

El mercado de exportación: la única vía de salida para Nicaragua

Eddy Narváez y Mario Davide Parrilli

Resumen. - El mercado nicaragüense no ofrece suficientes incentivos para que las PYMES industriales incrementen su oferta, debido a que el ingreso per cápita es demasiado bajo y la población sustancialmente pequeña y dispersa. Se necesita buscar mercados alternativos que puedan absorber e impulsar la oferta nacional. La experiencia internacional muestra cómo en el caso de varios clusters de PYMES, el mercado internacional ha sido la clave para tal desarrollo. ¿Qué enseñanzas transmiten tales experiencias? ¿Qué espacios existen para que las PYMES nicaragüenses repitan tales experiencias exitosas? ¿Con quiénes es posible entrar efectivamente al mercado internacional? ¿Qué iniciativas a nivel micro, meso y macro son posibles implementar en tal sentido? Estas son las principales preguntas a las cuales se intentará responder en este artículo, teniendo como punto de referencia el sector de la producción de muebles.

Introducción

A partir de la crisis de la deuda externa de América Latina, en el continente se han abandonado las políticas económicas de crecimiento hacia adentro por un modelo más orientado hacia fuera. En general, la perspectiva adoptada se ha orientado más a seguir la lógica neoliberal del Banco Mundial de los años ochenta, que la lógica "industrialista" de Japón y los Dragones del Sureste de Asia. En todos los casos, se ha señalado a las exportaciones como el "motor del desarrollo" económico. En muchos países, tal reorientación estructural de la economía tuvo efectos significativos, a diferencia de Nicaragua, donde hasta ahora han sido limitados. El lento dinamismo de las exportaciones ha sido acompañado por el dinamismo más importante de las importaciones, aparentemente de bienes intermedios y de capital, básicos para la modernización tecnológica de la agricultura y la industria, aunque es muy probable que

tal indicador oculte la compra de bienes de lujo por parte de las empresas (p.ej. los automóviles). La importación de los demás bienes de consumo suntuario, también está creciendo sin medida (BCN, 1997).

Aún persisten grandes disparidades en el desempeño de las exportaciones, ya que se concentran en pocos bienes y mercados: 7 productos (sustancialmente agropecuarios) representan el 50% de las exportaciones y tres países (Estados Unidos, Alemania y España) absorben el 62.5 % de las mismas (*Ibid.*). El sector industrial representa una pequeña parte de la economía del país: el PIB industrial generado en 1997 alcanzó solamente el 20.9 % del PIB total, mientras sus exportaciones fluctuaron entre 200 millones de dólares en 1995 (*Ibid.*, 1996) y 460 millones en 1997 (BCN, 1998), siendo en su mayoría productos semi-procesados (p.ej. café oro). El grueso de la industria nacional está conformada por micro y pequeñas empresas¹, cuyos valores de producción y

exportación resultan insignificantes. En general, uno de los problemas más serios del país es el bajo desarrollo del sector industrial (y dentro de esto de las PYMES), lo que impide generar un significativo nivel de valor agregado y un crecimiento económico sostenido. En el actual mercado globalizado, no es suficiente tener un gran número de PYMES para lograr el desarrollo esperado; también hay que promover el crecimiento de su competitividad a nivel internacional.

La demanda nacional está limitada por el bajo ingreso de la mayor parte de la población, el cual no supera los US\$ 380 per cápita (Banco Mundial, 1997:214), y por el reducido número de habitantes (4.5 millones); lo que vuelve al mercado nacional incapaz de impulsar el crecimiento sostenido de las miles de empresas industriales. Ante esto, el mercado de exportación se puede convertir en la panacea del desarrollo capaz de empujar el auge industrial, orientando hacia los mercados externos la oferta que el mercado interno no puede absorber. Ante la inexistencia de una amplia demanda local, que ha sido fundamental para el desarrollo inicial de otros países de mayor tamaño (Europa, Brasil, México, Estados Unidos, etc.), el mercado de exportación resulta estratégico para apoyar el desarrollo de la economía nacional.

Varias experiencias internacionales de países de menor tamaño y reciente industrialización (Taiwan, Singapur, Malasia, Chile, etc.) muestran cómo han logrado crecer gracias a su entrada en el

mercado internacional y también evidencian la importancia de políticas comerciales eficientes en el crecimiento sostenido de la economía. Sin embargo, tal esquema de desarrollo necesita de un esfuerzo particular en el caso de Nicaragua por razones que dependen del estado de atraso tecnológico, humano y empresarial del sector industrial en que se encuentra el país, así como por la lógica gubernamental de desarrollo que hasta la fecha sigue estando basada principalmente en el sector agropecuario, generador de escaso valor agregado y dominado por los vaivenes de los precios en el mercado internacional. El esfuerzo para incursionar en el mercado internacional se vuelve difícil, aunque necesario.

El comercio internacional

La restringida gama de productos exportados y de destinos para los productos, ocasiona que el país se proyecte sin fuerza alguna en el mercado internacional. Las fluctuaciones de los precios internacionales de los bienes agropecuarios y su estaticidad frente a los bienes manufacturados (según la teoría del deterioro de los términos de intercambio formulada por Prebisch y Singer en 1949), debilitan progresivamente la formación de una economía más sólida y estructurada y el intercambio entre Nicaragua y los países con los cuales comercia. Uno de los resultados más significativos es la balanza comercial que empeora progresivamente, como lo muestra el cuadro No. 1.

Cuadro N° 1
DÉFICIT DE LA BALANZA COMERCIAL DE NICARAGUA
(MILLONES DE DÓLARES)

	1990	1995	1997
Exportación total	330.6	526.4	746.1
Importación total	567.4	865.0	1,301.2
Déficit comercial	236.8	338.6	555.1

Fuente: BCN, 1997.

Los análisis del BID sobre el desarrollo mundial muestran cómo el dinamismo de los precios de los productos manufacturados, ha sido considerablemente mayor que el dinamismo de los productos primarios que países como Nicaragua privilegian en su estructura económica y exportadora: el 2.5% promedio anual contra el 1.9% entre 1970 y 1990 (BID, 1992: 209). Al mismo tiempo, la producción industrial ha mostrado una mayor capacidad de producir en economías de escala, lo que ha llevado a un incremento sustancial de sus volúmenes: el 11% de incremento promedio anual contra el 1.6% promedio de los productos primarios durante el mismo período (*Ibid*). La opción para la exportación internacional de bienes manufacturados parece ser crucial. Así lo demuestran estudios como el de Balassa, quien afirma que "tales exportaciones han contribuido fuertemente al desarrollo económico de los países que las realizaron en los años setenta: los países que registraban una mayor participación de las manufacturas en sus exportaciones han presentado mayores tasas de crecimiento" (Balassa, 1985; en BID, 1992: 217).

Por otro lado, es interesante observar que el concepto de las ventajas compa-

rativas se toma en cuenta sólo en su versión estática. Nicaragua parece tener ventaja comparativa únicamente en el sector agropecuario, debido a la abundancia de los factores mano de obra barata y recursos naturales; sin embargo, no se considera que tales factores productivos son relevantes también en el caso de las industrias manufactureras tradicionales como el vestuario, el calzado, los alimentos, etc., que en Nicaragua se encuentran relativamente desarrolladas. Si se asume un enfoque dinámico de las ventajas comparativas (Krugman y Obstfeld, 1995), Nicaragua podría desarrollar otros productos relevantes para impulsar el desarrollo nacional, siempre que se oriente a una demanda que supere la capacidad de compra existente en el mercado interno. Un interesante estudio de la CEPAL señala que Nicaragua es el país con el peor índice de posicionamiento frente al mercado de Estados Unidos, lo que indica que sus exportaciones se orientan hacia rubros cuya demanda es altamente inelástica y estática, como son los productos alimenticios básicos (Buitelaar, 1997).

Entrar al mercado internacional no es sencillo, especialmente por toda una serie de barreras arancelarias y no arancelarias (subsidios, cuotas, medidas

sanitarias, contenido nacional, VER, etc.) que hacen que el país corra el riesgo de ver bloqueados sus tráficos repentinamente. Por esta razón, la diversificación de los productos exportables, particularmente de los productos que tienen mayor contenido de valor agregado, y la diversificación de los mercados de destino de tales productos, resultan ser aspectos claves para un desarrollo económico sostenible.

A pesar de que hay indicaciones de cierto cambio en la estructura de las exportaciones de Nicaragua (hacia los Estados Unidos), notamos que se trata de una conversión hacia la exportación de confecciones, lo que en Nicaragua está representado por las pocas empresas grandes de la zona franca con capital esencialmente extranjero y, por lo tanto, con un reducido impacto en el valor agregado y el ingreso nacional (Buitelaar, 1997).

En resumen, los precios de los productos primarios tienden a fluctuar más que los de los productos manufacturados y a encontrar -como bien representa la Ley de Engels, una demanda más estática que no genera impulsos para su crecimiento. Por eso, en la medida en que la composición de las exportaciones esté más diversificada y contenga una mayor proporción de productos manufacturados, la economía del país estará desarrollándose más.

En términos de número de empresas, las PYMES representan el grueso de la industria manufacturera nicaragüense. De hecho, en algunos sectores (muebles, productos metálicos, cuero) solo existen las PYMES y a nivel internacional tales sectores se adaptan más fácilmente a la

producción en pequeñas series, por lo que se necesitan acciones de fomento dirigidas específicamente a ellas, en particular, a las PYMES que presentan mayor capacidad en los sectores que posean mayor potencial. Serán estas empresas y estos sectores los que podrán promover un efecto-arrastre (si las acciones fueran puestas en un marco coherente a mediano y largo plazo), liderando el desarrollo del resto de la economía a nivel local, sectorial y nacional.

La industria de muebles de madera

El caso de la industria mueblera es el más sintomático de una industria que tiene gran potencial de desarrollo y exportación y que, a pesar de ello, no logra despegar, volcándose hacia la exportación de materia prima casi en bruto. La cadena maderera se beneficia de ventajas competitivas como la abundancia de materia prima, mano de obra barata y una larga tradición artesanal, además de la concentración geográfica y sectorial que estimula los elementos de la eficiencia colectiva (externalidades y acción conjunta). Sin embargo, estas ventajas están siendo aprovechadas de manera muy reducida, lo que se evidencia en la fuerte tendencia al crecimiento de la exportación de madera aserrada (hacia otros países que sí fomentan sus industrias de la madera, muebles y papel), debido a que la primera no constituye un mercado lo suficientemente interesante para los productores de madera aserrada.

Así, la exportación de madera aserrada ha alcanzado los 27 millones de dólares, mientras la exportación de muebles y

papel juntas no alcanzan ni el millón de dólares (BCN, 1998).

La industria mueblera nicaragüense es bastante homogénea, estando compuesta solamente por micros y pequeñas empresas², con no más de 15 trabajadores, a excepción de unos cuantos casos nacionales que llegan a los 30 ó 40 trabajadores. El deficiente estado tecnológico de las PYMES y las limitadas capacidades técnicas de los trabajadores, conducen a serias dificultades para producir de acuerdo a los estándares internacionales de calidad y volumen. Durante los años 80, el gobierno garantizaba el mercado externo mediante acuerdos con los gobiernos de Unión Soviética y los otros países del Este Europeo.

Pero desde el ajuste estructural de 1988 y, aún más, desde la liberalización de 1990, Nicaragua ha ido perdiendo el acceso al mercado internacional. De la misma forma ha sucedido en otros sectores productivos, generando una reducción de la oferta nacional que a su vez ha producido una reducción del empleo y, en consecuencia, del ingreso y la demanda nacional. Esto ha provocado una competencia destructiva entre talleres, basada en la continua reducción del precio y del margen de ganancia como medio para conquistar a los pocos y pobres clientes nacionales (Parrilli, 1998b). La consecuente baja rentabilidad del negocio lleva a reducir las inversiones en maquinarias modernas y a utilizar una maquinaria obsoleta y técnicamente deficiente, que no permite un adecuado control de la calidad durante el proceso productivo ni alcanzar adecuados volúmenes de producción. El resultado: sería obstáculo para la competitivi-

dad y la capacidad de crecimiento del taller, que lo encierra en un círculo vicioso de estancamiento económico.

Por el lado socioeconómico, la competencia destructiva es enormemente peligrosa, ya que fomenta la desconfianza entre los productores y reduce la valoración de las ventajas de la aglomeración geográfica y sectorial de empresas dedicadas a la misma actividad. Las formas de cooperación son demasiado reducidas (entre dos o tres productores) e informales (préstamos de repuestos), mientras no se impulsan acciones más organizadas para acceder a préstamos bancarios, exportación, compartir pedidos, etc. Las frustradas experiencias cooperativistas de comienzos de los años noventa (cuando la liberalización quebró muchas empresas cooperativas poco competitivas), siguen frenando la disponibilidad de las PYMES hacia la acción conjunta.

La exportación de muebles

El mercado internacional puede ser la respuesta a la crisis sectorial interna. Lamentablemente, esta apertura en la cadena maderera es todavía incipiente. La exportación de muebles actualmente no cuenta con un sector de exportadores lo bastante válido. De un total de 300 exportadores de muebles registrados por el CETREX en los últimos dos años, sólo un 20% se dedica formal y continuamente a la actividad; mientras que el otro 80% está compuesto por exportadores eventuales, es decir, personas físicas que alguna vez, en los últimos dos años, han llevado una carga de productos fuera del país (Narváez, 1999). Además, son raros los casos de exportadores que sacan más de 10-20,000

dólares de muebles por año. Se evidencia así la falta del eslabón de intermediarios que ha sido muy importante para el desarrollo exportador de muchos otros países.

El principal producto de exportación está representado por las sillas mecedoras o "abuelitas", que representan hasta el 60% del total de exportaciones (300,000 dólares) y pueden considerarse la especialización productiva del sector orientada al mercado de exportación. Sin embargo, hay que reconocer que las PYMES de este sector no se han lanzado a fabricar productos con nuevos estilos, sino que han mantenido los estilos clásicos que sólo pueden satisfacer la demanda étnica de otros países (nicaragüenses en Costa Rica o en Miami). Los muebles modernos todavía no son parte de la producción estándar nicaragüense, razón por la que en algunas tiendas de la capital empiezan a observarse algunos modelos extranjeros, cuya calidad, sin embargo, puede ser perfectamente alcanzable por los productores nacionales.

Los principales mercados de la exportación de muebles los constituyen los Estados Unidos, Costa Rica y El Salvador; lo que depende, por una parte, del alto número de nicaragüenses presentes en estos países y, por otra, de la cercanía geográfica que facilita los contactos comerciales y los flujos mercantiles y financieros con estos países. Sin embargo, los valores de exportación son muy pequeños; por lo tanto, un plan de expansión de la exportación de muebles no debe absolutizar los datos actuales como si estos países fueran los únicos mercados posibles para estos productos.

¿Quiénes están exportando?

Una actividad de fomento a la exportación debe discernir los actores (p.ej., productores, comerciantes, proveedores, etc.) y las funciones relevantes para promover su potencial de desarrollo, especialmente porque en este sector operan pequeñas y microempresas que generalmente no tienen suficientes recursos para participar en la actividad comercial. En este sentido, es preferible delegar la función de apertura de mercados a quienes trabajan en el ámbito comercial de manera exclusiva y profesional. Sólo de esta manera se puede alcanzar un resultado consistente a corto y mediano plazo. Sin embargo, en este análisis no solamente se busca discutir la importancia del eslabón comercial, sino también distinguir entre los exportadores más o menos calificados. Un reciente estudio sostiene que entre los exportadores de muebles nicaragüenses existen diferencias en lo que se refiere a tipos de mercado, ingresos generados y volúmenes exportados (Narváez, 1999). En otras palabras, existen varios tipos de exportadores, con diferentes lógicas comerciales y potenciales de desarrollo, que deben tomarse en cuenta al dirigir acciones de fomento hacia este sector.

Un primer tipo de exportadores -entre 20 y 30- dedican su actividad a participar exclusivamente en las ferias de Centroamérica, Panamá, y EE.UU. Las cantidades que pueden exportar a estos eventos son pequeñas, debido al alto número de oferentes y a que compiten sin diferenciación de producto. Se exportan los mismos productos elaborados y comercializados en el mercado local (principalmente sillas), los cuales

presentan problemas de moho y deformación por ser trabajados cuando la madera todavía está húmeda.

Los precios obtenidos por silla son relativamente buenos (entre US \$30 y 50), lo que responde al mayor ingreso disponible de los consumidores de estos países. Sin embargo, los precios de venta no se pueden mejorar debido a que la calidad ofertada no es alta. Este inconveniente se une a los bajos volúmenes exportados (alrededor de 25 sillas por exportador, en camiones compartidos entre varios comerciantes) y a los pocos eventos en los que participan, reduciéndose así las posibilidades de capitalización de los mismos comerciantes.

Al cabo de un año, los volúmenes exportados por este tipo de productores oscilan entre los 3,000 y 8,000 dólares, y la exportación consiste en muebles y, en menor medida en otros productos artesanales. Este grupo posee muy poco potencial de liderar el desarrollo de las exportaciones, limitante que choca de alguna forma con las actividades de fomento a la exportación, especialmente de INPYME, que los considera como su grupo-objetivo.

Un segundo tipo de exportadores podría denominarse los "minoristas". Son unos 20 o 30 y están orientados en su mayoría al mercado de tiendas de Costa Rica, que por su cercanía geográfica ha permitido un comercio más fluido y la venta a los consumidores particulares en las localidades adonde viajan. Ellos mismos no consideran lo suficientemente buena la calidad de los productos; aunque consideran que es un poco mejor cuando se orienta a las tiendas debido a que éstas imponen requerimientos más

estrictos. En cambio, las transacciones que se realizan con consumidores particulares, donde el exportador vende lo que tiene a un precio más bajo, involucra productos de inferior calidad.

Los volúmenes exportados oscilan entre los 3,500 y 7,000 dólares por año. Cada exportador cuenta solamente con uno o muy pocos compradores, a quienes provee regularmente. No todos tienen relaciones estrechas con sus clientes, lo que maximiza el riesgo de perderlos. Las exportaciones tienen lugar cada uno o dos meses, cada vez que sus clientes les hacen un pedido. En cada viaje llevan algún "encargo" que lograron colocar durante el viaje anterior a consumidores particulares. La venta se da al contado para recuperar lo más rápido posible el capital invertido. Evidentemente, también este grupo tiene muchas limitantes para poder impulsar su entrada en el mercado internacional de los productos de la industria mueblera.

Un tercer tipo de exportadores puede definirse como el de los "empresarios". Ellos son entre 10 y 15 a nivel nacional, mostrando mayores niveles de desarrollo. Venden sus productos únicamente a tiendas de muebles, lo que les permite mantener relaciones estables con sus clientes, pudiendo así proyectar su actividad a largo plazo y mantener buenos volúmenes de exportación. En algunos casos, existe cierta dependencia de los clientes, lo que obliga a aceptar los precios que éstos les imponen. Su actividad presenta un perfil netamente empresarial, siendo muy organizada y separada de las decisiones y gastos familiares. La calidad exportada es media-alta, no sólo por tratar de cumplir con las exigencias de sus clientes, sino

también por haber aprendido que la calidad es parte fundamental de su permanencia en el mercado. Los productos exportados son producidos de acuerdo a los estilos y las exigencias que demandan sus clientes. Los volúmenes exportados anualmente se encuentran en un rango bastante amplio, oscilando entre 7,000 y 50,000 dólares. Este tercer tipo corresponde claramente a los exportadores con mayor potencial y que puede liderar el mencionado esfuerzo de entrar al mercado internacional de manera competitiva.

Clusters muebleros de éxito

Crece tiene sus fases y un proceso de aprendizaje que puede sacar provecho de diferentes experiencias internacionales exitosas. A nivel de PYMES, la gran mayoría de estas experiencias, se refieren a empresas aglomeradas en clusters. Los clusters son agrupaciones geográficas y sectoriales de pequeñas y medianas empresas especializadas en la producción de un tipo de producto: muebles, calzado, máquinas-herramientas, etc. Tal concentración de empresas asume la configuración de una cadena productiva en el tiempo, que presenta la progresiva especialización de cientos o miles de empresas en alguna de las fases productivas o de los servicios relativos (venta de insumos, información, formación, tecnología, crédito, etc.), lo cual lleva a una creciente competitividad de las unidades industriales así como de la economía local en su conjunto. Las relaciones entre las empresas del cluster son naturalmente más estrechas que si se tratara de empresas dispersas. En el caso más "ideal" y horizontal (donde hay solamente empresas pequeñas y medianas), el conocido distrito industrial,

tales relaciones manifiestan su fuerza en la capacidad de las empresas de actuar como un sistema socioeconómico y político que se autoregula y evoluciona hacia formas más eficientes de producción y comercialización (Piore y Sabel, 1984; Schmitz, 1993; Best, 1990). Obviamente, este modelo económico y social no es siempre alcanzable. Para hacerlo viable se necesita que los gremios y las instituciones de apoyo, públicas y privadas, logren incidir en el entorno de políticas (ver Di Tommaso, en este número).

La versión "minimalista" de este sistema económico (o sea el cluster y sus ventajas pasivas: las externalidades económicas) puede ser adoptado en Nicaragua, aunque las condiciones estructurales de la industria de muebles sean bastante débiles. De todos modos, el conocimiento de cómo funcionan los sistemas complejos de empresas, ayuda a entender la vía de desarrollo que ha permitido a varios *clusters* de otros países alcanzar el éxito. De esta manera se pueden identificar los factores capaces de propiciar una mejora de la competitividad de la pequeña y mediana industria nicaragüense en ámbitos que, como los muebles, presentan aglomeraciones geográficas y sectoriales.

Un caso interesante es el cluster mueblerero de Jepara, Indonesia. Las exportaciones de la industria mueblera pasaron, en el breve período de 1989 a 1997, de 3 a 135 millones de dólares, generando en el último año más de 35,000 nuevos empleos (Sandee, 1998). Las claves de su acelerado desarrollo son variadas: por un lado, intervinieron factores del entorno macroeconómico, como la devaluación de la moneda, que hizo más

baratos los productos nacionales en los mercados extranjeros; por otro lado, la inversión directa extranjera, la cual fue promovida mediante la presentación de productos nacionales en las ferias que se dan en el Sur-Este y Este de Asia (Taiwan, Japón, Singapur, Hong Kong, Tailandia, etc.). La relación calidad/precio de estos productos interesó a los intermediarios presentes en las ferias y les motivó a llegar a Jepara para comprar volúmenes crecientes de muebles. En pocos años, algunas empresas internacionales se dieron cuenta que podían aprovechar de forma más competitiva la riqueza productiva de Jepara (calidad y costo del trabajo, recursos forestales en plantaciones) e impulsaron una ola de inversiones directas en el cluster indonés.

Curiosamente, esto ha provocado una separación entre las pequeñas empresas: por un lado, las empresas que producen para el mercado nacional y, por el otro, las que producen para la exportación. Las primeras siguieron trabajando con un bajo nivel tecnológico y fabricando productos que no reúnen los estándares de calidad válidos en la exportación. Por lo tanto, estos productores permanecieron pobres, ya que siguieron trabajando con los mismos niveles de producción y rentabilidad (similar a la pequeña industria nicaragüense). Las segundas se ligaron a los inversionistas extranjeros en actividades de abastecimiento y subcontrato, lo que les ha garantizado mejores niveles de producción e ingreso y una mejora de la tecnología, así como un buen nivel de calidad y variedad de productos y un incremento en los volúmenes producidos.

Además de la devaluación de la moneda, hubo otras políticas comerciales (nivel mesoeconómico) de promoción a las exportaciones, tales como el mejoramiento del puerto y otros proyectos infraestructurales locales, que incentivaron a la inversión extranjera directa a poner su actividad productiva en el *cluster* indonesiano para abastecer mercados no solamente asiáticos, sino también europeos, etc.

El segundo caso es el *cluster* de Forlì, Italia, especializado en la producción de muebles tapizados. Este *cluster* surgió en los años sesenta y se consolidó en los años setenta, cuando incursionó en el mercado internacional, donde hoy alcanza niveles de exportación superiores a los 200 millones de dólares (Bertini, 1997). Inicialmente, mantenía ciertas características artesanales, porque sus empresas se orientaban al mercado local y nacional y seguían operando desde los patios de las casas, donde los trabajadores compartían el espacio con cerdos y gallinas. La existencia de una fuerte tradición al decoro doméstico generó las condiciones para el desarrollo de cierta sensibilidad por la calidad del mueble (*Ibid*). La participación en ferias internacionales (principalmente en la feria de Milán) hizo que los *brokers* franceses se dieran cuenta de la competitividad del producto que manejaban estos artesanos. Por eso, empezaron a llegar directamente al *cluster*, impulsando la producción, primero hacia el mercado francés y, posteriormente, hacia el resto del mercado europeo.

La alta demanda y la ausencia de barreras a la entrada de nuevas empresas generaron una reducción del riesgo

empresarial, por lo que prosperaron las actividades de inversión productiva y comercial. Fue así que se profundizó la especialización del trabajo en el cluster y, al mismo tiempo, la atracción de compradores extranjeros. Las exportaciones crecieron enormemente, alcanzando actualmente más del 60% del volumen de producción del cluster forlivos.

En ambos casos, se pueden identificar las fases de la ruta de desarrollo que han seguido los *clusters* en el tiempo (décadas para Forlí y años para Jepara) y que suministran interesantes lecciones para los *clusters* muebleros de Nicaragua: Masaya, Managua, Estelí, León, Chinandega:

1. Inicialmente, la existencia de una demanda local o nacional que estimuló la producción y favoreció la creación de empresas (productoras y de servicios), dirigiéndolas hacia la formación de un *cluster* geográfico con potencial de desarrollo.
2. Tal actividad impulsó la acumulación de conocimientos críticos en la actividad productiva, permitiendo consolidar habilidades productivas y profundizar su especialización; formando así la base para incrementar la competitividad industrial y adentrarse en una segunda fase, la de una fuerte demanda en el mercado nacional e internacional.
3. La participación de los productores y de los productos más competitivos en las principales ferias internacionales, ha jugado un rol muy importante. Además de proporcionar conocimientos del mercado externo, estos eventos permitieron dar a conocer la competitiva relación calidad/precio y las demás ventajas

competitivas de los productos nacionales frente a otras localidades europeas especializadas en la producción de muebles tapizados.

4. El reconocimiento internacional produjo el surgimiento de una intensa demanda internacional, la cual fomentó la rentabilidad del sector, la entrada de nuevas empresas y el círculo virtuoso entre nuevas inversiones productivas y crecimiento económico.

Frente a estas condiciones, la pequeña industria mueblera de Nicaragua parece quedarse corta, sólo la fase I ha sido alcanzada plenamente, mientras las fases dos y tres están a medias. Por un lado, la acumulación de conocimientos críticos tiene unas limitantes claves en un mercado interno demasiado restringido que impide una competencia por calidad e innovación (y no sólo por reducción de precio); por otro lado, la participación en ferias se da bajo modalidades inapropiadas, dado que se utilizan como si fueran mercados locales, o sea "para vender lo que se lleva". Todavía no se les considera como mercado de estudio de las tendencias de la moda internacional, ni para "amarrar" el interés de los intermediarios en una competitiva relación calidad/precio mediante la exhibición de muestras de excelente calidad. Estos problemas deben ser superados antes de que efectivamente pueda crecer la inserción en el mercado internacional de la mueblería nacional.

El contexto institucional de apoyo a las exportaciones

El Estado, a través de INPYME, estimula el desarrollo de la micro y pequeña empresa nicaragüense con servicios de asistencia técnica, comercial y empresarial. Brinda su apoyo a los artesanos

para asistir a ferias internacionales con el objetivo de que éstos obtengan nuevos conocimientos y experiencias que puedan aplicar en el mercado local. Sin embargo, el éxito alcanzado por esta institución y sus antecesoras (CONAPI, PAMIC) no ha sido particularmente evidente por cuanto no hay una mejora palpable en la situación de las empresas atendidas.

Obviamente, un proceso de desarrollo en un contexto tan crítico como el nicaragüense (ajuste estructural, deuda externa, pobreza extrema, falta de infraestructuras, etc.) necesita tiempo, pero la única manera en que puede alcanzar resultados satisfactorios es enfocándose en la ruta correcta de crecimiento y capitalización de las distintas economías locales. Por ejemplo, INPYME parece estar más orientado a trabajar con microempresas que con PYMES. ¿Se obtendría un impacto diferente si INPYME se dedicase al fomento de las PYMES? ¿Pueden las microempresas incursionar en el mercado internacional, cuando sus recursos humanos son tan reducidos en número y capacidades que el costo de inversión por meterse a esta nueva actividad supera por mucho al beneficio (por lo menos a corto y mediano plazo)?

La participación de las microempresas en las ferias demuestra esta debilidad de enfoque. Los participantes siempre van a las ferias centroamericanas con la lógica de quienes van al mercado local: vender los pocos productos que llevan. Así, los microempresarios sólo se preocupan por encontrar consumidores finales a quienes venderles el producto, mientras subestiman la posibilidad de conocer y atraer a intermediarios, que aunque no compren productos en esta ocasión, pueden abrir una corriente de

tráfico comercial en períodos sucesivos y garantizar el trabajo de un año entero. Es así que surge la preocupación por llevar productos mejorados y lograr impactar a los intermediarios presentes en las ferias. En este sentido, parece interesante la reciente iniciativa del MAGFOR (Ministerio de Agricultura y Forestería), que con el apoyo de la Cámara Alemana-Nicaragüense, ha permitido a un selecto grupo de pequeños y medianos empresarios visitar la feria internacional de Colonia, con la lógica empresarial de conocer el mercado mundial de los productos de madera, hacerse conocer por los fabricantes e intermediarios internacionales y preparar las bases para una próxima, aunque diferente y competitiva inserción en el mismo mercado internacional de la industria nicaragüense.

Otra institución gubernamental que tiene una importancia estratégica en la inserción industrial en los mercados internacionales, es el "Centro de Exportaciones e Inversiones" (CEI). Esta es una institución que brinda servicios de información comercial y facilita los contactos de mercado con posibles intermediarios e inversionistas. Sin embargo, los servicios no están al alcance de la pequeña empresa individual debido a un enfoque que parece privilegiar empresas de mayor tamaño. Las actividades desarrolladas están muy concentradas en Managua y reciben una difusión tendencialmente orientada a las grandes empresas. Existen también muchas otras organizaciones privadas de apoyo (ONGs y cooperación internacional) que brindan servicios de varios tipos a las pequeñas y medianas empresas productoras de muebles (así como de otros sectores industriales). Sin embargo, la mayoría de ellas

todavía no ha reconocido la importancia del mercado para poder tener éxito en las demás actividades orientadas a alcanzar una creciente competitividad de las PYMES. Por eso no han organizado actividades de fomento a la comercialización, con especial referencia al mercado internacional. Además, entre ellas apenas existe una incipiente coordinación sobre las vías de desarrollo aplicables y los sujetos de las acciones de apoyo (micro o pequeñas y medianas empresas), lo que impide llegar a acuerdos sobre el tipo de políticas más adecuadas al sector.

En busca de una apertura

Los nuevos paradigmas del mercadeo, así como la reciente experiencia de los países de nueva industrialización de Asia, muestran cómo el crecimiento de la industria y de las PYMES depende en primera instancia, de la existencia de una demanda local y/o externa que estimule la oferta productiva. Por otro lado, depende de la existencia de una adecuada capacidad de oferta que en los países en desarrollo sienta sus bases en la materia prima disponible y en los recursos humanos relativamente baratos y capacitados. Si los elementos de la oferta existen, no sucede lo mismo con los elementos de la demanda.

El mercado nacional no puede impulsar un adecuado crecimiento de las PYMES ni de la industria en general, por lo que la exportación es el factor que puede estimular la oferta nacional, dirigiendo a los mercados externos el potencial productivo que el mercado nacional no puede absorber. Se necesita una estrategia de fomento que no puede involucrar únicamente a la demanda nacional, por

las mencionadas limitantes estructurales.

Hay que "construir el mercado" (Bianchi, 1997) y esto necesita un trabajo de respaldo a los mecanismos del mercado para incentivar paralelamente el crecimiento de la demanda y de la oferta. Aquí se vuelven importantes algunas políticas de fomento para las PYMES frente al mercado internacional. Estas deben plantearse a nivel "macro" para promover un contexto institucional que incentive la formación de las empresas que se orientan hacia los mercados internacionales (p.ej limitación de los impuestos a la exportación de productos manufacturados, así como a la inversión extranjera en empresas generadoras de valor agregado; estructuración de una política financiera que promueva la formación en los bancos de líneas de crédito especiales para inversiones nacionales con una orientación exportadora, etc.) .

A nivel "meso", hay que promover la formación de una red de servicios especializados a las PYMES exportadoras (p.ej. construcción de infraestructuras productivas y comerciales; como zonas industriales, aeropuertos, puertos, carreteras, energía y agua para mejorar la atractividad y competitividad de la pequeña industria nacional en el exterior; fomento a los servicios de información, asesoría, promoción, capacitación y asistencia técnica, mediante adecuadas políticas de impuestos, crédito, formación, etc.). Finalmente, a nivel "micro", serían las organizaciones privadas y públicas de apoyo directo las que darían, en base a la demanda de los empresarios (en un proceso de construcción del mercado en todas sus actividades de especialización productiva, comercial y de

servicios), el apoyo individualizado necesario a empresas y grupos de empresas para que ellos mismos produzcan los cambios reales en su inserción competitiva en el mercado externo (p.ej. constitución de centros de información sobre el mercado internacional; formación de líneas de crédito preferencial para las actividades exportadoras de las PYMES; formación de mercadeo internacional, etc.).

Tal esfuerzo no puede lograr resultados si se apunta hacia un sujeto tan generalizado como se ha hecho hasta la fecha. Las MIPYMES (micro, pequeñas y medianas empresas) que quieren impulsar la mayoría de las organizaciones públicas y privadas de desarrollo, son demasiado diversas y tienen un poten-

cial igualmente distinto para insertarse en las dinámicas competitivas del mercado abierto. Todavía hace falta el reconocimiento de la heterogeneidad de los actores de la industria nacional, con especial referencia a las PYMES (particularmente en aquellos sectores donde constituyen una mayoría, como los muebles). Por consiguiente, si se trata a la micro, pequeña y mediana empresa indiscriminadamente, habrá muchos esfuerzos inútiles, porque no responderán a las necesidades de los distintos tipos de empresas. Las acciones de fomento deben dirigirse hacia las empresas (grupos metas) que presentan el mejor potencial de desarrollo y que efectivamente puedan entrar al mercado de exportación.

Notas

1. Según datos de la encuesta nacional de INEC-MEDE-GTZ (1996), de las 159,020 empresas urbanas del país, 158,858 (99.9%) son micro, pequeñas y medianas empresas de hasta 100 trabajadores. Según la misma fuente, sólo en el sector industrial hay 26,000 empresas y 70,000 trabajadores, mientras en la Encuesta Manufacturera del Banco Central de Nicaragua hay 19,000 empresas y 103,000 trabajadores. Un porcentaje parecido al mencionado anteriormente son micro y pequeñas empresas y sólo unas 200 empresas superan los 100 trabajadores.
2. La industria del mueble en Nicaragua es bastante homogénea cuantitativamente, por lo que no presenta casos de medianas y grandes industrias. De las 1,450 empresas de muebles contabilizadas, el 99% son micro y pequeñas empresas (BCN, 1998 b).

Bibliografía

- BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (1992). "Exportación de manufacturas", en *Informe sobre el progreso económico y social en América Latina*. Washington.
- BANCO MUNDIAL. (1997). *World development report*.
- BCN (1995-8^a). *Informe anual*. Managua.
- BCN (1998b). *Datos de la encuesta manufacturera 1995*. Managua.
- BERTINI, S. (1997). *Il settore del mobile imbottito a Forli*. Bologna, IRES Progetto ADAPT-Learning Region.
- BEST, M. (1990). *The New Competition*. New York.
- BIANCHI, P. (1998). *Construir el mercado*. Buenos Aires, Universidad de Quilmes.
- BUITELAAR, R. (1997). *"Desarrollo productivo"*. Cuaderno N° 39. México, CEPAL.
- INEC-MEDE-GTZ (1996). *Censo económico urbano de la industria manufacturera*. Managua.
- KRUGMAN, P. y OBSTFELD, M. (1995). *Las teorías del comercio internacional*. Prentice Hall.
- MUSICK, B. y SCHMITZ, H. (1993). "Industrial Districts in Europe: Policy Lessons for Developing Countries?", en *IDS Discussion Paper*, N° 324.

- NARVÁEZ, E. (1999). "La exportación de muebles en Nicaragua", de Barahona T., Parrilli M.D. y Narváez E., en "La cadena madera/muebles: los eslabones perdidos", *Cuaderno de investigación* N°6. Managua, Nitlapán-UCA.
- PARRILLI, M.D. (1998a). "La competitividad de la micro y pequeña industria de muebles de Nicaragua", en *Cuaderno de investigación* N°3. Managua, Nitlapán-UCA.
- PARRILLI, M.D. (1998b). "Competencia destructiva hacia dentro vrs. competencia constructiva hacia fuera", en *Encuentro*, N° 47. Managua, UCA.
- PIORE, M. and SABEL, C. (1984). *The Second Industrial Divide*. New York.
- PNUD (1997). *Informe sobre el desarrollo humano*. New York.
- SANDEE, H. (1998). *The impact of Indonesia's financial crisis on clustered enterprises: a case study on the Jepara furniture clustered*. EADI seminar, Den Haag.