

Paraguay: La competitividad en la industria láctea¹

María Belén Servín²

María Alejandra Arce³

La industria láctea constituye uno de los renglones más importantes de la producción nacional por sus implicancias en la generación de empleo, en la seguridad alimentaria y en el arraigo del productor rural a través de la generación de ingresos. Está dominada por cooperativas y empresas de capital privado que se dedican a la producción de leche, quesos, mantecas, yogurt, helados, etc., empresas situadas principalmente en la Región Chaco Central y en el centro y el sur de la Región Oriental.

En este trabajo se analiza la competitividad de la industria láctea en el Paraguay sobre la base de la Teoría de las Ventajas Competitivas de las Naciones o Modelo del Diamante de Michael Porter. Para ello se procedió a analizar los elementos centrales del diamante nacional que sostienen la actual situación competitiva de esta industria, describiendo los determinantes de la ventaja competitiva nacional.

Previa explicación breve del Modelo del Diamante de Porter, a continuación se expone cada uno de los determinantes de la ventaja nacional en esta industria como ser: estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, condiciones de factores de producción, condiciones de la demanda, sectores afines y conexos y el papel del Gobierno, identificando las fortalezas y las debilidades en cada uno de ellos⁴.

1. Modelo del Diamante de Michael Porter.

La teoría de Porter de la ventaja competitiva nacional está basada en un análisis de las características del entorno nacional que identifica cuatro grupos de variables que influyen en la capacidad de las empresas para establecer y mantener una ventaja competitiva en los

¹ Con el apoyo de la Iniciativa Think Tank del Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC) de Canadá.



² María Belén Servín, Investigadora OBEI/CADEP

³ María Alejandra Arce, Asistente de Investigación CADEP.

⁴ En algunos casos en que no se disponga datos estadísticos históricos se realiza únicamente un diagnóstico actual.

mercados internacionales, ellos son: a) condiciones de los factores de producción; b) condiciones de la demanda; c) sectores conexos y auxiliares; y d) estrategia, estructura y rivalidad en las empresas. Existen otros dos factores que, conjuntamente con los anteriores, forman “el diamante nacional” y se corresponden con el azar y el Gobierno. El modelo de Porter, basado en estos determinantes que operan de forma individual o colectiva, crea el entorno nacional en el que las empresas e industrias nacen y aprenden a competir.

En el ***Determinante de Condiciones de Factores de Producción*** se consideran dos tipos de factores: los factores básicos y los factores avanzados. Los primeros incluyen los recursos naturales, el clima, la localización y la demografía. Los segundos se refieren a las infraestructuras de comunicaciones, la investigación y las capacidades avanzadas, entre otros. Los factores avanzados son los más importantes para tener ventaja competitiva, puesto que al ser especializados son más difíciles de imitar y surgen de las diferentes inversiones llevadas a cabo por los individuos, empresas y gobiernos.

El ***Determinante de las Condiciones de la Demanda*** se refiere a la naturaleza de la demanda del producto o servicio del sector en cuestión en el mercado interior. Este determinante tiene mucha importancia, ya que la demanda interior presiona a las empresas para que innoven y mejoren. La magnitud de la demanda interior es menos importante que el carácter de dicha demanda. Por consiguiente, el que las empresas de un país consigan o no ventajas competitivas va a depender, no de que exista una gran demanda interior, sino de que esa demanda sea la más refinada y exigente del mundo. La sofisticación de los compradores obliga a las empresas a responder a retos difíciles de afrontar, aunque también los ayuda a prever tendencias mundiales. La mezcla de los atributos de la demanda local (la composición de la demanda, el tamaño de la demanda y el patrón de crecimiento y la internacionalización de la demanda) resulta esencial como fuente de ventaja competitiva para las empresas.

El ***Determinante de Sectores Conexos y Relacionados***, se relaciona con la presencia o ausencia de sectores proveedores y afines que sean internacionalmente competitivos. La localización próxima de proveedores y usuarios finales (empresas productoras) permite a ambos tener una comunicación más fluida, un flujo de información más rápido y constante y un intercambio permanente de ideas e innovaciones.

El Determinante de ***Estrategia, Estructura y Rivalidad de las empresas*** se refiere al modo con que las empresas se crean organizan y gestionan así como la naturaleza de la competencia interna. En términos generales, ningún sistema de gestión es universalmente apropiado, sino que la competitividad de un determinado sector es consecuencia de la convergencia de los modos de dirección y de organización prevalecientes en cada país y de las fuentes de ventaja competitiva existentes en cada sector. Así, las estrategias de las empresas deben responder y estar basadas en los intereses de la demanda local o extranjera. La presencia de rivales nacionales fuertes es un importante estímulo para la ventaja competitiva, pues impulsa a las

empresas a innovar y mejorar. La rivalidad interior crea presión en las empresas para que inviertan, reduzcan costes, mejoren la calidad y los servicios e innoven en productos y procesos.

En cuanto al papel del **Gobierno**, este debe ser el de actuar como catalizador y estimulador, alentando a las empresas a que eleven sus aspiraciones y niveles de competitividad. El Gobierno desempeña un papel parcial e indirecto, aunque fundamental como estimulador de los determinantes del diamante. La política que tiene éxito es aquella que crea un marco en el que las empresas puedan lograr ventajas competitivas, y no la que hace intervenir al gobierno directamente en el proceso, con la excepción de naciones que están en el inicio del proceso de desarrollo.

En relación a los eventos del **azar**, estos representan acontecimientos que están fuera del alcance de las empresas o del Gobierno (incrementos inesperados en los precios de productos, cambios significativos en los mercados financieros mundiales o en los tipos de cambio, etc.). Todos estos eventos crean una discontinuidad y permiten además alteraciones en las posiciones competitivas, pudiendo anular las ventajas de competidores establecidos y crear oportunidades para nuevos competidores.

El diamante es un sistema que se refuerza mutuamente, de forma que el efecto de un determinante es dependiente del estado de otros. La ventaja competitiva en un solo determinante no sería sostenible, ya que estaría expuesta a la imitación por parte de los competidores globales. Aunque para que una industria tenga éxito a escala internacional, tampoco es necesario que exista ventaja en cada uno de los vértices del diamante. La nación con el diamante más favorable convertirá con más probabilidad en ventaja competitiva los eventos positivos.

2. El Diamante de Porter de la industria láctea⁵

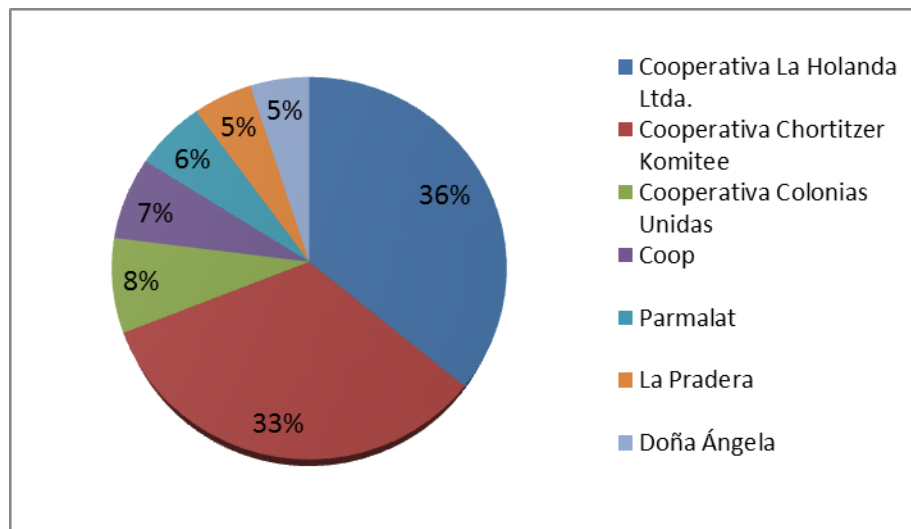
- Estrategia, Estructura y Rivalidad de las empresas.

En el 2011 en la industria láctea existían un total de 52 empresas productoras y comercializadoras de lácteos pudiéndose identificar dos tipos de empresas: i) un gran número de empresas de tamaño pequeño y de carácter familiar dedicados a la fabricación de helados, yogurt, queso, etc., y; ii) un reducido número de empresas de tamaño grandes o medianas, que abarcan la mayor parte de la producción de lácteos del país. Las unidades de producción están constituidas bajo la figura de cooperativas y empresas de capital privado.

⁵ Porter, Michael (1991). La Ventaja Competitiva de las Naciones. Ediciones B Argentina SA.
Porter, Michael (2003). Ser Competitivo, Ediciones Deusto. España.

Una de las características de esta industria es su alta concentración. En el año 2011, 7 empresas acopiaban el 51% de la producción de leche cruda del país, equivalente a unos 380,0 millones de litros de leche, destacándose por orden de importancia la Cooperativa La Holanda Ltda. (36%), la Cooperativa Chortitzer Komitee (33%), Cooperativa Colonias Unidas (8%), Co-op (7%), Parmalat (6%), La Pradera (5%) y Doña Ángela (5%).

Gráfico 1 Distribución por empresas de acopio de leche cruda



Fuente: CAPAINLAC, 2012

Las otras empresas acopiaban el 14% del total de leche cruda producida en el país, equivalente a 106,0 millones de litros. El restante 35% de la producción de leche cruda, 256 millones de litros de leche eran comercializados de manera informal.

A pesar que la industria láctea se encuentra altamente concentrada y presenta características de mercado oligopólico, existe en el mercado nacional una fuerte competencia entre ellas. Esta competencia ha obligado a las empresas productoras de lácteos a establecer estrategias donde el precio, la calidad, la innovación y por lo tanto la diferenciación de productos son centrales en la búsqueda de una mayor competitividad de sus productos.

Como ejemplo de estrategias implementadas por las empresas se menciona la adoptada por la cooperativa productora de lácteos que ha establecido un sistema de pago por calidad de leche cruda al productor, tanto en higiene como en composición con el fin de obtener una mayor calidad. Los productores que realizan un buen manejo en el ordeño y un buen manejo del producto reciben bonificaciones adicionales al precio establecido (Cooperativa Colonias Unidas).

Otro ejemplo de estrategias consiste en la realización de fuertes inversiones para la construcción y puesta en marcha de nuevas plantas industriales (Doña Angela, Cooperativa La Holanda Ltda.-planta procesadora de leche en polvo- y Chortitzer Komitee). Estas acciones se enmarcan en un contexto de creación de estímulos para la modernización, la productividad y la competitividad de sus productos en el mercado.

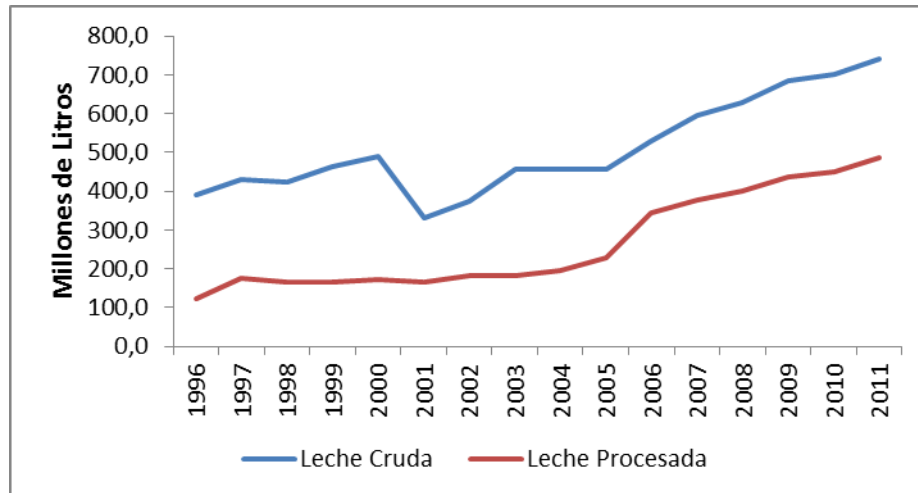
La diferenciación del producto en esta industria también se realiza a través de acciones relacionadas al desarrollo de nuevos productos con nuevos contenidos y sabores que apuntan a una vida más saludable, ampliación de gama de productos por empresas que ya tienen abierto un mercado, nuevas presentaciones de productos, unidades de productos con menos contenido, etiquetados atractivos, nuevos materiales para envases, sistemas de apertura ágiles, nueva imagen de productos, creación de imagen de empresa (Certificación HACCP), implementación de mecanismos propios de distribución de productos, etc.

En conclusión, la industria láctea paraguaya cumple con el determinante de la competitividad relativo a la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, atendiendo la existencia de una fuerte rivalidad entre las empresas que generan dinamismo e innovación y la formación de buenas estrategias.

- **Condiciones de los factores de producción**

Este determinante ha sido esencial para el establecimiento y la consolidación del diamante de la industria. Desde el año 2003, la producción de leche cruda se ha caracterizado por una persistente tendencia de crecimiento. Así, los volúmenes de producción nacional de leche cruda han aumentado significativamente, pasando de 456,8 millones de litros de leche en el año 2003 a 742,0 millones de litros de leche cruda en el año 2011, lo que significó un incremento del 62,4%. Este crecimiento fue acompañado por un mayor procesamiento de leche cruda, pasando de 183,3 millones de litros de leche procesada a 486,0 millones de litros de leche, representando un incremento del 165,1% en un lapso de 8 años y un crecimiento promedio anual del 14%.

Gráfico 2 Evolución de la producción de leche cruda y procesada



Fuente: CAPAINLAC, 2012

Se observa además una tendencia ascendente en el volumen de leche cruda que es acopiada por las industrias, dado que en el año 1996 era tan solo el 31%, mientras que en el año 2011 se alcanza un porcentaje equivalente a 65%. Actualmente, solo el 35% se comercializa por la vía informal, lo que garantiza a las empresas una provisión confiable de la materia prima.

Este comportamiento dinámico en la producción de leche se debe a la incorporación de mejores tecnologías tanto de procesos como de productos como ser la mejora en el nivel genético de los animales y mejoras en las condiciones de producción (manejo adecuado del hato ganadero, ordeño, instalaciones, sanidad, sistema de alimentación, etc.) así como las fuertes inversiones realizadas por empresas procesadoras y comercializadores de productos lácteos en maquinarias y equipos, infraestructura, tecnología, insumos y capacitación.

La adopción de mejores tecnologías se evidencia también a través de la cantidad de explotaciones/fincas ordeñadoras (tambos), la cantidad de vacas ordeñadas y la producción de leche (Censos Agropecuarios de 1991 y de 2008).

Un aspecto importante a destacar es que en el Paraguay se utiliza las razas de animales Holando y Jersey que son consideradas razas especializadas en la producción de leche a nivel mundial. Así, en el año 1991 del total de las vacas ordeñadas el día anterior al censo, el 19,4% pertenecen a las razas Holando y Jersey, que producían un total de 432.614 litros de leche cruda por día, representando el 36,2% de la producción total de leche nacional. El 80,6% restante pertenecían a otras razas que producían un total de 731.278 litros de leche cruda, representando el 63,8% del total de la producción nacional.

En el año 2008, con una ínfima reducción en la cantidad de fincas (tambos) y un aumento en la cantidad de vacas ordeñadas pertenecientes a la raza Holando y Jersey, se observa un incremento en la producción de leche del 121%, respecto al año 1991, representando el 49,5% de la producción nacional. En tanto que con una ínfima reducción de la cantidad de explotaciones/fincas pertenecientes a otras razas y un pequeño aumento en la cantidad de vacas ordeñadas, se observa un menor incremento en la producción de leche (33%).

Por lo tanto, un menor número de vacas pertenecientes a la raza Holando y Jersey producen una mayor cantidad de leche respecto a las demás razas de animales. Estos resultados muestran la alta producción de este tipo de animales.

Tabla 1 Cantidad de explotaciones/fincas ordeñadas, cantidad de vacas ordeñadas, producción de leche y productividad, 1991 y 2008.

	1991			2008		
	Holando y Jersey	Otras razas	Total	Holando y Jersey	Otras razas	Total
Cantidad de explotaciones / Fincas ordeñadas el día anterior al censo	15.288	107.379	122.667	15.113	98.389	113.502
Cantidad de vacas ordeñadas el día anterior al censo	61.981	258.155	320.136	96.681	284.029	380.710
Producción de leche el día anterior al censo	432.614	731.278	1.163.892	954.859	973.729	1.928.588
Productividad (litros de leche/vaca)	7,0	2,8	3,6	9,9	3,4	5,1

Fuente: Censo Agropecuario, 1991 y 2008.

De los datos presentados es posible calcular la productividad medida como el volumen de producción en litros de leche por animal, diferenciado por tipo de razas, Holando y Jersey, y otras razas. Entre 1991 y 2008 se dio un incremento sostenido de la productividad, siendo la tasa de crecimiento mayor en el caso de las razas de animales especializados en producción de leche, Holando y Jersey (41%) respecto a las demás razas (21%). Sin embargo, a nivel general la productividad en este sector aumento de 3,6 litros de leche por vaca en el año 1991 a 5,1 litros de leche por vaca en el año 2008. Dicha productividad es aún baja, por lo que se requiere de mayores esfuerzos para avanzar hacia mejores tecnologías y calificación de los productores a fin de lograr un mayor nivel de competitividad.

En una misma zona de producción es posible encontrar diferentes tipos de productores de leche (pequeños, medianos y grandes productores) con diferentes métodos de producción. Los medianos y grandes productores se caracterizan por poseer la tecnología más avanzada, el mejor desarrollo genético, sistemas de registros de producción avanzados, mientras que los pequeños productores se caracterizan por un desarrollo tecnológico bajo y desigual.

Otro elemento central de este determinante, es el tipo de mano de obra contratada por las empresas. Estas emplean a un total de 54.500 personas. Las empresas asociadas a la CAPAINLAC ocupan de forma directa a unas 4.500 personas (2009). Por su parte, estimaciones de la Asociación de Productores de Leche - APROLE, la mano de obra referida en el sector primario es equivalente a unas 50.000 personas (Plan Nacional de Desarrollo Sostenible de la Cadena Láctea, 2012).

El personal utilizado tiene conocimientos y capacidades básicas que se requieren. Se ha generado una importante cultura industrial y los conocimientos relacionados a dicha industria están bastantes difundidos. A pesar de ello, la cantidad de técnicos especializados es insuficiente (Plan Nacional de Desarrollo Sostenible de la Cadena Láctea, 2012). Esto se debe también a la poca participación de las universidades, los institutos de educación técnica y los centros de investigación, por lo que la capacitación dirigida hacia esta industria es baja.

A nivel general existe una débil vinculación entre la industria láctea y las organizaciones orientadas o de apoyo a la innovación. La relación entre las empresas y las Universidades, los Centros de Investigaciones y los institutos de educación técnica es muy incipiente. Más aún, la presencia de estas instituciones es muy limitada. Los tipos de interacción más frecuentes están relacionados más con actividades de enseñanza que con investigación. Por lo que la actividad de investigación es casi nula.

Es importante señalar que la poca vinculación de las universidades, centros de investigación, e institutos de educación técnica con las empresas lácteas en este tipo de actividades no puede ser totalmente responsabilizada a dichas universidades. La falta de interés o disposición por parte de la industria son fundamentales para entender el hecho.

Otro factor a considerar en este determinante es la infraestructura (rutas, puertos, aeropuertos, internet y telecomunicaciones) que a pesar de los avances que ha tenido, presenta aún insuficiencias y rezagos. Según el informe del Foro Económico Mundial, *The Global Competitiveness Report 2011 – 2012*, señala que Paraguay en relación a la dimensión de infraestructura obtuvo la posición número 125 de un total de 142 países, lo que representa una posición extremadamente baja.

Con el objetivo de consolidar la competitividad de las empresas lácteas y hacer más eficiente el manejo de los productos, debe fortalecerse esa ventaja con significativas mejoras en la infraestructura.

Por último, se advierte que la industria ha avanzado muy poco en lo que se refiere al acceso del financiamiento, último elemento de este determinante. Existe déficit en el financiamiento del

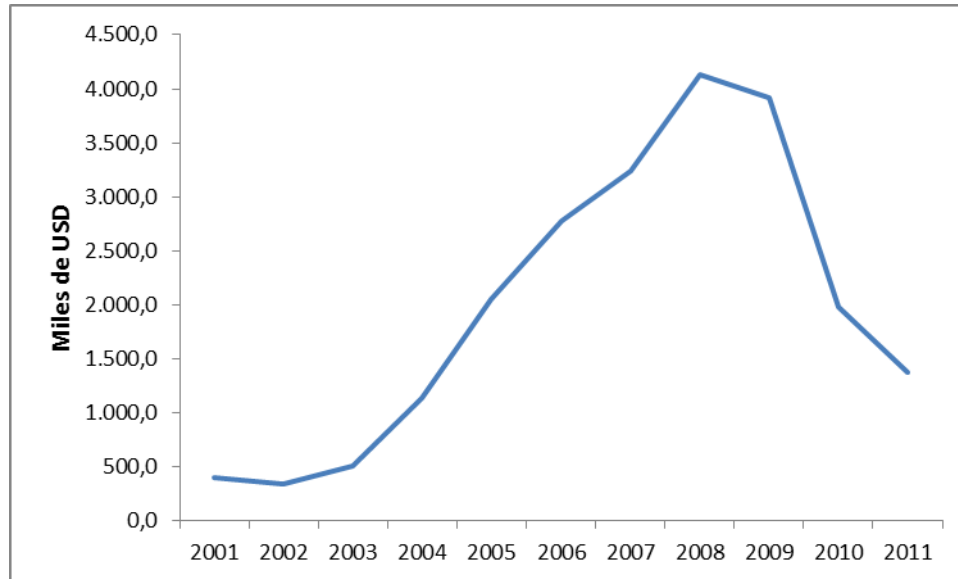
sector primario, créditos insuficientes y accesibles que se ajusten a las necesidades del productor familiar, presencia de productores familiares que no poseen título de propiedad, que además les impide ser sujetos de créditos, créditos con altas tasa de interés y en su mayoría con corto plazo de devolución, etc. (Plan Nacional de Desarrollo Sostenible de la Cadena Láctea, 2012 para el ámbito de producción primaria). Es importante destacar que al igual que las demás industrias del Paraguay, las empresas productoras lácteas se enfrentan a la falta de créditos a largo plazo adecuado a sus necesidades.

En conclusión, si bien existe mano de obra especializada y se ha hecho un esfuerzo importante por mejorar las tecnologías de producción, es necesario incrementar la oferta de mano de obra especializada y avanzar en la construcción de las capacidades tecnológicas avanzadas y en acceso a financiamiento para lograr ingresar con mayor fuerza al mercado mundial y adquirir así competitividad a nivel internacional.

- **Condiciones de la demanda**

Desde su origen hasta hoy este determinante viene ejerciendo influencia en la creación y mantenimiento de las ventajas competitivas de la industria láctea paraguaya. La evolución de las exportaciones es un reflejo de la baja orientación de la industria hacia el mercado exterior. Después de un crecimiento dinámico ascendente entre los años 2001 y 2007 (con una tasa de crecimiento promedio anual del 48,1%), en el año 2008 las exportaciones alcanzaron 4.131,6 miles de dólares. A partir de 2009 se produce un descenso de las exportaciones, del 28,5% promedio anual. Entre las razones del bajo nivel de exportación se encuentra la capacidad de mantener un nivel de producción necesario para abastecer tanto al mercado nacional como de exportación en forma continua y permanente, y la necesidad de trabajar en la imagen de Paraguay como exportador de productos lácteos a nivel internacional.

Gráfico 3 Evolución de las exportaciones de productos lácteos paraguayos



Fuente: Banco Central del Paraguay (BCP), 2012.

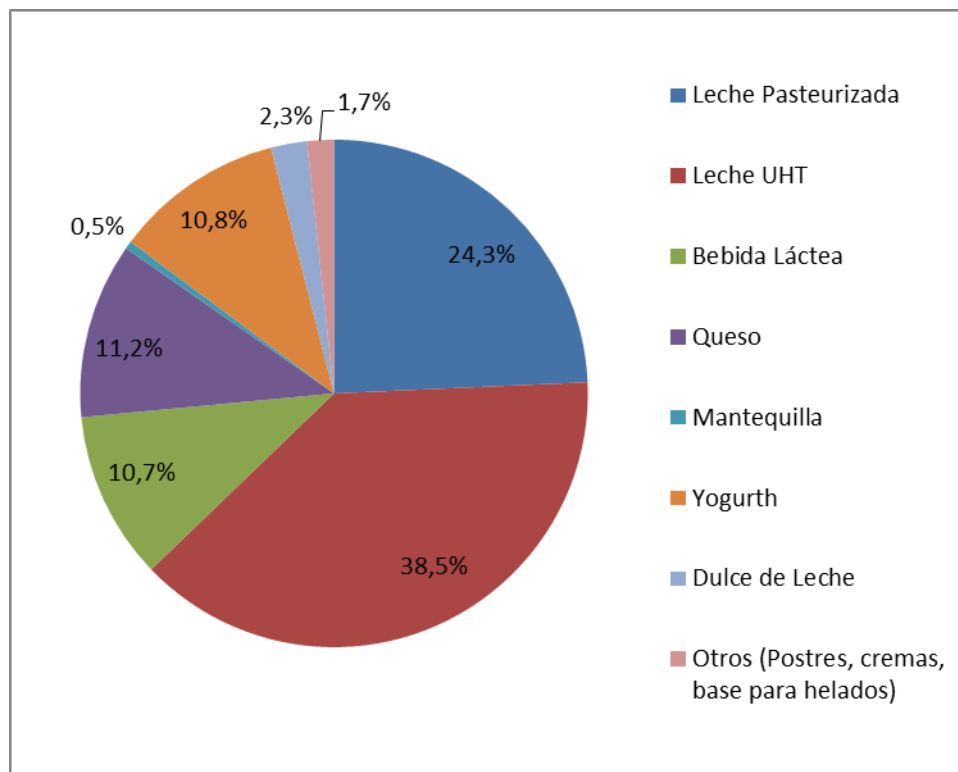
Los productos de exportación que tuvieron el mayor crecimiento entre 2003 y 2011 fueron la leche UHT, quesos y mantecas, con una tasa promedio anual de crecimiento del 56%, 6% y 2%, respectivamente. A precios corrientes en el año 2011, el valor de las exportaciones de estos productos alcanzó a USD 152,1 miles de dólares, 1.126,7 miles de dólares y 58,1 miles de dólares, respectivamente.

Estos resultados indican que el mercado interno es muy significativo para esta industria. El consumo de leche en el Paraguay es de 60 litros por persona por año, consumo muy bajo en comparación a lo recomendado por la Organización Mundial de la Salud (OMS), 140 litros/per cápita por año. A pesar de ello, este mercado está constituido por clientes exigentes y sofisticados, con una mayor presencia en el Departamento Central que en los Departamentos del interior del país y que presionan a las empresas locales para que alcancen niveles cada vez más altos en lo concerniente a calidad, características y servicio de los productos. Esto se evidencia, a través de la gama de productos innovadores, con diversidad de marcas y formas de presentación y con potenciales alimenticios óptimos que la industria pone a disposición de los consumidores en el mercado nacional.

Los productos más importantes dentro del volumen total de la producción de la industria láctea en el año 2010, corresponden a la Leche UHT, con una participación de 38,5% sobre el total de leche procesada. Le sigue la leche pasteurizada con 24,3%, queso 11,2%, Yogurt 10,8%, Bebida

Láctea 10,7%, dulce de leche 2,3%, postres, cremas y bases para helados con 1,7% y mantequilla con 0,5% (Plan Nacional de Desarrollo Sostenible de la Cadena Láctea, 2012)

Gráfico 4 Participación de los productos lácteos en el volumen total de producción de la industria láctea paraguaya



Fuente: Plan Nacional de Desarrollo Sostenible de la Cadena Láctea, 2012.

A nivel mundial Paraguay está lejos todavía de alcanzar una posición competitiva en las exportaciones de productos lácteos. La industria láctea paraguaya ha tenido un crecimiento relativamente estable en su participación en el mercado mundial, pasando de 0.00001% en el año 2000 a 0,0023% en el año 2011. Alemania, Nueva Zelanda y Francia lideran las exportaciones de productos lácteos a nivel mundial, y han ganado importantes cuotas de mercado entre el 2000 y 2011. Alemania vio aumentar su participación de 8% en el año 2000 a 17% en el año 2011. En tanto que la participación de Nueva Zelanda y Francia creció de 4% a 16% y de 7% a 13% para el mismo periodo, respectivamente

A nivel regional, en el año 2011 los Estados partes del Mercosur, Argentina, Uruguay, Brasil y Paraguay han mejorado su posición en el ranking de países exportadores de lácteos respecto

del año 2000. Así, Argentina y Uruguay se ubican entre los 20 principales países exportadores de lácteos a nivel mundial. Brasil y Paraguay por su parte ocupan la posición número 39 y 68, respectivamente.

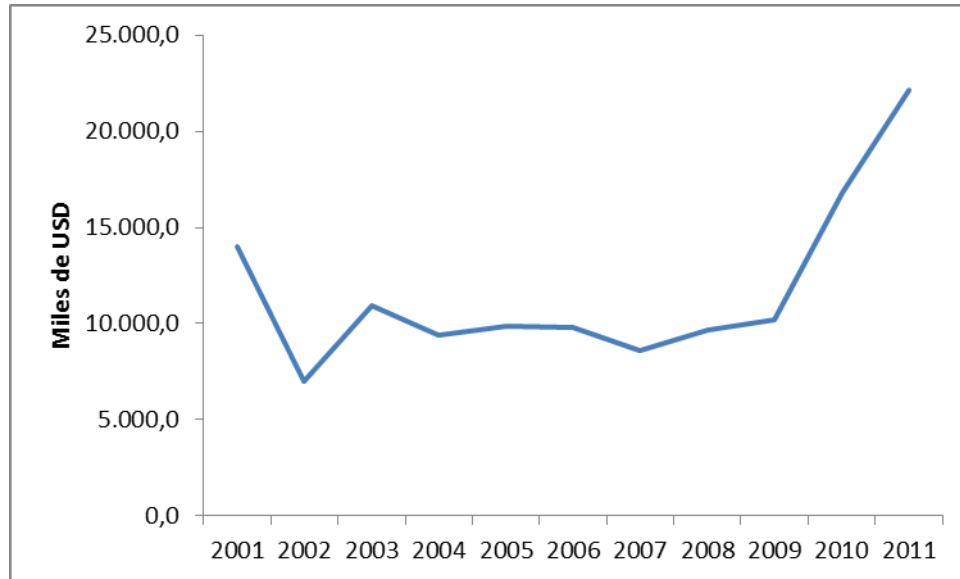
Tabla 3 Ranking de los principales países exportadores de lácteos

Año 2000				Año 2011			
Posición	País	Valor Exportado (En Miles de USD)	Participación	Posición	País	Valor Exportado (En Miles de USD)	Participación
1	Alemania	3.922.374,0	8%	1	Alemania	10.357.566,2	17%
2	Francia	3.508.310,7	7%	2	Nueva Zelanda	9.404.110,9	16%
3	Holanda	3.080.231,8	7%	3	Francia	7.889.827,6	13%
4	Nueva Zelanda	2.080.338,3	4%	4	Bélgica	3.891.224,6	7%
5	Belgica	1.714.451,6	4%	5	Estados Unidos	3.687.090,2	6%
6	Australia	1.550.288,7	3%	6	Italia	2.927.044,6	5%
7	Dinamarca	1.293.119,6	3%	7	Irlanda	2.441.068,6	4%
8	Irlanda	1.029.780,6	2%	8	Australia	1.995.232,5	3%
9	Italia	869.737,2	2%	9	Polonia	1.790.922,7	3%
10	Reino Unido	866.741,2	2%	10	Reino Unido	1.777.556,8	3%
14	Argentina	320.740,2	1%	14	Argentina	1.471.598,2	2%
26	Uruguay	125.412,2	0,27%	26	Uruguay	691.420,0	1%
58	Brasil	13.400,7	0,03%	58	Brasil	97.309,1	0,2%
135	Paraguay	5,5	0,00001%	135	Paraguay	1.370,2	0,0023%
Total		46.788.982,40	100%	Total		59.752.117,6	100%

Fuente: Elaboración propia con datos UN Comtrade, Banco Central del Uruguay, 2012

Es importante destacar que una parte de la demanda nacional es todavía abastecida por los productos lácteos importados. Esto se puede observar a través de la evolución de las importaciones de lácteos en país. Entre 2003 y 2007, las importaciones crecieron a una tasa promedio anual del 6,7%, mientras que a partir de 2008 se observa un comportamiento dinámico ascendente del 28,7% promedio anual. Entre los principales rubros de importación se destacan la leche en polvo y quesos, con una participación del 55% y 35%, respectivamente, en el periodo analizado (2003-2011). Los principales productos de importación se caracterizan por poseer un mayor nivel de procesamiento.

Gráfico 5 Evolución de las importaciones de Paraguay de productos lácteos



Fuente: BCP, 2012

En conclusión, en el determinante de condiciones de la demanda ejerce una influencia en la creación y mantenimiento de la competitividad de la industria láctea, dado que el mercado paraguayo está formado por clientes relativamente exigentes y conocedores. Sin embargo, la tarea pendiente es incursionar con mayor fuerza en los mercados internacionales. La producción de leche en polvo en el país ayudará a la industria a esta tarea a fin de alcanzar mayores tasas de crecimiento e incrementar la competitividad en los mercados internacionales.

- Sectores conexos y relacionados

Este determinante tiene un débil y lento desarrollo. Existe escasa presencia de empresas proveedoras de capital nacional, que están principalmente relacionadas con la provisión de insumos para la industria láctea (plásticos, cartones, botellas, azúcar, etc.) En esta industria, las empresas o importa directamente ciertos insumos y maquinarias, o bien dichos productos lo obtienen a través de empresas locales importadoras. El desafío es la mayor incorporación de proveedores locales.

La experiencia de los países exitosos en el desarrollo de la industria láctea, muestra que la viabilidad en el largo plazo se basa en forma importante en la existencia de una masa crítica de empresas proveedoras altamente competitivas alrededor de las plantas procesadoras.

En forma complementaria, estas empresas deben tener acceso a la importación, en términos competitivos, de insumos de aquellos países de dónde sea posible obtener las mejores condiciones.

El desarrollo de la cadena de suministro de la industria no responde al simple hecho de sustituir importaciones de manera obligatoria, sino a la necesidad que tiene el país de contar con proveedores nacionales que produzcan insumos y algunas maquinarias con precios, calidad y plazos de entrega competitivos.

Existe además, otro grupo de instituciones y organizaciones relacionados con la industria y que apoyan en mayor o menor medida el desarrollo de la misma, como ser las cámaras empresariales, asociaciones, cooperativas, etc. En relación a las cámaras empresariales y en particular, la Cámara Paraguaya de Industriales Lácteos (CAPAINLAC), ofrece asistencia a sus agremiados en diversas áreas como ser asesoría legal y administrativa, representación de intereses ante distintas instancias gubernamentales, entre otras.

A modo de ejemplo, la CAPAINLAC conjuntamente con la Dirección General de Educación Inicial y Escolar Básica del Ministerio de Educación y Cultura (MEC), llevó a cabo durante aproximadamente 5 años un programa que inició una campaña sobre la importancia de consumir leche y sus derivados en la población infantil a través de folletos informativos y guías alimentarias nutricionales.

La CAPAINLAC también apoya el programa recreo saludable, desarrollado por el Instituto Nacional de Nutrición (INAN) y el Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social, con el objetivo de fomentar hábitos saludables que permitan la alimentación sana de los niños y adolescentes, incentivando el consumo de alimentos considerados beneficiosos para el crecimiento y desarrollo.

Por su parte, la Asociación de Productores de Leche (APROLE), asociación de productores de leche y criadores de razas, vela por los intereses del sector primario relacionado con la producción de leche y el mejoramiento del hato ganadero. Ofrece una amplia gama de servicios a los productores de leche cruda orientada a transferir y fortalecer las capacidades tecnológicas y a apoyar la capacitación del personal entre las que se destacan: cursos, seminarios, salidas de campo, coordinados en ocasiones con la industria.

Así también, desde el año 2005, la Federación de Cooperativas de Producción - FECOPROD viene llevando a cabo el Programa de Mejoramiento de la Competitividad del Sector Lechero en el Paraguay PROCOLE. Este programa estuvo orientado a dar asistencia técnica a las Cooperativas productoras de lácteos asociadas a FECOPROD en las siguientes áreas: 1) Área de producción primaria en el campo, con el propósito de proveer asistencia técnica en el manejo de animales, producción de alimentos, entre otros, 2) Área Industrial, con actividades

relacionadas al mejoramiento de los procesos de elaboración de productos lácteos, ofreciendo asesoramiento idóneo para la adecuación de las Plantas Industriales y concienciación del personal, 3) Área de Marketing, con el desarrollo de actividades relacionadas a la comercialización y distribución de los productos.

En una segunda etapa y a partir del año 2008 el programa cuenta con el financiamiento suministrado por las propias Cooperativas participantes, dando continuidad a los trabajos objeto del Programa mediante la contratación de los técnicos nacionales que fueron capacitados por las organizaciones internacionales intervinientes en la primera etapa. Actualmente, se cuenta el PROCOLE II cuenta con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo.

En conclusión, una cadena de proveeduría débil impone un freno al crecimiento de las actividades de las empresas y obstaculiza la permanencia de las inversiones. Es por ello que su fortalecimiento constituye un elemento muy importante en la estrategia de aseguramiento de la viabilidad de la industria láctea en el mediano y largo plazo.

- **Gobierno**

El Gobierno puede tener un papel muy importante en el desarrollo de la industria láctea paraguaya. Recientemente fue publicado el Plan Nacional de Desarrollo Sostenible de la Cadena Láctea definido como un conjunto de instrumentos de política y estrategias, orientado al desarrollo productivo, social, económico y ambiental del sector lácteo. Este plan surge de la iniciativa del sector público, a través de la creación de la Mesa Láctea de Competitividad a instancias del Vice Ministerio de Ganadería del Ministerio de Agricultura y Ganadería, y en la que participaron distintos representantes de organizaciones tanto del sector público y privado vinculados con el tema con el fin de identificar los principales desafíos que enfrenta el desarrollo de la cadena láctea como un conjunto y las acciones que contribuirían a enfrentarlos.

En materia normativa, la legislación referida a la industria láctea está compuesta principalmente por la Legislación Nacional de Calidad y Salud Animal, Resoluciones internalizadas del Mercosur, Ordenanzas Municipales, promulgada por la Municipalidad de Asunción, Normas Paraguayas sobre Leche y Derivados, emanadas del Instituto Nacional de Tecnología Normalización. Es importante destacar que en Paraguay no se cuenta con regulación en materia de comercialización de leche.

Diversas son las autoridades de aplicación como ser el Servicio Nacional de Calidad y Salud Animal (SENACSA), el Instituto Nacional de Alimentación y Nutrición (INAN), el Instituto Nacional de Tecnología y Normalización (INTN), las Municipalidades y las Gobernaciones, entre otros. Entre las principales falencias se encuentran: la debilidad preceptiva de la mayoría de las

leyes y normas sancionadas, la duplicación en extremo de las normativas, la superposición de organismos de aplicación etc. (Plan Nacional de Desarrollo Sostenible de la Cadena Láctea, 2012).

Por lo tanto, no existe una legislación adecuada con reglas claras para la regulación de esta industria en cuanto a las normas de regulación e instituciones de aplicación.

El marco legal debería contener las normas necesarias para el desarrollo competitivo de la industria láctea, tomando en cuenta la exigencia en tecnología por parte de esta industria, la preservación del medio ambiente, la sanidad animal, y el desempeño comercial que conlleven al fortalecimiento de una industria láctea nacional altamente competitiva a nivel internacional.

Es importante destacar también que la información estadística oficial que siga la evolución de la industria láctea es muy escasa en Paraguay, lo que dificulta el desarrollo de políticas que atiendan de forma más focalizada y eficiente las necesidades y requerimientos presentes y futuros de la industria.

En conclusión, se hace necesaria una buena regulación por parte del Estado paraguayo que promueva un importante crecimiento de esta industria sobre la base de un marco de incentivos a la competencia en el mercado paraguayo, a través de políticas de apoyo a la industria para fortalecer su competitividad.

Conclusiones

- A pesar de que la industria láctea se encuentra altamente concentrada y presenta características de mercado oligopólico, se presenta en el mercado nacional una fuerte competencia entre ellas.
- La fuerte competencia ha obligado a las empresas productoras de lácteos a establecer buenas estrategias donde el precio, la calidad, la innovación y por lo tanto la diferenciación de productos son centrales en la búsqueda de una mayor competitividad de sus productos en la industria láctea.
- El desarrollo de oferta de recursos humanos especializados ha sido insuficiente. La vinculación de las instituciones educativas con las empresas están vinculadas a actividades de enseñanza y poco relacionado a la investigación.

- La industria ha venido desarrollando mejores capacidades tecnológicas como ser la mejora en el nivel genético de los animales y mejoras en las condiciones de producción (manejo adecuado del hato ganadero, ordeño, instalaciones, sanidad, sistema de alimentación, etc.) así como las fuertes inversiones realizadas por empresas procesadoras y comercializadores de productos lácteos en maquinarias y equipos, infraestructura, tecnología, insumos y capacitación. Todo ello se traduce en calidad de los productos, habilidades para mejorar la eficiencia en los procesos de producción y alta flexibilidad, etc.
- El mercado interno es muy significativo para la industria láctea paraguaya. Este mercado está constituido por clientes exigentes y conocedores, que presionan a las empresas locales para que alcancen niveles cada vez más altos en lo concernientes a calidad, características y de los productos. Sin embargo, la tarea pendiente es incursionar con mayor fuerza en los mercados internacionales.
- Esta industria se caracteriza por la escasa presencia de empresas proveedoras de capital nacional, que están principalmente relacionadas con la provisión de insumos. Hay una muy fuerte dependencia de insumos y maquinarias importados.
- Si bien existen esfuerzos puntuales por parte del Gobierno, se hace necesario una buena regulación por parte del Estado paraguayo que promueva un importante crecimiento de esta industria sobre la base de un marco de incentivos a la competencia en el mercado paraguayo, a través de políticas de apoyo a la industria para fortalecer su competitividad.

Con este trabajo se constata que se que se ha logrado un importante desarrollo de los determinantes de la competitividad que sustentan las ventajas competitivas de esta industria, particularmente en el determinante tradicionalmente más sólido: estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. Los correspondientes a los factores de producción y demanda si bien se refuerza presentan debilidades. Por su parte, en el determinante de sectores conexos y relacionados se advierte que su desarrollo es débil debido a la poca presencia de proveedores locales.

Referencias Bibliográficas

Porter, Michael (1991). La Ventaja Competitiva de las Naciones. Ediciones B Argentina SA.

Porter, Michael (2003). Ser Competitivo, Ediciones Deusto. España.

World Economic Forum, 2010, Global Competitiveness Report 2011 – 2012.

Figura 1 Los determinantes de la ventaja competitiva de la industria láctea

