

La creación de valor compartido en una empresa líder del clúster textil de Ñeembucú, Paraguay

The creation of shared value in a leading company of the textile cluster of Ñeembucú, Paraguay

Nelson Casarotto¹ , Romina Sotto² 

¹Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Departamento de Engenharia de Produção. Florianópolis, Brasil.

²Universidad Nacional de Asunción, Facultad de Ciencias Exactas y Naturales. San Lorenzo, Paraguay.

RESUMEN

Este trabajo busca aportar la evaluación de la estrategia de creación de valor compartido que utiliza la empresa líder para diagnosticar la situación actual a través de las actividades que realiza. La organización estudiada es la empresa madre del clúster textil de Ñeembucú, departamento del sur de Paraguay. La metodología utilizada incluyó la revisión bibliográfica, la obtención de datos de fuentes secundarias y el análisis del contraste de la teoría y la realidad. El clúster identifica a la región, está en desarrollo y tiene mucho potencial para crecer. Los resultados indican que la empresa aumentó su productividad por medio de la subcontratación de talleres integrantes del clúster, posicionó su marca en los mercados locales e internacionales, capacita constantemente a sus colaboradores y finalmente integra la sostenibilidad a su estrategia enfatizando acciones que reduzcan el impacto ambiental. Sin embargo, los desafíos pendientes son lograr la integración de los talleres de confección y la intervención del gobierno con la formulación de políticas públicas que favorezcan la innovación y el desarrollo tecnológico de todo el clúster para avanzar hacia la siguiente etapa. La creación de valor compartido puede impulsar a la revitalización de los clústeres industriales, y en efecto, a la competitividad nacional.

Palabras clave: Creación de valor compartido; clúster industrial; desarrollo regional; sector textil; Ñeembucú

ABSTRACT

This work seeks to provide the evaluation of the shared value creation strategy used by the leading company to diagnose the current situation through the activities it carries out. The organization studied is the mother company of the textile cluster of Ñeembucú, department in southern Paraguay. The methodology used included bibliographic review, obtaining data from secondary sources and analyzing the contrast between theory and reality. The cluster identifies the region, is developing and has a lot of potential to grow. The results indicate that the company increased its productivity by subcontracting workshops that are members of the cluster, positioned its brand in local and international markets, constantly trained its collaborators and finally integrated sustainability into its strategy by emphasizing actions that reduce environmental impact. However, the pending challenges are to achieve the integration of clothing workshops and the intervention of the government with the formulation of public policies that favor innovation and technological development of the entire cluster to move towards the next stage. The creation of shared value can drive the revitalization of industrial clusters, and indeed, national competitiveness.

Keywords: Creation of shared value; industrial cluster; regional development; textile sector; Ñeembucú

Cómo citar/How to cite:

Casarotto, N., y Sotto, R. (2024). La creación de valor compartido en una empresa líder del clúster textil de Ñeembucú, Paraguay. *Revista científica en ciencias sociales*, 6, e601208. [10.53732/rccsociales/e601208](https://doi.org/10.53732/rccsociales/e601208)

Editor Responsable:

Chap Kau Kwan Chung 
Universidad del Pacífico. Dirección de Investigación. Asunción, Paraguay
Email: wendy.kwan@upacifico.edu.py

Revisores:

Myrna Ruiz 
Universidad del Pacífico. Dirección de Investigación. Asunción, Paraguay
Email: myrna.ruizdiaz@upacifico.edu.py

Hernán Suty

Universidad Americana. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Asunción, Paraguay
Email: her_su@hotmail.com

Fecha de recepción: 28/05/2024

Fecha de revisión: 10/06/2024

Fecha de aceptación: 10/10/2024

Autor correspondiente:

Nelson Casarotto
E-mail: ncasarottofilho@gmail.com



INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo presenta una revisión teórica básica sobre la estrategia de creación de valor compartido y su aplicación en un estudio de caso en una empresa del rubro textil.

La sociedad, el gobierno, los consumidores y otros grupos de interés influyen en las empresas y también se ven afectados por los resultados de las mismas, los cuales además de ser económicos también son ambientales y sociales. Esta continua retroalimentación obliga a las empresas a redefinir su estrategia, en consecuencia, promueve la generación de valor compartido, la que inicia con el estudio de las necesidades de los grupos mencionados y la planificación de actividades para abordarlas. El valor compartido es una oportunidad de crecimiento para las empresas, porque abre la posibilidad de producir ingresos a largo plazo atendiendo necesidades sociales o mejorando situaciones actuales. Lo que se pretende alcanzar es el beneficio mutuo de las partes involucradas, para lo cual es esencial diseñar e implementar una estrategia adecuada de negocios (Porter & Kramer, 2011).

La organización analizada es la empresa madre del clúster textil de Ñeembucú, departamento ubicado en el sur del Paraguay. El clúster mencionado es asimétrico ya que tiene solo una empresa líder. La estrategia que utiliza está orientada a la creación de valor compartido y se está introduciendo a las prácticas de sostenibilidad. Así apunta a obtener beneficios económicos y sociales, también pretende lograr el desarrollo del clúster que lidera.

El objetivo de la investigación es evaluar la estrategia de creación de valor compartido de la empresa madre del clúster textil paraguayo por medio del análisis de sus actividades en el área mencionada. La información referente a la empresa fue obtenida únicamente de fuentes abiertas, de acceso público.

DESARROLLO

La competitividad nacional no se limita únicamente a sus recursos naturales, mano de obra o valor de la moneda, también incluye la capacidad de innovación (resolver y mejorar las situaciones) y la constante mejora de la productividad. Los desafíos a los que se enfrenta una nación estimulan la creación de ventaja competitiva (Porter, 2000).

Un clúster es un grupo de empresas de una determinada ubicación geográfica, se benefician mutuamente a través de relaciones comerciales verticales, como clientes, tecnología y canales de distribución. Permiten fomentar el desarrollo tecnológico y fortalecen su posición frente a los clientes. Los clústeres impulsan la competitividad, la cual es esencial para el progreso económico de un país (Begazo, 2004).

Los clústeres posibilitan la integración de las empresas y el desarrollo de las ventajas competitivas de las empresas de una región. Las alianzas entre los gobiernos, la comunidad y los agentes productivos pueden lograr el aumento de la capacidad de innovación y la introducción de nuevas tecnologías (DeSouza-Filho, 2000). Los clústeres industriales con fuertes lazos de capital social pueden actuar como comunidades que refuerzan el respaldo gubernamental en infraestructura, servicios públicos y seguridad social, brindando oportunidades a los miembros. Pueden impulsar el desarrollo de habilidades, derechos políticos y redes de seguridad. Sin embargo, pueden generar desafíos como la contaminación ambiental, aunque al mismo tiempo contribuyen a combatir la pobreza en áreas rurales. (Wu et al. 2021) Altenburg y Meyer-Stamer (1999) proponen la siguiente clasificación de clusters latinoamericanos según sus características y requerimientos: el primer grupo de los sobrevivientes, conformado por empresas pequeñas y micro, con potencial limitado, se ven afectados por las condiciones macroeconómicas desfavorables y precisan aumentar habilidades e inversiones; el segundo grupo formado por los productores avanzados que están presionados por la transición a economías abiertas, necesitan favorecer el aprendizaje y la innovación; y el

último grupo, son empresas transnacionales lideradas por organizaciones extranjeras, puede aprovecharse para incorporarlas a la cadena de suministro de las transnacionales.

Sultan y Van Dijk (2023) indican que la ausencia de políticas de innovación e incentivos en el ecosistema, la falta de confianza, la competencia desleal, la informalidad y el financiamiento limitado frenan el desarrollo de los clústeres, por lo que recomiendan la intervención del gobierno con la formulación de políticas específicas para lograr los objetivos trazados. Por otra parte, Kuberska y Mackiewicz (2022) resaltan que “la adopción por parte del gobierno de una política de clústeres a nivel nacional y la implementación de una estrategia integral para el desarrollo de clústeres a nivel regional y nacional es una condición básica para la política de clústeres”. La intervención gubernamental debe ser continua, se puede lograr por medio de políticas públicas que se adapten a las necesidades en las diversas etapas de los clústeres enfatizando el apoyo a las actividades de innovación y de internacionalización de clústeres.

Creación de valor compartido

El concepto de valor compartido se refiere a las prácticas operacionales y políticas que mejoran tanto la competitividad de la empresa como las condiciones sociales y económicas de las comunidades donde ejercen sus operaciones. La creación de valor compartido se orienta a identificar y expandir la relación que existe entre el progreso social y económico (Porter & Kramer, 2011).

Las políticas de gestión sostenible basadas en la creación de valor compartido se transforman en ventajas competitivas para las empresas porque permiten crear mejores condiciones para todos los actores de la cadena de valor (Melamed et al., 2018). La combinación óptima de actividades innovadoras dentro de una gestión sostenible facilita el reconocimiento de la empresa como agente de transformación en el desarrollo socioeconómico (De Tommaso & Pinsky, 2021). Los valores organizacionales y los objetivos estratégicos deben estar alineados para implementar la estrategia. Los resultados del valor compartido pueden ser tangibles e intangibles, estos últimos pueden ser la reputación y el capital social, los que son difíciles de medir, pero son esenciales para la competitividad organizacional. (Kotze & Hofmeyr, 2022) Según Porter & Kramer (2011) existen 3 maneras de crear valor compartido: reconcibiendo productos y mercados, redefiniendo la productividad de la cadena de valor y construyendo clústeres de apoyo.

Creación de valor compartido por medio de clústeres

Las empresas pueden crear valor compartido al construir clústeres que aumenten la productividad de la organización mientras cubre limitaciones de las condiciones estructurales del sector. Los clústeres juegan un papel fundamental en la productividad de las economías regionales, aumentando la competitividad y la innovación del sector. La cadena de suministro local permite mayor eficiencia logística y facilita la cooperación entre las distintas organizaciones. También se benefician otros aspectos relacionados a la productividad, como la capacitación, transporte, mantenimiento, entre otros (Porter & Kramer, 2011).

Los clústeres reúnen los requisitos para la creación de valor compartido, implica la participación de varios grupos como instituciones gubernamentales, organizaciones no gubernamentales, asociaciones comerciales y comunidades. Como parte esencial de sus estrategias empresariales aportan beneficios sociales y medioambientales de manera significativa a la comunidad, apoyando a la formación y entrenamiento de la fuerza laboral local, la generación de empleo adicional, el aumento de los ingresos en la región y la promoción de la energía sostenible. Los clústeres, al tener la capacidad de generar beneficios compartidos, pueden ser un motor eficaz para la reactivación y el progreso de zonas rurales, al enfrentar los

desafíos de la actualidad. (Martinidis et al., 2021). Los clústeres industriales facilitan la sinergia de los aspectos del mercado (energía, logística, productividad de los trabajadores y los flujos de trabajo) para obtener beneficios económicos aportando soluciones para áreas sociales (educación y empleo), de este modo promueven la generación de valor compartido (Yang & Yan, 2020).

Alberti y Belfanti (2020) han confirmado que el desarrollo del clúster Motor Valley en Emilia-Romaña ha generado oportunidades de crecimiento económico y social para todos los participantes. El análisis revela que los clústeres generan valor compartido, y las variables seleccionadas para medir el desarrollo de los clústeres explican en gran medida las variables relacionadas con el impacto social y empresarial, con un alto nivel de significancia estadística.

Situación del clúster textil en Paraguay

La cadena productiva textil comprende varias etapas, desde la producción de algodón tradicional u orgánico, la producción de hilados y tejidos, hasta las confecciones y textiles finales. En Paraguay, se realizan actividades en casi todas las etapas de la cadena, aunque la participación en la etapa primaria ha disminuido con el tiempo y habilitan las actividades que dan valor agregado a los productos terminados, como la producción de telares y el diseño de prendas de vestir con marcas propias. Las investigaciones realizadas sobre innovación y calidad en la cadena productiva textil y confecciones mencionan que existen esfuerzos por innovar, pero los obstáculos son el desconocimiento de las políticas públicas de innovación y la falta de financiamiento. Por otra parte, se destaca la generación de valor agregado donde las prendas confeccionadas han conquistado mercados internacionales con la marca y los altos estándares de calidad (Ministerio de Industria y Comercio [MIC], 2013).

Según el Banco Central del Paraguay el sector textil confecciones constituye el 7% de participación en el PIB y el valor bruto de producción industrial en el año 2019 alcanzó 737 millones de dólares. REDIEX muestra que, en cuanto a las exportaciones en el 2021 se llegó a 258,2 millones de dólares, y con respecto al empleo hasta el año 2021 ocupa a 33.085 personas. De acuerdo a la Secretaría de Estado de Tributación hasta 2019 existen 8.942 empresas en el sector, de las cuales el 98% son MIPYMES (Ley N° 4457 para las micro, pequeñas y medianas empresas que facturan hasta seis mil millones de guaraníes y emplean hasta 50 personas). (MIC, 2022)

De acuerdo con Sánchez y Schenatto (2017), los clústeres empresariales en Paraguay se encuentran entre los tres últimos en América Latina en cuanto a competitividad e innovación. Las causas se deben a la escasa integración entre las instituciones y las empresas del clúster, falta de capacidad de innovación y especialización limitada. También destacan la necesidad imperiosa de refundar los clústeres empresariales paraguayos para mejorar la competitividad de las PYMES y en consecuencia promover el desarrollo local, regional y nacional.

Descripción del caso

Los inicios de Manufactura de Pilar S.A. se remontan a 1930. Su página web oficial señala que en la actualidad su oficina administrativa central funciona en la ciudad de Asunción y la planta fabril en la Ciudad de Pilar, Departamento de Ñeembucú, en el sur del país. Sus actividades incluyen el diseño, la producción y la distribución de productos textiles. La comercialización de los productos se realiza en tiendas propias, página web y medio digital asistido. Más de 1.000 personas colaboran en las actividades de la cadena de valor de la empresa. Pretende implementar un modelo de negocio sostenible con la orientación de sus acciones basándose en los objetivos de desarrollo sostenible.

En el año 2003 empieza a tercerizar sus confecciones logrando conformar al siguiente año el clúster textil de Ñeembucú.

Dentro del contexto del clúster Algodón-Textil-Confecciones, una entidad sin fines de lucro que ha estado operando desde 2004 y que reúne a instituciones tanto públicas como privadas. Durante este tiempo, el clúster ha llevado a cabo diversas iniciativas, destacando su apoyo a asociaciones gremiales como la Asociación de Artesanas de Ñeembucú (AAÑ) y la Asociación de Confeccionistas de Pilar (ACP). Manufacturas Pilar es miembro fundador y actual socio activo. El objetivo principal de esta colaboración ha sido mejorar la calidad de los productos y facilitar el acceso a los mercados tanto nacionales como internacionales. (Arce & Servín, 2011).

En la figura 1 se visualiza la cadena de valor productiva del sector algodón-textil-confecciones de Ñeembucú con sus respectivos integrantes:

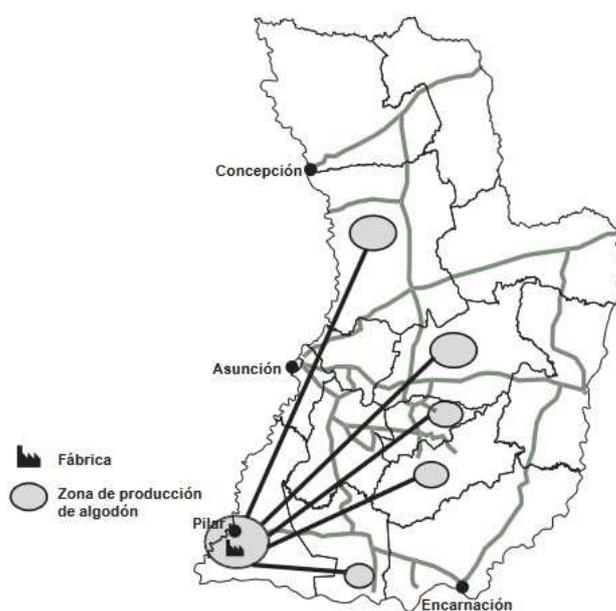
Figura 1. Cadena productiva sector algodón-textil-confecciones



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) / Agencia Japonesa de Cooperación Internacional (JICA) (2013)

En la figura 2 se puede observar las ubicaciones de la fábrica y las zonas de producción de algodón.

Figura 2. Mapa de la cadena algodón-textil-confecciones



Fuente: CEPAL/JICA (2013)

La empresa ha ampliado progresivamente su cadena de producción, incluyendo etapas como hilandería, tejeduría, tintorería, estampado, acabado de telas y confección. Manufactura de Pilar es una empresa de integración vertical que cubre todo, desde el procesamiento del algodón hasta la comercialización de tejidos, prendas de vestir y artículos para el hogar, aunque ha subcontratado la confección (CEPAL/JICA, 2013).

Además, desde el 2006 es socia fundadora de la Red del Pacto Global Paraguay, por lo que mencionan que orientan sus acciones corporativas hacia los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Algunas de las acciones señaladas en su página web son: capacitación constante a colaboradores, plan de reforestación en zonas aledañas a la planta ubicada en la ciudad de Pilar, utilización de cascarilla de arroz como combustible para caldera, manejo eficiente y reciclaje de residuos sólidos (plásticos, cartones, papeles y sobrantes de tejidos).

El Pacto Global es una iniciativa voluntaria promovida por Naciones Unidas para trabajar bajo principios de sostenibilidad con el sector privado. Pretende establecer la sostenibilidad en la economía mundial proponiendo y motivando a las empresas y organizaciones a:

“Hacer negocios responsablemente alineando sus estrategias y operaciones con 10 principios basados en derechos humanos, derechos laborales, medio ambiente y lucha contra la corrupción; accionando estratégicamente para avanzar hacia objetivos generales de la sociedad, enfatizando la colaboración y la innovación” (Pacto Global, 2023).

El relacionamiento entre empresas y las empresas líderes del clúster algodón-textil-confecciones de Ñeembucú tiene un enfoque individualista, por lo que se recomienda promover la colaboración entre talleres mediante reuniones regulares y un seguimiento más riguroso de las metas del clúster. El establecimiento de relaciones cercanas y acuerdos que faciliten las interacciones comerciales e inversiones permitirán impulsar el desarrollo colaborativo. La baja rotación de la mano de obra se destaca e indica un alto nivel de fidelidad a la organización. La investigación y desarrollo puede fortalecerse a través de vínculos con la Universidad de Pilar y otras instituciones técnicas. Las entidades gubernamentales también deben crear un entorno propicio para aumentar la productividad (Sánchez Chaparro et al., 2017).

El clúster textil de Ñeembucú sigue en la fase temprana de desarrollo porque requiere mayor integración productiva y mejorar la capacidad de innovación. Muestra potencial para lograr la colaboración estrecha entre las empresas componentes, las instituciones públicas y los gobiernos locales, sin embargo, no consideran el beneficio de la cooperación. En cuanto a la gestión de la innovación: los empresarios desconocen y desconfían de las políticas públicas de innovación, la mayoría tiene baja productividad, limitado desarrollo tecnológico, bajo nivel de especialización, baja calificación de mano de obra, alta informalidad e incapacidad para recopilar información estratégica del mercado (Sánchez Báez, 2020).

Según el último censo realizado a confeccionistas y artesanas textiles realizado en el año 2023 enfatizan el desafío que consiste en: “mejorar condiciones de trabajo y retener mano de obra calificada; y fortalecer el asociativismo y formalizar las redes de colaboración y subcontratación flexible”. (Lima et al. 2023).

Análisis del caso

Con base en la revisión bibliográfica se puede constatar que según Porter y Kramer (2011) Manufactura de Pilar S.A., desde sus inicios desarrolló operaciones y políticas de la empresa que han mejorado las condiciones sociales y económicas de la comunidad, y en consecuencia los empleos generados han contribuido al progreso social y económico de la región. (Mancuello 2008).

Teniendo en cuenta los requisitos para desarrollar la creación de valor compartido presentados por Martinidis et al. (2021), este clúster reúne las condiciones para desarrollar la estrategia de

creación de valor compartido, porque incluye a varios grupos de interés (gobierno, comunidad, universidad, colaboradores, clientes) que pueden lograr el progreso económico y social a través de la cooperación y la articulación de actividades que resulten en beneficios compartidos. Desde sus inicios ha contribuido al desarrollo socioeconómico de la región, la baja rotación de la mano de obra demuestra una alta fidelidad a la empresa, así se verifica que la inclusión de los factores del mercado ha resultado en beneficios compartidos, específicamente empleos y seguridad social que se constituyen como beneficios sociales para la zona y beneficios económicos para la organización; de esta manera coincide con Yang & Yan (2020).

A partir de Porter y Kramer (2011), De Tommaso & Pinsky (2021) y Vaca et al. (2018) podemos describir el valor compartido utilizando los siguientes conceptos interrelacionados: generación de conocimiento, generación de valor económico, mejora de competitividad de empresas integrantes, relaciones gubernamentales, gestión de innovación y gestión sostenible.

Generación de conocimiento

Acorde con lo planteado por Sánchez Chaparro et al. (2017), la empresa líder ha logrado la transmisión de conocimientos a los talleres de confección, sin embargo, se mantiene el enfoque individualista. Lima et al. (2023) basándose en el Censo realizado a los confeccionistas de Ñeembucú en el año 2023 señalan que todavía no se logra la integración de los talleres e insisten en fortalecer la asociatividad entre los talleres para mejorar las condiciones laborales.

Generación de valor económico

La participación de la empresa en la mayoría de las actividades de la cadena de valor accede a obtener resultados económicos. Fundamentado en los últimos datos del MIC, el sector realiza un aporte significativo en cuanto a participación en PIB, valor de producción industrial, exportaciones de productos textiles y el empleo de personas, en el caso específico de la empresa madre sobrepasa los 1.000 colaboradores.

Mejora de competitividad de empresas integrantes

En efecto, teniendo en cuenta a Begazo (2004) el clúster representa a la región sur y al departamento de Ñeembucú, ha mejorado y logrado altos estándares de calidad y también ha posicionado la marca (que lleva el nombre de la ciudad y de la empresa líder) a nivel local e internacional, por lo tanto, realiza un aporte significativo a la competitividad regional y nacional, aunque tiene todavía desafíos por afrontar y posibilidades de crecimiento.

Considerando lo expuesto por DeSouza-Filho (2000) el clúster integró a las pequeñas empresas que son los talleres de confección para aprovechar la ventaja competitiva de la región. También existen alianzas estratégicas con asociaciones gremiales, la academia (Universidad Nacional de Pilar) e institutos técnicos (CEPAL/JICA, 2013), sin embargo, los resultados no son suficientes para pasar a la siguiente etapa.

Relaciones gubernamentales

Según la clasificación propuesta por Altenburg y Meyer-Stamer (1999) este clúster pertenece al segundo grupo, donde la empresa líder es productora avanzada y necesita impulsar el aprendizaje y la innovación, en consecuencia, requiere del acompañamiento del gobierno por medio de políticas públicas que promuevan las condiciones para facilitar el desarrollo tecnológico y la innovación.

Conforme a lo señalado por Sultan y Van Dijk (2023) se comprueba que la falta de políticas públicas adecuadas desaprovecha el potencial del clúster estudiado, especialmente en la fase primaria donde los agricultores de algodón han disminuido y esto obliga a importar materia

prima de distintos lugares del mundo. Igualmente se coincide con Kuberska & Mackiewicz (2022) destacando que es apremiante incluir a los clústeres en la estrategia integral nacional con el fin de formular y aplicar políticas considerando las necesidades y desafíos, en este caso particular consiste en favorecer las actividades de innovación y mantener la internacionalización que ya ha logrado.

Gestión de innovación

Conforme a Sánchez Báez (2020) se requiere conseguir la integración productiva y la cooperación entre miembros para impulsar la capacidad de innovación. La empresa líder realiza capacitaciones constantes a sus funcionarios, en cambio los talleres tienen mano de obra poco calificada y baja especialización frenando las actividades potenciales de innovación. Ocurre la misma situación con el desarrollo tecnológico, la empresa líder accede a la tecnología avanzada gracias a sus recursos propios, pero los talleres necesitan del financiamiento que se puede lograr con los programas de innovación y la ejecución de políticas públicas adecuadas a la situación.

Gestión sostenible

Atendiendo la parte ambiental Wu et al. (2021) examina la posible generación de contaminación y la disminución de la pobreza, en la actualidad la empresa tiene prácticas sostenibles para reducir el impacto ambiental como la utilización de cascarilla de arroz como combustible para caldera, el manejo eficiente de residuos sólidos y el reciclaje de algunos residuos.

A partir de las indicaciones de Kotze y Hofmeyr (2022), en efecto se observan esfuerzos por integrar sus valores organizacionales y objetivos estratégicos con acciones de sostenibilidad de impacto ambiental, a fin de construir una sólida reputación que le permita competitividad en el mercado. Además, la empresa puede aprovechar las oportunidades que ofrece el clúster en el que opera, para potenciar aún más su impacto y alcance en el ámbito de la sostenibilidad.

Porter y Kramer (2011) se refieren al papel de los clústeres en la creación de valor compartido, con respecto a esto se verifica que la empresa líder se enfocó en la producción de tejidos por medio de la tercerización de las confecciones consiguiendo así la generación de valor agregado, incrementó su productividad y se esfuerza por hacer lo mismo con su capacidad de innovación ampliando la variedad de sus productos terminados.

CONCLUSIÓN

La investigación sobre la creación de valor compartido en la empresa líder del clúster textil de Ñeembucú, Paraguay, arroja luz sobre una serie de logros significativos, así como desafíos críticos que requieren atención inmediata.

Con respecto al cultivo de algodón, no se ha encontrado información actualizada sobre el origen del algodón que utilizan como materia prima.

Por un lado, es alentador observar que Manufactura de Pilar S.A. ha logrado un notable crecimiento en su productividad al optar por la subcontratación de la confección y diversificar su gama de productos. Como resultado de esta estrategia, la marca "Pilar" ha consolidado su presencia tanto en los mercados locales como internacionales. Cabe destacar que ha integrado acciones de sostenibilidad en su estrategia, formando parte del Pacto Global Red Paraguay. Además, su compromiso con la capacitación de sus colaboradores y la promoción del aprendizaje continuo son pasos importantes hacia el fortalecimiento de la fuerza laboral y la mejora de las prácticas sostenibles.

Los desafíos que enfrentan los talleres de confección subcontratados, como la baja especialización, la escasa calificación de la mano de obra, la falta de desarrollo tecnológico y

la incapacidad de innovación, son obstáculos significativos para el desarrollo del clúster textil en su conjunto. Estos desafíos se ven agravados por la ausencia de políticas públicas de innovación y fuentes de financiamiento.

Si bien existen alianzas estratégicas con la academia, organizaciones no gubernamentales y asociaciones de confeccionistas, los resultados obtenidos hasta el momento no han sido suficientes para avanzar a la siguiente etapa. A pesar de los esfuerzos y colaboraciones establecidas, se hace necesario revisar y fortalecer estas alianzas, identificar posibles áreas de mejora y buscar formas innovadoras de aprovechar al máximo sus ventajas.

Como recomendación clave, se insta a Manufactura de Pilar S.A. a considerar a los talleres de confección subcontratados como un grupo de interés esencial. Se necesita una acción gubernamental activa para formular políticas públicas que fomenten la innovación en el clúster textil, así como la creación de fuentes de financiamiento que respalden las iniciativas de desarrollo. Estas políticas públicas pueden mantener la internacionalización lograda hasta ahora y aumentar la capacidad de innovación del clúster, posicionándolo en un lugar competitivo en el mercado global.

En resumen, la creación de valor compartido en el clúster textil de Ñeembucú, Paraguay, es un desafío complejo pero esencial. Al enfocarse en la integración de los talleres, la capacitación de sus colaboradores y la colaboración con el gobierno, la empresa líder puede impulsar el avance del clúster hacia un futuro más sostenible. De esta manera, Manufactura de Pilar S.A., el clúster y la sociedad obtendrán beneficios compartidos.

Las propuestas de futuros temas de investigación son: impacto de las actividades del clúster en la productividad de la empresa líder, impacto socioeconómico del clúster textil a nivel regional y propuesta de modelo de gestión de estrategia de creación de valor compartido para clúster.

Declaración de los autores: Los autores aprueban la versión final del artículo. El artículo fue elaborado como examen de módulo de una maestría y calificado por el profesor Casarotto.

Declaración de conflicto de interés: Los autores declaran no tener conflicto de interés.

Contribución de los autores:

- Conceptualización: Nelson Casarotto, Romina Sotto
- Análisis formal: Romina Sotto
- Investigación: Romina Sotto
- Redacción – borrador original: Nelson Casarotto, Romina Sotto
- Redacción – revisión y edición: Nelson Casarotto, Romina Sotto

Financiamiento: Este trabajo ha sido autofinanciado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alberti, F.G., & Belfanti, F. (2020). Do clusters create shared value? A social network analysis of the motor valley case. *Competitiveness Review: An International Business Journal Incorporating Journal of Global Competitiveness*.
- Altenburg, T., & Meyer-Stamer, J. (1999). How to Promote Clusters: Policy Experiences from Latin America. *World Development*, 27(9), 1693–1713. [https://doi.org/10.1016/S0305-750X\(99\)00081-9](https://doi.org/10.1016/S0305-750X(99)00081-9)
- Arce, L., & Servín, M. (2011). *Paraguay: Tejiendo Soluciones para la Formación del Capital Humano. El caso de Manufacturas Pilar*. CIEPLAN-CADEP.
- Begazo, J. D. (2004). La competitividad y los cluster como elemento de desarrollo del país. *Gestión en el Tercer Milenio*, 13(7), 45-55. https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v07_n13/a07.htm

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2013). *Estudio sobre el desarrollo inclusivo del Paraguay. Experiencias de una cooperación internacional*. Naciones Unidas-JICA. https://www.jica.go.jp/paraguay/espanol/office/others/c8h0vm0000ad5gke-att/info_09.pdf
- DeSouza-Filho, F. (2000). Clusters e Distritos Industriais: estudos de casos em países selecionados e implicações de políticas. *Planejamento e Políticas Públicas*, (21), 3-49. <https://ipea.gov.br/ppp/index.php/PPP/article/view/85>
- De Tommaso, S. F. N., & Pinsky, V. (2021). Creating shared value: the case of innovability at Suzano in Brazil. *Innovation & Management Review*, 19(3), 208-221. <https://doi.org/10.1108/inmr-07-2021-0120>
- Kotze, R., & Hofmeyr, K. (2022). Effecting successful shared value creation: The role of organisations in fence-line communities. *South African Journal of Business Management*, 53(1), a2992. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v53i1.2992>
- Kuberska, D., & Mackiewicz, M. (2022). Cluster Policy in Poland—Failures and Opportunities. *Sustainability*, 14(3). <https://doi.org/10.3390/su14031262>
- Ley n° 4457 / Para las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES). (2012, 16 de mayo). <https://www.bacn.gov.py/leyes-paraguayas/8272/ley-n-4457-para-las-micro-pequenas-y-medianas-empresas-mipymes>
- Lima, P., Bordón, M. R., Cristhian Parra, Montaña, C. V., Setrini, G., & Pnud Paraguay. (2023). Resultados Principales del Censo de Confeccionistas y Artesanas Textiles de Pilar 2023. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.10685.03049>
- Mancuello, P. (2008). Estudios de casos. Red local del Pacto Global Paraguay. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/py/Estudios-de-casos-de-RSE-Pacto-Global.pdf>
- Manufactura de Pilar. (septiembre, 2023). *Quiénes somos – Pilar*. Manufactura de Pilar. <https://www.pilar.com.py/quienes-somos/>
- Martinidis, G., Adamseged, M. E., Dyjakon, A., Fallas, Y., Foutri, A., Grundmann, P., Hamann, K., Minta, S., Ntavos, N., Råberg, T., Russo, S., & Viaggi, D. (2021). How clusters create shared value in rural areas: An examination of six case studies. *Sustainability*, 13(8). <https://doi.org/10.3390/su13084578>
- Melamed, E., Blanco, A., & Rodríguez, G. (2018). Creación de valor compartido: estado y contribuciones a la sostenibilidad corporativa. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (85), 37–56. <https://doi.org/10.21158/01208160.n85.2018.2047>
- Ministerio de Industria y Comercio (2013). *Indicadores de Innovación y Calidad en Cadenas Productivas*. Ministerio de Industria y Comercio. https://www.mipymes.gov.py/wp-content/uploads/2023/02/2_Textil.pdf
- Ministerio de Industria y Comercio (2022). *Perfil sector textil y confecciones*. Ministerio de Industria y Comercio. https://www.mipymes.gov.py/wp-content/uploads/2023/02/PERFIL-SECTOR-TEXTIL-Y-CONFECCIONES_espanol.pdf
- Pacto Global Red Paraguay. (septiembre, 2023). *Quiénes somos - Pacto global*. Pacto Global Red Paraguay. <https://www.pactoglobal.org.py/quienes-somos/>
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). *Creación de valor compartido*. Harvard Business Review América Latina.
- Porter, M. (2000). *La ventaja competitiva de las naciones*. Editorial Vergara.
- Sánchez Báez, E. A. (2020). An analysis of the actions for innovation in the textile cluster of Paraguay. *Reportes Científicos de la FACEN*, 11(2), 20–26. <https://doi.org/10.18004/rcfacen2020.11.02.20>
- Sánchez Báez, E. A., & Schenatto Avancini, J. (2017). Innovation and competitiveness of the business clusters in Paraguay: evidence of their limitations. *Dirección y Organización*, (63), 65-73. <https://doi.org/10.37610/dyo.v0i0.516>
- Sánchez Chaparro, R. V., Casarotto Filho, N., & Lisboa Sohn, A. P. (2017). Transmisión del conocimiento en cluster textil de Ñeembucú Paraguay, una comparación con clusters textiles de otros países. *Iberoamerican Journal of Industrial Engineering*, 9(18), 138–163. <https://incubadora.periodicos.ufsc.br/index.php/IJIE/article/view/v9n1807/pdf>
- Sultan, S. & Van Dijk, M.P. (2023). Role of Promotion Policies to Stimulate the Dynamics and Innovation of Clusters: The Case of Palestine. En R. El Ebrashi, H. Hattab, R.S. Hassan, & N.H. Bouchra. (Ed.), *Industry Clusters and Innovation in the Arab World* (pp. 205-224). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-80262-871-520231009>
- Wu, J., Liu, X., Ruan, J., Qi, X., Wang, C., & Fan, D. (2021). Space power in inclusive development: Industrial clusters and rural anti-poverty. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(20). <https://doi.org/10.3390/ijerph182010943>
- Yang, T. K., & Yan, M. R. (2020). The corporate shared value for sustainable development: An ecosystem perspective. *Sustainability*, 12(6). <https://doi.org/10.3390/su12062348>