios que se fueron instalando en los noventa?

Hubo algunos cambios. En primer lugar, hemos abierto otro centro de servicios para repuestos de suspensión en Remanso, sobre la ruta Transchaco, donde nos dedicamos principalmente a lo relacionado a transganados. Debido a cuestiones internas de la empresa, tuvimos que cerrar la parte comercial. Lo que sí continúa es la fábrica, donde seguimos produciendo repuestos de suspensión de automotores para todas las marcas, incluso con características especiales. Por ejemplo, hoy en día se traen camiones de Estados Unidos, de marcas que no tienen representantes en Paraguay, entonces no hay forma de conseguir el repuesto. Entonces nosotros fabricamos dicho repuesto necesitado y solucionamos el problema.

¿Y en cuanto a la fabricación de acoplados?

Sí, también se amplió, en especial la planta industrial que está hacia Capiatá. Aquí en Asunción nos encargamos más de automotores livianos, porque a los camiones les cuesta cada vez más entrar a la ciudad. Entonces, que llegue un camión grande es casi imposible. Dichos camiones grandes ya van a la fábrica, donde tenemos una sección de servicios pesados.

¿A qué se refiere cuando usted dice que dejaron de lado la parte comercial? ¿Cómo venden sus productos?

Tenemos nuestros propios vendedores en las 4 sucursales, desde donde además salen a vender. Son equipos de 90% de fabricación nacional, aproximadamente. El problema que hubo en la parte comercial es que antes teníamos representaciones exclusivas, entonces podíamos desarrollar la marca y podíamos tener ciertas ventajas por tener productos de calidad al hacer negociaciones con las grandes empresas. Pero después llegó como una "moda" que ya no existe más la exclusividad, entonces cualquier casa de repuestos tenía

el mismo producto que nosotros. Entonces la publicidad de la marca no tenía sentido. Por este motivo fuimos dejando las representaciones, y nos quedamos solo con algunos productos muy claves.

Además ya no contamos con materia prima nacional porque Acepar ya solo se dedica a la fabricación de varillas de construcción y palanquillas. Entonces nos vimos obligados a comprar la materia prima de Brasil. Pero Brasil vende para grandes mayoristas y nosotros no lo somos. Al final terminamos proveyéndonos de materia prima de los mayoristas nacionales.

¿La provisión de repuestos sigue compitiendo con las importaciones ilegales?

El drama que ahora existe es con los productos chinos, porque en China hay subsidios en toda su cadena metalmecánica. Ellos tienen bien claro: desde la minería hasta el producto final, el gobierno empareja toda la cadena productiva de metalurgia, y eso es clave en cualquier industria. No hay manera de competir. Y con el estado de nuestras calles, y con la cantidad de vehículos chinos y similares que hay, a la gente no le importa comprar dichos productos chinos. Se supone que el elástico no se puede soldar porque para ello hay que hacer un tratamiento que le cambia la estructura para que eso funcione como un elástico. Incluso la ITV (Inspección Técnica Vehicular) permite que las hojas más pequeñas de los elásticos estén soldadas, lo cual es una aberración total.

Entonces, al no existir controles, al no existir calles y teniendo en cuenta el factor competencia, es realmente complicado hacer una industria cuando nosotros no tenemos la materia prima nacional.

Hace 20 años su padre nos decía que las empresas similares a Ferpar en el mercado, de producción de autorrepuestos, eran como 3 o 4.

Yo estoy en la Capafam (Cámara Paraguaya de Fabricantes de Autopartes y Motopartes). Con respecto a la producción de autopartes, son muy contadas las empresas En suspensiones Ferpar es la única. Hay algunos talleres que hacen algunas cosas, pero no como producción en serie. En acoplados y carrocerías las empresas sí se multiplicaron. El Ministerio de Industria registra como 100 de ellas. La mayoría son pequeñas que se instalan en tinglados y solo hacen el 10 o 15% del producto final, aunque no sean maquiladoras. Sencillamente no cumplen con sus obligaciones salariales y de seguridad social.

RECURSOS HUMANOS

En comparación con 20 años atrás, ¿cuántos empleados tienen actualmente?

En esa época teníamos alrededor de 250 empleados. Hoy tenemos 200, aproximadamente.

¿Cómo capacitan a sus empleados?

Básicamente es capacitación interna. Pero hay otra problemática: hay algunos colegios técnicos que tienen bachilleratos técnicos en metalmecánica pero no tienen un solo torno. Como consecuencia de eso se llegó al punto que el propio Centro Industrial de Metalúrgicos del Paraguay (CIME) abrió un bachillerato en metalmecánica. Otro problema que yo detecté con dichos colegios técnicos es que la última vez que los profesores fueron capacitados fue hace 20 años, a través de un programa del CIME con la GTZ. Aquellos profesores están a punto de jubilarse y no hay nuevos docentes que los reemplacen. Otro problema es que los egresados de los bachilleres técnicos van a la universidad y no van a trabajar como mandos medios. Kolping sí sirve para vehículos livianos. Entonces, al final, nosotros tenemos que capacitar a nuestros empleados.

MERCADO

Las fábricas de ensambles de motos, ¿no requieren el tipo de repuestos que producen ustedes?

Antes que lleguen las ensambladoras al país Capafam tenía más de 20 socios. Hoy la Capafam es un grupo de amigos que tratan de sacar algo hacia adelante. Del antiguo grupo Capafam, muchas empresas se fundieron o simplemente dejaron el negocio. Una de las empresas proveyó durante 2 o 3 años a una de las ensambladoras que se instalaron en el país y otra de las empresas se convirtió en ensambladora.

A lo sumo, las ensambladoras te piden armar una matriz de repuestos con pocas unidades porque los kits que compran de China llegan incompletos. No es negocio. Tampoco es negocio reparar piezas de esos vehículos que rápidamente se rompen porque están por debajo de los estándares de la industria automovilística y Ferpar no puede exponer su nombre y marca en estas condiciones.

En general, el tema de las ensambladoras no promovió el crecimiento de la industria de las autopartes. Es realmente una pena. Y como dijo gente de las ensambladoras: “esto es un negocio financiero, no es una industria”. Entonces, son parámetros totalmente diferentes.

¿Qué opinión le merecen las empresas autopartistas extranjeras instaladas en el país para exportar a Brasil?

Son partes eléctricas. Y con el tema de la maquila ellos traen los materiales de afuera, ensamblan y sacan de nuevo, es decir, ellos no necesitan de proveedores locales, y no hay un mercado para los autorrepuestos. Además el Mercosur no contempla las autopartes. Hay aranceles para las autopartes y los automóviles. El Paraguay nunca firmó los acuerdos bilaterales de comercio del Mercosur para autopartes.

¿Qué otros aspectos cambiaron en el mercado local?

Sí, otro de los temas es que hay como una fragmentación de los mercados, en especial en el de los automóviles. Tenemos los automóviles de marca, en cuyo caso los propietarios de estos vehículos, cuando aquellos tienen entre 0 y 5 años, van a las concesionarias, y a veces las mismas concesionarias, cuando dichos vehículos tienen problemas de suspensión, nos traen a nosotros. Pero ese grupo de gente prefiere las concesionarias. Por otra parte está la gente con autos usados importados de Chile, ellos prefieren llevar sus autos a los talleres que están en las esquinas de sus casas, que muchas veces no están en condiciones.

El otro tema era que las empresas de transporte público o de transporte a larga distancia tenían sus propios talleres; nosotros les ayudamos a armar, pero como hoy en día se consiguen repuestos de cualquier lado, obviamente, ya no nos compran a nosotros.

"...el tema de las ensambladoras, no promovió el crecimiento de la industria de las autopartes. ... esto es un negocio financiero, no es una industria".
Karolina Remesch del Grupo FERPAR

1997

Empresa: **PHOENIX** (metalmecánica)

Empresario entrevistado: **Vicente Escobar, Presidente**

Entrevista realizada por el autor en 1997 *(Mes Económico Nº 16)*

NACE UNA INDUSTRIA

¿Cómo nace la idea de Phoenix?

Estuve trabajando doce años en Alemania, y al volver al país decidí crear una pequeña firma dedicada a la metalmecánica, en el año 1972. Este emprendimiento fue creciendo gradualmente porque teníamos un mercado local muy pequeño, pocas industrias; y casi la totalidad de las industrias que existían entonces y siguen existiendo hoy, sus equipos metalmecánicos los adquirían preferentemente de Europa, en algunos casos de Argentina, y nada de Brasil. Vinieron otras industrias, y la propia industria metalmecánica se fue desarrollando, en varios sectores, y allí fuimos creciendo.

¿Con qué líneas de producción comenzaron a trabajar?

Nos iniciamos con la fabricación de componentes para aparatos de entrada de energía eléctrica para casas rurales. Se comenzaba a electrificar el interior del país en forma masiva.

Era lo más fácil para comenzar la producción. Luego entramos en la reparación de máquinas pesadas, principalmente de las industrias azucareras y aceiteras, que así evitaban enviarse a la Argentina. Luego ya pasamos a la fabricación.

¿Por qué no se iniciaron con la fabricación de máquinas pesadas?

Porque en el país existe una cultura muy fuerte de importar. Si ofrecíamos un elemento de trabajo con las mismas características y precios, tal vez los compradores de igual manera se decidirían por los productos importados. No podíamos forzar a comprar productos paraguayos, sino que había que demostrar que el producto nacional es bueno. Y eso fuimos haciendo gradualmente en el mercado.

Hoy, si un acoplado hecho en Phoenix rompe un eje, no pasa nada, se repara o se cambia, no hay ninguna alarma. Pero en aquella época se rompía un eje y se echaba la culpa al producto porque era nacional, se lo relacionaba con la falta de calidad.

PRODUCTOS Y MATERIA PRIMA

¿Y la producción actual de Phoenix?

Hoy producimos equipos hidráulicos, volquetes, acoplados, equipos para industrias azucareras, destilerías, máquinas para industrias de alimentos. Son las líneas de producción normales. Algunas máquinas construimos bajo licencia directa de industrias de Alemania, por la vinculación fuerte existente entre nuestra empresa y fabricantes alemanes.

Por ejemplo, fabricamos equipos de tratamiento de agua, para convertir agua salada en agua dulce. Tenemos el caso del Chaco donde una sequía intensa produce problemas para los animales. Así el agua para beber los animales puede ser solucionada en una semana con nuestros equipos.

Resulta que en el Chaco hay mucha agua en el subsuelo y es agua salada. Y existen lugares donde el agua es tan salada que es el doble de salada que el agua de mar. En Filadelfia la salinidad del agua es muy alta, y con nuestros equipos estamos en condiciones de convertirla en agua potable.

¿Qué volumen de agua potable pueden producir por día?

En agua podemos producir cualquier volumen, desde 100 litros/hora a 10.000 litros/hora.

¿Y los costos de la operación?

En el Bajo Chaco, donde el agua es de 10.000 ppm (parte por millón de sales), el agua de mar es de 20.000 ppm. Es normal en Paraguay encontrar entre 8.000 y 15.000 ppm. En un equipo para producir 2.000 litros/hora de agua potable la inversión es de 30.000 dólares. Cuando la salinidad es menor, la inversión también es menor.

¿Solamente en el Chaco existe este tipo de demanda?

Creemos que vamos a ingresar al Mercosur para el tratamiento de agua para uso domiciliario. Por ejemplo, no tratar más el agua con cloro; sabemos que el cloro es cancerígeno, entonces tratamos el agua con rayos ultravioleta, es muy económico. Ya no será necesario tratar las piscinas con agua de cloro. Lo que se gasta en cloro durante 4 o 5 meses se paga en equipo. Creemos que tenemos un campo muy interesante en Argentina y Brasil, y por supuesto en Paraguay.

¿En qué otra línea opera su firma, en materia de equipos?

En equipos y maquinarias para la producción de alimentos, alcohol, cristalización de ka'a he'ẽ, azúcar integral (secado al mosto). Entramos a diversificar los tipos de equipos y maquinarias, porque si solamente producimos acoplados existe un límite en el mercado y tenemos una competencia muy fuerte en los países vecinos, y no estamos hablando de tecnología de punta, es una producción simple. Introducimos sí tecnología de punta en la línea de producción de equipos para tratamiento de agua, lo que en América del Sur no es común. Creemos que en esta línea de producción estamos a la vanguardia en Sudamérica.

¿Dónde tienen instalados los equipos para producción de azúcar integral?

Uno en Maciel (Caazapá) y otro en Repatriación (Caaguazú)

¿Cuál es la relación del azúcar integral con el azúcar ecológico que se está produciendo en el país?

La producción es de azúcar morena. La llaman ecológica porque en Paraguay no existe la fumigación aérea, todos los cañaverales de nuestro país son ecológicos. Solo aquellos cultivos que se hacen al lado del cultivo de algodón o tomate dejan de ser ecológicos.

¿Por qué equipos para producir azúcar integral?

En Estados Unidos el precio del azúcar blanca es de un dólar, de azúcar morena, dos dólares, y de azúcar integral, 10 dólares el kilo al público.

¿Qué tipo de acoplados producen?

De todo tipo, granelero, para carga general, carga específica, para todas las capacidades y tipos de camiones.

¿De dónde importan la materia prima para fabricación de sus equipos?

Acero importamos del Brasil y acero inoxidable de Alemania. El acero inoxidable es utilizado en casi toda la producción de maquinarias para alimentos, tanques, recipientes.

"El consumidor debe tener una protección, tiene que saber que está consumiendo. No estamos acostumbrados a describir el análisis del producto". Vicente Escobar de PHOENIX

PERSONAL, CAPACITACIÓN Y CALIDAD

¿Qué cantidad de gente tiene trabajando en planta?

De 215 personas bajamos a 115, aumentando la producción.

¿Tienen técnicos de mandos medios?

Un 25 a 30% de nuestro personal es de mandos medios. Un alto porcentaje por la tecnología que empleamos. Al comienzo tuvimos que recurrir a gente del Brasil, muy poco de Paraguay. En nuestro país no tenemos prácticamente escuelas de formación técnica sino en las propias fábricas.

Si decimos que cada año ingresan al mercado laboral algo así como 60.000 jóvenes, no creo que haya 1.000 técnicos entre ellos, de formación mediana. Quiere decir que el 1% de esa cantidad de jóvenes tiene una formación para iniciarse inmediatamente a trabajar en una industria como profesional. En general ingresan como aprendices, o sea, las industrias llegan a ser las escuelas. En el Paraguay no tenemos infraestructura para la formación de técnicos, para hacer ensayos, no tenemos capacidad financiera para eso.

¿Y en Phoenix capacitan al personal?

Sí, capacitamos. Tenemos sectores. Por ejemplo, captamos bachilleres técnicos que son más aptos para ser capacitados. Con anterioridad recibíamos muchos obreros con muy baja calificación, porque nuestro deseo era mucha mano de obra. Luego nos dimos cuenta que la cantidad presenta problemas. Luego de esa experiencia procedimos a seleccionar. En este momento nuestro deseo es solo recibir bachilleres, otorgarles una capacitación sectorial y enviar a algunos afuera, no por mucho tiempo. Van con un conocimiento básico a aprender algo específico. Los enviamos a Alemania, Italia, Brasil.

¿Tienen un sistema de calidad implementado?

En lo concerniente a la fabricación de equipos para agua tenemos técnicos ingenieros permanentes de Alemania, que están fiscalizando la parte de calidad y de producción. Todavía no aplicamos la ISO 9000, pero *sí* exigimos esa calidad a nuestros proveedores.

DIFICULTADES Y OPORTUNIDADES

¿Cuáles fueron los principales obstáculos encontrados en la tarea de construcción de esta industria metalmecánica?

Fundamentalmente problemas financieros, poca disponibilidad de créditos para incentivar la instalación de industrias. Hay mucha ignorancia y miedo por parte de entes como el Banco de Fomento, sin mencionar los problemas de corrupción de por medio. Estos bancos no miran las perspectivas, las potencialidades de una industria, miran si el industrial tiene o no tiene garantías, es todo, y aun teniendo garantías existen posibilidades de no conseguir los créditos. Yo diría que ese es el principal limitante para el aumento de nuestra producción fabril.

¿El Mercosur representa oportunidades o peligro para su industria?

Nuestro mercado nunca estuvo tan protegido, siempre estuvo abierto. Con el Mercosur tenemos la oportunidad de llegar a otros mercados que antes nunca tuvimos. Está a cargo de la gente que decide que se haga cumplir lo que dice el Mercosur. Significa que con mi producción nacional debo tener acceso a otros mercados, toda vez que reúna las condiciones higiénicas y sanitarias que se exigen para ese producto. No puedo ir con un queso Paraguay sin describir su contenido, eso tenemos que saber. No es que ese mercado porque fiscaliza es muy exigente, sino las condiciones son esas. El consumidor debe tener una protección, tiene que saber qué está consumiendo. No estamos acostumbrados a describir el análisis del producto.

Han exportado algunos equipos a países del Mercosur?

Un poco, acoplados a la Argentina. Pero sigue siendo en bajo porcentaje, porque nuestra tarea ahora es cubrir el mercado interno. El mercado interno está muy influenciado por equipos usados que son chatarras o por equipos robados. Con los equipos importados legalmente prácticamente no existe competencia para nosotros porque los precios nuestros están bien. Fábrica a fábrica podemos competir, pero contra robados o chatarras no podemos competir.

¿Cómo afecta esta situación económica actual a su producción?

Hemos reducido la cantidad de personal, y en este año 97 estamos aumentando la producción. También cuando montamos una pequeña industria las exigencias de automaticidad se multiplican, es decir, que en lugar de emplear más gente, la tendencia es en sentido contrario, capital intensivo, mano de obra lo mínimo posible.

¿Cuáles son las perspectivas de una industria metalmecánica como la suya?

Para nosotros el Mercosur es muy importante porque se nos abre un mercado fuerte, mientras que anteriormente nuestro mercado estaba muy limitado, pobre. Esto en particular es interesante. He vivido en Europa en la etapa de formación del Mercado Común.

Se llegó a uniformar el arancel externo común, igualándose los precios. Muchas industrias, es cierto, tuvieron que cerrar, sobre todo en Alemania, en la parte agrícola, porque era mucho más caro producir una fruta en Alemania que en España, por ejemplo. Con el Mercosur tenemos muchas oportunidades, tenemos buena tierra, no tenemos problemas de idioma, religión, raza o fenómenos naturales como ocurre en Europa.

LA EMPRESA EN 2015

Resumen de la entrevista a **Vicente Escobar, Presidente de Phoenix.**

2015

LA EMPRESA Y EL PRODUCTO

¿Cómo evolucionó la empresa en los últimos 20 años? ¿Se mantuvieron las líneas de productos, se expandieron o redujeron?

Seguimos con los mismos productos con más desarrollo tecnológico. Hoy en día con mayor cantidad por la mayor necesidad del mercado y porque contamos con mejores máquinas para la producción. En este momento el desarrollo fuerte del país en la ganadería y la construcción hace que nosotros también estemos fabricando más productos para esos rubros. Pero para nosotros es también muy importante desarrollar maquinaria para pequeños productores de alimentos.

Estamos produciendo equipos para producir azúcar integral, la llamamos así porque tiene otro procesamiento. Nuestras máquinas procesan ese tipo de productos, además de otros como *ka'a heẽ*, mandioca y mburucuyá.

¿Las que procesan los alimentos son distintas máquinas?

Son distintas máquinas. Para caña dulce es una, que ahora estamos optimizando. La caña de azúcar se extrae hasta un punto para poder elaborar el producto alimentario, pero no

se puede todo porque queda con un sabor agrio. Entonces ese restante se pone en otra máquina con la cual se hace alcohol. Con eso tengo la posibilidad de tener una destilería pequeña que hago con el desecho de la caña prácticamente, gracias a una máquina que se llama disgregador térmico.

Estamos apuntando a eso: alta tecnología pero simple y que puede competir con cualquiera. Los productos de esas agroindustrias pequeñas tienen colocación segura. El almidón granulado, azúcar integral, stevia, mburucuyá son muy rentables para los pequeños agricultores.

¿La empresa sigue con la producción de desalinizadoras de agua?

Sí sigue. Ahora mismo vamos a estar con eso en la Expo Alemania en Asunción. También el tratamiento de cloaca, tenemos el tratamiento cloacal donde al final del proceso tenemos abono y agua limpia. También contamos con equipos para el tratamiento de basura y agua para potabilizar el agua de forma natural de un pozo artesiano, por ejemplo, y también sacar las sales.

¿Se fabrican localmente todos esos procesos?

Traemos las membranas de Alemania. Trabajamos directamente con ellos, entonces hay cosas que se desarrollan allá y se completan acá. La maquinaria de ósmosis inversa por ejemplo no se fabrica localmente, pero son pocas cosas, el resto se fabrica en Capiatá. Podemos competir fácilmente con otros países.

¿Los insumos se siguen proveyendo de los mismos mercados?

Hemos cambiado un poco. El acero inoxidable estamos trayendo de Brasil y China, el acero común de Brasil, Sudáfrica y un poco de China. China está entrando con esos productos ya en la norma, con la calidad que tiene que ser. Y parece ilógico, pero un flete de Belo Horizonte hasta Capiatá cuesta más que un contenedor desde Shanghái a Asunción. Paraguay tiene esa ventaja dentro del Mercosur, podemos importar insumos de cualquier parte del mundo con arancel cero. Nos permite pagar lo mismo que si viene de Brasil o Argentina. Brasil y Argentina eso no lo pueden hacer.

“Paraguay está en condiciones de competir con el mundo en muchas cosas... No pedimos cerrar la frontera, simplemente igualdad de condiciones”.
Vicente Escobar de PHOENIX

RECURSOS HUMANOS

¿A cuántas personas emplea hoy en día?

Hay 220 personas trabajando directamente, gente ya bien capacitada.

¿La capacitación la hacen en la fábrica?

Sí. Todavía tenemos un déficit en ese sentido. Está el SNPP, pero se necesita mucho más. Es imprescindible la formación de los mandos medios. En nuestro caso particular es una satisfacción poder decir que gracias a nuestra capacitación luego mucha gente que trabaja con nosotros 10 o 15 años va y abre su propio negocio. Que está muy bien, pero tendrían que tener la posibilidad de recibirse de una institución que los forme con esas capacidades técnicas. Tenemos bachilleres técnicos también. Es gente que conoce un poco la teoría, acá practica y se forma bien. En eso se mejoró mucho y vamos a ir mejorando.

MERCADO

¿Afecta mucho el contrabando a su rubro?

La verdad, para este rubro el contrabando bajó muchísimo. Con Brasil u otros tenemos básicamente los mismos precios y podemos competir, pero nuestra competencia es el equipo robado. También los usados que vienen principalmente de los Estados Unidos. Pero en general las empresas grandes trabajan con equipos nuevos.

¿Qué porcentaje del mercado local tienen?

En equipos nuevos hoy estamos con más del 60%. Existen empresas que importan y venden, entonces, siempre hay una participación de afuera. Hay empresas nacionales pequeñas y a veces trabajamos en forma conjunta, no hay inconvenientes

¿La mayoría de sus clientes son del sector privado?

Sí, también trabajamos con el Ministerio de Obras Públicas pero a través de los representantes de camiones. No es fácil trabajar con el Estado, tardan en pagar y eso nos genera problemas también con los plazos de entregas a los otros clientes, entonces no conviene.

¿Venden a otros países?

Un poco a Argentina, pero nos enfocamos en el mercado local.

POLÍTICA ECONÓMICA Y CREDITICIA

¿Acceden a créditos de la AFD u otros del Estado?

No, pienso que eso es más para industrias nuevas. Nuestros clientes sí. Nosotros no, porque normalmente los equipos los vendemos financiados a muy corto plazo. Entonces los bancos se encargan de financiar a esos clientes.

Los créditos públicos no nos favorecen tanto. Lo que necesitamos es que a los pequeños productores se les financie, eso es lo que realmente se necesita: acceso a créditos, asistencia técnica y una industria cerca que le permita colocar sus productos. Ahí también tiene que entrar el Estado. Es una lástima ver agricultores que tienen buena tierra, agua y todo lo necesario pero no saben qué producto les conviene producir. Por eso eligen migrar cuando podrían producir algo mucho más rentable.

NUEVAS LECCIONES

¿Cuáles son las lecciones que puede destacar y recomendaciones que dar a otros empresarios?

Nos interesa que la gente del gobierno se interese por el país. Que venga a ver lo que estamos haciendo, que se vea cómo se puede aprovechar mejor la industria local y qué posibilidades más podemos tener. Paraguay está en condiciones de competir con el mundo en muchas cosas. Por lo menos tienen que dejarnos competir con los demás en iguales condiciones. No pedimos cerrar la frontera, simplemente igualdad de condiciones. También necesitamos mayor estabilidad política que permita las inversiones.

Tenemos las mejores condiciones del mundo para producir, no tenemos que tener miedo, buscar la eficiencia, buscar ser competitivos, creativos y proactivos.

conclusión

Ser Industrial en el Paraguay

De acuerdo a un análisis reciente, los niveles de crecimiento y desempeño de la economía paraguaya en los últimos 70 años han sido determinados por shocks endógenos y exógenos[1]. Así, un shock endógeno como la guerra civil de 1947 marca el inicio de un período de estancamiento y posterior crecimiento vegetativo de la economía. Este ciclo se rompe con otro shock, esta vez exógeno, como ha sido la construcción de Itaipú que conduce al país a niveles de crecimiento sin precedentes. Un nuevo ciclo se inicia a principios del presente siglo con otro shock externo que ha significado el boom de los commodities y el crecimiento sostenido posterior.

En este trabajo se ha tratado de arrojar elementos que dan a entender que una nueva etapa se iniciaba para la industria en el Paraguay en el período marcado por los dos shocks externos a los cuales estuvo sometida la economía nacional en las últimas décadas. Esta nueva etapa se ha caracterizado por una mayor apuesta a la inversión en el sector manufacturero, a una diversificación importante de este sector y a un despegue y crecimiento significativo de la agroindustria.

Si bien la participación de la industria en la torta económica no determina que este sector tenga un peso determinante como sector productivo - a diferencia del sector agropecuario- las manufacturas muestran una dinámica muy superior al período previo de terminación de las obras hidroeléctricas en el Paraguay.

A los shocks mencionados, otros dos fenómenos contribuyeron a esta nueva dinámica industrial: la apertura democrática y la creación del Mercosur. La apertura democrática permitió el inicio de reformas económicas e institucionales que crearon las condiciones para una mayor apuesta de la inversión en sectores industriales. La creación del Mercosur abría la posibilidad de aumentar la oferta exportable a la región, principalmente de productos manufacturados.

Sin embargo, una presencia importante de nuevos rubros en el PIB industrial y de la participación industrial en las exportaciones del país, tardarían en manifestarse. No es sino hasta fines de la primera década del siglo presente cuando se logra visualizar un sector industrial más diversificado y un peso importante de rubros manufacturados tanto en las exportaciones del país como en las inversiones.

1 Arce, L., Herken J.C. y Ovando, F. (2011)

Definitivamente, el Mercosur ha sido determinante para el crecimiento de varias ramas industriales, tanto aquellas tradicionales como no tradicionales. De igual manera, el boom de los commodities de los años 2000, antes que simplemente fortalecer el sector primario de la economía, ha dado lugar también a un empuje sin precedentes de la agroindustria en el país. Tanto el sector agroalimentario como el de los productos manufacturados mas puros tienen hoy una presencia creciente en la actividad económica como en las ventas externas.

Las entrevistas realizadas a empresarios de distintas ramas industriales en el lapso de los últimos veinte años confirman la tendencia de un proceso de industrialización en el país mas sostenido que en épocas anteriores, y con visos de modernización creciente. Esto es posible comprobar a través de hechos y manifestaciones que se extraen de las propias experiencias de estos empresarios.

En primer lugar, existen firmas industriales de vieja data que dejan de lado prácticas tradicionales que por décadas han limitado su capacidad productiva. Se lanzan a conquistar mas espacios en el mercado interno a través del uso de mejores tecnologías y más altos niveles de calidad. También deciden aprovechar las oportunidades que ofrece la apertura regional para colocar sus productos en las economías vecinas.

El otro fenómeno consiste en la decisión de empresas importadoras de convertirse en industrias, como consecuencia de vinculaciones especiales con empresas de los países vecinos. Así, se inauguran nuevos rubros en el sector manufacturero paraguayo, que, en poco tiempo, demuestran una importante participación en el PIB industrial y en las exportaciones industriales.

Otras empresas se constituyen para trabajar rubros tradicionales pero con la mira puesta en obtener de los mismos mayor valor agregado, y desarrollar nuevas aplicaciones para lograr nuevos productos. Con ello responden exitosamente a demandas insatisfechas en el mercado interno al mismo tiempo de sustituir importaciones y proyectarse al mercado externo.

La mayoría de las empresas entrevistadas en los años noventa, no solo se mantienen en el mercado, sino que incrementan sus niveles de producción, utilizando diversas estrategias. Asimismo, compiten dentro de un mercado interno que se ha expandido tanto por el crecimiento de empresas industriales locales como de empresas importadoras de rubros industriales. Pero además, varias de estas empresas, principalmente aquellas comprendidas en las nuevas ramas, mantienen y aumentan la colocación de sus productos en el mercado externo.

En un momento en que se discute si las economías latinoamericanas han sufrido una *reprimarización* o un proceso de desindustrialización de las mismas luego del boom reciente de

los *commodities*, este dilema no es parte de la realidad económica paraguaya y de su desarrollo industrial.

No lo es porque el Paraguay no ha sido parte del proceso de sustitución de importaciones que ha dado origen a la industrialización en las economías grandes y medianas de la región. Un proceso que ha implicado un alto grado de proteccionismo y de subsidios internos. Un modelo de industrialización que ha hecho crisis en los años ochenta y que ha sufrido los embates de ls políticas de ajuste de los años noventa. El Paraguay ha estado ausente de este desarrollo particular.

La caracterización histórica de Paraguay como una economía abierta puede muy bien ser una de las explicaciones fundamentales para entender porque el desarrollo industrial ha sido precario frente a las otras economías regionales. De todas maneras, este alto grado de apertura económica no ha sufrido modificaciones en los últimos 20 años. Sin embargo, se asiste hoy a un nuevo proceso de desarrollo industrial que ya no se puede calificar de precario, sino de sostenido con posibilidades de pasar a una etapa de mayor intensidad en el futuro cercano.

Es evidente entonces, que a partir de los años ochenta se han conjugado una serie de factores favorables, tanto económicos como políticos que favorecieron un desarrollo industrial diferente al que se venía arrastrando por décadas. Estos factores, sumados a la estructuración de una nueva mentalidad empresarial han hecho posible que la apuesta al sector manufacturero conformen un nuevo ser industrial en el país. Un ser industrial competitivo, innovador y con un conocimiento mas profundo del mercado internacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arce, L. y Servín M.B. (2012). "Paraguay: Tejiendo Soluciones para la Formación del Capital Humano. El Caso de Manufacturas Pilar". CIEPLAN-CADEP. www.cadep.org.py/ uploads/2012/06….

Arce, L. (2012). "Riesgos y Oportunidades de la Integración Productiva Sudamericana. Una Mirada desde los Países Pequeños". En: Desiderá Neto, W. y Alves Teixeira, R. (orgs.). *Perspectivas para la Integración de América Latina*. IPEA-CAF. Brasilia.

Arce, L., Herken J.C. y Ovando, F. (2011). "La Economía del Paraguay entre 1940-2008. Crecimiento, Convergencia Regional e Incertidumbres". En Masi, F. y Borda, D. (eds.) *Estado y Economía en Paraguay 1870-2010*. CADEP. Asunción.

Banco Central del Paraguay. Cuentas Nacionales 1990-2014. Asunción.

Banco Central del Paraguay. Informes de Comercio Exterior 1990-2014. Asunción.

Borda, D. (1993). "Empresariado y Transición en Paraguay". En: D. Abente (coord.). *Paraguay en Transición*. Nueva Sociedad. Caracas, Venezuela.

Borda, D., F. Masi (editores) (2000). *Los Retos de la Competitividad. Gobierno, Empresas y Empleo en el Paraguay*. CADEP. Asunción.

Borda, D. y F. Masi (1998). *Los Límites de la Transición. Economía y Estado en Paraguay en los Años Noventa*. CIDSEP. Universidad Católica. Asunción.

Caballero, E. y F. Masi (1989). *Partidos Políticos, Gobierno y Empresarios: Convergencias y Divergencias*. CIDSEP. Universidad Católica, Diciembre 1989, Asunción.

CADEP. Observatorio de Economía Internacional (OBEI). Informes de Comercio Exterior 2011-2015. Asunción

Dirección General de Estadística, Encuestas y Censos (DGEEC). Censo Económico 2010. Asunción.

Fadlala, E. y F. Masi (1991). *Paraguay en el Mercosur. Empresarios ante la Integración*. Instituto Paraguayo para la Integración de América Latina. Asunción, Diciembre 1991.

Masi, F. (2012). "Los desafíos de una nueva inserción externa del Paraguay". En D. Abente y D. Borda. *El Reto del Futuro. Asumiendo el legado del Bicentenario*. Ministerio de Hacienda-Corporación Andina de Fomento (CAF). Asunción.

Masi, F. (2006) "Ups and Downs of Paraguayan Trade Policy in the 90s". En R. Bouzas (ed.). *Domestic Determinants of National Trade Strategies. A Comparative Analysis of Mercosur Countries, Mexico and Chile*. OBREAL/EULARO – Chaire Mercosur de Sciences Po. París-Francia.

Masi, F. (1995). "Paraguay en el Mercosur: Oportunidades en un Mercado Ampliado". *Propuestas Democráticas*, Vol. II, Nº 7, Julio-Septiembre 1995. Asunción.

Masi, F. y Ruiz Díaz, F. (2007). "Paraguay: Industrial Export Patterns to the United States and the European Union". In: Valladao, A. and Marconini, M. (org.). *Reviving the EU-Mercosur Trade Talks*. Fecomercio – SciencesPo /Chaire Mercosur. Paris, France.

Masi, F. y E. Miranda (2005). *Políticas Nacionales de Competitividad en el Paraguay y su Impacto sobre la Profundización del Mercosur.* CEPAL-BID. Buenos Aires.

Ministerio de Industria y Comercio (2012). *Historia de la Industria en el Paraguay*. Asunción.

Porto, L. y Vallarino D. (2010). *Política Industrial e Institucionalidad Productiva en Paraguay*. Informe Final. Ministerio de Industria y Comercio/PNUD. Asunción.

Rodríguez, A., Servín M.B., Galaso, P. (2015). "Departamento Central: Regionalización y Políticas de Desarrollo". CADEP-ID-IECON. www.cadep.org.py/uploads/2015/05/Central.pdf

Rojas de Cerqueira, G. (2015). "Integración Productiva Paraguay-Brasil. Nuevos Pasos en el Relacionamiento Bilateral". En: Sartori de Almeida, H. y Esposito Neto, T. (orgs.). *Fronteiras e Relaçoes Internacionais.* Editora Ithala. Curitiba, Brasil.

Servín, M.B. (2011). "Coordinación Pública para el Desarrollo Productivo". Nota de Política Nº 6. Serie: *Nuevos Aportes para las políticas públicas en Paraguay.* CADEP-CINVE-IDRC. Asunción.

Servín, M.B. (2008). "Facilitando el Comercio entre Paraguay y la Unión Europea". Institute for Development Policy and Management, University of Manchester. www.cadep.org.py/uploads/2012/0….

Servín, M.B. y Vázquez, F. (2013) "El EDEP y los Clusters". En: CEPAL-JICA. *Estudio sobre el desarrollo inclusivo del Paraguay.* Santiago de Chile.

Stanley, G. (2012). *Industria Paraguaya. Una propuesta de Desarrollo Humano.* Asunción.

Centro de Análisis y Difusión de la Economía Paraguaya

"....lo importante es el bien de la empresa, y no precisamente que un familiar tenga un puesto de trabajo", Francisco Cosp de IRIS.

"Mucha gente quiere ir demasiado rápido sin entender que el mundo hoy está enfocado en la calidad...", Cecilia Fadul de Arte Popular.

"En el Paraguay, los impuestos se pagan bailando", Jorge Salomoni de Agua Seltz.

"Se puede tener el capital, la tecnología que quiera, pero sin factor humano no hay empresa", Carlos Costas de WILHELM.

Iniciativa Think Tank