

# Competencia destructiva hacia adentro vrs competencia constructiva hacia afuera

Mario Davide Parrilli\*

Resumen.- En este artículo, se señalan el potencial de la rama madera/muebles como generadora de valor agregado, ingresos, empleo, etc., y el débil aprovechamiento de los recursos forestales y humanos. Buscamos una solución radical para romper el enraizado conformismo ante el subdesarrollo de nuestra pequeña industria. Se identifican dos problemas fundamentales: la organización todavía artesanal de la pequeña industria, que sólo produce pequeñas cantidades de baja calidad/precio para el mercado local; y el mercado interno, aún muy cerrado. La solución parece ser la conversión de la actual competencia hacia adentro, en la cual los productores se por para el mismo pequeño mercado local, en una competencia hacia fuera, en la cual los empresarios se unen y buscan nuevos mercados en el exterior, donde hay mayores precios y una demanda potencial.

## Introducción

Se habla mucho de las ventajas comparativas de Nicaragua, pero no se están valorando realmente. Si existe en Nicaragua una rama con grandes ventajas comparativas es la rama

madera/muebles: madera preciosa, tradiciones artesanales, mano de obra barata, concentraciones geográficas y sectoriales de empresas. Sin embargo, los indicadores de desarrollo de ese sector son tan bajos que sólo dejan desconcertados a los analistas.

Cuadro 1  
VALOR AGREGADO, EXPORTACIÓN E IMPORTACIÓN DE LA RAMA  
MADERA / MUEBLES

Productos	Valor agregado (millones de US\$)		Exportación (millones de US\$)		Importación (millones de US\$)	
	1990	1997	1990	1997	1990	1997
Madera y corcho	7.8	10	2.2	17.2		
Muebles	1.6	1.9	0.1	0	12.9	69.3
Papel	1.5	2	0.5	0.1	---	---

Fuente: BCN, 1994 y 1997. Para la exportación de 1990, MEDE, 1997.

La riqueza de recursos forestales en Nicaragua alcanzaba los 85 millones de metros cúbicos de madera comercial en 1990 (Marena, 1991). Esta cifra ha bajado probablemente por el aprovechamiento/destrucción indiscriminados de los últimos años. Sin embargo, el mismo MARENA muestra cómo el aprovechamiento por parte de compañías extractoras en 1995 no alcanzaba

ni el 1/1000 del total de la madera comercial de 1990. Esto permite suponer que, si hubo un empeoramiento de las condiciones de los bosques, esto no dependió de las empresas exportadoras transnacionales, sino de la práctica campesina de la "roza y quema", orientada a abrir espacios al ganado en las zonas del Interior del país. Los productores nacionales de muebles son aún

\* Nitlapán-UCA.

menos responsables de tal destrucción, pues consumen menos del 10% de la madera aserrada por las compañías exportadoras.

El estudio de la competitividad de los productores de muebles -que en Nicaragua caben casi totalmente en la categoría de las pequeñas y medianas empresas (Banco Central, 1995)- muestra niveles insignificantes de desarrollo (Parrilli, 1998a). Si es cierto que en 1997 los productores realizaron 1.9 millones de dólares de valor agregado, sobre un total de 1 mil 500 pequeñas y microindustrias, el promedio de valor agregado realizado por empresa no supera los 1 mil 260 dólares anuales, lo que resulta un valor sumamente bajo para poder hablar de competitividad (BCN, 1995), incluso de actividad empresarial. Se habla mucho de crecientes exportaciones de muebles a Costa Rica, El Salvador, etc., pero el CETREX muestra un total de exportaciones de sólo 450 mil dólares, -que es equivalente al producto de una pequeña empresa internacional en un año mientras que, en Nicaragua, esa cifra es el producto de 1 mil 500 empresas y de sus 10 mil trabajadores (CETREX, 1998; BCN, 1995).

Por otro lado, la madera sigue siendo exportada en creciente volumen, mostrando una clara tendencia hacia la escasa generación de valor agregado: ha llegado a producir 10 millones de dólares de valor agregado y 17 millones en exportaciones, partiendo de menos de 1 millón de dólares en 1990 (BCN, 1994; MEDE, 1997). El Estado decretó una Ley -que anteriormente no tuvo éxito ni en Chile- para promover el procesamiento de la madera y la agregación de valor nacional, lo que ha sido desatendido, como muestra el indicador del grado de procesamiento industrial -VA/VBP-, que en 1994 era solamente del 27% (Parrilli, 1998b).

Nos referimos a otra de las principales limitantes del desarrollo sectorial: los problemas de una organización de la producción todavía artesanal y la falta de una demanda adecuada para lograr levantar la oferta industrial. Analizamos también el enfoque teórico de la especialización flexible, que permite enmarcar la industria mueblera dentro de una perspectiva de desarrollo territorial radicalmente distinta a la actual. Su función es esencialmente de diagnóstico, porque impone parámetros que evalúan el alcance del desarrollo sectorial de las pequeñas industrias, y operativa, porque intenta dirigir *hic et nunc* la realidad artesanal hacia una más moderna perspectiva industrial. Al final, buscamos delinear los rasgos principales de una estrategia de reactivación sectorial, que tenga sus bases en la apertura de mercados externos.

## Los puntos críticos de la industria de muebles en Nicaragua<sup>1</sup>

El diagnóstico muestra una serie de debilidades en la pequeña industria de muebles, en relación a su competitividad. Todas éstas y otras limitantes se enmarcan en un problema más general: la sobrevivencia de una lógica artesanal, que se orienta a producir sólo por encargo y mediante el adelanto del 50% del precio, se produce así una cantidad pequeña, a pedido de los consumidores finales y orientada hacia los pocos consumidores locales, quienes generalmente pueden pagar sólo un bajo precio -en Nicaragua el ingreso anual per cápita es de 450 dólares-, lo que lleva a realizar los trabajos con tecnología obsoleta y cuidando poco la calidad. Esta realidad permite a los "artesanos" bajar los costos de producción para vender sus productos, alcanzando únicamente un nivel de producción para su subsistencia.

## Organización de empresa

A nivel intra-empresarial existen problemas de organización de la producción, que dependen de la lógica empresarial y que se manifiestan en algunos indi-

cadores de producción como la baja capacidad utilizada de la empresa, la falta de eficiencia y calidad del producto y del proceso (alto nivel de desperdicio, altos niveles de productos a re-trabajar, etc.) los bajos niveles de ganancia empresarial, etc.

Cuadro 2

### TIPO DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN LOS TALLERES

Departamento	Artesanal %	Mixta %	Funcional %	Celular %
León	72.7	9.1	18.2	0
Chinandega	66.7	16.7	16.7	0
Estelí	70	0	30	0
Managua	63.6	18.2	18.2	0
Masaya	37.5	18.7	37.5	6.2
TOTAL %	60	13.3	25	1.7

Leyenda: "Mixta" se refiere a una modalidad de organización que alterna la "artesanal" y la "funcional".

Fuente: encuesta, 1998.

Este indicador evidencia una actitud empresarial de tipo artesanal, por la falta de un elemento esencial a la producción industrial competitiva: la división y especialización del trabajo dentro de la empresa, que Smith tanto subrayó hace más de dos siglos. La productividad del trabajo aumenta significativamente cuando los trabajadores se dedican a una función (sistema fordista) o a un producto particular (especialización flexible). Por el contrario, en Nicaragua, y especialmente entre los pequeños productores se produce bajo una modalidad artesanal, en base a la cual cada carpin-

tero hace todo el producto desde el comienzo hasta el final, beneficiándose del apoyo de un aprendiz. Muchas veces, también los productores relativamente más grandes utilizan este mismo tipo de organización.

La lógica artesanal no permite tener una organización racional, que produzca una actividad regular e intensa. Las empresas sólo trabajan cuando hay un pedido. En esta situación el 70% de las empresas a nivel nacional utiliza menos del 65% de su capacidad.

Cuadro 3

### CAPACIDAD UTILIZADA EN LOS TALLERES DE MUEBLES

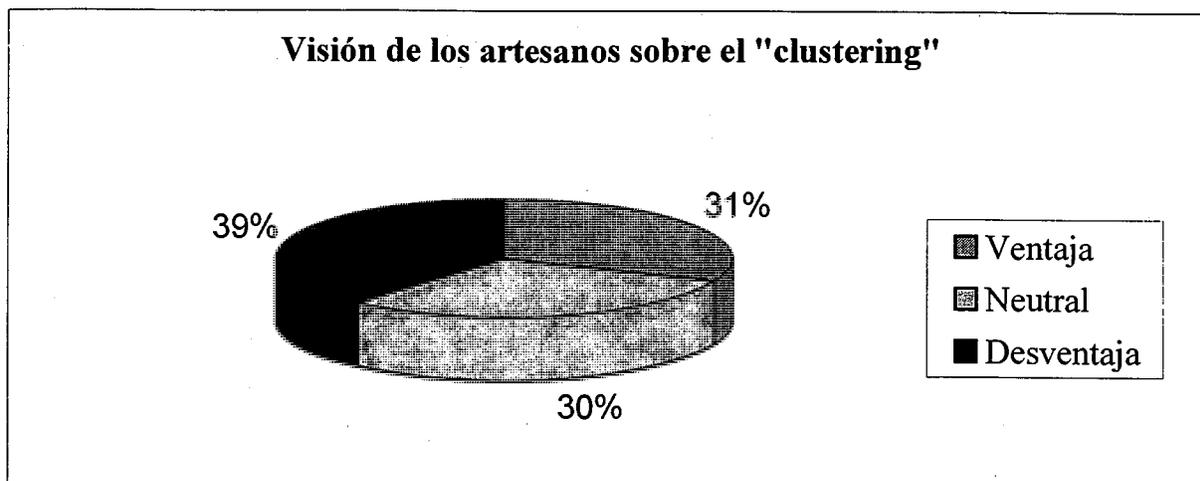
Departamento	menos de 50%	entre 51 y 65%	entre 66 y 75%	más de 76%
León	54.5	18.2	18.2	9.1
Chinandega	41.7	33.3	16.7	16.7
Estelí	30	10	20	40
Managua	66.7	16.7	0	16.7
Masaya	63.6	13.6	9.1	13.6
TOTAL	53.7	16.4	11.9	17.9

Fuente: encuesta, 1998.

Esto ocasiona costos de producción relativamente más altos que si se lograra producir a plena capacidad. E implica una pérdida de competitividad que debe poder ser recuperada en la perspectiva de una reinserción dinámica de los productores nacionales en los mercados. Al mismo tiempo, las empresas trabajan con una maquinaria sustancialmente "manual" (no automática), incapaz de producir con economías de escala y rendimientos crecientes, lo que contribuye también a generar niveles de producción excesivamente bajos.

## Relaciones entre empresas

Una organización eficiente de la producción requiere también de relaciones horizontales y verticales entre las empresas. Es fundamental la ventaja de la aglomeración geográfica y sectorial (*clustering*), que permite a las empresas beneficiarse de externalidades y de acciones conjuntas. Lamentablemente, los pequeños empresarios nicaragüenses no valoran la importancia de esta ventaja, como lo muestra el siguiente gráfico:



Fuente: encuesta 1998.

A nivel nacional, el 70% de los pequeños empresarios no aprecian la posibilidad de estar en una concentración de empresas, porque temen más a una competencia entre empresas para los mismos clientes o porque creen que la localización es neutral. De todas formas, por no darse cuenta de los posibles beneficios, no aprovechan el potencial de la acción conjunta entre empresarios para el acceso al crédito o al mercado, al transporte, a la promoción, a la división y especialización del trabajo, a la tecnología, y la materia prima. Todo esto podrían alcanzarlo mejor con distintas formas asociativas: consorcios de crédito y exportación, cooperativas de transporte, cámaras de comercio e industria, actividades de subcontrato. Al mismo

tiempo, descuidan las externalidades posibles: fuerza de trabajo experta y relativamente barata, información que fluye y podría fluir en el tejido social, innovaciones de procesos, productos y organización, infraestructuras posibles (parques industriales, módulos en el mercado, incubadores de empresas, etc.).

Un segundo aspecto es muy relevante en las relaciones entre empresas y es el nivel vertical, para comercialización de los productos. Las empresas nicaragüenses se orientan principalmente hacia el mercado local, lo que no brinda suficientes márgenes de explotación. El mercado local, es demasiado pequeño y pobre para impul-

sar el desarrollo de los 1 mil 500-2 mil talleres nacionales de muebles. Se calcula que estas empresas generaron un valor agregado de 1 mil 300 dólares anuales en 1997, lo que no representa un valor sostenible para estas empresas, especialmente porque implica un ingreso por empresa inferior a los 1 mil dólares anuales. Se calcula que en 1997 750 mil familias compraron muebles a 5 dólares como promedio por familia. ¿Pueden sobrevivir las pequeñas industrias muebleras con consumidores tan pobres? ¿Se puede contar con estas comunidades para impulsar la oferta nacional? Por razones obvias, la competencia entre talleres ante consumidores tan pobres se vuelve destructiva y esto lo reflejan los precios, que caen cada vez más. El precio de un producto tan común como la cama matrimonial está por debajo de los 1 mil córdobas en el 42% de los casos a nivel nacional, alcanzando hasta el 64% en Masaya, principal *cluster* nacional de la producción mueblera (Parrilli, 1998b). Esto repercute en la estructura de costos de producción. A causa de la destrucción forestal y de la competencia con las empresas extractoras transnacionales, el costo de la madera alcanza y supera el 50% del costo total del producto. En esta condición, el empresario se ve obligado a reducir los otros costos (salarios y otros servicios a los trabajadores, insumos de calidad y materia prima, gastos de promoción), lo que le deja un ínfimo mar-

gen de ganancia y un proceso de capitalización prácticamente nulo. En este sentido, los talleres se orientan hacia un bajo perfil competitivo (*low-road of development*: Pyke y Sengenberger, 1991), que lleva a bajar los costos de mano de obra, de promoción y mercadeo, y de materia prima, que repercutiendo inevitablemente en la calidad del producto final.

La debilidad competitiva de las pequeñas empresas muebleras se muestra en otros aspectos de la comercialización, como el tipo de mercado en el cual se vende: la mayoría vende en el propio taller (más del 75%), mientras más del 80% vende solo en el mercado local. Un porcentaje pequeño –inferior al 15%– vende fuera del propio departamento parte de la producción y un porcentaje similar ha vendido alguna vez fuera de Nicaragua. Aún más indicativo de la debilidad competitiva es el medio de que el cliente de la pequeña industria es en su mayoría, un consumidor final. En los países industrializados es otra la realidad: existe una cadena de distribución que involucra a distintos actores: otras empresas, intermediarios, mayoristas, minoristas, consumidores finales, todos ellos rodeados por otros actores que facilitan las operaciones de la misma cadena comercial: los transportistas, los bancos, los almacenes, etc.

Cuadro 4  
CLIENTES DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA DE MUEBLES

Departamento	Privados %	Empresas privadas %	Instituciones públicas (FISE)%	Intermediarios (detallistas, mayoristas, etc.) %
León	100	0	18.2	18.2
Chinandega	58.3	0	8.3	66.7
Estelí	70	40	10	20
Managua	83.3	8.3	16.7	16.7
Masaya	63.6	4.5	4.5	72.7
TOTAL	73.1	8.9	10.4	44.8

Hay respuestas múltiples. Fuente: encuesta, 1998.

En el caso de Nicaragua falta esta cadena de distribución. El 73% de los muebleros vende a consumidores finales y sólo el 44% vende a intermediarios, que en la realidad son sólo minoristas del empobrecido mercado local. La categoría de los mayoristas es casi inexistente: MARENA señala sólo 5 mayoristas a nivel nacional (MARENA, 1996). Aún peor es la realidad de la exportación, que —según las listas del Cetrex— es controlada por menos de 300 comerciantes. Si es cierto que exportan 450 mil dólares anuales, esto significa que en promedio exportan sólo 1 mil 500 dólares per cápita, lo que que no cubre siquiera el costo del transporte de un container a Europa o a Estados Unidos (CETREX, 1998). Las cifras indican que es evidente que se trata de una exportación ocasional, con escasos elementos de profesionalización/especialización en la actividad. Así en la industria mueblera nicaragüense falta un eslabón que se ha mostrado importantísimo en la exitosa experiencia de los países industrializados, que han aumentado las posibilidades de mercadear el producto, gracias a su especialización en actividades de comercialización, promoción y distribución. Estas actividades son las que pueden incrementar la demanda de muebles, impulsando la producción y el ingreso de las propias empresas (Schmitz, 1995; Sandee, 1998).

### El modelo de la especialización flexible

El marco teórico es el lente que permite analizar la realidad, relacionando las variables que son consideradas fundamentales, según una interpretación de la realidad que representa un particular sistema de valores. Al mismo tiempo, este marco define las líneas estratégicas del posible desarrollo futuro. Escogemos

aquí un marco que explica la historia exitosa de otros países con características similares a las de Nicaragua<sup>2</sup>: la especialización flexible. Este enfoque valora los aspectos de la competitividad entre e intra-empresas<sup>3</sup>.

### *Relaciones entre empresas*

La primera característica a tener en cuenta es la valoración de un enfoque de empresas aglomeradas e interactuantes. No es posible que haya desarrollo en la pequeña empresa aislada. La ventaja de la aglomeración geográfica y sectorial (a veces sólo geográfica, otras sólo sectorial), está en la posibilidad aprovechar acciones conjuntas y externalidades económicas, los beneficios que entran en el concepto de “eficiencia colectiva” (Schmitz, 1992). Las acciones conjuntas intentan solucionar barata y eficazmente el acceso a los mercados de exportación, el crédito, la materia prima, el transporte, etc., mediante distintos tipos de organizaciones colectivas: asociaciones empresariales, cámaras de comercio, consorcios de crédito y exportación, etc. Las externalidades expresan los beneficios de bienes “públicos” que fluyen libremente en el tejido socioeconómico y que reducen los costos de producción y transacción: innovación, mano de obra calificada, libre flujo de información, etc.

La especialización flexible enfatiza las relaciones horizontales y verticales entre empresas como factor determinante de la competitividad de la pequeña industria. La importancia de estas relaciones está en la posibilidad de producir una eficiencia sectorial y subsectorial que un enfoque puramente individual no puede dar. Si las anteriores formas organizativas representan, sobre todo, el nivel horizontal de las relaciones, el nivel vertical de las relaciones entre empresas se concentra sobre las relaciones con los

abastecedores de materia prima e insumos, con los comerciantes y con los consumidores finales. En este ámbito, el fundamento de la creación de mayor competitividad es la vinculación duradera con estos actores, lo que facilita las comunicaciones en base a la mayor confianza que se genera al tratar durante años con las mismas personas. Así, la calidad del producto/materia prima mejora y las transacciones también, permitiendo bajar los costos relativos. A nivel de comercialización/distribución, las relaciones son fundamentales, en particular, por la función crítica que realizan los intermediarios buscando nuevos clientes y promoviendo canales comerciales y productos, lo que puede asegurar la demanda necesaria para reactivar la propia oferta mueblera.

El aspecto de la relación inter-empresarial incluye también la presencia de empresas privadas y públicas de servicios, que impulsan la productividad del *cluster* en el momento en que favorecen la división y especialización del trabajo en el territorio. Ámbitos como la venta de tecnología, la asistencia técnica, la formación, el transporte, la información, etc., son elementos esenciales del fortalecimiento de la productividad de las empresas productoras, que pueden así beneficiarse de una serie de servicios especializados de los cuales ellas no tienen por qué ocuparse -inversión en capacidades y capital necesarios para alcanzarlos-, sino que deben simplemente utilizarlos, pagando sólo el costo de ese servicio.

### *Organización de empresa*

El segundo gran aspecto del enfoque de la especialización flexible se encuentra a nivel de la empresa individual. Esto hace referencia a la organización de la producción más propiamente industrial, que enfatiza una gestión fluida de los recur-

sos humanos y físicos de la empresa: reducción de inventarios y errores de producción, disminución de espacio y tiempo productivo, organización celular del trabajo, etc. (Bessant, 1991). Todo esto se expresa en el *justo-a-tiempo*, que sigue enfatizando la división y especialización del trabajo dentro la empresa, expresadas en la coordinación eficiente y promotora de calidad entre actividades internas y externas. Esto hay que conjugarlo con los principios de la *gerencia de calidad total*, que busca mejorar la calidad del producto haciendo mejoras en el proceso y la organización. Por esto, es necesario valorar el aporte de los trabajadores a la organización, innovación, y productividad de la empresa, reconociéndoles obviamente un salario y otros incentivos (seguridad del trabajo, etc.). Estas son las características de las empresas más modernas y competitivas del mundo industrializado y sería lamentable no querer aprender de estos ejemplos en busca de una mejor inserción en los mercados.

### ¿Es la imposición de un modelo ajeno a la realidad nacional?

El más claro riesgo de este enfoque es convertirlo en imposición de un modelo ajeno a la realidad nacional, como sucedió en los criticados casos de los modelos de la escuela monetarista de los "Chicago boys", que ha promovido la aplicación del enfoque neoliberal en toda América Latina y los programas de ajuste estructural, en todo el mundo en desarrollo. No es lo mismo en este caso. Por una serie de razones. Por un lado, no se trata de un modelo abstracto de desarrollo estudiado en las oficinas de famosas universidades o de grandes organizaciones internacionales. Se trata de la formalización de los elementos claves de una serie de experiencias exitosas en muchos países industrializados

(principalmente, Italia, Dinamarca, Alemania, Bélgica, Francia, España) y en desarrollo (principalmente los países del Sureste asiático y algunos casos latinoamericanos localizados en Perú, Argentina, Brasil, México, Chile). Si es cierto que el aprendizaje es un elemento clave para cualquier proceso de desarrollo, tanto individual como colectivo, aprender de estas experiencias, así como identificar los rasgos particulares del país para adaptar el modelo a la realidad nacional, se vuelve fundamental.

Por otro lado, no existen muchas otras alternativas a este enfoque. En Nicaragua no hay grandes empresas de muebles que puedan liderar otro enfoque (por ejemplo, el modelo postfordista japonés) y la única alternativa de desarrollo sectorial que queda es algún enfoque del sector informal. Sin embargo, los distintos enfoques del sector informal tienen algo en común con la actual situación: considerar estas realidades artesanales colectivas como soluciones de subsistencia o, a lo más, de dinamismo insertado en la subsistencia<sup>4</sup>, lo que no deja márgenes significativos para dar un salto cualitativo en el modo de producción de estos empresarios. El punto es que en un país como Nicaragua existe una urgente disyuntiva: esperar mejoras pequeñas que permitan un crecimiento del ingreso de unos pocos puntos porcentuales por año —que es lo que un enfoque de sector informal puede lograr —o buscar un cambio radical de enfoque que pueda demostrar dentro de unos años un salto cualitativo y cuantitativo hacia una organización de la producción verdaderamente industrial<sup>5</sup>. El debate está abierto. Sin embargo, por lo que la experiencia de los países desarrollados nos muestra, la lógica debía apuntar más hacia esta segunda opción.

## Buscando la vía hacia la competitividad

Obviamente, el modelo de la especialización flexible no responde a la realidad de una industria que es todavía simple artesanía. Sin embargo, la función de este enfoque no es tanto interpretativa, sino operativa, por estar orientada a diagnosticar una condición competitiva y a producir acciones y resultados radicalmente distintos en el mediano y largo plazo. Por eso, se vuelve importante identificar dónde se inicia la vía de salida para superar la debilidad competitiva de las pequeñas industrias nicaragüenses. La experiencia de otros países podría enseñar mucho a Nicaragua. Un ejemplo está en el caso del cluster de Jepara, en Indonesia, donde en los últimos 8 años la industria mueblera tuvo una expansión sensacional, como muestra el crecimiento de las exportaciones desde 3 hasta 135 millones de dólares entre 1989 y 1997 (Sandee, 1998). ¿Cuál fue la clave? La inversión extranjera en Jepara se ha incrementado sensiblemente, sirviendo de base al conocido “boom” económico. Esto causó un fenómeno interesante: no toda la industria creció, sino que se dio una diferenciación entre la industria que produce para el mercado nacional y la que produce para el mercado exterior. Ésta se benefició, mientras que la orientada al mercado nacional sufrió un impacto negativo, permaneciendo sustancialmente estancada y pobre. Resulta interesante entender las razones por las que la inversión extranjera llegó a Jepara. Por un lado, la política favorable a estas inversiones puesta en marcha por el gobierno y facilitada por la devaluación de la moneda; por otro lado, la presencia de buenos productos nacionales que podían encontrarse en las ferias internacionales del Sudeste asiático (Hong Kong, Singapur, Taiwan, Japón, Tailandia) en las que partici-

paban los artesanos indonesios, representados por dinámicos intermediarios. Obviamente, si se hubiera tratado sólo de los productos, no hubieran invertido en este *cluster*. También las famosas ventajas comparativas deben haber significado algo para los inversionistas extranjeros: madera preciosa y mano de obra barata y capaz<sup>6</sup>. Curiosamente, éstas son las características de los artesanos nicaragüenses. Entonces, ¿porqué no intentar repetir el éxito indonesio en Nicaragua?

Es obvio que la entrada en el mercado internacional es prioridad para los productores nicaragüenses si quieren salir del círculo vicioso de la competencia destructiva hacia adentro. Pero, para lograr esto, hay que crear las bases para que se pueda llegar competitivamente al mercado internacional, lo que requiere de una red de intermediarios capaces de buscar proactivamente mercados y de proponer, promover y mercadear los productos nicaragüenses con éxito. Sin esta clase de empresarios, las empresas muebleras estarán en dificultades, no contando con suficientes recursos humanos y de capital para poder ocuparse eficazmente de la búsqueda de nuevos canales comerciales fuera del país<sup>7</sup>.

El nivel de calidad y de eficiencia de la producción del país ha bajado consistentemente en las últimas dos décadas, con respecto a las tradiciones artesanales de los años 50 y 60. Las guerras y la pobreza crearon un severo *handicap* a los productores y los indujeron a preocuparse solamente por bajar los precios reduciendo los costos de producción, independientemente de que con esto tuvieran pérdidas de competitividad. Ahora, producir para los mercados internacionales requiere de un gran salto de calidad fuerte porque las preferencias internacionales se orientan hacia cada vez más sofisticados y de alta calidad, que son los que obviamente, garantizan

precios más consistentes a los productores, permitiéndoles recuperar más altos costos de producción (para pagar la calidad de la materia prima, emplear recursos humanos calificados, etc.). Los mercados internacionales requieren también de capacidad para producir significativas cantidades con eficiencia, y eso sólo es posible a través de una re-estructuración de la organización de la producción, incorporando nuevas modalidades de gestión y de mejoras tecnológicas. Para realizar este salto cualitativo y cuantitativo en productos y en procesos, se requiere de un trabajo de extensión que catalice el cambio, tal como pasó con la "revolución verde" asiática en los años 60 y tal como sigue ocurriendo en las prácticas de desarrollo campesino de aquella zona. Este trabajo de extensión es un trabajo de asesoría y de asistencia técnica constante que las organizaciones privadas y públicas de apoyo deberían poner en función, con la lógica de que se vuelvan servicios independientes y económicamente sostenibles en el mediano y largo plazo.

Las organizaciones de productores son todavía débiles especialmente por la forma como les afectó la liberación de los años 90, y no tienen la capacidad en este momento de asumir la responsabilidad de estas acciones. Por eso se vuelve particularmente importante el papel de las organizaciones públicas (en particular INPYME y DGPYME) y privadas (las ONGs y la cooperación internacional) que apoyan al sector. Estas organizaciones son muchas y están motivadas, pero necesitan alcanzar mayor coherencia y coordinación en su acción para no desperdiciar energías y poder construir conjuntamente un consistente desarrollo de las pequeñas industrias.

En la acción propuesta, las organizaciones de servicios deben orientarse a grupos que presentan cierto potencial en

términos de recursos humanos y físicos (capacidad empresarial, tamaño de empresa, ingreso, etc.) y que pueden liderar eficiente y eficazmente el desarrollo sectorial. Mucho se ha invertido en Nicaragua en la microempresa, pero ésta no tiene el mismo potencial de desarrollo que las pequeñas y las medianas empresas, que son la base de exitosas experiencias internacionales. El tamaño es siempre importante cuando se trata de entrar en un mercado internacional donde existen grandes empresas con una capacidad tecnológica impresionante. La microempresa no tiene posibilidad de competir con ellas. Ni pueden hacerlo las pequeñas empresas aisladas, a menos que se unan en un esfuerzo conjunto que reúna a cientos de empresas. En Nicaragua hay que escoger con quiénes trabajar prioritariamente, confiando el desarrollo de las microempresas al efecto "arrastre" que realicen empresas más sólidas, como se ve en el caso de Jepara, con las redes de subcontrato promovidas por los inversionistas extranjeros.

Las investigaciones realizadas demuestran que existen grupos apropiados. A

nivel nacional, hay un 33% de empresas con ganancias superiores a 400 dólares mensuales, lo que en un país tan pobre como Nicaragua constituye el nivel mínimo para garantizarse un proceso de capitalización. En el *cluster* nacional más interesante, que es Masaya, el porcentaje de este tipo de empresas llega al 50%. Esta base competitiva -empresas relativamente dinámicas- se junta con las otras ventajas de la concentración geográfica y sectorial de cientos de pequeñas empresas, del acceso a materia prima preciosa, de la tradición artesanal y de la mano de obra barata. Son todas ventajas competitivas de este sector productivo. Se trata, sin embargo de ventajas sólo potenciales, que necesitan de un esfuerzo conjunto, orgánico, y de largo plazo para producir resultados. La responsabilidad de este logro recae en los operadores directos (empresarios muebleros y otros empresarios de la cadena productiva) y en los indirectos (instituciones públicas y organizaciones privadas de apoyo). Sólo ellos pueden aportar "gasolina" al tan esperado desarrollo industrial y económico nacional.

#### Notas

1. Por dos razones se presenta el estudio de caso antes del marco teórico. Por un lado, para facilitar la lectura de un no experto. Por otro, por el enfoque operativo del marco teórico, que no sólo interpreta, también propone. Por estas razones, a veces se hace necesario leer la parte teórica para entender mejor el análisis de los problemas concretos de la industria mueblera.
2. Las características similares se refieren a la gran cantidad de pequeñas empresas, concentradas local y sectorialmente y al potencial de este sector industrial por materia prima, por tradiciones artesanales, etc.
3. La versión "japonesa" de la especialización flexible enfocada a grandes empresas se dirige más hacia los aspectos intra-empresas en la competitividad, mientras que el modelo de la "Tercera Italia" (enfocado a pequeñas y medianas empresas) se dirige hacia los aspectos entre-empresas.
4. Las principales interpretaciones del sector informal (SI) se orientan según las líneas descritas por tres teóricos. Portes tiene una posición marxista, que enfatiza el papel del SI como vinculado y explotado por el sector formal de la economía. Tokman representa la visión dualista de la OIT, que ve en el SI la solución de subsistencia de los productores marginalizados del sector formal. De Soto promueve una visión optimista del SI, como expresión del dinamismo de los pobres frente a la rigidez de las estructuras económicas formales. Recientemente, la escuela de la FLACSO (Pérez Sainz, etc.) ha buscado re-interpretar el sector, diferenciando entre una parte del SI como representante de la tendencia dinámica y otra que representaría la modalidad de la sobrevivencia. De todos modos, ninguno de los men-

cionados teóricos supera una concepción del SI como sector generalmente pobre, sin posibilidad para dar un salto radical en el modo de producción y comercialización, para liderar el desarrollo económico territorial y sectorial.

5. La especialización flexible otorga los elementos para formular un paquete de evaluación de los parámetros de competitividad empresarial, y de proposición de acciones concretas para ir realizando el salto cualitativo y cuantitativo.

6. A nivel de recursos humanos, el problema del bajo precio que se consigue en el mercado hizo que los artesanos perdieran la costumbre de producir trabajos de calidad. Por eso, actividades de formación y asistencia técnica se vuelven prioritarias en el marco de un programa de reactivación productiva.

7. La experiencia de los *clusters* internacionales exitosos muestra que la fuerza competitiva de las pequeñas industrias está en la organización colectiva y en la división y especialización del trabajo. La pequeña empresa individual no tiene suficientes trabajadores y capital para dedicarse con éxito a las numerosas operaciones que mejoran la competitividad de una empresa.

### **Bibliografía**

- BESSANT, J. (1991). *Managing advanced manufacturing technologies*. Londres, Blackwell.
- BCN (1993, 1994, 1997). *Informe anual*. Managua.
- BCN (1995). *Datos en elaboración de la Encuesta Manufacturera*. Managua.
- CETREX (1998). *Datos de exportación*. Managua.
- MARENA (1991, 1996). *Datos forestales*. Managua.
- MEDE (1997). *Libertad: desarrollo económico*. Managua.
- PARRILLI, M..D. (1998a). *La competitividad de la micro y pequeña industria de muebles en Nicaragua*. Managua, Cuaderno de investigación n.3, Nitlapán-UCA. Agosto.
- PARRILLI, M..D. (1998b). *Las pequeñas y medianas industrias en Nicaragua*. Santiago, CEPAL (en vías de publicación).
- PYKE, F. y SENGENBERGER, W. (1991). *Industrial districts and local economic regeneration*. ILO, Ginebra.
- SANDEE, H. (1998). *The impact of Indonesia's financial crisis on clustered enterprises*. Paper presented at EADI Seminar, La Haya.
- SCHMITZ, H. (1992). "On the clustering of small firms". *IDS Bulletin*, Vol.3, n.3, julio.
- SCHMITZ, H. (1995). *Tale of a supercluster*. World Development, Washington, Elsevier.