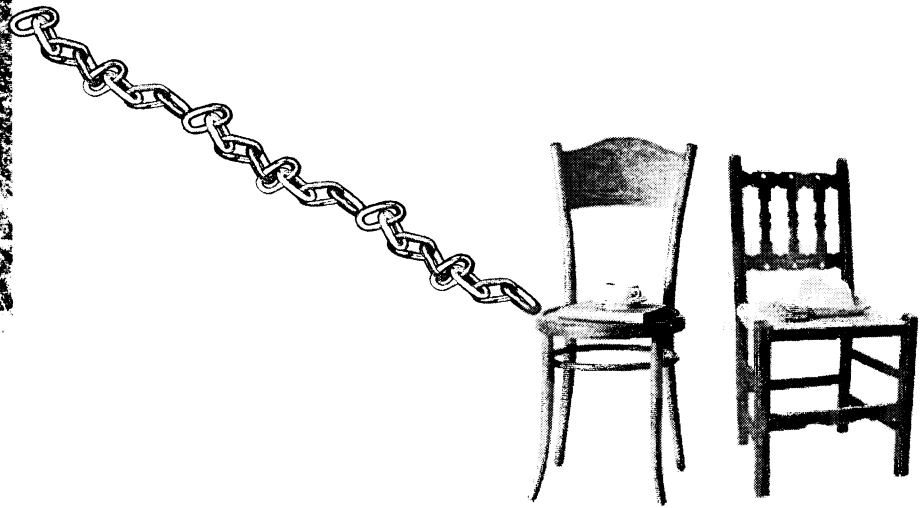


Cuaderno de Investigación No. 6

La cadena maderera: en busca de los eslabones perdidos



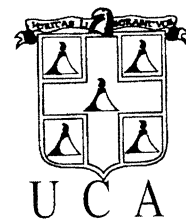
Mario Davide Parrilli / Túpac Barahona / Eddy Narváez

Instituto Nitlapán

Universidad Centroamericana



Nitlapán
Instituto de Investigación y Desarrollo | Universidad Centroamericana



Parrilli, Davide; Barahona, Túpac; Narváez, Eddy. *La cadena maderera: en busca de los eslabones perdidos*. Managua, Nitlapán-UCA. 1999. Colección "Cuadernos de Investigación" No. 6. 95 p.

1. CADENA MADERERA 2. BOSQUES 3. MADERA
3. MUEBLEROS 4. EXPORTACIÓN

Editado por:
Instituto de Investigación y Desarrollo Nitlapán, Universidad Centroamericana (UCA).
Managua, junio de 1999.

CONTENIDO

<u>HACIA UN ANÁLISIS SUBSECTORIAL DE LA CADENA MADERERA</u>	5
EL POTENCIAL DEL SUBSECTOR	5
LA NECESIDAD DE IMPULSAR LA GENERACIÓN DE VALOR AGREGADO	6
EL MARCO DE ESTE ESTUDIO: UNA CADENA DE ESLABONES PERDIDOS	6
EL MARCO DEL PRÓXIMO ESTUDIO: CÓMO RECONSTITUIR LA CADENA	9
BIBLIOGRAFÍA	13
<u>I. EL MERCADO DE LA MADERA: ENTRE EL BOSQUE Y LA INDUSTRIA</u>	15
1. LAS MADERAS QUE SE COMERCIAN	16
2. ¿DE DÓNDE VIENE LA MADERA?	18
3. ¿HACIA DÓNDE VA LA MADERA?	22
4. DOS ILUSTRACIONES DE CÓMO FUNCIONA EL MERCADO DE MADERA	28
5. CONCLUSIONES PRELIMINARES	35
BIBLIOGRAFÍA	37
<u>II. TIPOLOGÍA Y DINÁMICA DE LOS PRODUCTORES DE MUEBLES EN NICARAGUA</u>	39
1. INTRODUCCIÓN	39
2. MARCO TEÓRICO	40
3. METODOLOGÍA	42
4. TIPOLOGÍA GENERAL DE LOS PRODUCTORES	44
5. LOS COMPORTAMIENTOS PRODUCTIVOS	45
6. EL CASO DE MASAYA	55
7. CLAVES DEL ÉXITO, OBSTÁCULOS Y SOLUCIONES PARA LOS TRES TIPOS DE MUEBLEROS	59
8. CONCLUSIONES	69
BIBLIOGRAFÍA	70
<u>III. EL COMERCIO INTERNACIONAL DE MUEBLES DE MADERA: LIMITANTES Y PERSPECTIVAS</u>	71
1. INTRODUCCIÓN	71
2. MARCO TEÓRICO	72
3. METODOLOGÍA	74
4. LA EXPORTACIÓN DE MUEBLES: UNA RESEÑA GLOBAL	75
5. RESULTADOS DEL ESTUDIO	78
6. TIPOLOGÍA DE EXPORTADORES	82
7. LAS CLAVES DEL ÉXITO, OBSTÁCULOS AL CRECIMIENTO Y SOLUCIONES	85
BIBLIOGRAFÍA	94

HACIA UN ANÁLISIS SUBSECTORIAL DE LA CADENA MADERERA

El Potencial del Subsector

La cadena maderera en Nicaragua presenta un enorme potencial, debido a la riqueza de recursos naturales en un territorio de 130,000 Km. cuadrados, cuya gran parte tiene potencial forestal. Los datos disponibles sobre el territorio cubierto por bosques indican 4,300,000 hectáreas de bosques entre latifoliados y coníferas (alrededor 85% de latifoliadas) y otros 2,000,000 de hectáreas de matorrales y tacotales (Marklund y Rodríguez, 1993). Datos más recientes indican cómo el primer valor está bajando, aunque queden alrededor de 4 millones de hectáreas. La madera de Nicaragua es una madera preciosa, como es típico del bosque tropical húmedo. Por eso, aquí se encuentran la caoba, el cedro real, el pochote, el ñambar, la mora, el roble, el guapinol, etc. que encuentran gran demanda en el mercado internacional. Mientras los comerciantes internacionales han hecho un excelente negocio de la madera, los campesinos nacionales no han sabido ver su potencial económico y, al encontrarse en situación de pobreza, han preferido practicar la "roza y quema" del bosque, para adaptar la tierra a mejores condiciones para la siembra de granos básicos o para la producción ganadera. Así es que el ritmo de deforestación ha marchado hasta por encima de las 100,000 hectáreas anuales. Por estas razones la mayor parte de la producción de árboles maderables del país se ha perdido o ido en bruto por décadas, arrasando con las riquezas forestales de Nicaragua y provocando graves desequilibrios en la naturaleza, que son también la base de los recientes desastres ecológicos vinculados al huracán Mitch.

Desde la producción forestal, la cadena maderera se bifurca hacia otras producciones que están más o menos desarrolladas: por un lado, la producción de leña como fuente energética; por otro, la actividad de aserrado de la madera, que a su vez se orienta hacia destinos alternativos: por una parte, la exportación de madera aserrada, que reduce la posibilidad de generar ulterior valor agregado en la cadena misma; por otra, la industria de las construcciones (pisos, machimbrado, ventanas y puertas), la industria de muebles y la artesanía utilitaria, que sí tienen cierta consistencia en términos de ocupación, tradición artesanal y oferta nacional. Sin embargo, las actividades más avanzadas de la cadena maderera no parecen particularmente desarrolladas, tanto que la misma cadena parece rota a nivel del aserrado de la madera, donde los aserradores nacionales prefieren vender la madera en el exterior, en vez de a la industria nacional de muebles y construcciones. En efecto, la cantidad de valor agregado generado por la industria de los muebles está alrededor de los 2 millones de dólares, con una exportación de 0.5; la industria de papel está a niveles hasta inferiores, mientras la exportación de madera aserrada alcanza ya más de 20 millones de dólares (BCN, 1998). Lo que significa que la mayor parte del valor agregado se va sin procesar, quitando mejores posibilidades de impulsar la producción nacional.

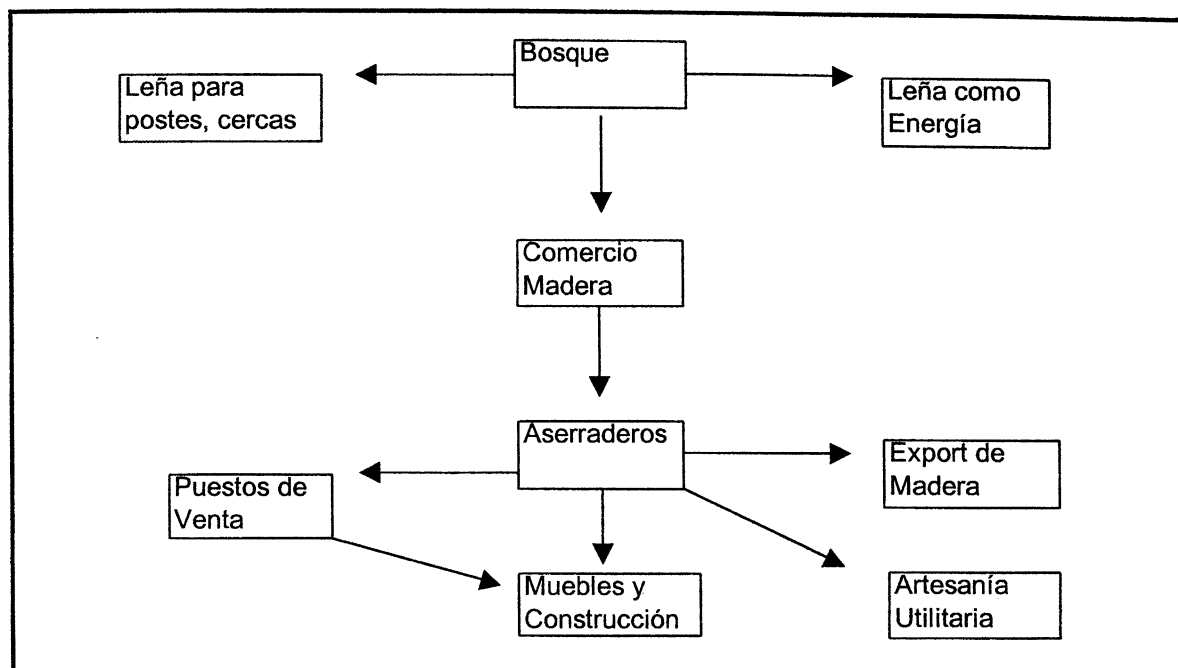
La necesidad de impulsar la generación de valor agregado

Si así es el contexto productivo de tal rama, se reconoce fácilmente el potencial que tiene en términos del desarrollo territorial, sectorial y, posiblemente, nacional. Sin embargo, el país sigue siendo muy pobre, también porque el potencial de este sector, así como de otros sectores productivos, sólo se queda en potencial y no se transforma en "energía cinética" para el crecimiento económico y social.

Por eso, hay que proponer vías para constituir una lógica de agregación de valor que sea consistente y que conlleve una serie de beneficios que dependen de esa: el crecimiento de la ocupación y el ingreso, lo cual generaría una ulterior expansión de la demanda nacional, al mismo tiempo que proveería divisa y facilitaría un mejor equilibrio de la balanza comercial del país; la formación de los recursos humanos, empleados en actividades nuevas y más complejas que las tradicionales; la transferencia tecnológica, en actividades que requieren de inversión en maquinaria industrial más moderna y adecuada a responder al nuevo tipo de demanda cambiante y personalizada; la mejor comerciabilidad teórica de productos ensamblados y empacados, que llevan más valor -por contenedor- que la mera materia prima forestal; la diversificación económica, que conlleva a una mejor estabilidad económica del país, menos dependiente de las fluctuaciones del mercado internacional de los precios primarios; la especialización productiva, que permitiría inversiones tecnológicas más dirigidas, eficientes y baratas, al mismo tiempo que una mayor productividad por unidad de trabajo y de capital, en dependencia de la famosa Ley smithiana sobre la división y especialización del trabajo. Todos estos elementos, que representan potenciales beneficios para el país, no han sido suficientemente valorados en Nicaragua, dejando un espacio de acción muy amplio, directamente, para el sector privado, e indirectamente, para las organizaciones de apoyo al desarrollo (Parrilli, 1997).

El marco de este estudio: una cadena de eslabones perdidos

De manera muy sintética, la siguiente imagen traza el camino de la cadena maderera, poniendo en el eje vertical a los eslabones que se consideran fundamentales en la agregación de valor a lo largo de todo el subsector y que forman parte del presente estudio:



El presente documento investiga solamente una parte de la cadena de los recursos forestales. En efecto, se identifica y se estudia la parte que involucra los recursos forestales maderables (sin considerar, por ejemplo, la enorme importancia de la utilización de la leña del bosque como fuente energética en el país), con especial referencia a la producción de muebles y construcciones. Así mismo, no se analiza la situación y el potencial de la artesanía utilitaria, ni de la producción de papel en la parte final de la cadena, por los bajísimos niveles actuales de desarrollo y por necesitar una creación "*ex novo*", la cual requeriría tiempos de experimentación muy largos.

Esta publicación intenta dar los primeros elementos para considerar los eslabones y sus posibilidades de enchufe, de manera que se pueda establecer una mayor fluidez operativa entre ellos. Lo que ha habido hasta la fecha ha sido el aislamiento y la confrontación entre los eslabones, dado que cada uno representa intereses diferentes que, aparentemente, chocan entre ellos. Por ejemplo, a los aserraderos les conviene más comerciar con los importadores extranjeros, que con los muebleros nacionales, por las ventajas de precio y las modalidades de pago que los primeros les aseguran. Sin embargo, el desafío que abrimos con esta publicación y que, de forma más enérgica se implementará en una segunda publicación, es lograr presentar los eslabones de la cadena como complementarios y capaces de beneficiarse de acciones que fortalezcan a la rama entera.

En esta primera fase, el trabajo nos lleva a sintetizar unos aportes sobre diferentes eslabones de la cadena, sin poner mucho énfasis en la perspectiva subsectorial. La idea de este primer documento es producir conocimiento sobre estos eslabones y, en particular, sobre algunas características claves que han sido encontradas en un primer análisis de la rama: los actores que participan en el comercio de la madera y sus relaciones de fuerza expresadas por el precio que consiguen, así como el impacto en sus recíprocas relaciones

(Barahona), la necesaria diferenciación entre actores con distintas características y potencial de desarrollo en la producción (Parrilli) y exportación de muebles (Narváez). Es así que nuestro trabajo se enfoca todavía a nivel de los eslabones de la cadena maderera tomados individualmente, como en la mayoría de los estudios realizados hasta la fecha.

El comercio de la madera representa el primer eslabón de la cadena analizado en el documento. Esto se da según distintas modalidades y canales. Sin embargo, la primera gran cuestión que se encuentra en tal nivel de la cadena es la importancia que asume el comercio internacional de la madera, que lleva a empresas transnacionales o también nacionales a rentar concesiones de miles de hectáreas para explotar los recursos naturales ahí presentes, cortar y aserrar demasiado rápidamente la madera y exportarla con un mínimo nivel de procesamiento, para evitar la contravención de la Ley que impide la exportación en bruto de la madera. Esta modalidad de comercio es tan fuerte que probablemente abarca alrededor del 50-60% del comercio de la madera (excluyendo los árboles utilizados para leña, o sea como fuente energética). La ventaja de precio y de modalidad de pago que garantizan los compradores extranjeros de madera, les asegura la mayor parte de dicha materia prima, sustrayéndola a las industrias nacionales.

Otro eslabón clave de la cadena se refiere a los aserraderos, que también son parte del comercio de la madera, cuando se orientan a la venta a la industria nacional de muebles o de construcciones en madera (pisos, machimbrado, puertas, etc.). Este eslabón parece ser el más fuerte de la cadena, en el sentido que sus participantes son empresarios bien capitalizados, con una maquinaria que, aunque obsoleta, garantiza niveles de producción y ganancia altamente significativos. En muchos casos, tales empresarios también son dueños de bosques que, para aprovechar sus recursos naturales, instalaron un aserradero industrial. Al mismo tiempo, este eslabón representa el punto fuerte y débil de la cadena por ser, por un lado, un sector capitalizado; por otro lado, un sector que vende sustancialmente a importadores extranjeros la madera sólo aserrada y que explota el bosque sin particular cuidado a la tasa tolerable de aprovechamiento (p.ej. el VCAP en el caso del pino del Norte) ni a la necesaria actividad de fomento a la reforestación. Hasta se puede hacer la hipótesis que un mayor aprovechamiento de la madera por parte de la industria mueblera, llevaría a una menor necesidad de cortar indiscriminadamente los árboles maderables.

Sobre estos últimos dos eslabones se enfoca el segundo capítulo, que busca evidenciar los actores y las características de las transacciones comerciales de madera, indicando - mediante explícitos estudios de casos- la cuota de precio retenida por ellos (incluyendo el segmento de exportación), las limitantes de naturaleza geográfica y legal al aprovechamiento de la madera y las soluciones -a veces ilegales- utilizadas por los productores forestales.

Un tercer eslabón importante es constituido por los muebleros y la industria nacional de las construcciones, que muchas veces coinciden en los mismos actores. A ese nivel, observamos que los productores son una población relevante, especialmente en ciudades como Masaya, León, Estelí, Chinandega, y hasta Managua. Se considera que hay alrededor de 10,000 entre los productores y sus trabajadores (BCN, 1998b). El valor agregado que ellos producen es muy bajo por varias razones: las principales están en la baja calidad del producto, los bajos volúmenes que logran manejar (a causa de la maquinaria no adecuada)

y el mercado demasiado pobre al cual se enfocan y que no les puede pagar un precio adecuado para mejorar las perspectivas del negocio y, por ende, la estructura productiva del taller.

A propósito de este eslabón, el tercer capítulo indica la importancia de diferenciar entre tipos de productores, para que se dé un apropiado conocimiento de las distintas características y capacidades de los mismos en solucionar los asuntos de competitividad de sus industrias. Además, tal diferenciación permite a las organizaciones de apoyo públicas y privadas dirigir acciones de fomento específicas según los grupos de artesanos y así alcanzar resultados de manera más eficiente y eficaz.

Finalmente, llegamos al último eslabón de la cadena, o sea el comercio de productos acabados de madera, principalmente los muebles. En este caso, hay que diferenciar el nivel nacional del internacional. Por un lado, casi no hay comercio nacional, dado que los mismos muebleros tienden a vender sus muebles dentro del taller a consumidores finales; por otro lado, los exportadores nacionales son reducidos y poco capaces, porque manejan pequeñas cantidades de producto hacia mercados casi desconocidos y que demandan bajos volúmenes de producto. Esto pasa principalmente por la falta de operaciones serias a nivel de mercadeo de los productos nicaraguenses, así como de la retroalimentación de los clientes sobre la calidad, los estilos, las técnicas de producción más modernas. Las mismas actividades de participación a ferias en el exterior, que promueve la institución nacional de apoyo al sector (INPYME) no están bien enfocadas en la búsqueda de intermediarios internacionales para poner en marcha una transacción comercial de gran tamaño en los próximos años; al contrario, se orienta hacia la venta de unos pequeños volúmenes (productos individuales) a consumidores finales.

Sobre este eslabón se concentra el cuarto capítulo, que sigue el mismo enfoque de tipificación del capítulo anterior para diferenciar entre distintos tipos de exportadores, con la lógica de identificar las rutas de capitalización y el potencial de los actores involucrados en el fomento de las exportaciones de muebles nicaraguenses.

El marco del próximo estudio: cómo reconstituir la cadena

La producción forestal manifiesta serios problemas de continuidad en la repoblación de la flora boscosa nacional. La causa principal es la práctica de la "roza y quema" que los campesinos adoptan para ampliar las tierras cultivables. En efecto, pocos productores agropecuarios valorizan la rentabilidad de sus bosques, insertándose activamente en una cadena maderera que busca agregar valor e ingresos mediante la transformación de los recursos forestales en productos industriales. Por otro lado, el corte y la exportación de madera aserrada ha crecido intensamente en los últimos años (aunque siempre haya sido intenso, poniendo las bases para los más efectivos temores actuales). Hoy, ya alcanza más de 20 millones de dólares, lo cual es un valor considerable en un contexto productivo como el nicaraguense. Tal aprovechamiento poco racional también contribuye a la escasez de ciertas variedades de maderas, en determinados territorios (p.ej. la caoba en el Pacífico). Este problema no es solucionable si es considerado separadamente de los otros eslabones de la cadena forestal. De hecho, el verdadero problema de la cadena maderera está en su ruptura a nivel del primer procesamiento. La preciosa materia prima nacional, que podría

ser aprovechada positivamente por los muebleros y las industrias de construcción o de papel nacionales (que no hay), no fluye hasta ellos, por la simple razón que no pueden competir en precios y pagos con los compradores extranjeros de madera o, en el caso de los campesinos, porque no pueden todavía apropiarse de los beneficios de tal recurso natural. Por estas razones, aún no se ha desarrollado un interés nacional, o sea de los distintos gremios de la cadena, para que el aprovechamiento de los recursos naturales sea "intenso y sostenible". Si hubiese más vinculación y comercio entre los actores nacionales de la cadena, la preocupación para fomentar la reproducción de los recursos rentables, sería más significativa.

Por eso, Nitlapán está intencionado en promover poco a poco un enfoque de colaboración entre actores, una vez que se dé a entender cuál o cuáles son las cadenas más relevantes para el desarrollo del país dentro del subsector maderero. Los puntos clave del enfoque subsectorial, propuesto por la Universidad de Michigan (Boomgard et al., 1992) y, anteriormente, delineados por el movimiento francés de ADEFI (Morvan et al., 1985), son los siguientes:

La distinción de diferentes cadenas en el mismo subsector. En efecto, no hay que considerar la rama maderera como una producción única, dado que existen varios usos alternativos de los productos forestales (madera aserrada para la exportación, madera para artesanía utilitaria, madera para construcciones, muebles, papel, etc.) y también diferentes formas de organizarse en cadena (según integración vertical, tecnología, mercado, etc.). Sobre la base de las mencionadas variables, se pueden identificar distintas cadenas, que entran en competencia para el aprovechamiento de la misma materia prima. En este caso, por ejemplo, pasa con la cadena de producción y comercio de madera que sale al exterior, frente a la cadena de madera que luego de aserrar llega a los muebleros nacionales. En este y otros casos, siempre hay que identificar cuál es la cadena más provechosa para el desarrollo, no sólo en términos económicos (diferenciando entre corto y mediano o largo plazo), sino también en términos sociales, ecológicos, políticos a nivel regional así como nacional.

El análisis de las relaciones entre los actores de la cadena busca prospectar una mejor **vinculación entre los actores de la cadena**, así que el nivel de oferta y demanda de los productos ramales pueda aumentar. Tal vinculación depende de su intensidad y calidad, o sea de la valorización que los distintos actores ponen en la estabilidad y selección de sus relaciones de abastecimiento, producción y comercialización, además del conocimiento de las mutuas necesidades y demanda potencial, etc. Estos elementos pueden llevar a incrementar la productividad de cada actor de la cadena. Por ejemplo, a veces los productores primarios no pueden invertir en mejorar su actividad por falta de capital y acceso al crédito. Con una mejor vinculación (p.ej. mediante un intercambio de conocimientos e informaciones sobre la calidad de la madera y su crecimiento), los dueños de bosques o fincas podrían generar tiempos de revolvencia más rápidos y suavizar el problema del capital de trabajo que tienen, además de recibir el apoyo (p.ej. pre-financiamiento de la producción) de los eslabones más capitalizados en iniciativas que presentan un retorno interesante de mediano plazo. En otro nivel de la cadena (aserraderos vs. mueblerías), si hubiese más y mejor vinculación entre los actores, se podría incrementar el cuidado hacia la calidad de la materia prima (p.ej. encargándose del secado de la madera

a precios accesibles), lo que generaría también una mejor calidad de los productos acabados (muebles) y se traduciría en efectos positivos en términos de precios y entrada en el mercado internacional de los productos industriales, con efectos beneficiosos para los productores forestales. También, si hubiese más y mejor vinculación, las actividades de innovación de proceso y producto podrían aumentar, por la posibilidad de juntar la inteligencia y los avances de dos sectores productivos. Por ejemplo, la utilización estandarizada de enchapado y durpanel impone una transformación productiva a las mueblerías que, con el tiempo, llevaría a una modernización industrial con el consecuente incremento de la productividad también en la primera transformación (aprovechamiento del aserrín en los aserraderos), calidad de los productos y sostenibilidad de los recursos naturales (eje primario). En síntesis, la vinculación entre los eslabones podría ser más eficiente y eficaz, propiciando en el mediano y largo plazo el desarrollo económico territorial y sectorial.

La identificación de los **cuellos de botella en las cadenas** (o en la cadena principal), que permita distinguir las debilidades mayores a solucionarse. Es posible que existan eslabones suficientemente competitivos, pero también otros que involucren bloqueos demasiado fuertes para que la cadena siga desarrollándose y así impidan el crecimiento de eslabones más avanzados y generadores de valor agregado. Esto podría ser, por ejemplo, el caso de la falta de maquinaria industrial, que impide alcanzar producciones en serie o en materiales más modernos y baratos (durpanel, plywood, etc.) lo que permitiría responder rápidamente y con calidad los pedidos internacionales de cierto alcance y promover, de esta forma, la entrada de la producción maderera/mueblera nacional en el mercado externo. Otro caso es el del mercado interno, que ofrece bajos precios y una demanda reducida, debido al escaso poder de compra de la población y al tamaño limitado de los mismos consumidores nacionales. El resultado es que faltan las condiciones para impulsar la producción mueblera hacia niveles más competitivos, con los consecuentes beneficios en términos de ingreso.

Tal identificación permitiría definir los ejes prioritarios de intervención, que constituyen **los nodos**, o sea los elementos que sí tienen la capacidad de generar un efecto propulsivo multiplicador en el desarrollo subsectorial. Este podría ser el caso del mercado de exportación de los muebles, cuando se identifique que su apertura y crecimiento generaría una mejora en la calidad de los muebles, de la madera requerida por los muebleros, de los precios que ellos pagan a los aserraderos, lo que impulsaría también una política adecuada de reforestación para suplir un recurso factorial que puede contribuir fuertemente al desarrollo nacional en el mediano y largo plazo. Obviamente, consideraciones de naturaleza política y cultural deben tener el justo peso, al fin de determinar en qué cadena y actores apostar para el desarrollo territorial. Por ejemplo, puede ser que tres o cuatro grandes empresas muebleras vinculadas a pocos grandes productores forestales constituyan la cadena más fuerte económicamente; sin embargo, los efectos en el contexto socioeconómico pueden ser muy bajos, si tales empresas son de alta intensidad de tecnología y si no logran redistribuir en cierta medida los ingresos. En este sentido, las cadenas de los productores pequeños y medianos de muebles, aserrado y árboles pueden constituir una mejor alternativa al desarrollo nacional, siempre que estén bien dirigidos hacia un crecimiento progresivo en vez de a mantenerse en una condición de subsistencia.

En síntesis, el análisis subsectorial representa un instrumento de análisis y política de desarrollo, por su capacidad de enfatizar el enchufe entre eslabones de la cadena y buscar el nudo, o sea el enchufe con mayor posibilidad de funcionar con efecto multiplicador de una política orientada a estimular la producción nacional de tal rama. La investigación busca tales objetivos y, por eso, se inserta en un intento de abrir alternativas económicas en una situación económica nacional que necesita encontrar rutas de crecimiento y capitalización, sea a nivel de infraestructura física o de capital humano.

Bibliografía

- ✍ Morvan et al. (1985) *La Analyse de Filiere*. Paris, ADEFI.
- ✍ BCN (1998) *Informe Anual*. Managua.
- ✍ BCN (1998) *Datos en elaboración, Departamento de Cuentas Nacionales*. Septiembre 1998.
- ✍ Boomgard et al. (1992) *A Subsector Approach to Small Enterprise, World Development*, Vol.20 n°2.
- ✍ Marklund y Rodríguez (1993) *Recursos Forestales en Nicaragua*, documento MARENA.
- ✍ Parrilli M.D. (1997) *La Agroindustria como eje indispensable para el desarrollo agropecuario*, en AA.VV., *Apuntes para una Estrategia de Desarrollo Agropecuario*, Nitlapán-UCA.

I. EL MERCADO DE LA MADERA: ENTRE EL BOSQUE Y LA INDUSTRIA

Túpac Barahona Najlis

El mercado de la madera es el enlace entre el recurso forestal que está en los bosques y en las fincas, y la pequeña producción artesanal e industrial que procesa la madera para fabricar desde piezas rollizas para la construcción rural, hasta productos más finos como los muebles. Esta doble vinculación hacia “atrás” (los recursos naturales) y hacia “adelante” (la pequeña industria) hace que a los comerciantes de madera jueguen un papel importante para integrar y dar estabilidad a las distintas cadenas de producción y comercialización dentro del subsector forestal.

Por el lado de los recursos naturales se plantea el reto de garantizar la sostenibilidad de la producción forestal y agroforestal, de manera que se asegure la oferta de madera que la industria necesita y al mismo tiempo se mantengan los valores ecológicos de los recursos forestales (biodiversidad, estabilidad de los caudales de agua, recreación y turismo, etc.). Es común en Nicaragua que cada cierto tiempo aparezcan mensajes en los medios de comunicación culpabilizando a los extractores y comerciantes de madera de la destrucción de los bosques y el deterioro de los recursos naturales. Pero, ¿en qué medida el mercado de la madera afecta la base de recursos naturales? ¿se está agotando la madera realmente? ¿de qué manera se están explotando las fuentes de madera existentes? ¿qué contribución hacen los madereros para reponer el recurso forestal? Son preguntas que hace falta abordar con mayor rigor.

Por el lado de la conexión con la pequeña producción artesanal e industrial, al país le conviene desarrollar aquellas cadenas de procesamiento y comercialización de la madera que generen un producto de mayor valor agregado, incrementen el empleo, mejoren los ingresos y su distribución, capten mayores divisas. En este sentido es de particular importancia la conexión entre el mercado de la madera y la pequeña industria mueblera. ¿En qué medida existe esta conexión? ¿Pueden los comerciantes de madera suplir las necesidades de materia prima con la calidad y en las cantidades que requieren los muebleros? ¿Cómo afectan las tecnologías de manejo silvicultural, extracción y aserrado la calidad de madera que se comercia? Son otra serie de aspectos en los que vale la pena investigar con más profundidad.

Este artículo pretende aproximarse de manera muy general a estas preguntas relacionadas con los vínculos que tiene el comercio de la madera con las otras fases de producción y comercialización de productos forestales. Eventualmente también hará referencia a elementos del entorno de normas y políticas económicas que influyen en el funcionamiento del mercado de la madera, tales como las regulaciones y prohibiciones a la extracción de madera. A través de dos estudios de caso, uno de la región de Matiguás y otro de la región de Carazo, se ilustrará cómo se distribuyen los costos e ingresos a través de distintas redes de comercialización de madera. De forma general, este estudio debe considerarse como un

paso preliminar en un proceso de investigación que el Instituto Nitlapán-UCA pretende desarrollar con mayor sistematicidad en torno al funcionamiento de las cadenas madereras.

1. Las maderas que se comercian

Las distintas especies maderables ocupan diferentes niveles de importancia en el mercado, ya sea en términos de su precio, por ser altamente valoradas, o en términos de los volúmenes que se comercian. En el Cuadro 1 podemos apreciar como la madera de Pochote, Caoba y Cedro real son las que están mejor valoradas en el mercado, con un precio de C\$ 2.15 / pulg²-vara en 1997¹. Este alto precio refleja el reconocimiento y la preferencia de estas especies por ser de primera calidad. En efecto, los muebleros expresan que estas son sus maderas preferidas, tanto por su belleza como por la facilidad con que se trabajan.

Cuadro 1: Precios promedio de madera aserrada - 1997
(en C\$ por pulg²-vara)

ESPECIES	Precio
Pochote, Caoba, Cedro real	2.15
Mora, Guapinol	1.93
Ñámbar	1.74
Coyote, Quitacalzón	1.67
Granadillo	1.59
María	1.55
Nispero	1.53
Cedro Macho	1.49
Nancitón	1.42
Guayabón	1.37
Laurel, Leche maría	1.34
Roble	1.26
Genízaro	1.24
Pansubá, Rosita	1.22
Guanacaste	1.13
Manga Larga	1.08

Fuente: Encuesta MARENA-DGF, 1997

Cuadro 2: Volúmenes de madera extraídos autorizados por MARENA 1995-1997
(en m3)

ESPECIES	Año		
	1995	1996	1997
Pino	49,081	134,483	169,826
Guanacaste negro	4,049	15,229	11,091
Caoba	2,987	34,622	8,373
Cedro Real	2,540	12,184	4,702
Cedro Macho	1,595	19,660	4,579
Genízaro	2,849	3,739	3,039
Pochote	1,323	2,634	2,193
Coyote			1,786
Granadillo			228
Nancitón		3,108	
Guapinol		2,907	
Ceiba		2,841	
Guanacaste blanco	2,919	10,730	
Santa María		4,559	
Otras Latifoliadas	6,943	20,604	16,908
TOTAL	74,288	267,299	222,725

Fuente: MARENA: Boletín Estadístico Forestal 1995-96 y 1997.

¹ Utilizamos los precios de 1997 dar una idea relativa de cuáles son las maderas mejor valoradas por el mercado, no tanto para ofrecer información actualizada sobre los precios. En los últimos dos años algunas maderas han registrado incrementos importantes de precio, especialmente aquellas especies cuya extracción fue prohibida: a mediados de 1998 en Managua y ciudades cercanas la Caoba se cotizaba a C\$ 3.50 /pulg²-vara, y a principios de 1999 ya había subido hasta casi C\$ 4.00 /pulg²-vara.

Durante 1996 la Caoba y el Cedro real también se comerciaron en volúmenes importantes, llegando a sumar juntas el 18% de toda la madera en rollo que se extrajo ese año. Sin embargo, en 1997 se nota una reducción importante de los volúmenes comercializados, pasando a ser poco más de la cuarta parte de lo que se extrajo el año anterior. A mediados de 1998 el Gobierno decretó una moratoria forestal para la extracción de este grupo de especies más preciadas (Caoba, Pochote, Cedro real), por considerar que se encuentran en peligro de extinción. Medidas de este tipo, aunadas a las presiones ambientalistas para la protección de los recursos naturales, pueden acentuar durante los próximos años las tendencias a la reducción de la explotación comercial de estas especies.

Hay otro grupo de maderas preciosas más duras, como el Guapinol, Mora, Námbar, Coyote y Granadillo², que a pesar de ser más difíciles de trabajar para el ebanista muestran colores y jaspes muy atractivos. Estas maderas también consiguen un buen precio en el mercado, entre C\$ 1.50 y 2.00 / pulg²-vara en 1997. Sin embargo, los volúmenes de extracción de estas maderas son poco significativos dentro del total, probablemente debido a que su demanda está asociada a la producción de pequeñas piezas de artesanía utilitaria tales como juegos de vasos y copas, ensaladeras, ceniceros, azucareras, alhajeras, etc. Solo algunas maderas pesadas como el Guapinol y el Coyote han comenzado a utilizarse en la producción mueblera, que a nivel nacional es la que puede demandar mayores volúmenes.

Otras especies de menor valor como el Guanacaste negro, el Genízaro y el Cedro macho, tienen importancia no tanto por su valor (precios entre C\$ 1.00 y 1.50 / pulg²-vara en 1997) como por los volúmenes de estas maderas que se mueven en el mercado. Estas tres maderas se perfilan como especies no tradicionales que poco a poco van ganando un espacio en el mercado, y comienzan a ser utilizadas por los muebleros.

La madera de pino, que es la más barata del mercado, es también la que más se comercia, muy por encima de todas las otras maderas juntas. En 1997 la madera de pino representó el 76% del volumen total de madera extraída. Aparentemente en el mercado nacional no existe la demanda efectiva capaz de absorber esta producción, y gran parte de la madera de pino se exporta en forma de madera aserrada a países vecinos como El Salvador y Honduras, donde existe una industria forestal más desarrollada capaz de “digerir” esta madera.

En términos generales las estadísticas indican que son alrededor de 10 especies maderables las que más se comercian. La importancia comercial que van adquiriendo maderas “no tradicionales” como el Coyote, Guapinol, Cedro Macho, Genízaro y otras que todavía se comercian en cantidades pequeñas, muestra cierta tendencia del mercado a diversificar las variedades de madera que se comercian, yendo un poco más allá de las especies más tradicionales consideradas de primera calidad como la Caoba, el Cedro y el Pochote. No obstante, estas tres maderas, junto con el pino, siempre permanecen bien asentadas en el mercado y siguen siendo las más importantes en términos de los volúmenes negociados.

² En algunas zonas del país se llama Granadillo al mismo Námbar (*Dalbergia retusa*). No sabemos si en las estadísticas se logran diferenciar bien o más bien se confunden estas dos especies.

2. ¿De dónde viene la madera?

Tradicionalmente se considera que la fuente más importante de madera en Nicaragua la constituyen las masas boscosas de la región Atlántica del país, que paulatinamente se han ido reduciendo debido al avance de la frontera agrícola. Sin embargo, existen otras fuentes importantes de madera que han ido ganando importancia en los últimos años y que conviene distinguir: las áreas agroforestales de las tierras en fincas (cafetales, barbechos, potreros con árboles, etc.), y los remanentes boscosos del Pacífico y la región Central del país que se encuentran en áreas protegidas de pequeña extensión y/o que no siempre tienen un dueño específico.

El estudio de Marklund y Rodríguez (1993) nos ofrece una visión general de cuál era la situación de los recursos forestales de Nicaragua en 1990³, haciendo énfasis en las áreas de bosque denso, pero valorando también las áreas de barbecho y matorrales que tienen un potencial forestal (ver Cuadro 3). Se estimaba que para ese año existían a nivel nacional 4.3 millones de hectáreas de bosque más o menos denso, que cubrían un tercio del territorio nacional. Sin embargo, de ese total se consideraban como áreas de conservación estricta un poco más de 1 millón de hectáreas, que incluían las dos grandes reservas biológicas de Bosawás al norte e Indio-Maíz al sureste, más una serie de áreas protegidas de menor envergadura. Además, se clasificaban 0.6 millones de hectáreas como bosques de protección, donde la explotación del recurso forestal debe ser muy cuidadosa para no causar daños ecológicos. Quedaban entonces disponibles como bosques productivos para la explotación forestal solamente 2.6 millones de hectáreas.

Cuadro 3: Recursos forestales de Nicaragua 1990
(en miles de has.)

REGION	Bosque			Barbecho	Arbustos	Otro uso	TOTAL
	Latifol.	Pino	Total				
1 Segovias	10	94	104	0	300	302	706
2 Occidente	43	3	46	0	70	887	1003
3 Managua	6		6	0	100	261	367
4 Suroeste	23		23	0	30	420	473
5 Central	50		50	90	348	574	1062
6 Norte	668	15	683	111	150	884	1828
7 RAAN	1724	366	2090	251		875	3216
8 RAAS	927	21	948	386		1407	2741
9 Río San Juan	352		352	56	50	289	747
Todo el País	3803	499	4302	894	1048	5899	12143

Fuente: Marklund y Rodríguez, 1990.

Se reconocía también la importancia de las áreas de barbecho y de arbustos o matorrales, que juntas sumaban unos 2 millones de hectáreas. Estas áreas podrían llegar a desarrollar un potencial forestal importante si en vez de formar parte del manejo agropecuario en que las tierras se someten a quemas periódicas, se sometieran a cierto cuidado y manejo silvicultural.

³ No conocemos otro estudio serio sobre la situación de la cobertura forestal en el país que presente datos actualizados después de esa fecha.

Se estimaba que en las áreas de bosque de producción existía un volumen de madera en rollo de casi 86 millones de m³, suponiendo que se explotan solamente las especies más comunes en el mercado (ver Cuadro 4). Los niveles de extracción registrados actualmente, que en 1996 alcanzaron un pico un poco superior a los 267 mil m³ hacen pensar que se está aprovechando muy poco de la riqueza maderable del bosque. Si todos los años se extrajera la misma cantidad que en 1996, se necesitarían 322 años para agotar la reserva maderable del bosque reportada en 1990, y eso sin esperar ningún tipo de reposición natural de las áreas forestales. Algunos argumentan que los volúmenes de madera extraída que registran las estadísticas son poco realistas porque no captan toda la enorme cantidad de aprovechamientos ilegales de madera que realizan pequeños extractores de madera que cortan y asientran árboles en el campo con motosierras. Molinos (1998) afirma que hay que multiplicar varias veces la cifra oficial para llegar a una estimación realista de la cantidad de madera extraída anualmente en el país, que él calcula en unos 900 mil m³. Aun elevando la cifra a este nivel, teóricamente se necesitarían 95 años para explotar todo el stock forestal que existía en el bosque para 1990.

Cuadro 4: Volúmenes de madera existentes en el bosque de producción – 1990
(en miles de m³)

TIPO DE RECURSO	Vol total	Vol com	Vol industrial actual	Vol industrial potencial
Bosques Nat.				
Latifol. Cerrado				
Densidad 70-100%	142,754	47,585	23,792	35,216
Densidad 40-70%	78,658	27,508	13,367	20,438
Densidad 10-40%	18,804	6,390	3,012	4,518
Sub-total Latifoliado	240,216	81,483	40,171	60,172
Coníferas				
Cerradas	7,500	3,617	3,617	3,617
Abiertas	2,596	782	782	782
Sub-total Coníferas	10,096	4,399	4,399	4,399
TOTAL bosques naturales	250,312	85,882	44,570	64,571

Fuente: Marklund y Rodríguez, 1993.

Estos cálculos teóricos nos inducen a concluir que en términos globales la extracción maderera no es la causante de la progresiva desaparición del bosque. Otro factor mucho más importante, el avance de la frontera agropecuaria, es el que determina la conversión de las áreas boscosas del Interior y el Atlántico del país hacia usos agrícolas y sobre todo ganaderos. Se dice que el avance de la frontera agropecuaria provoca una deforestación anual que va entre las 100 mil y las 150 mil hectáreas por año. Esto quiere decir que, si apartamos las áreas de conservación estricta, al bosque natural de producción le quedan solamente entre 17 y 26 años de vida medidos a partir de 1990.

Sin embargo, aunque la extracción maderera no provoca deforestación o eliminación total del bosque, es posible que la concentración de la explotación en pocas especies maderables llegue a producir agotamiento o escasez de alguna especie particular, en lo que se conoce como el proceso de “descremado” del bosque. Esto es lo que podría estar ocurriendo con la Caoba, que se ha vuelto muy escasa en el Pacífico y Centro del país, y cuya extracción se

concentra fundamentalmente en rodales de la región Atlántica donde se encuentra una presencia importante de esta especie.

Consideremos ahora las otras fuentes de madera que no son las masas boscosas del Atlántico. Si analizamos las estadísticas del volumen de madera aprovechado por especie y por región en 1997 (Cuadro 5), constatamos la importancia que tienen la región del Pacífico y la región Central en la provisión de madera.

Cuadro 5: Volumen de madera en rollo autorizado y aprovechado por región – 1997
(en m³)

Región	ESPECIE										
	Granadillo	Coyote	Pochote	C. Real	Caoba	Genízaro	Guanacaste	C. Macho	Pino	Otros	TOTAL
Pacífico	0	2	1,429	2,507	32	2,515	9,950	23	2,744	3,839	23,041
Centro	68	21	764	968	126	123	932	121	167,003	4,381	174,508
Atlántico	160	1,763	0	1,227	8,215	400	209	4,435	79	8,687	25,176
TOTAL	228	1,786	2,193	4,702	8,373	3,039	11,091	4,579	169,826	16,908	222,725

Fuente: MARENA-DGF, 1998.

Nota: Incluimos al departamento de Río San Juan en la región Atlántica, puesto que la mayor parte de la madera que se extrae en este departamento proviene de la esquina sureste del mismo, que da a la costa Atlántica.

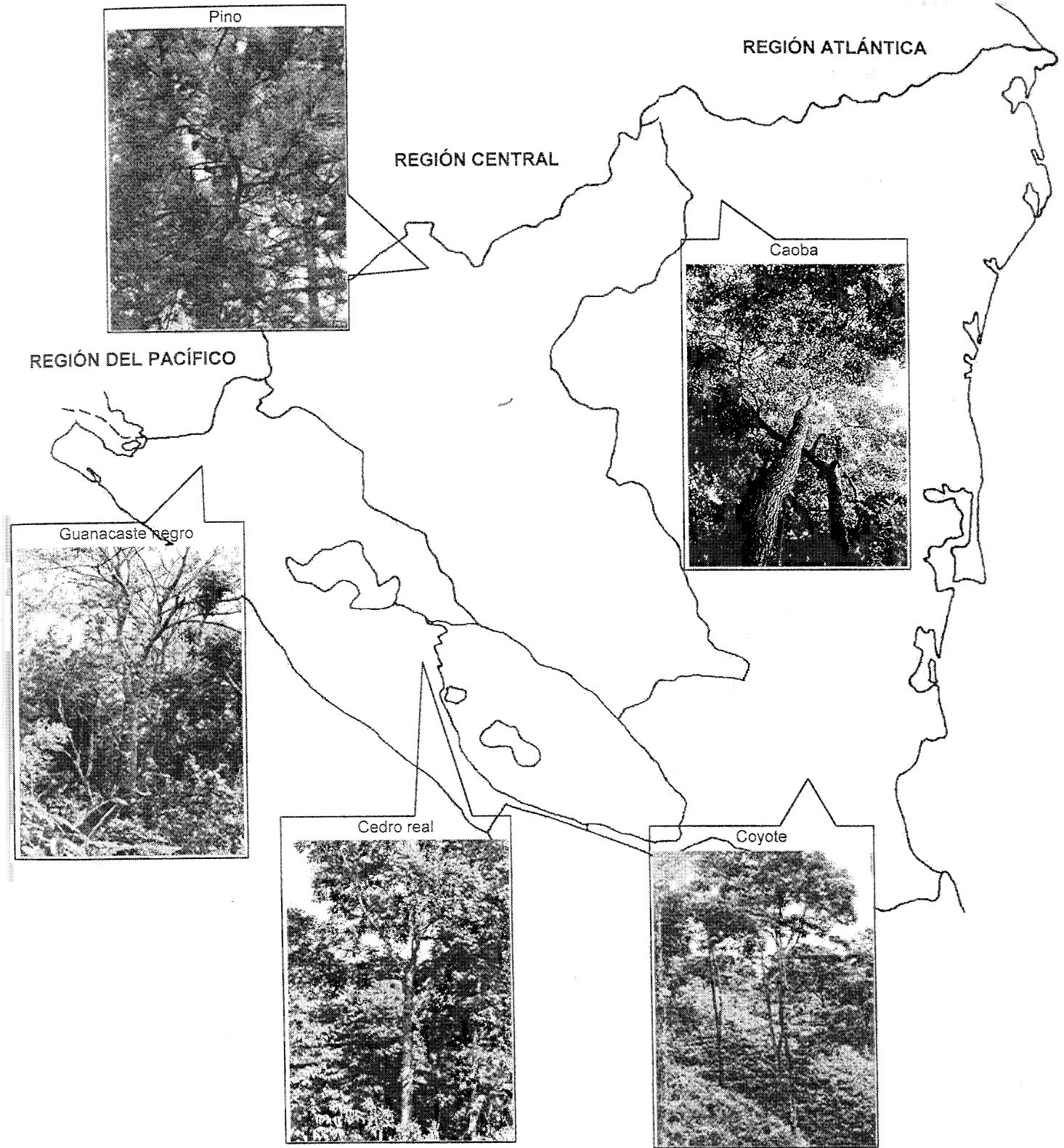
La región del Pacífico es la principal abastecedora de dos de las especies mejor valoradas en el mercado y que son de primera importancia para la pequeña industria mueblera y de la construcción: el Cedro real y el Pochote. También es la región de donde sale mayor cantidad de madera de Genízaro y Guanacaste, dos de las especies que vienen ganando un espacio creciente en el mercado. En términos globales del conjunto de especies el Pacífico también muestra un peso muy significativo. Si sacáramos al pino de las estadísticas, obtendríamos que el 38% del total de la madera extraída en 1997 provino de esta región. La madera del Pacífico no proviene de grandes masas boscosas, sino de áreas agroforestales tales como los cafetales de la meseta de Carazo y la cordillera de Los Maribios, las parcelas de granos básicos de Masaya y Granada, o los potreros de Rivas y la zona seca de León y Chinandega.

El fuerte de la región Central es la producción de pino, que se concentra en los departamentos de las Segovias. De aquí salió el 98% de la madera de pino extraída a nivel nacional en 1997. La región Central también aporta al comercio de madera cantidades menores de Cedro real, Guanacaste negro y Pochote, que probablemente provienen de áreas cafetaleras y/o ganaderas.

La región del Atlántico sigue siendo la principal fuente de Caoba del país (con el 98% de la producción nacional), que probablemente se extrae todavía de las áreas de bosque denso, al igual que el Cedro real que se extrae en menores cantidades de esta región. También provienen del Atlántico cantidades importantes de Coyote y Cedro Macho, dos especies no tradicionales que han venido subiendo de importancia en el mercado. El Coyote puede provenir tanto de áreas compactas de bosque, como de potreros donde la especie se regenera agresivamente.

En el Mapa que aparece en la página siguiente se ilustra la distribución geográfica de la extracción de especies maderables que acabamos de describir.

Mapa 1: Distribución geográfica de la madera extraída en el país (1996/97)



3. ¿Hacia dónde va la madera?

Atendiendo al tipo de producto final en que se transforma la madera y al nivel de demanda que puede haber de esta materia prima, podríamos distinguir de forma preliminar y en términos muy gruesos los siguientes mercados hacia donde fluye la madera extraída:

1. Mercado local para la construcción rural
2. Mercado nacional para la mueblería y la construcción
3. Mercado de exportación de madera aserrada

3.1 El mercado local para la construcción rural

Se trata de madera rolliza o motoaserrada que se utiliza en las áreas rurales para construcciones rústicas, para poner los cercos y corrales en las fincas, o para elaborar los medios de transporte (carretas) o las herramientas de trabajo (tiros de arado, yugos, etc.). Es un mercado que se queda a un nivel muy localizado, entre comarcas vecinas, y que casi siempre escapa a los registros de las estadísticas nacionales, ya que la gente por lo general no se molesta en solicitar un permiso ni en pagar impuestos para botar un árbol en el vecindario. En este comercio local casi no participan intermediarios, a lo sumo se contrata a un motosierrista del lugar para que tumba el palo y lo asierre en el mismo sitio, y se paga el servicio de transporte si es necesario.

A pesar de que la madera de uso rural se comercia a un nivel muy local y escapa a los registros nacionales, consideramos que no es un mercado despreciable ni en términos de volúmenes ni en términos de precios. En algunas zonas del país donde está prohibido el comercio de la madera hacia fuera del municipio, el comercio local de madera es casi el único que funciona. Este es el caso del municipio de Matiguás, en Matagalpa, donde una comisión municipal integrada por varias entidades del Estado y de la sociedad civil recientemente prohibieron el comercio de madera hacia fuera de la localidad. Lo único que se tolera es la extracción de madera para usos domésticos. La demanda local no se hace esperar, pues las fincas ganaderas del lugar necesitan reponer con frecuencia los postes de sus cercos y corrales.

La demanda local también puede ofrecer precios atractivos por la madera. En las áreas rurales del norte de Masaya, un tronco recto de Chocuabo que de una vara de madera rolliza de 15 cms de diámetro y 6 metros de largo puede venderse a C\$ 150, lo que equivaldría a pagar unos C\$ 300 por m³ o en unidades de madera aserrada un poco más de 16 centavos de córdoba por pulg²-vara. Este precio fácilmente duplica lo que se paga por la madera que sirve para leña, cuyo precio oscila entre los C\$ 100 y 150 el m³, aunque no llega a ser tan bueno como el precio que se obtiene por vender un árbol para madera aserrada, que puede andar cerca de los C\$ 400/m³ en esta misma zona. Podemos considerar entonces el mercado de la construcción rural como un punto intermedio entre el mercado de leña y el mercado de madera aserrada para usos más finos.

En muchos de los casos, las especies maderables que se utilizan para la construcción rural no son las mismas que las que se extraen para producir madera aserrada, y por tanto ambos

mercados no necesariamente entran en competencia. Especies como el Zonzonate, Chocuabo, Madero negro, Escobillo, y otras, se utilizan principalmente en la construcción rural, y prácticamente no se comercian como madera aserrada. Eventualmente pueden haber otras especies como el Laurel que pueden utilizarse para ambos fines (madera rústica y madera aserrada), y en ese caso puede ocurrir que ambos mercados compitan por la misma madera.

3.2 El mercado nacional para la mueblería y la construcción

El comercio de madera que abastece a la pequeña industria nacional de la mueblería y la construcción opera a un nivel menos localizado, en algunos casos transportando madera desde zonas lejanas de extracción, como los bosques de la región Atlántica, hasta las ciudades del Pacífico y Centro del país donde se concentran las pequeñas empresas que transforman la madera. Implica, además de la extracción, un proceso de primera transformación de la madera a través del aserrado, sea con motosierra o en un aserradero, y eventualmente una importante inversión en el transporte de la madera hasta el cliente. En este proceso juegan un papel importante los intermediarios que organizan el comercio y que requieren de los servicios de extracción, aserrado y transporte, a veces controlados por ellos mismos, a veces subcontratados y realizados por pequeños intermediarios independientes.

Según las estadísticas de extracción de madera en 1997, la mitad de la madera extraída se quedó en el mercado nacional mientras la otra mitad se exportó. Aunque en el caso del pino los porcentajes son similares, en el caso de las especies latifoliadas se quedó en el mercado nacional un porcentaje menor de la madera, del 30%, mientras la mayor parte se comerció hacia fuera del país. Este porcentaje tan bajo quizá sea una cifra distorsionada por el hecho de que parte de la madera se negocia ilegalmente y no se registra en las estadísticas. Sin embargo, no deja de ser preocupante la baja capacidad del país de darle a la madera un nivel de procesamiento más elaborado, de segunda transformación. Estimamos que las 1,500 pequeñas mueblerías que existen a nivel nacional difícilmente llegan a consumir más de 20,000 m³ de madera anualmente, o sea menos del 10% de la madera extraída en el país, lo cual indica un nivel de procesamiento nacional muy bajo. El resto de la madera que según las estadísticas se consume dentro del país (40% del total) puede ser absorbido en parte por la industria de la construcción. Sin embargo, consideramos que la construcción difícilmente va a consumir más del 20% de la madera extraída, por lo que siempre nos queda un remanente de un 20% que, probablemente, también pudiera estar saliendo del país aunque de manera ilegal.

En la dinámica del comercio nacional tienen mucha influencia las políticas de regulación y control a la extracción de madera. Las regulaciones de carácter prohibitivo a la extracción, tales como el decreto presidencial de mediados de 1998 que prohíbe el corte de Cedro, Caoba y Pochote; han influido en que el mercado se segmente en dos grandes ámbitos: el comercio legal y el comercio ilegal de la madera.

El comercio ilegal de la madera es realizado principalmente por campesinos motosierristas y pequeños comerciantes que operan en un espacio geográfico reducido moviendo pequeñas cantidades de madera. Dado que si transportan la madera por carreteras corren el riesgo de ser multados o de que se les decomise la mercancía, normalmente prefieren

venderla dentro de su propia comarca o en algún pequeño poblado cercano, de forma que puedan evadir los controles policiales de las carreteras. Este tipo de extractores clandestinos normalmente tampoco pagan los impuestos correspondientes a MARENA y la Alcaldía, ni obtienen ninguno de los avales o permisos que se requieren para comerciar la madera legalmente. Tampoco transportan las trozas de madera en rollo hasta un aserradero para ser procesadas, sino que botan el árbol e inmediatamente lo asierran con la misma motosierra, desperdiciando un buen porcentaje de madera que “se come” la cuchilla de la motosierra y obteniendo tablas y cuartones sumamente disperejos y curvados. Los precios de venta que obtienen por la madera aserrada con esta calidad deficiente llegan a ser hasta un 50% más bajos en comparación con la madera comerciada legalmente y aserrada con mayor precisión.

El comercio legal de madera funciona de una manera muy diferente. En el se involucran madereros o comerciantes de madera que cuentan con mayores recursos, para financiar la compra de la madera, su transporte a un aserradero, el aserrado mismo, y la comercialización en algún puesto de venta en alguna ciudad importante. Estos madereros muchas veces subcontratan a los otros actores más pequeños tales como contratistas de árboles, motosierristas, transportistas, pequeños comerciantes de madera; en otras ocasiones cuentan con su propio equipo (tractores, camiones, motosierras, aserraderos portátiles, etc.) y personal para realizar directamente todas estas operaciones. Los madereros legales pagan todos los impuestos requeridos por el MARENA y la Alcaldía, y obtienen los permisos correspondientes para circular legalmente. Transportan la madera a un aserradero, donde el procesamiento es más eficiente y se obtienen tablas y cuartones de mejor calidad. Comercian la madera aserrada en un puesto de venta de madera de una ciudad importante y venden a precios considerablemente mayores en relación a los comerciantes ilegales.

Cuadro 6: Comparación del comercio de madera Legal e ilegal

<i>Tipo de Comercio</i>	ILEGAL	LEGAL
Actores	Motosierristas y pequeños madereros	Madereros con mayor capital que subcontratan a otros actores pequeños.
Pago de impuestos	No pagan.	Pagan impuestos y obtienen permisos.
Tipo de Aserrado	Motoaserrado.	Procesado en aserradero.
Calidad del producto	Tablas y cuartones disperejos y pandos.	Tablas y cuartones parejos. Pueden aserrar tablas de mayor ancho.
Ambito de comercio	Muy localizado. En la propia comarca o en un poblado cercano.	En ciudades importantes.
Precio de venta	Muy Barato.	Alto.

Dado que el nivel de demanda varía en las diferentes ciudades y que los costos de transporte tienen una influencia importante en el precio de la madera aserrada, encontramos precios diferenciados según las regiones del país (ver Cuadro 7). Se puede apreciar como en el mercado más grande del país, la ciudad de Managua, los precios de las maderas

alcanzan siempre los niveles más altos. La madera de Caoba y Cedro real se cotizaba en 1997 a C\$ 3/pulg²-vara.

En zonas medianamente alejadas del área metropolitana, como Juigalpa, León y Nueva Segovia, los precios comienzan a descender. Cedro y Caoba se venden entre C\$ 2.00 y C\$ 2.50/pulg²-vara. Nótese que en estos casos los precios no son exactamente proporcionales a las distancias: el precio de la madera en Nueva Segovia está más cercano al precio de Managua que el precio de la madera en León, a pesar de que León está situado a 100 kms. de la capital mientras que Nueva Segovia se ubica a más de 200 kms. de distancia. En este caso la explicación puede estar en la influencia del vecino mercado hondureño, que cuenta (o contaba antes del huracán Mitch) con una buena red de carreteras y un mercado de la madera en general más dinámico.

Cuadro 7: Precios de la madera aserrada en las diferentes regiones del país (1997)
en C\$ por pulg²-vara

ESPECIE	Juigalpa	Managua	San Carlos (RSJ)	Boca de Sábalos (RSJ)	León	Nueva Segovia
Caoba	2.5	3	1.49	1.59	2	2.29
Cedro Real	2.5	3	1.47	1.59	2	2.29
Guapinol	2	2.8	1.00			
Námbar	2	2.22	1.00			
Coyote	2	2.2	1.00	1.36	1.8	
Granadillo	2		1.00	1.59	1.77	
Cedro Macho	1.3	1.7	0.92	1.36	1.8	1.83
Roble	1.3	1.5	0.94		1.3	
Guanacaste	1.3	1.5	0.58			

Fuente: Encuesta MARENA-DGF, 1997.

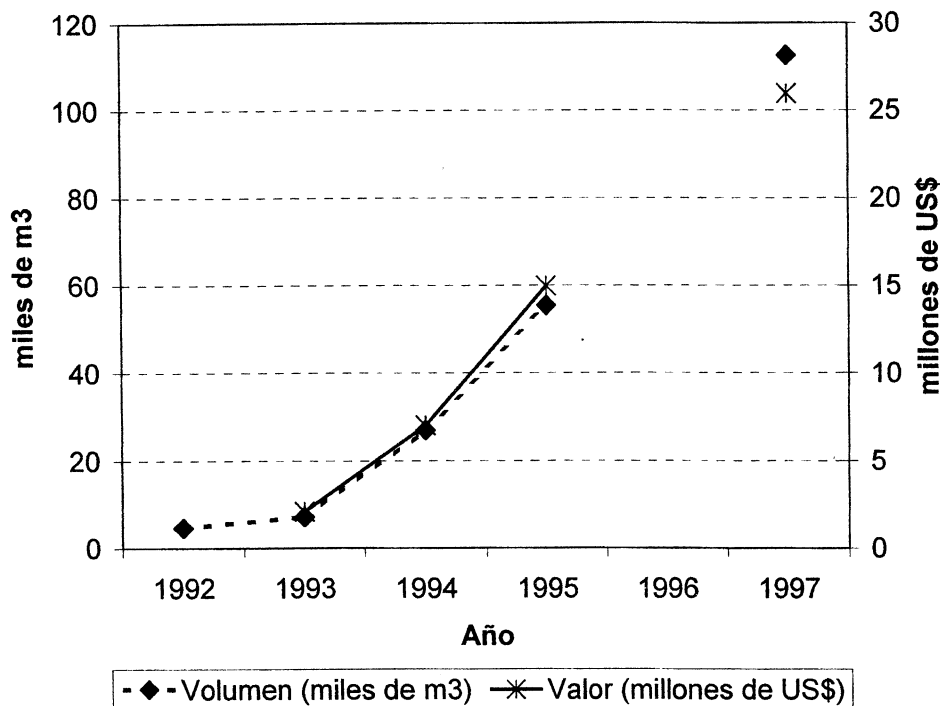
Los precios más bajos se pagan en las zonas más alejadas del mercado y de difícil acceso, donde la madera se cotiza a la mitad del precio que se paga en la capital. En San Carlos y Boca de Sábalos (Río San Juan), la madera de Cedro y Caoba se vendía a C\$ 1.50/pulg²-vara, mientras en Managua se pagaba al doble. Esto nos da una idea del peso que pueden tener los costos de transporte en la comercialización de la madera que proviene de zonas alejadas.

Las diferencias geográficas también influyen mucho en los precios que puede recibir el campesino por sus árboles en pie. En una zona cercana a los principales ciudades del país, como es la meseta de Carazo, los comerciantes de madera pagan alrededor de C\$ 400 por m³ de madera de Cedro en pie, sin tomar en cuenta las ramas de menor dimensión que no vale la pena aserrar o que se utilizan como leña. En Matiguás, una zona medianamente alejada de las ciudades del Pacífico (unos 160 kms. de distancia) pero con buena accesibilidad, la madera de Cedro se paga a unos C\$ 200 /m³ en pie, es decir, la mitad de lo que se paga en Carazo. Esta marcada diferencia nos permite suponer que las variaciones geográficas afectan todavía más a la madera en pie que a la madera aserrada, de modo que los campesinos reciben menos por sus árboles y los comerciantes madereros obtienen un pedazo más grande del "pastel".

3.3 El mercado de exportación de madera aserrada

Durante los últimos años, el mercado internacional ha comenzado a funcionar como un imán que se lleva cada vez más madera aserrada hacia el exterior. A lo largo de la década de los 90's, las exportaciones de madera aserrada han experimentado un crecimiento vertiginoso, multiplicando más de 10 veces su valor entre 1993 (US\$ 2.1 millones) y 1997 (US\$ 26 millones) (ver Gráfico 2). Aunque no conocemos en detalle los mecanismos de este mercado, podemos decir que en el caso de las especies latifoliadas la exportación aparece frecuentemente ligada a la inversión de capital extranjero, eventualmente asociado con capital nacional, que interviene para organizar todo el proceso, desde la extracción hasta la comercialización. En el caso del pino, aparentemente los empresarios nacionales que organizan la extracción y el aserrado se enlazan con intermediarios externos para realizar la exportación.

Gráfico 1: Evolución de las exportaciones de madera aserrada 1992-1997⁴



Fuente: MARENA-DGF, 1997 y 98.

La fuerza atractiva del mercado internacional parece encontrarse tanto en los precios que ofrece como en la seguridad y la liquidez de sus canales de comercialización. En términos

⁴ Las cifras que registran diferentes instituciones del Estado sobre la exportación e importación de madera y muebles no son coherentes unas con otras. Las cifras que maneja MARENA, provenientes de CETREX, muestran valores de exportación de madera superiores a los que registra el CEI, cuyos datos son proporcionados por el MEDE. Sin embargo, ambas fuentes muestran la misma tendencia a un incremento acelerado de los valores exportados a partir de 1993. En nuestro caso utilizamos los datos de MARENA/CETREX, no porque sean necesariamente los más rigurosos, sino para trabajar con información procedente de la misma fuente.

de precios (ver Cuadro 8) observamos que el mercado internacional paga valores altos, principalmente por aquellas maderas latinoamericanas de primera calidad y de especies reconocidas como la Caoba y el Cedro real. En medio del comportamiento oscilatorio de los precios, los valores que se pagan por la madera aserrada de Caoba muestran cierta tendencia ascendente entre 1990 y 1997. Mientras entre 1990 y 1993 los precios de esta madera no superaban los US\$ 800 /m³, en la segunda mitad de los 90's alcanzan niveles entre los US\$ 900 y 1,000 /m³. Estos precios más recientes equivalen a decir que se paga entre C\$ 5.50 y 6.30 /pulg²-vara de Caoba, lo que significa un 40% a 60% más de lo que paga el mercado nacional en las ciudades del Pacífico.

Cuadro 8: Precios internacionales de madera aserrada de cinco especies originarias de América Latina 1990-1997

ESPECIE	Calidad	Precio FOB (US\$ corrientes por m ³)
Caoba del Atlántico (<i>Swietenia macrophylla</i>)	Primera y segunda	650 a 1050
Cedro (<i>Cedrela odorata</i>)	Secada al horno, primera y segunda	400 a 700
Guapinol (<i>Hymenaea courbaril</i>)	Secada al aire, seleccionadas y mejores	300 a 500
Mora (<i>Chlorophora tinctoria</i>)	Secada al horno, primera y segunda	300 a 450
Pino procedente de Brasil (<i>Pinus eliotti</i>)	---	100 a 150

Fuente: ITTO, 1996 y 1997.

A medida que las maderas tienen menos fama en el mercado mundial, como sucede con el Guapinol y la Mora, la distancia entre los precios externos y los precios nacionales parece acortarse. Los precios recientes que se pagan en el exterior por estas dos especies andan por los US\$ 450/m³, lo que equivale a decir C\$ 2.80 /pulg²-vara. En el mercado nacional se puede pagar entre C\$ 2.10 y 2.20/pulg²-vara por estas mismas maderas.

En el caso del pino, la menos preciosa de las maderas comerciales que tenemos, las diferencias entre los precios externos y los precios internos parecen ser mínimas. Ambos mercados pueden pagar en la actualidad un poco más de C\$ 1.00 /pulg²-vara. En este caso el atractivo del mercado externo se basaría menos en el precio y más en la fluidez de los canales de comercialización y la mayor liquidez que brindan los intermediarios extranjeros a los madereros nacionales. Los madereros que extraen pino de las Segovias se quejan de los atrasos en los compromisos de pago que adquieren sus clientes nacionales, por lo que les conviene más vender a intermediarios salvadoreños y hondureños.

A pesar de que en términos "promedio" los precios internacionales de algunas de nuestras maderas resulten atractivos, hay que considerar que Nicaragua no siempre vende su madera en las mejores plazas del mercado internacional. Según las estadísticas de 1997, el 85% de los volúmenes exportados se dirigen a los mercados de Honduras, El Salvador, República Dominicana y Cuba. Estos países vecinos sirven eventualmente como puentes para revender la madera o en algunos casos como el hondureño la procesan para elaborar muebles en cantidades importantes pero que no se dirigen a los segmentos del comercio mundial más exigentes en calidad. Podemos entonces lanzar la hipótesis de que la exportación de madera que realiza Nicaragua se dirige principalmente a países ligeramente más industrializados que el nuestro, que pueden darle a esta materia prima un procesamiento de mediana calidad para vender en mercados no tan sofisticados, o

simplemente forman una conexión puente con los mercados de procesamiento de la madera de los países más industrializados.

Las exportaciones directas de madera hacia países altamente industrializados son mínimas, casi a un nivel de encargos personales. La exportación de madera a Alemania en 1997 fue apenas de 61.2 m³. Las cifras de exportación hacia otros países de Europa como Bélgica, Francia, o Italia no superaron los 500 m³ por país. Lo mismo ocurre con las exportaciones hacia Estados Unidos, de madera latifoliada principalmente, que alcanzaron volúmenes cercanos a los 600 m³. Dado que la madera nicaragüense alcanza con mucha dificultad los mercados de Europa, Estados Unidos y Japón, tampoco puede obtener mejores beneficios de los precios más altos que se pagan en estos países.

4. Dos ilustraciones de cómo funciona el mercado de madera

Para ilustrar la manera como funcionan diferentes cadenas de comercialización dentro del mercado de la madera, presentaremos brevemente a continuación dos estudios de caso, uno de la madera que se extrae en el municipio de Matiguás, en la zona central del país, que se encuentra medianamente alejado de las ciudades donde se concentra la pequeña industria mueblera; y otro de la madera que se extrae en la meseta cafetalera de Carazo, a poca distancia de ciudades con una importante presencia de la pequeña industria mueblera, tales como Masaya, Masatepe, Granada y Managua.

4.1 El caso de Matiguás

En el caso de Matiguás, pudimos identificar gruesamente dos cadenas o canales de comercialización diferentes, el primero ligado a un mercado muy local de los muebleros de subsistencia⁵ del propio poblado de Matiguás, y el segundo ligado al mercado de exportación de madera aserrada hacia México y USA (ver Esquema 1). En el *primer canal*, dado que las autoridades locales han prohibido la comercialización de madera fuera del municipio, el comercio se encuentra muy restringido a lo que puedan demandar las 8 carpinterías que existen en el pueblo, y que requieren pequeñas cantidades de madera para la producción de muebles o para la construcción (paredes y cielorrasos de las casas, puertas y ventanas, etc.) en las casas del mismo poblado. El abastecimiento de madera no está organizado por grandes intermediarios, sino más bien por pequeños comerciantes cuyo capital fundamental es una motosierra, con la que pueden tumbar, trocear y aserrar árboles en las fincas ganaderas del municipio. El transporte de la madera motoaserrada hasta el pueblo puede ser realizado por el mismo pequeño comerciante, que eventualmente cuenta con una camioneta para ello, o éste puede subcontratar el servicio de un transportista.

En vista de la reducida demanda que existe en este mercado local, los precios que se pagan por la madera aserrada son relativamente bajos, siendo de C\$ 1.2 pulg²-vara en el caso de la madera de Cedro. Esto influye en los ingresos que pueden obtener todos los actores a lo

⁵ Para una clasificación tipológica de la pequeña industria mueblera, ver en este mismo cuaderno el artículo de Parrilli, M. "Una tipología dinámica y representativa de los productores de muebles".

largo de la cadena de comercialización. No obstante, los costos de tumba, troceo, aserrado y transporte son relativamente bajos, representando todos juntos alrededor de un 30% del valor final de la madera aserrada. El resto del valor de la madera se distribuye entre el pequeño intermediario que funciona a nivel local, que obtiene un 40% de este valor, y el dueño del árbol en pie, que obtiene un poco más del 20%. El restante 10% es lo que se paga en impuestos al MARENA y la Alcaldía (ver Gráfico 2). Bajo estas condiciones, el precio que logra obtener el campesino por el árbol en pie es de casi C\$ 130 por un árbol de Cedro que tiene 0.72 m³ de madera en rollo, sin meter las ramas, y que una vez aserrado rinde 0.27 m³.

Esquema 1: Canales de comercialización de madera en el caso de Matiguás

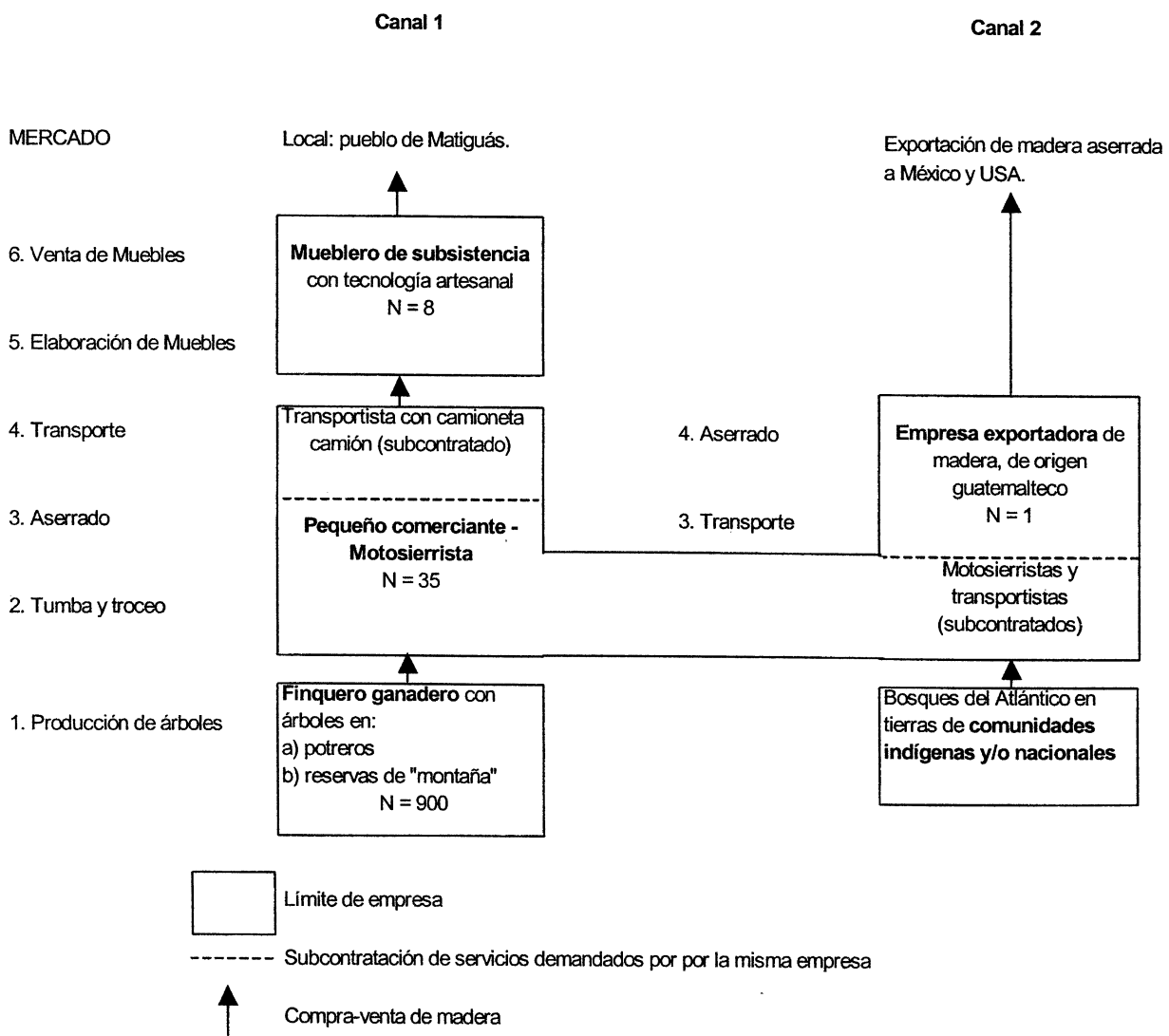
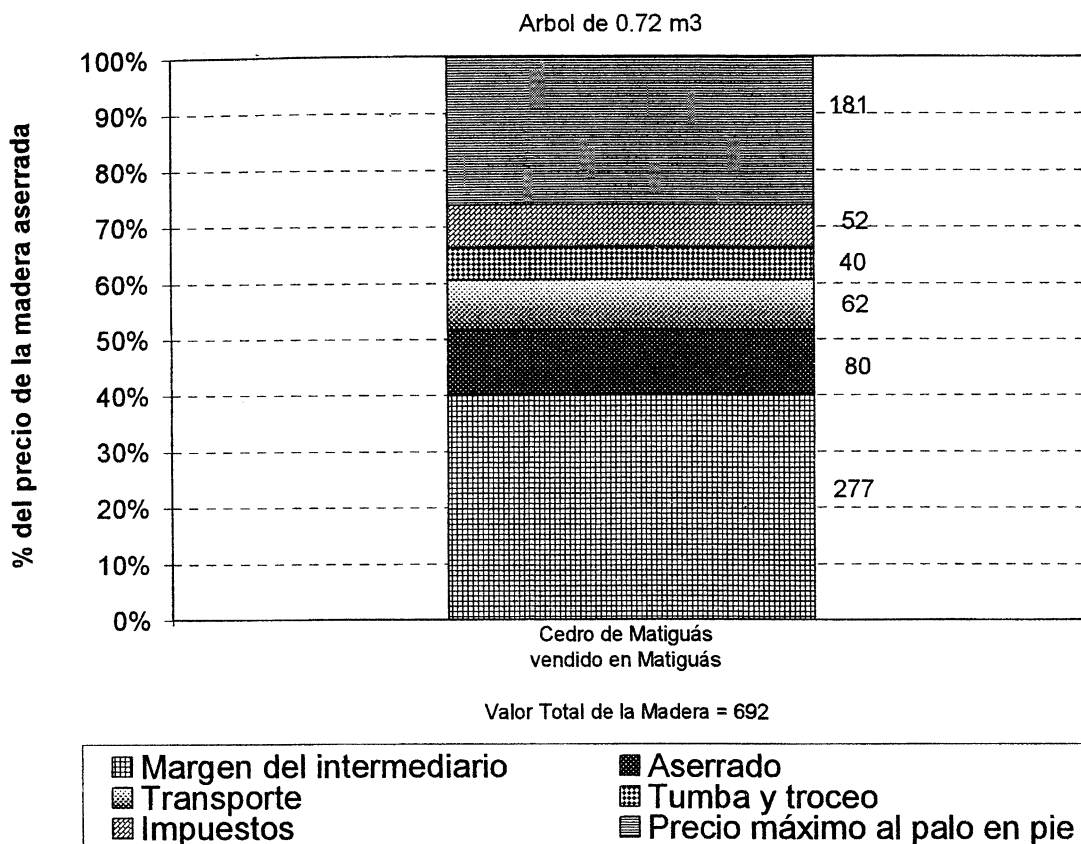


Gráfico 2: Distribución del ingreso en la comercialización de madera de Cedro de Matiguás



En el caso del *segundo canal* de comercialización, el mercado final de la madera aserrada es totalmente distinto, pues se trata de un comercio para la exportación hacia México y USA, que en 1997 movió un volumen un poco mayor de 34,000 m³ de Cedro real y Caoba. El principal actor de la cadena es una empresa de origen guatemalteco, que cuenta con un aserradero propio y subcontrata a pequeños comerciantes y motosierristas para realizar la extracción y transporte de la madera en rollo hasta el aserradero. La principal fuente de madera de la empresa son los bosques de la región Atlántica ubicados en tierras nacionales o de comunidades indígenas, que se encuentran a distancias considerables, de hasta más de 200 kms., respecto al aserradero situado junto al poblado de Matiguás. A pesar de que los costos de extracción, transporte y aserrado son más altos para esta empresa en relación a los de los pequeños comerciantes locales de madera, el empresario guatemalteco puede pagar precios un poco mayores por la madera en pie o en trozas. Durante 1997 estaba pagando C\$ 1.10/ pulg²-vara por la madera en rollo puesta en el aserradero. Este precio está muy por encima de los C\$ 0.67 /pulg²-vara que pagaría un pequeño comerciante local sumando el costo del árbol en pie más los de tumba, troceo y transporte. Esta diferencia tan significativa se explica probablemente porque el exportador de madera también obtiene un precio mayor en el mercado internacional, y consecuentemente puede remunerar mejor al resto de los eslabones de la cadena.

Antes de que la comisión de autoridades municipales de Matiguás decidiera prohibir la extracción de madera para comercializarla fuera del municipio, existía cierto vínculo entre los pequeños comerciantes locales de madera y la empresa exportadora. Esta última compraba pequeñas cantidades de madera en rollo de Coyote, Cedro y otras especies a los intermediarios locales. Sin embargo, la madera que llegaba por esta vía nunca llegó a superar el 10% del volumen total comprado por la empresa, que siempre obtenía la mayor parte de su madera de los bosques alejados del Atlántico.

No obstante, después de ver las diferencias entre ambos canales de comercialización, parece claro que para dinamizar la oferta local de madera y remunerar mejor a pequeños comerciantes y finqueros dueños de bosque, se necesita una mejor conexión entre estos actores locales y mercados que puedan pagar mejores precios y absorber mayores volúmenes de madera, tales como los mercados de las ciudades importantes del Pacífico o el mismo mercado internacional. Una buena posibilidad era incrementar los vínculos entre los pequeños comerciantes locales y la empresa exportadora, aunque en la práctica más bien se han desfavorecido estos lazos.

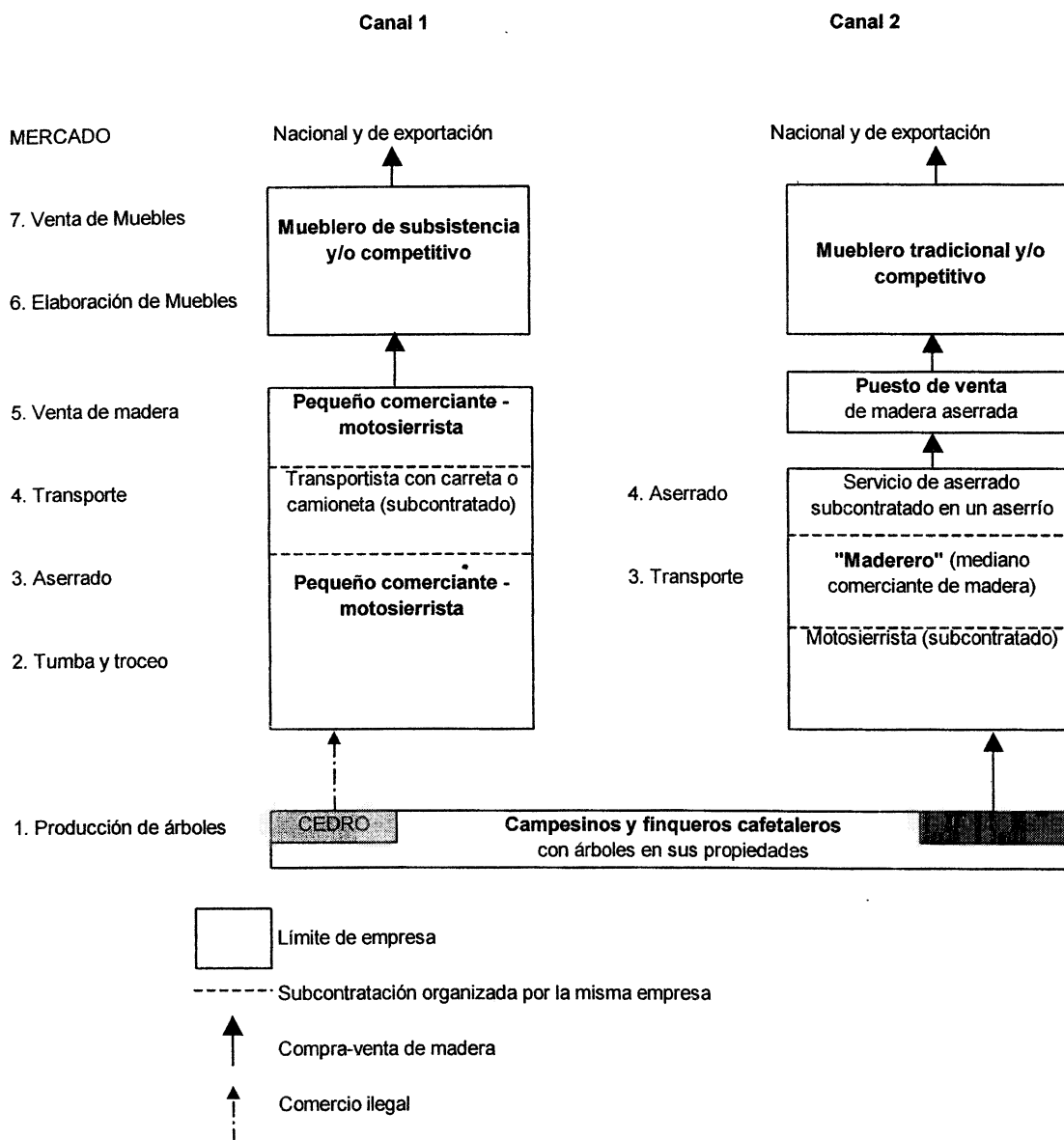
4.2 El caso de Carazo

En la meseta de Carazo también podemos diferenciar dos cadenas o canales de comercialización de madera, que se distinguen no tanto por el mercado final al que se dirigen, sino más bien por su funcionamiento legal o ilegal, que a su vez influye en las especies forestales extraídas y el tipo de tecnología utilizada para el aserrado. El primer canal es el del comercio ilegal de madera que realizan los motosierristas que comercian madera en pequeñas cantidades. El segundo canal es el del comercio legal de madera que realizan medianos comerciantes o “madereros”, que pagan los servicios de un aserradero para aserrar la madera con mejor calidad (ver Esquema 2).

El funcionamiento del *canal 1* está muy condicionado por las medidas de regulación a la extracción forestal. Ya que la explotación de Cedro real fue prohibida por decreto presidencial desde mediados de 1998, el comercio legal de esta madera está reducido a pequeñas cantidades. La mayor parte del Cedro real se comercia de manera ilegal. Al igual que en el caso de Matiguás, son los pequeños comerciantes de madera que cuentan con una motosierra y a veces un modesto medio de transporte los principales agentes de esta cadena comercial. Ellos tumban clandestinamente los árboles de Cedro en las fincas cafetaleras, los procesan con motosierra en el mismo sitio, y transportan en carreta la madera motoaserrada un par de kilómetros hasta un poblado o ciudad cercana. A diferencia del caso de Matiguás, el mercado donde se vende esta madera ilegal es mucho más amplio. Los pequeños comerciantes abastecen a un número considerable de pequeñas mueblerías concentradas en ciudades aledañas, que producen muebles de calidad variada, tanto para el mercado nacional de baja calidad, como para el mercado nacional más exigente e incluso el de exportación. Aunque para los muebleros más competitivos, que trabajan con mejor calidad y se insertan en mercados más exigentes, sería quizás más conveniente comprar madera aserrada con mejor calidad (procesada en un aserradero), esto no siempre es posible por el simple hecho de que es difícil encontrar madera de Cedro en el mercado legal. Encontramos entonces muebleros competitivos que además de abastecerse en los

aserraderos y puestos de venta de madera aserrada, compran importantes cantidades de madera, especialmente aquellas “prohibidas”, a los comerciantes ilegales.

Esquema 2: Canales de comercialización de madera en Carazo

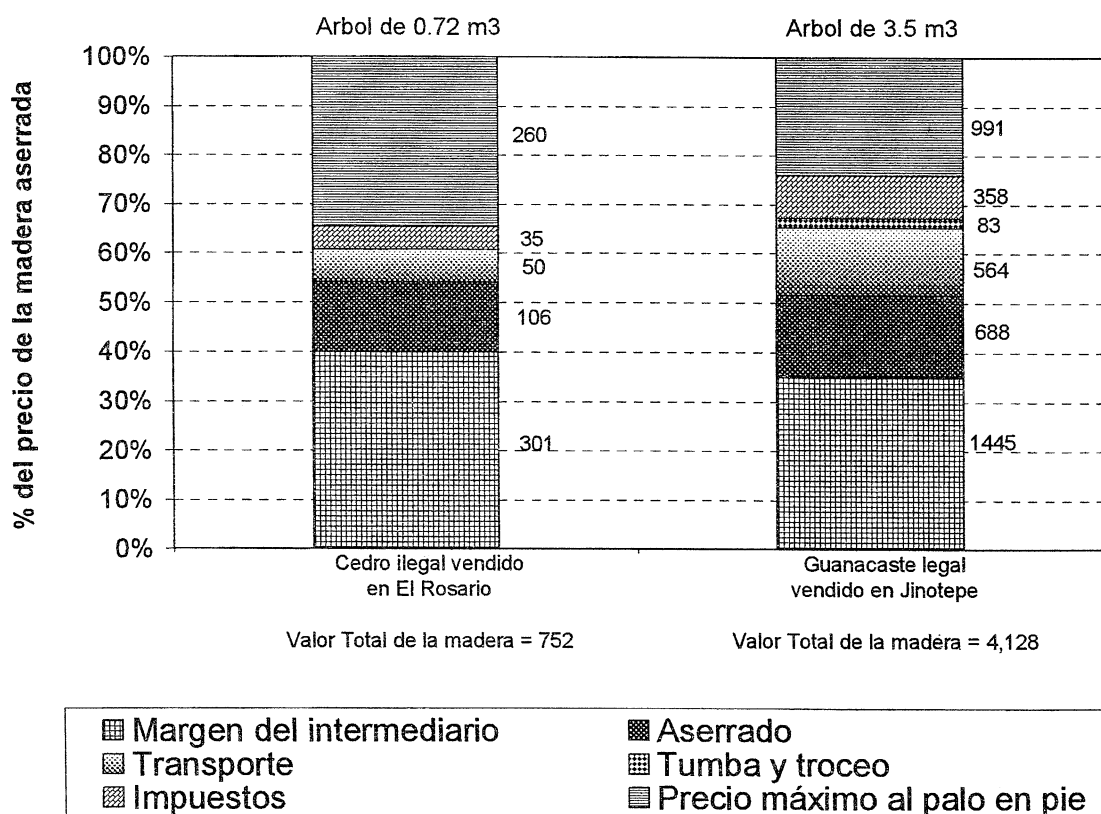


La baja calidad del aserrado con motosierra es un importante factor de ineficiencia en este canal de comercialización. Además de que la cuchilla gruesa de la motosierra se “come” una gran cantidad de madera en el aserrado, las piezas motoaserradas resultan curvadas y pandas, por lo que el ebanista tiene que invertir esfuerzos adicionales en emparejar la madera, desperdiciando a su vez parte de su materia prima. Por esta razón los precios a que se vende la madera motoaserrada son también más bajos en comparación con los de la

madera aserrada con calidad y comerciada legalmente. Mientras la madera motoaserrada de Cedro se vende a C\$ 1.50 /pulg²-vara, la madera de esta misma especie procesada en un aserradero que se vende en un puesto de venta de madera llega a valer C\$ 3.50 /pulg²-vara (precios de finales de 1998 en las inmediaciones de Jinotepe, Carazo).

El bajo precio que se paga por la madera motoaserrada no permite soportar muchos costos en los eslabones anteriores de la cadena, y en este sentido nos encontramos en una situación parecida a la del Cedro que se comercializa localmente en Matiguás. Sin embargo, los costos de aserrado, transporte e impuestos son proporcionalmente menores en Carazo, sumando todos juntos menos del 30% del valor final de la madera. Esto deja un espacio más amplio para distribuir ingresos entre el dueño del árbol, que se queda con un 35% del valor, y el pequeño comerciante de madera, que se apropia de un 40% del valor (ver Gráfico 5, barra de la izquierda). En estas condiciones, el campesino recibe por su árbol en pie un precio de C\$ 260, tratándose de un palo de dimensiones similares al que evaluamos en el caso de Matiguás (ver Gráfico 4, barra de la izquierda).

Gráfico 3: Distribución del ingreso de la comercialización de Cedro y Guanacaste en Carazo



A través del canal 2 se comercializan especies maderables cuya explotación no está tan restringida por el Estado, como el Guanacaste negro, que es común encontrar en los viejos cafetales de la meseta de Carazo. Los intermediarios que organizan la comercialización son medianos “madereros” más capitalizados que subcontratan o poseen equipo de extracción y transporte propio, pagan el servicio de aserrado de la madera en un aserradero, y venden la

madera aserrada en algún puesto de venta en la ciudad, del que normalmente también son dueños. La cantidad de madereros con el capital suficiente para organizar esta actividad comercial es relativamente pequeña. En las ciudades de Jinotepe y Diriamba se habla de tres intermediarios con esta capacidad. Sin embargo, ellos dinamizan a través del subcontrato la red de contratistas, transportistas y motosierristas que realizan las actividades de extracción y transporte de la madera. Al final de la cadena están siempre los muebleros, que para suplir sus necesidades de materia prima combinan el abastecimiento ilegal de las maderas más finas como el Cedro, con el abastecimiento legal de maderas alternativas como el Guanacaste negro. Dado que la madera aserrada con mayor calidad que se vende en el mercado legal es más relativamente más cara, son los muebleros más competitivos, que también obtienen un mayor valor por su producto, los que tienen más facilidades para comprarla.

En este segundo canal de comercialización, los costos de transporte, aserrado en el aserrío e impuestos proporcionalmente se elevan, cubriendo todos juntos un poco más del 40% del valor de la madera aserrada. Esto deja un margen de ingreso relativamente menor para el maderero, que recibe un 35% del valor final de la madera, y para el campesino, que recibe por su árbol en pie un 25% del valor de la madera aserrada. En este caso la lógica del comerciante de madera es trabajar con mayores volúmenes, que le permitan aumentar sus ganancias en términos absolutos, y no tanto obtener altas ganancias por m³. En esta situación, el maderero paga al campesino casi C\$ 1,000 por un árbol de Guanacaste de mayores dimensiones, que tiene 3.5 m³ de madera en rollo y que rinde 1.5 m³ una vez aserrado (ver Gráfico 4, barra de la derecha).

La revisión de los casos de Matiguás y Carazo nos permite tener un acercamiento general al funcionamiento de distintas cadenas de comercialización que están vinculadas a los tres tipos de mercado que mencionamos primeramente. Por un lado, podemos tipificar aquellos canales comerciales ligados en un mercado local muy limitado, con escasa demanda y baja generación de valor agregado, como ocurre con la comercialización de pequeñas cantidades de madera que consumen los muebleros de subsistencia del poblado de Matiguás. Un canal como este muestra poco potencial para contribuir a la sostenibilidad del recurso forestal, pues no tiene capacidad para remunerar con buenos precios a los dueños de los árboles. Tampoco ofrece mucho en términos del desarrollo de la pequeña industria mueblera, ya que la producción de muebles se destina a un mercado muy pequeño y poco exigente, que no puede absorber grandes cantidades de productos ni puede pagar buenos precios por ellos.

Un segundo tipo de cadena comercial que se perfila es aquella que se conecta con la producción mueblera de ciudades importantes del Pacífico del país, como es el caso de los pueblos de Carazo. Puesto que existe una mayor concentración de pequeñas industrias muebleras en estos lugares, este canal es capaz de absorber mayores cantidades de madera, y, dependiendo del tipo de mueblero y su conexión con el mercado, también puede pagar mejores precios por esta materia prima. En este sentido, habría un mayor incentivo para la producción forestal primaria a través de los mejores precios de la madera. También habría un mayor potencial para desarrollar la pequeña industria, si los talleres de mueblería logran conectarse y cumplir con los requerimientos de calidad y cantidad de mercados más exigentes (de exportación, por ejemplo).

La tercera cadena que vislumbramos es la que se conecta con el mercado de exportación de madera aserrada, como vimos en el caso de la empresa exportadora que opera en Matiguás. Este canal tiene la ventaja de pagar mejores precios por la madera bruta (en pie o en rollo), razón por la cual acapara una enorme cantidad de la madera extraída. Sin embargo, tiene la desventaja de que no favorece un proceso de generación de valor agregado al interior del país.

5. Conclusiones preliminares

A manera de conclusiones preliminares podemos decir que:

1. Los bosques del Atlántico del país, que son las fuentes tradicionales de extracción de madera comercial, se están agotando progresivamente debido al avance de la frontera agrícola y no tanto a los daños causados por la extracción maderera en sí, aunque la explotación maderera si puede estar provocando un “descremado” del bosque, al concentrar su actividad en unas pocas especies maderables. Fuera de las áreas destinadas a la conservación y protección, el área de bosque que queda para obtener madera es pequeña, menor de un millón de hectáreas a nivel nacional. Sin embargo, en años recientes ha ganado importancia la madera proveniente de las áreas agroforestales del Pacífico y Centro del país, cuyo peso en las estadísticas es cada vez mayor. Por tanto, el reto de la sostenibilidad de la producción primaria de madera debe enfocarse tanto al manejo de los remanentes boscosos que nos quedan, como al desarrollo agroforestal del resto del país.
2. La capacidad nacional de agregar valor a la madera a través de la producción mueblera es muy baja. Se calcula la pequeña industria mueblera nacional procesa menos del 10% de la madera que se extrae en el país. Ante esta debilidad en la demanda nacional, el mercado externo de madera aserrada ejerce una poderosa influencia, llevándose hacia el exterior cerca de la mitad de la madera nacional, en vista de sus precios más atractivos y las modalidades de pago más oportunas que ofrecen. Sin un desarrollo de la industria mueblera nacional es entonces difícil dar un mejor valor interno a la madera, ofreciendo mejores ingresos al resto de los actores que participan en la comercialización de esta materia prima.
3. Las medidas de prohibición a la extracción de ciertas maderas preciosas como el Cedro, la Caoba y el Pochote, traen efectos contraproducentes para la sostenibilidad de los recursos naturales y el desarrollo de la pequeña industria mueblera. Con la prohibición se fomentan más los mercados clandestinos de madera, que funcionan a un nivel muy localizado, con tecnologías rústicas de aserrado que desperdician madera, y que consecuentemente no reciben buenos precios por esta mercancía. El desarrollo de mercados más amplios y de mayor valor agregado solo puede ser posible en el marco del comercio legal de la madera.
4. En cuanto a la estructuración de las cadenas de comercialización de madera, observamos que el canal con mayor potencial es aquel que se vincula con las ciudades donde existe una importante concentración de pequeñas industrias muebleras, como ocurre en los pueblos y ciudades aledañas a la meseta de Carazo. Este tipo de cadena

permite, por un lado, la posibilidad de remunerar mejor a los eslabones primarios de la cadena y de esta manera estimular la renovación de los recursos forestales; y por otro lado también muestra potencial para desarrollar la pequeña industria, en la medida que se desarrollen muebleros más competitivos y con mejor inserción en mercados más amplios y exigentes.

5. No obstante, el desarrollo de esta cadena más eficiente se encuentra limitado por varios obstáculos, que hacen que predominen los otros dos tipos de canales de comercialización, uno vinculado a la exportación de madera aserrada y otro a mercados locales ilegales. El canal exportador es fuerte porque ofrece buenos precios y pagos ágiles por la madera. El canal del mercado ilegal, que abastece a muebleros de subsistencia, es amplio porque, por un lado, los talleres de mueblería menos desarrollado no pueden costear los precios más altos de la madera aserrada con calidad, y por otro lado, porque las prohibiciones de cortar maderas preciosas favorecen el comercio ilegal de las mismas. Si la primera cadena “eficiente” quiere crecer y “tragarse” a las otras, debe ser capaz de desarrollar un grupo mayor de muebleros competitivos con capacidad de pagar mejores precios por la madera, para competir de esta forma con el canal exportador, y por otra parte luchar para que existe un comercio más fluido y legalizado de las maderas preciosas.

Bibliografía

- ✎ Barquero, Heriberto (1998) *Diversos informes sobre la producción forestal en Matiguás*.
- ✎ Boomgard, James et. al. (1992) *A subsector Approach to Small Enterprise Promotion and Research*, en: *World Development*, Vol. 20, No. 2, pp. 199-212.
- ✎ Comisión Centroamericana de Ambiente y Desarrollo (CCAD) (1998) *Estado del Ambiente y los Recursos Naturales en Centroamérica – 1998*.
- ✎ MARENA-DGF (1997) *Encuesta sobre precios de la madera en distintas regiones del país*.
- ✎ FAO (1992) *Forest product prices (1970-1991)*.
- ✎ INAFOR (1998) *Boletín Informativo sobre la Industria Forestal en Nicaragua (1997-1998)*.
- ✎ ITTO (International Tropical Timber Organization) (1997) *Annual Review and Assesment of the World Tropical Timber Situation (1997)*.
- ✎ MARENA-DGF (1997) *Boletín Estadístico Forestal (1992-1996)*.
- ✎ MARENA-DGF (1998) *Boletín Estadístico Forestal (1997)*.
- ✎ Molinos, Vicente A. (1998) *Incrementando la Inversión Privada para el Desarrollo Forestal Sostenible de Nicaragua*. Consultoría administrada por FAO para el Programa de Desarrollo Forestal MAG/Banco Mundial.
- ✎ Marklund y Rodríguez (1993) *“Recursos Forestales de Nicaragua 1990”*. Documento.
- ✎ Nitlapán-UCA (1993) *Proyecto de recuperación ecológica y reconversión de la cadena maderera para el desarrollo sostenible*.
- ✎ Parrilli, D. (1998) *Encuesta nacional a artesanos muebleros*.

II. TIPOLOGÍA Y DINÁMICA DE LOS PRODUCTORES DE MUEBLES EN NICARAGUA

Mario Davide Parrilli

1. Introducción

Sobre la base de una serie de estudios sobre los artesanos en seis centros urbanos especializados en producción de muebles (Masaya, Managua, Chinandega, León, Estelí y Masatepe), se ha visto la necesidad de delinear una tipología de los productores de muebles. En efecto, en Nicaragua, así como en otros países, desarrollados o en desarrollo, está creciendo la idea de que cualquier acción de apoyo de un sector productivo no puede prescindir de identificar un grupo-meta de actores con los cuales trabajar. Esto depende de los resultados concretos que se quieren alcanzar, que sólo se pueden obtener si el esfuerzo de apoyo se enfoca a grupos de actores que tienen cierto potencial económico, para así reducir la ineficiencia e ineficacia del esfuerzo institucional. En efecto, si no se conocen los actores productivos, no se logran diferenciar sus distintos rasgos, necesidades, cuellos de botella y potenciales. Tal falta conlleva políticas y acciones demasiado generales, que no logran solucionar los problemas reales del sector.

La base de una diferenciación tipológica está en los tipos de prácticas productivas y comerciales, que llevan a diversos resultados económicos. Su base se funda en la racionalidad económica de los productores, que puede estar cimentada en una formación diferente de los artesanos, así como del contexto productivo y territorial en el cual operan. Estos elementos forman la racionalidad del productor, o sea el esquema de principios que dan forma a su actividad y se manifiestan en opciones distintas de trabajo y, en consecuencia, en resultados competitivos diferentes.

En el ámbito internacional, siempre se utiliza la variable “tamaño” para clasificar los tipos de empresas del sector industrial. Sin embargo, en una realidad industrial incipiente como la de Nicaragua, tal clasificación tiene poco sentido. En efecto, la industria del mueble en Nicaragua es bastante homogénea cuantitativamente, por lo que no presenta casos de gran industria, ni de mediana en sentido internacional (MEDE, INEC & GTZ, 1996; Parrilli, 1998). Las empresas más grandes tienen solamente de 20 a 25 trabajadores y parte de ellos son temporales. Por dicha razón, el estudio se enfoca en lo que constituye el ámbito de la micro y pequeña industria, o sea el único sector existente en este país.

En las secciones siguientes, nuestro trabajo presenta el marco teórico y metodológico que permite trazar el esquema de investigación adoptado (sección 2 y 3); una primera tipología, basada en los datos de las encuestas de Nitlapán de 1998 (sección 4); el análisis de los datos realizado sobre la base de la estructura teórica escogida, según los aspectos de la organización hacia atrás, adelante, adentro (sección 5); finalmente, se presenta una sección aplicada a la realidad de Masaya, la segunda concentración nacional de productores muebleros, después de Managua. Esta sección busca aplicar la tipología nacional a un caso concreto con una específica intención propositiva. Busca identificar las características de

los tipos existentes en este cluster (con particular referencia a los más exitosos), sus claves de éxito, los obstáculos al crecimiento y las políticas de apoyo (estatal, de agencias privadas y ONG) para lograr un salto cualitativo y cuantitativo en la economía del territorio.

2. Marco Teórico

El libro “El campesino-finquero” muestra el esfuerzo que nuestra institución ha estado realizando en el ámbito agropecuario frente a la importancia de conocer y diferenciar a los distintos productores del campo (Maldidier y Marchetti, 1997). Las variaciones son tan grandes que cualquier política de desarrollo debe tenerlas en cuenta. De otra manera no logrará enfocarse en los actores relevantes, ni asegurar el éxito de los programas mencionados.

En el ámbito industrial, tal esfuerzo es nuevo, especialmente porque busca alcanzar un nivel de detalle más profundo de lo que permite la clasificación estándar entre grandes, medianas y pequeñas empresas que se adopta en el contexto internacional. La realidad de la industria mueblera en Nicaragua no presenta una distribución según los distintos tamaños, porque le hacen falta sectores enteros: faltan las grandes empresas y hasta las medianas. No obstante que queden solamente las pequeñas empresas, el resultado económico de éstas es tan variado que se necesita un análisis más detallado de las empresas existentes. Esto permite identificar las variables socioeconómicas que explican los diferentes tipos de productores, sus distintas características y comportamientos productivos.

Para este fin, los estudios sobre el “sector informal” se vuelven importantes. En efecto, tales estudios representan un referencial importante para identificar los tipos de empresas y su racionalidad, en particular por el reducido tamaño y la informalidad en la cual muchas veces se encuentran las empresas muebleras de Nicaragua. Además, el análisis del sector informal presenta una variedad de teorías, que dan el sentido de la gran heterogeneidad del sector de las micro y pequeñas empresas. Principalmente, tenemos la teoría “dualista” de la Organización Internacional del Trabajo, que considera el sector informal como una respuesta a la recesión económica y a la marginación de buena parte de la fuerza de trabajo (Tokman, 1992). Por otro lado, vemos el análisis de tipo neoliberal, que configura el sector informal como la respuesta dinámica de los pequeños empresarios frente a las miles de trabas burocráticas puestas por el Estado y los poderes locales (municipalidades), que así buscan conservar una facilidad de acción en la gestión de su empresa, limitando inútiles costos de transacción (De Soto, 1991). Está también la perspectiva marxista, que considera el sector informal (así como la pequeña industria) como el sector productivo más explotado por la gran industria y el gran capital, en particular en actividades de subcontrato, donde los salarios de los trabajadores y los márgenes de utilidad son bajísimos, permitiendo a los primeros generar sus grandes utilidades (Portes, 1995).

De este debate teórico entre distintas perspectivas del fenómeno informal de la micro y pequeña industria, sale exitosa una nueva y más reciente interpretación que ha sido presentada por la escuela de la FLACSO. Ésta enfatiza la heterogeneidad del sector informal, como compuesto por empresas de todos los tipos y racionalidades, que entonces responden a los distintos tipos de limitantes indicadas por las teorías anteriores (Pérez Sainz, 1994; Parrilli, 1996). En el sector informal hay empresas de subsistencia, que crecen

(en número) al empeorar la situación económica, así como empresas impulsadas por grandes empresas que no logran acumular capital por ser particularmente explotadas por las firmas contratantes, y también hay empresas dinámicas, que están empezando su actividad y se mueven en un entorno informal propio para poder gestionar recursos que, en tal fase, son limitados.

Tal discusión sobre la heterogeneidad de la micro y pequeña empresa urbana da insumos metodológicos relevantes para el estudio y la definición de una tipología en el sector de nuestro interés. Eso no significa que en el sector mueblero de Nicaragua se encuentran necesariamente estos tres tipos de empresas por que, por ejemplo, no hay empresas subcontratistas. Sin embargo, no quita el valor metodológico del mencionado instrumento teórico. En efecto, el principal objetivo de este documento se enfoca en la identificación de la heterogeneidad, los tipos distintos de micro y pequeñas empresas, las cuales responden a distintas racionalidades y logran resultados económicos diferentes. La conclusión práctica que sigue de tal tipo de interpretación se extiende también a las empresas de nuestro estudio: si es cierto que el sector de las micro y pequeñas industrias es tan variado, hay que conocerlo bien para poderlo impulsar y sacar sus potencialidades en vista de un creciente desarrollo sectorial y social de la población considerada.

En ese contexto, entra otro importante marco teórico, que aquí será presentado muy brevemente: la especialización flexible (Parrilli, 1998b). Este marco no sirve para identificar diferentes tipologías, sino para enmarcar el tipo de análisis de los datos, y así la descripción detallada de los rasgos de las distintas empresas, en los diferentes aspectos de la producción industrial. La importancia de tal enfoque teórico depende del nuevo tipo de competitividad que se ha ido desarrollando en las últimas décadas en el mercado “globalizado”. La empresa competitiva es una empresa que reconoce los importantes aspectos de la producción interna y de las relaciones externas de abastecimiento de insumos, venta de productos, además de las relaciones horizontales de colaboración y competencia con los otros productores de los mismos bienes. Por eso, la descripción que realizamos sigue esta configuración y clasifica los distintos tipos de empresas según tales aspectos productivos y comerciales.

Las nuevas relaciones industriales conllevan un concepto nuevo de la empresa, que busca responder a la mayor variabilidad de la demanda ampliada y al mayor peso de la calidad y personalización del producto mediante una organización flexible de los recursos internos y externos a la empresa, que la haga más competitiva. Esto se logra mediante una mejor coordinación con los otros actores de la cadena productiva y dentro la misma empresa (los trabajadores), para reducir los tiempos de producción, los costos de compra de la materia prima, los desperdicios de insumos y para mejorar la calidad del producto, su novedad, su aceptación por los consumidores intermedios y finales.

En este sentido, el análisis de los datos presenta una primera sección de datos de producción y rentabilidad de las empresas, para después entrar al análisis de los aspectos de la vida empresarial que determinan su competitividad. Estos aspectos son las relaciones hacia delante, mejor conocidas como relaciones de comercialización; las relaciones hacia atrás, o de abastecimiento; las relaciones dentro la empresa, o sea las relaciones que determinan la organización de la producción; las relaciones horizontales entre empresas

productoras y, finalmente, las relaciones con instituciones de servicios a la producción, o sea las instituciones privadas y públicas de apoyo al sector productivo, que mejorando la división y especialización del trabajo, fortalecen la estructura competitiva de todas las empresas del cluster.

Todos estos aspectos de la actividad empresarial pueden ser tratados diferentemente y organizarse según una distinta mezcla competitiva. Fundamentalmente, las formas más claras y antitéticas son el "bajo vs el alto perfil competitivo" (Pyke y Sengenberger, 1991), que llevan, en el primer caso, a la empresa a buscar organizarse cuidando de reducir sus costos de aprovisionamiento, trabajo, subcontrato, venta y que lleva a producir relaciones claramente conflictivas dentro y fuera de la empresa (bajo perfil competitivo) o, en el segundo caso, a buscar crear elementos novedosos de competitividad mediante el impulso a las energías y capacidades mejores de los actores dentro y fuera de la empresa, hasta incentivándolos mediante mejores salarios y contratos y obteniendo así mejores resultados de calidad y productividad (alto perfil competitivo). Tal divergencia de enfoque productivo y competitivo se organiza alrededor de las cuatro variables fundamentales que alimentan la competitividad (eficiencia, calidad, innovación y mercadeo) impulsando diferentes mezclas competitivas: más eficiencia estática en el caso del bajo perfil competitivo y más innovación, calidad y mercadeo en el caso del alto perfil competitivo.

3. Metodología

Este trabajo representa el primer intento de Nitlapán sobre el tema en el ámbito urbano. La primera parte (secciones 4 y 5) se basa en los datos de una encuesta dirigida a diagnosticar la competitividad de la pequeña industria de muebles y, por ello, no está específicamente orientada a identificar una tipología. Por eso, la tipología en el ámbito nacional alcanza un nivel bastante grueso, que se profundiza con los estudios de casos aplicados a la ciudad de Masaya. El criterio que se utiliza en la tipología nacional es el "ingreso". Este es considerado un factor bien capaz de definir el potencial de los talleres madereros, implicando indirectamente cierta capacidad de inversión, capitalización, préstamo, mercadeo, etc., que son las variables que definen la inserción más o menos competitiva de las empresas individuales en el nuevo mercado globalizado. Se ha escogido tal criterio porque lo que se quiere identificar es el grupo de artesanos que tienen una capacidad real de dar un salto cualitativo en su actividad artesanal hacia una más propiamente industrial, lo que requiere elementos empresariales particulares y necesita un adecuado proceso de aprendizaje. El ingreso más o menos alto puede diferenciar, en primera instancia, el potencial de los artesanos, debido a que distingue entre los que tienen capacidad de acumulación y quienes no la tienen, además de diferenciar también el grado de capitalización de los talleres.

El valor del ingreso del taller se basa en diferentes preguntas a los artesanos, que llevan a considerar las variaciones de producción durante el año (períodos de pico y baja), buscando identificar un promedio de producción durante el año. El valor del ingreso es bastante verosímil, por que se basa en una serie de preguntas que han sido cruzadas para averiguar la veracidad de la respuesta y del resultado final (valor en dólares, número de productos, compra de materia prima, ahorro e inversiones, etc.).

La metodología escogida busca analizar los diferentes sectores productivos con referencia al indicador de la “moda” (tomado por rangos), que expresa la concentración de la mayoría de los talleres en un cierto nivel de la variable considerada. Se prefiere este indicador a otros (p. ej. promedio) por el interés del estudio en evidenciar rasgos comunes a grupos de empresas en su comportamiento productivo y comercial. Además, la gran variabilidad de los casos atribuye por sí misma menos valor a otros indicadores.

La segunda parte del trabajo abre una sección aplicada. En esta, la tipología esencialmente estática del nivel nacional, asume rasgos dinámicos, aplicándose al específico contexto productivo de una ciudad de gran tradición artesanal como Masaya, que también recibe mucho apoyo por distintas organizaciones de cooperación gubernamentales y no gubernamentales. El objetivo de esta parte es, por el lado cognoscitivo, entender la historia más o menos exitosa de los talleres muebleros y su dinámica de crecimiento, o sea su medios, objetivos, potenciales, obstáculos y, por el lado aplicativo, encontrar las soluciones más apropiadas a cada tipo de empresa, así que se pueda realmente promover el desarrollo del sector productivo, con particular referencia a los tipos de empresas que tienen más potencial de crecimiento. Aunque los tipos identificados sean sustancialmente homogéneos con la tipología nacional, las conclusiones relativas a los tipos de productores de Masaya, así como las acciones de fomento sugeridas, no son universales, sino específicas para el contexto económico-productivo de la ciudad de Masaya. Por eso, este trabajo ofrece un marco metodológico para las otras organizaciones de apoyo al sector que se encuentran operando en distintos centros muebleros.

Para este fin, se decidió entrevistar 10 productores en la ciudad, que responden al cruce de las distintas variables que parecían claves en el particular contexto productivo de Masaya⁶. Los criterios que se han adoptado en esta parte del trabajo han sido sustancialmente tres: como en la parte general, el nivel de ingreso (productor competitivo, tradicional y de subsistencia); como aspectos más específicos, el tipo de mercado (nacional o exportación) y la edad del empresario (joven o viejo). La razón de tal opción reside en lo significativo que parecen tales criterios para definir el distinto potencial de los distintos tipos de artesanos. Las hipótesis relativas eran las siguientes:

1. *El ingreso* determina diferentes capacidades de capitalización de la empresa y, por eso, diferentes capacidades de introducirse en actividades más estratégicas y remunerativas en el mediano plazo (mercadeo, exportación, etc.).
2. *El tipo de mercado* determina el nivel de precios y de ganancia que los productores alcanzan. Se supone que el mercado externo garantiza mejores precios y ganancias.
3. *La edad del empresario* es fundamental para entender si el mismo tiene gana de aprender, mejorar y también arriesgarse en iniciativas que pueden remunerar mucho mejor la actividad productiva (exportación, mejora de la maquinaria, etc.).

⁶ No se ha considerado cruzar el criterio de la subsistencia (ingreso) con el mercado, por la razón que se considera que los productores de subsistencia no son exportadores.

Estos tres criterios han sido cruzados dando lugar a 12 tipos de productores, que constituyen el universo relevante para el estudio de casos que se quiso emprender. De los 12 casos, dos no han sido tomados en cuenta por falta de "veracidad" del tipo que se iba a constituir. En efecto, no se cree que existan productores de subsistencia que exportan (mezcla entre criterios 1 y 2).

4. Tipología General de los Productores

En realidad, la diferenciación según ingreso neto entre productores ha sido realizada sobre la base del análisis de competitividad de las pequeñas empresas en el país. Este criterio permite distinguir sustancialmente tres tipos de productores, sobre la base de su capacidad de generar un excedente de explotación de su actividad productiva. La línea de distinción sobre la base del ingreso se ha conformado según un criterio sustancialmente aproximativo, en dependencia del fin esencialmente práctico que persigue Nitlapán: identificar un grupo-meta de productores que tengan suficiente potencial de desarrollo económico.

Cuadro 1: Tipología de productores entrevistados en 1998

Tipos	Total de Casos (n°)	Total de Casos (%)
Muebleros de Subsistencia	57	64
Muebleros Tradicionales	16	18
Muebleros Competitivos	16	18
Total de Casos	89	100

Fuente: elaboración del autor, sobre la base de encuestas, 1998a y 1998b.

Una primera categoría es la de los artesanos de subsistencia, que logran ganar hasta 300 dólares mensuales. Esta categoría indudablemente representa el sector pobre de los muebleros, dado que tal ingreso no permite generar ningún proceso de capitalización en la empresa. El pequeño ahorro se gasta en la reposición de la poca maquinaria hechiza (maquinas con partes originales y otras adaptadas, como las sierras circulares en las cuales el artesano compone la base en madera) que se utiliza y en los gastos familiares, los cuales son extremadamente reducidos (p. ej. raramente los hijos estudian más que la "primaria"). Ellos son productores de subsistencia, o sea se orientan a producir según pedidos que surgen de los consumidores pobres que viven en el mercado local. Su lógica productiva tiende a reducir los costos de producción, dado que encuentran un tope en los precios que pueden poner. La lógica inversionista no es ni lejanamente concebible para este sector productivo, dado que lo fundamental para ellos es asegurarse la subsistencia en un medio que nunca les ha permitido algún proceso de desarrollo.

Una segunda categoría es de los "muebleros tradicionales"⁷, o sea los artesanos que tienen niveles de ingreso relativamente buenos (entre 300 y 450 dólares mensuales), que les permitirían generar un mínimo proceso de acumulación. El ingreso que ganan es superior a

⁷ Tal grupo de productores necesitaría una ulterior distinción entre muebleros tradicionales dinámicos y estancados, para dar cuenta de su trayectoria de crecimiento y su potencial; sin embargo, nuestro análisis no ha todavía alcanzado tal profundidad.

las necesidades básicas del sistema de vida de la ciudad en que viven y les deja un margen para invertir en mejoras de la actividad productiva. Sin embargo, este margen no es tan alto y la posibilidad de mejora es siempre bien limitada (además que no se conocen los patrones de consumo de esta categoría, con referencia al consumo suntuario, lo que afecta su nivel de reinversión). La lógica y las características de este segundo grupo son menos fácilmente identificables porque, por un lado, tienen las mismas características del otro grupo en servir el mercado local bajo una modalidad artesanal. Por otro lado, parecen diferenciarse por una práctica empresarial más industrial en la actividad de producción: en efecto, este grupo logra un uso más intenso de la capacidad instalada y genera mayores volúmenes de producción, con los cuales se garantiza mejores niveles de acumulación. Lo que se refleja en una inversión y un capital fijo netamente mayor que el de los muebleros de subsistencia.

Finalmente, se identifica una tercera categoría de productores que sin duda tienen un buen potencial de desarrollo y ya están en próspera condición económica: los “muebleros competitivos”. Ellos ganan más de 450 dólares mensuales y, en unos casos, hasta ingresos superiores a 1,000 y 1,500 dólares mensuales. Son el grupo de artesanos más cercanos a la idea de pequeña industria que se quisiera fomentar a través de las actividades concretas que las organizaciones de apoyo al sector realizan en Nicaragua. Su lógica productiva se orienta a la acumulación, lo que les lleva a producir con maquinaria relativamente adecuada, con una buena vinculación hacia atrás (suplidores) y hacia adelante (clientes), que les permite una alta capacidad utilizada y mayores niveles de producción. Por eso, ellos se preocupan para sacar productos de calidad para buenos consumidores (en el mercado nacional, así como en el externo), lo que les permite alcanzar buenos precios relativos y una adecuada remuneración de su trabajo.

5. Los Comportamientos Productivos

El estudio ha buscado identificar unas primeras categorías básicas que podrán seguramente seguir siendo analizadas y detalladas en otras sub-categorías productivas, dependiendo de los criterios con los cuales se les quiere analizar. El criterio básico para diferenciar ha sido el ingreso al neto de los costos de producción. El resto de las variables será analizado en forma descriptiva, pero siguiendo la estructura teórica de la especialización flexible, lo que pide investigar los aspectos de producción dentro la empresa; las relaciones verticales entre empresas hacia adelante (comercialización) y hacia atrás (abastecimiento); las relaciones horizontales entre empresas productoras (competencia y cooperación) y, finalmente, las relaciones con otras instituciones privadas y públicas de apoyo a la rama.

5.1 Relaciones “hacia adentro”

Producción y Rentabilidad

Con este primer ámbito, se buscan evidenciar los rasgos más evidentes y definatorios (en el caso del ingreso neto) de las distintas categorías productivas del sector:

Cuadro 2: Tipologías de Artesanos sobre la base de Variables Productivas y Financieras

	Muebleros de Subsistencia	Muebleros Tradicionales	Muebleros Competitivos
Ingreso (US\$/mes)	≤ 300	300 < lng ≤ 450	450 < lng < 1,800
VBP (US\$/mes)	300 < VBP ≤ 800	1,200 < VBP < 1,600	2,000 < VBP < 4,000
Capacidad Utilizada	40-60%	50-65%	70-80%
Peso de los Costos	75-80%	65-80%	65-75%
Peso de la Madera*	50-70%	45-60%	40-50%
Inversión reciente (nº de maquinarias)	Nula (o mínima)	2-3	3-5
Capital (nº de maquinarias)	Menos de 5	Entre 5 y 10	Entre 5 y 10
Préstamos en US\$	0**	0**	Muy Variados

*Es un dato parcial, siendo contabilizado sobre parte de los talleres encuestados (56 de los 89 talleres).

** Este valor no considera los artesanos vinculados a Nitlapán, que sí reciben crédito.

Fuente: elaboración del autor sobre la base de encuestas, 1998a y 1998b.

Hay distintas características que permiten diferenciar entre los tipos mencionados: subsistencia, tradicionales, competitivos. Desde el punto de vista del volumen de producción (VBP), hay netas diferencias entre las tres categorías. Los muebleros de subsistencia raramente superan los 800 US\$ mensuales de producción vs. los 1,500 y 2,000 US\$ de los productores tradicionales y los 2,000 a 4,000 de los competitivos. La intensidad de producción se presenta como una expresión de diferencias estructurales marcadas, dado que la capacidad utilizada en los talleres de subsistencia alcanza algo menos en los tradicionales, mientras que los competitivos muestran una moda netamente superior (70-80%). Este último representa un valor alto en términos absolutos, o sea expresa la capacidad gerencial en organizar el flujo de producción de forma regular e intensa, así juntando competitivamente los distintos elementos que lo permiten: capacidad de abastecimiento, producción y comercialización.

Menos significativo es el peso de los costos de producción en el precio. En general, los costos relativos son más altos para los productores de subsistencia, mientras los muebleros competitivos mantienen un diferencial de ganancia alrededor del 10% (por producto) con respecto a ellos. Esto se debe a la mayor competencia de precio que sufren los productores que compiten para el amplio segmento de escasos ingresos del país. Los muebleros tradicionales tienden a insertarse en el medio de las otras dos categorías. En este sentido, lo que hace la diferencia entre las categorías es la cantidad de producción, que multiplica varias veces más la ganancia porcentual obtenida en una unidad de producto. Con respecto al costo de la madera, también hay diferencias significativas, dado que en el caso de los

productores de subsistencia tal costo alcanza y supera el 50% del costo de producción, mientras en la categoría de los competitivos alcanza el 40%, dejando más espacio para otros tipos de costos que pueden fortalecer la calidad y el mercadeo de los productos finales.

La capacidad de diversificar los costos de producción (reducir el costo de la madera en el total) y bajarlos con relación al precio final, son algunas de las determinantes de la competitividad y rentabilidad de la actividad económica de los muebleros competitivos. En efecto, ellos logran reducir ciertos costos y aumentar otros (p. ej. mercadeo, transporte, calidad) que mejoran la inserción del taller en los segmentos de mercado de mejores recursos. Tales resultados permiten organizar diversamente también el plan de reinversión en las actividades económicas. Los primeros no tienen márgenes para reinvertir y sólo pueden reponer los elementos básicos de la producción (correa, disco circular, insumos, etc.). Al contrario, las otras dos categorías muestran capacidades de invertir con más consistencia en maquinaria y crear su propio parque tecnológico que, no obstante sea pequeño con respecto a las empresas internacionales, siempre constituye la base mínima esencial para mantenerse productivos y rentables en este país. La capitalización es diferente entre los muebleros de subsistencia (nula) y las otras dos categorías, que muestran valores más similares. En particular, los muebleros competitivos muestran una mayor capacidad de acumulación, que les lleva a invertir no solamente en maquinaria, sino también en carros y a construir casas, bodegas y galerones. Además, en términos de maquinarias, si el número es similar entre estas categorías, no es así la hechura, dado que los muebleros tradicionales elaboran su propia maquinaria ("hechiza"), realizando personalmente la estructura portante en madera; al contrario, los muebleros competitivos compran maquinaria nueva o usada, totalmente de metal, lo que les garantiza una calidad del trabajo mejor (por la mayor estabilidad y precisión de la maquinaria misma).

Es interesante también observar la ruta de capitalización seguida por los productores. Al comienzo, parece que la mayoría de los productores se lanza en esta actividad armados simplemente de cepillo y serrucho, para ir lo más rápido posible hacia la posesión de la primera sierra circular y del primer torno que utilizan en el patio detrás de la casa o en la mera casa. En este caso se trata de productores de subsistencia. En un segundo momento de desarrollo, encontramos los muebleros tradicionales, que se identifican por haber logrado comprar una sinfín y haber duplicado sus circulares y tornos, además de haber comprado o adaptado ruter y escopladora y mejorado el taller mediante un techo de zinc. Es en una tercera fase, de enriquecimiento sustancial, que encontramos los muebleros competitivos. Ellos son productores que adquieren maquinaria más sofisticada y costosa, como la cepilladora y la canteadora industriales, amplían y embaldosan el piso del taller, y hasta compran una camioneta para moverse más fácilmente, en busca de mejores oportunidades comerciales y productivas. Queda pendiente la pregunta de cómo los productores competitivos han logrado superar las fases anteriores, o sea de las claves de su éxito, que permitan trazar líneas de desarrollo más claras para los otros productores y para las organizaciones de apoyo a la rama. El documento y, en particular, su parte aplicada y dinámica buscan responder a tales preguntas.

En general, las consideraciones arriba mencionadas sobre el capital de la empresa deberían afectar radicalmente los montos de préstamos solicitados y obtenidos por tales empresas;

sin embargo, no es posible encontrar alguna regularidad en esta variable, aparte de que los talleres de subsistencia no logran acceder al crédito⁸. Por lo demás, hay grandes variaciones entre cualquiera de las otras categorías: los muebleros tradicionales no prestan dinero (aparte los atendidos por Nitlapán, quienes prestan valores inferiores a 1,000 US\$), mientras los muebleros competitivos no muestran un patrón claramente definido, por la razón que ellos están ya capitalizados y sólo piden préstamos cuando quieren hacer fuertes inversiones o tienen temporales faltas de liquidez.

Organización Interna

En términos de organización interna, hay diferencias sustanciales que dependen en parte del número de trabajadores (pero no sólo). A su vez, el número de trabajadores depende de otras características que no han sido todavía identificadas (podría ser la capacidad empresarial, que se manifiesta en el volumen de producción y el ingreso). Cuanto mayor es el número de trabajadores, mayor es la tendencia de la empresa a organizarse “funcionalmente”, o sea distinguiendo el trabajo de los trabajadores según función. Cuanto más pequeña es la empresa, más probable es la organización “artesanal”, en la cual cada carpintero (en este tipo de empresa sólo hay 1 o 2) saca todo el producto (p. ej. una silla), con la ayuda de unos pocos asistentes.

Cuadro 3: Organización Interna

	Muebleros de Subsistencia	Muebleros Tradicionales	Muebleros Competitivos
Nº trabajadores	2-6	4-8	10 y más
Organización	Artesanal	Artesanal (a veces Funcional)	Funcional
Productos Finales	1 semana	1 semana	1 semana
Desperdicio (%)	5-15	20	5-15
Defectos (%)	0-10	10-20	10-20
Salario máximo	1,000-1,600 C\$	1,000-1,400 C\$	2,000 C\$
Salario Mínimo	500-800 C\$	400-1,000 C\$	1,000-1,400 C\$

Fuente: elaboración del autor, sobre la base de encuestas, 1998a y 1998b.

Todavía no se observan empresas con organización “celular”⁹, lo que respondería a un enfoque moderno de valoración de los recursos humanos de la empresa. En términos de salario, la diferencia es obvia: las empresas de la categoría “muebleros competitivos” pueden permitirse salarios mejores que las empresas de subsistencia y tradicionales, sea por el lado máximo sea por el lado mínimo. Obviamente, tal política depende también de la valoración de los trabajadores y de su capacidad de trabajo. Las empresas mejores buscan la competitividad a través de una creciente productividad y calidad del trabajo; por eso,

⁸ Eso se basa sobre la encuesta en el ámbito nacional. Al contrario, a nivel de los bancos de Nitlapán analizados, los talleres de subsistencia acceden al crédito. Sin embargo, aquí también hay que evidenciar que la última tendencia es hacia la reducción del crédito a este sector, por lo cual la mayoría de los talleres que recibían crédito a final 1997 ya no lo reciben en 1998 (Marín, 1998).

⁹ Se trata de una organización del trabajo que agrupa los operadores por grupos de trabajo alrededor de un producto o subproducto, dejando a ellos determinar su organización interna y su rotación en las diferentes funciones, lo que incrementa la productividad y facilita la satisfacción de los mismos operadores.

buscan obreros más capaces y cuando los encuentran quieren mantenerlos por un buen rato. Al contrario, las empresas pobres sólo se preocupan para bajar los costos de producción y conservar un pequeño margen de ganancia que les permita sobrevivir; por eso, buscan responder a los pedidos con los menores costos posibles, así pagando bajos salarios. En consecuencia, nunca logran emplear a trabajadores bien capacitados. Además, apenas se cumple con el pedido reducen el empleo y, con eso, quitan a los trabajadores incentivos a quedar vinculados a la empresa. En este sentido, se puede observar la diferente valoración del trabajador por parte de los distintos empresarios: en particular, los muebleros de subsistencia vs los muebleros competitivos.

Esto se refleja en otros aspectos de la organización interna a la empresa: tiempo de queda de los productos finales, desperdicio de madera y productos finales defectuosos. El primer indicador evidencia cómo cada categoría de empresa organiza su actividad productiva. Esto pasa en forma eficiente, en el sentido que es muy rápido el tiempo de espera de los productos antes de la venta. La razón es que se trabaja por pedido y no sobre la base de la capacidad instalada en la planta. La limitante es que tales pedidos no son en serie, sino de bienes particulares por parte de clientes finales. En este aspecto, no hay diferencias entre las tres categorías, porque todas las empresas trabajan con volúmenes de producción relativamente bajos.

Por lo que se refiere al desperdicio de madera en el proceso, el resultado es un poco raro. En efecto, las dos categorías extremas tienden a parecerse, mientras los muebleros tradicionales desperdician mucho más. Esto se debe a que los primeros no tornean mucho y no presentan productos muy elaborados (lo que requiere cierto desperdicio), mientras los muebleros competitivos sí lo hacen; los tradicionales tienen niveles peores de desperdicio, probablemente por el relativamente inferior nivel de capacitación, el menor cuidado en el mantenimiento de la maquinaria y la inferior calidad de la madera utilizada.

La misma lógica se observa frente a los productos defectuosos: los productores de subsistencia tienen menores defectos que las otras categorías: Eso pasa por que venden a bajo precio y sin dar garantía a sus clientes. En efecto, ellos sólo se preocupan de liberarse del producto; por lo tanto, cuando una pieza sale mal no se la considera defectuosa, sino se vende simplemente a un precio inferior que las demás. Además, sus clientes son generalmente gente de escasos recursos y, por lo tanto, se fijan menos en la calidad del trabajo y más en el precio barato del producto. En las otras categorías, que enfrentan clientes más exigentes (sobre todo los competitivos), los defectos revelados son mayores y alcanzan niveles hasta preocupantes, que hacen pensar que la ineficiencia de su organización de la producción es bien grande y pone en peligro la futura competitividad de su empresa.

5.2 Relaciones Verticales entre Empresas

Abastecimiento de Materia Prima

Por lo que se refiere a la compra de materia prima, los tipos de productores identificados muestran diferencias que expresan una diferente lógica productiva.

Cuadro 4: Abastecimiento de Materia Prima

	Muebleros de Subsistencia	Muebleros Tradicionales	Muebleros Competitivos
Compra de Madera (pulgadas por mes)	1-3,000	4-8,000	5-10,000
Tipos de Madera	Caoba y cedro	Laurel, caoba, cedro	Laurel, caoba, cedro, etc.
Proveedor de Madera	Comerciante ilegal	Comerciante ilegal	Aserraderos, puestos de venta y comerciantes ilegales
Nº Vendedores	5	3-5	1-5
Relaciones	Normales y Buenas	Normales	Buenas

Fuente: elaboración del autor sobre la base de encuestas, 1998a y 1998b.

Los productores de subsistencia –aparte del caso de León- y los productores tradicionales tienden a comprar madera "ilegal", mostrando su principal preocupación de reducir los costos de producción para poder mantener precios bajos y vender¹⁰. Al contrario, los productores competitivos tienden a ser menos dependientes de la madera (el cuadro 2 indica como el costo de la madera para ellos es sólo el 40% del total) y, por eso, pueden comprar madera legal, la que cuesta hasta el doble de la ilegal. Buscando buena madera y adecuadamente secada, los muebleros competitivos tienden a concentrarse en un grupo restringido de abastecedores que les garantizan cierta calidad, cantidad, fecha de entrega de la materia prima, o sea buscan crear relaciones que les permiten mejorar la competitividad de su cadena productiva. Los productores de subsistencia dan menos peso a la calidad de la relación y más al precio y a la disponibilidad de la madera cuando la necesitan. Por eso, la "exclusividad" de su relación con los abastecedores tiene un carácter menos fuerte. Los muebleros tradicionales tienen rasgos menos definidos, aparentando un enfoque intermedio respecto a las otras categorías.

Por estas razones, las relaciones de abastecimiento son consideradas "buenas", en el caso de los muebleros competitivos; como en el caso de la venta de productos, las relaciones son buenas porque los productores no se preocupan de pagar lo menos posible, sino de obtener buena madera y esto facilita la colaboración mutuamente satisfactoria entre productores y comerciantes de madera. Los muebleros tradicionales y gran parte de los muebleros de subsistencia consideran sus relaciones "normales" (o sea de puro mercado), peleando constantemente por un "buen precio" de la madera adquirida. Sin embargo, en unos varios

¹⁰ Esta forma de competir en el mercado es conocida como "bajo perfil competitivo" o "low-road of development" (Pyke y Sengenberger, 1991).

casos, los muebleros de subsistencia clasifican las relaciones como buenas: eso puede depender de la sincronización entre la necesidad de los vendedores en vender la madera peor (que los otros no les compran) y de los muebleros, en obtener madera barata.

Finalmente, algo característico pasa con el tipo de maderas que los artesanos utilizan para sus muebles: los productores de subsistencia trabajan casi exclusivamente con caoba y cedro real (en los primeros meses del año no había todavía entrado en vigor el Decreto Presidencial de prohibición de corte de estas maderas), mostrando una dependencia/debilidad fuerte de estos muebleros frente a leyes de prohibición de consumo. Tal comportamiento parece poco lógico por el alto costo de trabajar con las maderas preciosas; sin embargo, puede explicarse como el intento de estos productores de presentar algún elemento de interés para los consumidores, para compensar la falta de suficiente calidad en la elaboración del mueble. Al contrario, las otras categorías muestran una mayor diversificación de las maderas (en particular los competitivos), lo que les facilita la solución del problema de escasez de la madera con o sin el Decreto Presidencial. La diferencia entre estas categorías puede depender de dos razones: la mayor facilidad que tienen en buscar una buena madera en los aserraderos (hasta lejanos), mientras los productores pobres sólo esperan a los comerciantes ilegales que llegan al pueblo o hasta a su casa (para mantener bajos costos de compra). Por otro lado, para trabajar muchas maderas alternativas (granadillo, coyote, etc.) se necesita maquinaria y discos más resistentes, que aumentan los costos, que por cierto los productores pobres buscan evitar.

Comercialización y Mercadeo

Este aspecto se refiere a las relaciones verticales hacia adelante. Aquí también hay diferencias considerables:

Cuadro 5: Comercialización y Mercadeo

	Muebleros de Subsistencia	Muebleros Tradicionales	Muebleros Competitivos
Tipo de clientes*	Privados	Privados y detallistas	Privados, públicos (FISE), empresas, intermediarios
Producto*	Muebles de hogar	Muebles de hogar	Muebles de hogar
Plaza	Ciudad (taller)	Ciudad y Managua (Oriental)	Ciudad y afuera
Precio	Baratísimo	Barato	Medio-Alto
Promoción	Nula	Nula o básica	Básica
Relaciones con Los clientes	Buenas	Normales y conflictuales	Buenas o Normales

* Este dato sólo se refiere a la encuesta nacional. Fuente: encuestas del autor (1998a y 1998b).

Por el lado del tipo de cliente de tales categorías, se observa cómo los talleres de subsistencia venden sustancialmente a privados cuando llegan a su taller; al contrario, los talleres tradicionales venden a privados y también a detallistas de la propia ciudad (de vez en cuando también a intermediarios); los muebleros competitivos logran diversificar más y vender a privados así como a empresas, intermediarios y, ocasionalmente, a instituciones públicas (FISE). Esto conlleva también a una venta en plazas diferentes, dado que los

primeros sólo venden en la ciudad (aparte el caso de Masaya), así como los segundos, mientras los terceros logran vender afuera de la ciudad y hasta al mercado de exportación (mediante intermediarios). En un mercado cerrado como el nicaragüense este es un factor fundamental, especialmente para quienes trabajan para un segmento medio-alto de consumidores y buscan un precio mayor: estos clientes no son muchos en el país y ellos deben perseguirlos por donde sea, hasta encontrarlos.

En efecto, el precio de venta es también distinto: las empresas pobres sólo venden a un precio baratísimo¹¹, mientras los tradicionales venden a un precio intermedio y los talleres competitivos a un precio sensiblemente mayor. Esto puede significar también que tienen la capacidad de vender en nichos de mayores ingresos o, por lo menos, en segmentos de mayor ingreso en el país (el ingreso fuera del país es mayor por antonomasia).

Este aspecto se vincula con lo del producto comercializado por las empresas muebleras. Esto parece el mismo para todas las categorías: muebles de hogar. Los casos de empresas que producen muebles de construcción (puertas, ventanas, etc.) o muebles para instituciones (mesas y asientos para escuelas u oficinas públicas) parecen raros, aunque tienen más representación en las categorías más "hacendadas" que logran sacar altos volúmenes (y que están concentradas especialmente en Managua). Por lo que se refiere a la categoría de los muebles de hogar, faltan datos para diferenciar entre subtipos de muebles. Sin embargo, es posible indicar cómo los talleres de subsistencia tienden a concentrarse en pocas producciones básicas, como camas y juegos de sillas, que son también el producto más pedido por los pobladores de más bajo ingreso. Al contrario, los talleres competitivos y tradicionales diversifican más su producción, realizando roperos, chineros, librerías, etc. que son más típicamente muebles de lujo (no todo el mundo tiene en su casa muebles de sala) y que generalmente requieren un trabajo más fino y llevan una mejor remuneración.

Las relaciones con los clientes son diferenciadas también, dado que la categoría intermedia mantiene relaciones normales o conflictuales, mientras la primera y la tercera confirman tener relaciones "buenas". En el caso de los "competitivos", eso depende de que sus clientes posponen el criterio "precio" al criterio "calidad". Esto implica que hay mayor interés en colaborar para alcanzar resultados mutuamente satisfactorios. En el caso anterior, que trabaja con productos de menor calidad y menor precio, la pelea sobre la "cotización" del producto se hace más dura y las relaciones obviamente padecen. Rara es la respuesta de los productores de subsistencia, que indican tener buenas relaciones. Esto puede depender de dos razones: por un lado, el sesgo "mercadeador" de quien ve hasta en el entrevistador un posible cliente y se dispone bien a la entrevista, por si acaso... Por otro lado, su respuesta podría esconder una aceptación o resignación frente a su vida productiva y social en general: el mueblero de subsistencia no cree poder cambiar su estilo productivo y de vida y ya se ha acostumbrado a sobrevivir con eso. Por el lado del cliente, se contenta con el precio barato del producto.

¹¹ Hay dos excepciones en la muestra: Managua y León. En el caso de la capital, el mayor poder de compra de los consumidores y el mayor costo de la vida (y de producción) hace que los productores puedan poner precios mayores; en el caso de León, hay una tradición de trabajo de calidad que conlleva mayores costos del producto; lamentablemente, los productores sólo venden en el mercado local y, por eso, no pueden salir de un estado de endémica falta de compradores.

Las actividades de promoción no muestran grandes diferencias: sólo los talleres de los muebleros competitivos hacen algo que de todo modo puede ser definido básico, como poner rótulos, facturas, tarjetas; más infrecuentes son otros tipos más visibles de promoción (radio, TV, periódico, patrocinio de fiestas o equipos deportivos). Los talleres de las otras categorías muy raramente hacen alguna actividad. Otra vez prima la lógica de reducir los costos de producción y comercialización, dado que sus consumidores no pagan por los “accesorios” de marca y calidad de los productos y sólo se preocupan de conseguir un producto útil a un precio barato.

5.3 Relaciones Horizontales entre Empresas

Otro aspecto relevante en la diferenciación tipológica de los artesanos de muebles es la coordinación horizontal entre empresas. En el ámbito de competencia no hay diferencias, dado que todas las categorías muestran sufrir la competencia y la competencia por precio. Esta indicación evidencia el grave problema del mercado que falta en el país, por el escaso poder de compra de sus habitantes.

Cuadro 6: Coordinación entre Empresas

	Muebleros de Subsistencia	Muebleros Tradicionales	Muebleros Competitivos
Competencia	Alta	Alta	Alta
Forma	Precio	Precio	Precio
Cooperación	Casi no hay	Casi no hay	Algo
Forma	---	---	Préstamo de madera, herram. y maquinaria
Apreciación del “Clustering”	Variada	Variada	Variada

Fuente: elaboración del autor.

Al mismo tiempo, en términos de cooperación también hay escasas divergencias. En efecto, sólo el grupo de muebleros competitivos muestra alguna actividad de cooperación, pero baja y a nivel más que otro informal (préstamos de repuestos, maquinarias, herramientas, etc.). No hay casi nada en el ámbito de cooperación organizada para acceder al crédito bancario, a la exportación, compartir pedidos, etc. Esta evaluación se muestra también en la percepción de la importancia del “clustering” como fuerza competitiva: en cada grupo de muebleros hay una evaluación muy variada, que involucra una opinión negativa del “clustering”, debido a la mayor competencia que tienen que enfrentar los productores mismos encerrados en un mercado local tan restringido; una evaluación neutral, que generalmente se mezcla con la incapacidad de evaluar los efectos de la aglomeración geográfica de los talleres y, finalmente, una evaluación positiva, que identifica una serie de razones que van desde la facilidad en compartir pedidos a la posibilidad de aprovechar de clientes genéricos que llegan al pueblo productor. Sin embargo, es característico que nadie valora particularmente el potencial del “clustering” (las respuestas han sido muy débilmente estructuradas con referencia a las ventajas o desventajas) o sea no busca promover activamente el aprovechamiento de la presencia de los otros talleres en los alrededores. Una de las razones es seguramente la negativa experiencia cooperativa de los primeros años 90, cuando la liberalización del mercado hizo caer bastante empresas

nacionales. La tensión creada por tal situación llevó a los artesanos a pelearse por los insumos y los pedidos recibidos por las cooperativas y también por las maquinarias en el momento en que se iban cerrando las empresas. Así fue que la cooperación dejó un sabor amargo en los productores y sigue desincentivando sus acciones conjuntas.

Ahora prima una perspectiva individualista entre los artesanos de cualquier categoría, por la cual están muy poco orientados a fomentar y beneficiar un enfoque de desarrollo territorial y mucho más orientados a “sobrevivir” en un contexto local de muchas limitaciones. El problema de la competitividad creciente de las empresas industriales no puede prescindir del desarrollo del entorno económico territorial; por eso y por los datos mencionados, la diferenciación entre empresas más y menos competitivas siempre queda corta con respecto a un concepto de desarrollo verdadero. Se necesita una reestructuración global de la lógica de todas las empresas para que la economía territorial pueda insertarse de manera más competitiva en el nuevo mercado globalizado.

5.4 Relaciones con Instituciones de Servicios

Finalmente, hay el aspecto interesante de las organizaciones de servicio al sector. Aquí se observa una diferencia fuerte. Las empresas de subsistencia cuando indican las organizaciones que conocen, se refieren fundamentalmente a organizaciones públicas de apoyo, como Pamic/Inpyme y Conapi (y a veces a ONG). Las actividades en que reciben apoyo son capacitación, asistencia técnica y algunas formas de promoción (ferias). Al contrario, las empresas intermedias indican ONG de crédito y las empresas competitivas indican los bancos comerciales. Esto es sintomático, dado que las primeras no tienen acceso al crédito, mientras las segundas alcanzan el crédito de las ONG y las terceras logran llegar al sector de los bancos comerciales.

Hay una estratificación “natural” de estas empresas con respecto a las instituciones que las atienden, que depende de su capacidad productiva y su nivel de capitalización. No es que los talleres pobres no necesitan capital¹², sino que no hay quienes les atiendan a condiciones aceptables. En general, la hipoteca de bienes inmuebles necesaria para préstamos de cierto valor (que no pueden garantizar por falta de títulos de propiedad o por falta de capital) y las condiciones de plazo y tasa de interés, además de la falta de un mercado estable y satisfactorio, hacen que los productores de subsistencia prefieran evitar el riesgo de prestar dinero, aunque sea una ONG de crédito.

¹² Al contrario, la experiencia internacional demuestra que a nivel de los talleres más pobres, el elemento crédito es de fundamental importancia para lograr levantar la actividad económica, aún más que a nivel de las empresas más establecidas (Mead, 1997).

6. El Caso de Masaya

Ahora el estudio entra al análisis aplicado de la tipología anterior en el caso de Masaya, una ciudad con gran tradición artesanal y con una fuerte presencia de organizaciones de apoyo a la rama y que, por eso, pueden beneficiarse de una aplicación de la tipología nacional al caso local. Al criterio general del ingreso, que se ha adoptado en el ámbito nacional, se han agregado dos criterios que parecen relevantes en ese contexto específico: mercado y edad de los empresarios (ver sección 3), formando un muestreo representativo de 10 productores de muebles.

6.1 Los Tipos de Productores en Masaya

En términos generales, parece que se puedan identificar tres grupos de productores con tres distintos tipos de características e historias productivas. En orden de éxito económico son los siguientes:

Tal grupo corresponde casi totalmente al grupo de productores “Competitivos” de la tipología nacional. Este grupo representa los productores que se orientan hacia producciones diversificadas (chineros, escritorios, roperos, sillas, etc.) de alta calidad, indiferentemente para el mercado nacional de alto ingreso y el mercado de exportación (a través de consumidores individuales que envían el producto a familiares en EEUU). Tal tipo de productores encuentra bastante demanda, tanto que nunca quedan sin trabajo. Esto pasa probablemente porque no hay muchos productores que sacan tan alta calidad, con respecto a los consumidores de este tipo. El precio de venta de estos productos es muy alto (p. ej. han vendido juegos de sillas austríacas hasta a 9,000 C\$) y esto permite generar una alta ganancia y acumulación para la empresa. Este tipo de productor puede ser joven o viejo, pero tiene capacidades empresariales integrales, o sea sabe que la competitividad de su empresa se forma en diferentes ámbitos: abastecimiento de madera, producción industrial, comercialización, etc. y sabe valorar cada uno de estos elementos, incentivando a los posibles compradores en quedarse con su, aunque caro, producto.

El segundo grupo corresponde sólo parcialmente al grupo de productores “tradicionales” del nivel nacional. Los dos grupos se parecen por la limitada capacidad comercial que tienen así como por cierta capacidad técnica en su ámbito de producción. Difieren por el tipo de mercado al que se enfocan, siendo el primero el mercado local, mientras para los masayas es el mercado de exportación centroamericano. En el contexto de Masaya, estos artesanos representan un grupo intermedio que se enfoca en una producción única (sillas de todo tipo) de calidad intermedia para el mercado de exportación de El Salvador y de Costa Rica. Tal mercado también parece presentar un demanda creciente, lo que los tiene en constante actividad. El precio de venta de sus productos es barato (un juego de sillas para 880 C\$ a Costa Rica), pero no tanto como para los mercados baratos nacionales (650C\$ en el “Oriental”, “Bisnis”, etc.), lo que les permite una mejor remuneración del trabajo y un ingreso alrededor de los 500 dólares mensuales. Sin embargo, mirando las condiciones del taller no se observa una intensa actividad de reinversión y mejora tecnológica. Es probable que, una vez mejorado el ingreso, los gastos familiares aumenten sensiblemente (p. ej. la educación de los hijos, gastos en lujos, etc.), quitando bastante plata a la actividad

industrial. Este tipo de productor puede tener una empresa más o menos joven. Más relevante parece su media-alta habilidad productiva, por lo que se refiere a su capacidad técnica de realizar y entregar un buen producto. Al mismo tiempo, este productor parece faltar de capacidad comercial, por haber logrado los contratos con los exportadores generalmente por suerte: o sea porque el exportador ha pasado por su taller y le ha hecho un pedido. En general, este productor no parece muy activo en buscar mercados. Sin embargo, los exportadores andan constantemente visitando y probando a los artesanos, quedándose con los que mejor cumplen los compromisos, trabajan con calidad y venden a un precio relativamente barato.

Finalmente, hay un tercer grupo que corresponde al mismo grupo de productores "de subsistencia" del nivel nacional. Este tipo de productores es el que no logra generar un suficiente proceso de acumulación. En este grupo hay productores que se orientan hacia el mercado barato (Oriental, Masaya y hasta clientes individuales de la ciudad), con una producción masificada de sillas y comedores que venden a pocos o hasta a un único cliente, que sí le garantiza mercado seguro, pero le otorga márgenes de ganancia tan bajos (10% y menos), poniendo en peligro cualquier posibilidad de levantar la actividad productiva. Los que se orientan hacia el mercado Oriental tienen bastante demanda, que los lleva a un volumen de venta de hasta 15-25,000 C\$ mensuales. Pero, el ingreso generado no supera los 2-300 dólares mensuales, aparte los repuntes de Navidad. Uno de los problemas más generales de estos productores es que parecen no tener capacidad empresarial ni ser muy técnicos, sino tienen solamente la capacidad de trabajar duro. Sustancialmente, ellos buscan identificar las soluciones más baratas -en lo que se refiere a producción, abastecimiento y mercado- que les permitan aguantar los precios misérrimos que le pagan los clientes del Oriental. Por lo tanto, no tienden a valorar la calidad tanto de la capacidad técnica como de la más amplia capacidad empresarial. Los otros productores de subsistencia se orientan hacia clientes individuales en la ciudad de Masaya y, por falta de una suficiente demanda, no logran alcanzar niveles satisfactorios de producción y capitalización.

6.2 Mercados de Muebles

El siguiente cuadro presenta los resultados más considerables del caso masayés, que nos sirven para responder las preguntas claves sobre cuáles son las actividades más interesantes y en cuáles mercados; cuáles son las condiciones en que se basa tal éxito y qué acciones pueden fomentar las organizaciones de apoyo a la rama para el desarrollo de este sector productivo y de la economía territorial.

Cuadro 7: Datos Comparativos por Tipo de Mercado

Producto	Mercado	Calidad	Características
Sillas	Oriental	C	Madera: laurel
			Precio: 670 C\$/juego
			Secado: malo
	Exportación	B	Madera: laurel, geníz., coy., roble
			Precio: 880 C\$/juego
			Secado: malo
	Nacional	A	Madera: cedro, caoba, coyote
			Precio: de 3,000 hasta 10,000 C\$
			Secado: bueno
Comedores	Oriental	C	Madera: laurel, guanacaste
			Precio: 800 hasta 1,000 C\$
			Secado: malo
	Exportación	B	Madera: cedro, guanacaste, etc.
			Precio: 1,500 C\$
			Secado: malo
	Nacional	A	Madera: cedro, guapinol, caoba
			Precio: desde 3,000 C\$ pa'arriba
			Secado: bueno
Roperos	Oriental	C	Madera: laurel, genizaro, guanacaste
			Precio: 1,200 C\$
			Secado: malo
	Nacional	A	Madera: caoba, cedro, coyote
			Precio: desde 4,000 C\$ pa'arriba
			Secado: bueno

Fuente: Síntesis del autor sobre la base de estudio de casos.

Lo que muestra el cuadro son las características de los principales productos y mercados elaborados. En particular, el cuadro revela cierta coincidencia en los tipos de productos comerciados por los distintos tipos de productores (aparte el tipo competitivo, que diversifica mucho más): el mismo producto (p. ej. sillas) se vende a distintos tipos de mercado. Al mismo tiempo, este aspecto evidencia la importancia del tipo de mercado en la elaboración de un producto; en efecto, si el producto es uniforme en cuanto a la función, pero es cierto también que eso cambia radicalmente en su calidad, diseño, técnica, secado, así como en su precio final.

Mercado de Alto Ingreso

En este sentido, el análisis ha evidenciado tres tipos de mercado: un primer tipo es el mercado de alto ingreso nacional, generalmente basado en Managua, cuyo mercado presenta una demanda en expansión (se orienta también a la exportación, a través de compradores nicaragüenses que quieren regalar un juego de sillas a un familiar en EE.UU). Según nuestras estimaciones, tal segmento de mercado representa alrededor del 15% de los artesanos de la ciudad y, posiblemente, también un 15% de la demanda nacional. Los artesanos que se dedican a este segmento de mercado ven buenas perspectivas de desarrollo

futuro. La razón de tal potencial de expansión parece quedar en el reducido número de artesanos que se dedican a este mercado. Los consumidores se orientan a pedir muebles de cierta complejidad, para los cuales se requiere de una excelente calidad en términos de la madera (enfaticando el uso de caoba y cedro, su secado, la madurez del palo y lo apropiado del período de corte); técnica de producción (con énfasis en la simetría de la madera y del mueble, además del balance de sus partes, el uso de espiches o ensamblaje por presión, la uniformidad de las piezas, la fineza de tallado y acabado); cumplimiento de fechas y pagos (involucrando hasta la venta al crédito).

El tipo de producto es bien diversificado, desde las sillas y los comedores hasta los roperos, chineros, cómodas y escritorios. Obviamente, cada uno de estos productos puede ser realizado por un catálogo, según el gusto del cliente y requerir también de variaciones que el artesano inventa e incorpora sin problemas. Tales variaciones llevan a incrementar el precio del producto. En general, este segmento de mercado paga bien y permite a los artesanos capitalizarse adecuadamente.

Mercado de Exportación a Centroamérica

Hay un segundo tipo de mercado, que es el mercado de exportación. Este segmento puede representar alrededor del 20-25% de los productores de Masaya. Su mercado paga un precio netamente inferior a la categoría anterior, por orientarse hacia el mercado de bajo ingreso de Centroamérica; sin embargo, estos artesanos ganan más que los artesanos que trabajan para los mercados populares del país y así se garantizan un ingreso decente (aunque no sea tan visible la capitalización de su empresa: ver secciones siguientes). En este ámbito, la demanda parece mayor que para los mercados baratos, porque los precios pagados superan los anteriores de casi el 30%. Esto se explica sustancialmente por dos razones: por un lado, el mercado extranjero puede pagar precios mayores, teniendo ingresos mayores; por otro lado, la calidad del producto es mejor que la del Oriental, porque los artesanos incurren mayores costos. A propósito del potencial de demanda, habría que considerar también que hay todavía pocos exportadores también a causa de la falta de políticas de apoyo a la exportación y de información sobre los mercados extranjeros, las cuales dificultan aún más la formación de precios de equilibrio (es probable que, si hubiese más información, habría más exportación y los precios a la producción subirían).

Los exportadores extranjeros o nacionales que pasan por Masaya, van cotizando los artesanos y valorando su capacidad de cumplir y producir con calidad. Generalmente, ellos piden a los productores sillas y, de vez en cuando, comedores para llevarlos a Costa Rica, quizás para responder a una demanda de tipo étnico. La razón parece ser que la demanda de Costa Rica es parecida a la demanda de bajo ingreso nacional (aunque su bajo ingreso sea más alto del ingreso promedio nicaragüense); por lo tanto, tales consumidores se orientan hacia productos de mayor necesidad. Además, sillas y comedores son más demandados también por el más fácil transporte (sería un problema transportar chineros con las actuales modalidades de empaque, o sea sin deteriorarlos). La hechura y el estilo de tales productos son bastante estandarizados y, por eso, no llevan un elemento generalmente atractivo en el mercado final, especialmente cuando es de mayor ingreso y precios. La calidad con la que trabajan es generalmente mejor que la del Oriental y los artesanos que logran estos contratos son generalmente cumplidos y buenos técnicos, además de aceptar vender su

producto a un precio accesible. Como en el caso anterior, los artesanos buscan rápidamente la madera y la compran ilegalmente, porque el precio del mueble es siempre relativamente barato y el costo de la madera se vuelve pesado en el costo total. La madera verde se revienta en el viaje y los exportadores tienen problemas a veces en colocar los productos. Por lo tanto, hay quienes tienen miedo que tal mercado se vaya a caer en el futuro.

Mercado de Subsistencia

El tercer tipo de mercado es el mercado barato nacional (Oriental en Managua, Bisnis en Chinandega, etc.), que está presente en cada ciudad del país y es aquel donde se pagan los precios más bajos por productos que son de mala calidad, especialmente porque no están secados apropiadamente y fueron trabajados con suma prisa. Esto pasa por que para abaratar el costo de la madera tienen que comprarla ilegalmente y, por evitar el secuestro de la madera y sucesivas multas por parte de la policía, no la dejan secar correctamente, sino la trabajan verde. Este mercado parece tener demanda relativamente baja, porque no permite a los artesanos capitalizarse, pagándoles un precio que es escasamente superior al costo de producción. Esto tiene que ver con el elevado número de artesanos que trabajan para este mercado (puede estar alrededor del 60% del total), que los hace productores de subsistencia. El tipo de producto realizado para este mercado es un producto bien estandarizado y sencillo; generalmente, se trata de bienes esenciales como sillas, camas y comedores. Su hechura y estilos son obviamente de bajo valor, siendo valorizado el producto solamente por su función y no por su calidad.

7. Claves del Éxito, Obstáculos y Soluciones para los Tres Tipos de Muebleros

Cuadro 8: Resultados Principales por Tipos de Mercado

Tipo	Trend	Ingreso (US\$)	Claves del Éxito	Obstáculos	Solución
Productores Competitivos	Crece Fuerte	600/2,000	*Capac. Empresarial *Formación *Calidad Producto	*Capital, *Lejanía de los Clientes	*Crédito, *Tienda o exposición
Productores Exportadores a Centroamérica	Crece Poco	400-800	*Capacidad técnica, *Exportación	*Capital para madera y maquinas *Dueños pasivos	*Crédito, comercial, *Capacitación
Productores de Subsistencia	Constante	200/300	*Trabajo duro para el mercado barato	*Capital para madera y maquinas *Escasa demanda	*Crédito

Fuente: Síntesis del autor sobre la base de estudio de casos en Masaya.

Sobre la base de los criterios básicos utilizados en la formulación de las hipótesis de trabajo (sección 3), los resultados permiten evidenciar que:

1. La edad del empresario –como en la hipótesis inicial- parece ser un indicador relevante del éxito del productor. En general, los productores jóvenes están mejorando sensiblemente o han mejorado hace pocos años (2-3) y ahora se mantienen a nivel medio (tradicionales) y alto (competitivos). Por lo que se refiere a los viejos productores, hay de todo: competitivos; tradicionales y de subsistencia. Esto significa que los productores jóvenes tienen generalmente una buena motivación para impulsar la propia empresa hacia una mejora estructural de su competitividad.
2. El mercado de exportación no es un indicador útil para definir el dinamismo productivo de la empresa. En efecto, entre los productores competitivos hay empresas que se orientan hacia el mercado nacional, aunque en varios casos sus consumidores finales se llevan los productos hacia los Estados Unidos; al mismo tiempo, los exportadores hacia Centroamérica no denotan ser particularmente exitosos, aunque estén mejor que los productores que se orientan al mercado nacional barato.

En las páginas siguientes, el análisis pasa a identificar las otras raíces de tales comportamientos, o sea los elementos que, aparte de la edad y el tipo de mercado, han sido relevantes para el crecimiento de los talleres exitosos.

7.1 Grupo Competitivo

Claves de Éxito

En el caso del primer grupo de productores, se observa que son productores que han crecido sobre la base de un acercamiento multidimensional a su oficio. Eso significa que han tomado en cuenta y desarrollado los diferentes aspectos del abastecimiento de factores productivos, la elaboración del producto y su comercialización para lograr insertarse en el mercado en una posición ventajosa. Se trata de productores que tienen una actitud muy dinámica en busca de mejores oportunidades productivas y comerciales; no se conforman con lo que tienen a nivel local, sino levantan la vista y buscan soluciones más allá y que, aunque requieran algunos costos de inversión (transacciones, tiempo, costos) adicionales, pues los remuneran con una mejor y abundante materia prima, reducción de tiempos de producción (p. ej. alquilando el servicio de cepillado de la madera), mejorando los precios de los productos finales y encontrando constantemente nuevos clientes que piden productos de alta calidad.

En términos de educación, estos casos muestran que la educación formal y técnica tiene un peso significativo en el éxito del taller. El promedio de años de educación es mucho mayor que el promedio del sector. En la mayoría de los casos se trata de bachilleres, aunque haya también licenciados entre ellos; este tipo de productores han recibido también una formación técnica, que les permite trabajar poniendo un cuidado especial en la calidad, a fin de satisfacer los altos requerimientos de los consumidores nacionales de alto ingreso.

Tales factores parecen estar en la base de la mayor competitividad de tal tipo de empresa en el mercado. Dentro de los principales factores que la componen (eficiencia, calidad, innovación y mercadeo), tales talleres parecen valorizar particularmente los aspectos de la calidad, innovación y mercadeo de los productos. El aspecto de la eficiencia es secundario, por lo que la riqueza de materia prima es todavía considerada como un elemento fundamental del éxito del productor y, por lo tanto, él busca proveerse lo más que puede, independientemente de los costos de inmovilización del capital. El aspecto de la calidad sobresale en estos talleres, incentivados como son por precios bien atractivos. Sus productos son productos que dilatan medio siglo y más, por ser producidos con todas las atenciones necesarias en el secado, madera, técnica de producción y acabado. La innovación es también un aspecto clave, dado que estos artesanos se mantienen bien al día de las tendencias internacionales, proveyéndose de catálogos extranjeros y buscando también producir diseños innovadores en el mercado local y nacional, lo que incentiva aun más a los compradores potenciales. Finalmente, el aspecto del mercadeo es considerado clave porque es el ámbito de contacto entre productores y clientes y es lo que permite al artesano de seguir produciendo, ganando y acumulando. Todos estos productores enfatizan la importancia de la exhibición de sus productos; alguien ya la tiene, otros quisieran tenerla y están organizándose para tal fin. El objetivo es acercarse más a los clientes (hasta ir adonde ellos están: p. ej. en Managua) y poder incentivarlos mediante la muestra de productos de alta calidad.

Las capacidades anteriormente mencionadas han hecho que estos artesanos pudieran desarrollar, aprovechando la valorización de algunos de los múltiples aspectos de la actividad productiva (dependientes del historial personal de cada productor). En este sentido, es interesante observar cómo estos productores han sabido capitalizar algunos elementos de suerte, empezando un proceso de acumulación empresarial que los ha llevado en el tiempo a lograr una condición envidiable en el entorno productivo y económico local.

Dos casos son particularmente sintomáticos de este tipo de productor: el primero es un artesano de 50 años, que intuyó cómo el comercio de la madera podía servirle mucho para el crecimiento de su empresa. En efecto, buscando buena madera directamente en el campo, empezó a comerciar madera, ganando un buen porcentaje y levantando significativamente el taller. El año pasado surgió un Decreto presidencial de prohibición de corte de maderas preciosas; apenas se dio cuenta, empezó a acopiar madera en cantidad impresionante, consciente que el precio de estas maderas iba a subir pronto y que, con eso, podía lograr otro gran margen de ganancia. Otro rasgo importante es su orientación hacia el mercado de alto ingreso: él acepta y sabe trabajar con alta calidad; obviamente pide un alto precio, que le permite cubrir abundantemente los costos y sacar una ganancia considerable.

El otro caso es un joven productor que, luego de siete años de aprendizaje en una escuela técnica alemana, puso su taller con el apoyo de los hermanos. Rápidamente el taller se ha capitalizado, logrando comprar toda la maquinaria necesaria para realizar trabajos de buena calidad. Al comienzo, gracias a un hermano logró un crédito para capital de trabajo; con eso empezó a producir hasta que, a los 4 meses le llegaron dos grandes pedidos, que le pagaron bien y le permitieron ahorrar mucho y comprar sus primeras maquinarias. Desde ese entonces, el taller ha ido creciendo, en particular, por la gran atención de los hermanos en reinvertir las utilidades producidas constantemente.



Los Obstáculos

En este caso, el obstáculo principal señalado es relativo a los aspectos del mercadeo y de la eficiencia: en particular, la modalidad de presentación de los productos a los clientes y la falta de capital de inversión. El primer aspecto ha sido señalado por artesanos que ven que sus consumidores podrían estar más incentivados en la visita y compra si las condiciones de exhibición de sus productos fueran más apropiadas. En este sentido, hay quienes quisieran remodelar su taller, poniendo un espacio para exhibición, mientras quienes ya tienen este espacio, quisieran ponerlo más cerca de sus clientes efectivos (en general, tales consumidores se hallan en Managua). Por otro lado, estos productores evidencian cómo el problema “capital” los afecta, por no poder invertir en equipo, maquinaria y vehículos que les permitirían acrecentar su actividad económica. Se trata de empresas con mucha actividad y relativamente mucho capital invertido, lo que hace que no tengan capital fácilmente disponible para otras inversiones, que son generalmente de tamaño consistente (de 20,000 C\$ para arriba). En la actualidad no hay muchos bancos y aún menos ONG que estén dispuestos a manejar crédito para financiar inversiones de mediano y largo plazo en la pequeña industria.



Las Soluciones

Según los tipos de productores y mercados, se pueden identificar las específicas soluciones productivas y comerciales y las consecuentes acciones para las instituciones de apoyo. La investigación indica que los productores del primer tipo saben muy bien cuál es la solución a su problema y trabajan eficazmente buscándola y poniéndola como objetivo de corto o mediano plazo de su actividad económica. Al contrario, las respuestas de los productores del segundo y tercer tipo parecen a veces esconder una respuesta más profunda y menos conocida por ellos mismos.

En el primer caso, las soluciones parecen apuntarse en dos direcciones: por un lado, crédito y, por otro lado, exposición de productos. La primera es relevante para la compra de maquinaria, carros, equipos y hasta madera. El problema hasta ahorita ha sido que el sistema crediticio no favorece inversiones de largo plazo. Además, sobre montos significativos los bancos requieren hipoteca y fiado por parte de un trabajador de la administración pública, el cual goce de un salario regular y estable. Por eso, mucha gente de Masaya no se encuentra en tal condición y prefiere renunciar al crédito (aunque este problema pasa más con productores del segundo grupo). Por lo que se refiere al segundo aspecto, hay productores que muestran la importancia de tener una propia exposición para incentivar más al cliente mediante un muestrario de productos que le permitan rápidamente evaluar la calidad del trabajo del taller. Esto pasa porque se trata de talleres que cuidan mucho la calidad y, sabiéndolo, quieren enfatizar este aspecto de su identidad en el mercado local y nacional. En este sentido, hay quienes hasta piensan en ir hacia los clientes, hacia sus casas, y dado que la mayoría de los clientes de altos ingresos son de Managua, piensan en poner su tienda allá.

Acciones de Fomento

Las acciones de las organizaciones de apoyo parecen apuntarse hacia dos posibles mercados considerados con potencial. El primero es el mercado de alto ingreso nacional y el segundo es el mercado de exportación de Costa Rica y Estados Unidos. Sin embargo, es útil reconocer que tales mercados son aprovechados por los diferentes tipos de productores que el estudio ha evidenciado. Por lo tanto, las acciones de apoyo deben tomar en cuenta estos dos tipos de actores: En particular, en el caso de los muebleros competitivos se debería impulsar:

Crédito. Este grupo evidencia la necesidad de acceder al crédito de largo plazo para poder realizar inversiones significativas (vehículo, tiendas, galerón, maquinarias pesadas como cepilladora, canteadora). En la actualidad, ni los ONG ni los bancos proveen este tipo de crédito y sólo la FNI, recientemente, ha abierto una línea de crédito preferencial para pequeñas industrias que alcanza los 40,000 dólares de monto para un plazo máximo de 5 años a una tasa de interés del 12% anual más mantenimiento de valor. Por la dificultad de acceder a estos préstamos (realmente no sabemos si los bancos comerciales están interesados en promover tal línea de crédito, como instituciones de primer piso), las acciones de apoyo en este ámbito serían muy bienvenidas por los artesanos. El monto del préstamo parece el elemento clave en tal tipo de acción.

Información. Este segundo elemento parece crítico, aunque estuvo menos evidenciado por los artesanos. Este tipo de productores es bien formado, capaz, emprendedor y, por lo tanto, no necesita gran actividad de formación, sino de información. En efecto, lo que les interesa es conocer oportunidades de mercado, tecnología, abastecimiento, crédito y otros servicios para pues poder aprovechar. En este sentido, parece interesante la iniciativa del CIDEX de Nitlapán, o sea la creación de una bolsa industrial que, con sus visitas a mercados, contactos con clientes y abastecedores de insumos y tecnología y la publicación de tales informaciones en un boletín de noticias para los productores, podrían servirles mucho para mejorar su inserción en los mercados nacionales e internacionales.

7.2 Grupo de Exportadores

Claves del Éxito

Este grupo se conforma sustancialmente de productores orientados a la exportación hacia Costa Rica y El Salvador y que tienen un éxito intermedio (un ingreso alrededor de 500 US\$ mensuales). El grupo presenta características diferentes con respecto al primero por lo que se refiere a la actitud general frente a la actividad productiva. Es un grupo propiamente de productores, o sea de gente que tiene ciertas capacidades técnicas, pero que no tiene buenas capacidades empresariales. En efecto, no tienen una vinculación particularmente fácil con los compradores; a veces son muy dependientes de ellos, porque no los han buscado, sino han sido buscados por los clientes en su actividad de “prueba y cotización constante” de los productores de Masaya. En este grupo hay bastantes quejas sobre la falta de materia prima y capital para comprarla (lo que no pasa con el primer grupo); por eso, tienden a comprar ilegalmente la madera.

En términos de educación, parece que estos productores no tienen niveles muy prometedores: nadie tiene el título de bachiller; generalmente han quedado con la primaria y tampoco han atendido cursos técnicos. Esto también refleja en la limitada capacidad de aprovechar/buscar la información disponible en el medio local. Generalmente, quedan bastante “pasivos” frente al mercado y a lo que pasa fuera de su taller.

Tales limitaciones hacen que estos artesanos no impulsen particularmente los factores de la competitividad de la empresa. La calidad es tendencialmente mediana o baja, en cuanto varios exportadores se quejan de que los productos que llegan a Costa Rica en condiciones deterioradas (p. ej. muebles torcidos y abiertos) por falta de atención al secado o a la calidad de la madera. La innovación es prácticamente inexistente, concentrándose los artesanos sobre estilos de sillas ampliamente probadas en el mercado de exportación centroamericano. El mercadeo es casi inexistente, dado que quedan esperando en su taller a los posibles clientes, sin estructurar ninguna iniciativa incentivadora. Finalmente, la eficiencia de estos talleres quizás es el aspecto más desarrollado, no teniendo grandes inventarios de materia prima, ni de productos intermedios o finales y garantizándose el pago al contado, con adelanto del 50% del precio ya en la fase de pedido. Este aspecto incide en la capacidad de los artesanos de aceptar precios competitivos por parte de los exportadores. En efecto, ellos andan cotizando y probando a los productores y, generalmente, se quedan con los que mejor producen en los tiempos requeridos y a los precios más bajos.

Dos casos exitosos de este grupo de productores son particularmente ilustrativos de su fuerza y debilidad: el primero es un caso de incorporación reciente al mercado de exportación y de considerable éxito que muestra la importancia de la capacidad de mercadeo hasta en este tipo de mercado: lo que le ha facilitado la entrada ha sido encontrarse en la carretera principal hacia Monimbó, con una cancha deportiva donde poner a secar sus muebles, lo que hizo que los clientes (3 para C.R y uno para EE.UU) se le acercaran. Sin embargo, en el mismo espacio hay otros 4 talleres (más viejos) de hermanos de la esposa, los cuales no han obtenido el encargo. Las razones parecen sustancialmente dos: primero, su taller está a la orilla de la entrada del gran galerón y es el primero que los visitantes encuentran; segundo, su capacidad y disponibilidad en vender sus productos (era comerciante) frente a los otros carpinteros que trabajan intensamente para el Oriental y, por eso, no se interesan en un cliente que les perturba el ritmo de trabajo. Su crecimiento en los últimos 8 meses ha sido fuerte, llegando a mejorar su ingreso de 200 a 400/500 US\$ mensuales.

El segundo caso es un productor exitoso, que logra niveles de ingreso hasta los 1,000 dólares mensuales. Sin embargo, el taller no muestra una gran capitalización, ni él parece muy satisfecho de cómo le va, quejándose bastante de la falta de madera, etc. El problema parece estar en otro ámbito: este productor no separa su contabilidad de la de la familia, ni tiene hijos que quieran meterse en la actividad paterna. Por lo tanto, no tiene incentivos en reinvertir en la empresa y gasta casi todo lo que genera en gastos familiares, por ejemplo en los dos hijos que estudian en la Universidad.



Los Obstáculos

Este segundo grupo manifiesta diferentes trabas en su actividad. El problema principal parece la falta de capital de trabajo, que a veces les hace perder clientes, por no manejar suficientes fondos para ponerse a trabajar. Esto implica que tales productores no pueden comprar constantemente materia prima, ni contratar mano de obra para estar disponibles cuando se presenten nuevos pedidos en tiempos cortos. De hecho, cuando llega el cliente y pide un producto, adelanta también el 50% del costo; sin embargo, los tiempos de secado de la madera son largos, lo que lleva a ciertos clientes a renunciar al pedido y, en otros casos, los productores a comprar madera ilegalmente y a trabajarla aún verde, con obvios efectos sobre la calidad del producto final. En todos estos casos, los productores no tienen carro (aunque puedan ahorrar y, con el tiempo, invertir en eso) y, no pueden ir buscando la madera, lo que los hace aun más dependientes de los proveedores disponibles en el momento “X”. En medida inferior, se señala el problema de la falta de adecuada maquinaria, que hace que los tiempos de producción sean largos, dificultando así ulteriores amarres comerciales con exportadores. Raramente, se dan cuenta que tienen un enfoque muy pasivo frente al mercado y no buscan información de mercado. Eso los hace extremadamente dependientes del exportador (a veces tienen un único cliente) y los riesgos de caerse, al perder tal cliente, se vuelven sumamente altos.

Hay ulteriores obstáculos al crecimiento de estos talleres, pero quedan implícitos o salen a la luz cuando se discute con los exportadores (ver Narváez, en este mismo documento). La calidad del producto exportado no es alta, sino muestra defectos que pueden constituir un problema en la búsqueda de nichos más sofisticados en el exterior, los que pueden pagar mejores precios. El secado de la madera, así como la calidad de la madera misma son los principales problemas en el mercado actual centroamericano. Por otro lado, la innovación tampoco es muy valorada por tales productores, que se fijan en productos estandarizados y reconocidos. Esto no parece ser un problema tan serio en el mercado actual; sin embargo, el intento de encontrar nuevos consumidores debe llevar a una modificación también en este aspecto.



Las Soluciones

Las soluciones a los problemas del segundo grupo son de varios tipos. La principal parecería ser crédito. En efecto, ellos muestran la necesidad de disponer de madera, maquinaria y trabajadores para poder trabajar cantidades crecientes de producto. Ellos tienen la hipótesis de que no hay obstáculos por el lado de la demanda, porque varias veces han pasado compradores, proponiendo pedidos que ellos tuvieron que dejar; en otros casos, el mismo cliente para el cual ya trabajan aceptaría mayores cantidades y en tiempos más rápidos si ellos fueran capaces. Esta información parece corresponder con la paralela de los exportadores (ver Narváez, en este texto) que aseguran poder vender mayores cantidades en el exterior y no lograrlo por problemas en la producción industrial. En este sentido, la solución parece orientarse en un crédito bancario más accesible a estos artesanos, por montos mayores (hasta 20,000 córdobas), abonos mensuales y sin las trabas burocráticas que mucho dificultan la solicitud (p. ej. el citado fiador estatal).

Sin embargo, entre los casos estudiados y que pertenecen a esta categoría hay casos que demuestran cómo madera y maquinaria no son el único problema y el crédito no es la sola vía de salida. En efecto, unos casos muestran cómo se pueden amarrar nuevos exportadores sobre la base de la capacidad comercial de ellos, mientras la mayoría denota una gran debilidad frente a los comerciantes. En otros casos, se observa que estos artesanos no tienen una clara contabilidad de costos, lo que lleva a mezclar los asuntos profesionales con los familiares y a mezclar el presupuesto, dejando muy poco espacio para la reinversión en la actividad productiva. En este sentido, cualquier actividad de crédito que el sistema bancario quisiera poner a disposición parece requerir de una complementaria actividad de formación contable y comercial de los productores, para que sepan cómo proponerse más dinámicamente y estructurar presupuestos claros en su trabajo, para mantener un adecuado margen de ganancia y reinversión en el taller mismo.



Las Acciones de Fomento

Para el segundo grupo, se observan dos necesidades fundamentales:

Crédito. La diferencia es que, en este caso, se trata de un crédito de corto plazo para capital de trabajo. En efecto, los artesanos de este grupo tuvieron que dejar varios encargos por no tener a disposición madera o trabajadores suficientes en el tiempo requerido para proveer el pedido. Si tuviesen más capital, podrían adelantarse en la compra de madera aun no teniendo compradores y estar listos cuando ellos lleguen. Además, esto les permitiría efectuar un mejor proceso de secado y, por lo tanto, satisfacer mejor los compradores finales de Costa Rica y Salvador, lo que crearía una demanda ulterior para los tiempos futuros. Muchas veces, los exportadores se quejan de este aspecto; por lo tanto las distintas organizaciones de apoyo podrían facilitar su solución por las dos vías: por un lado, mediante crédito para capital de trabajo a los productores (hasta 20,000 C\$). Obviamente, también las modalidades serían claves: ellos mucho se quejan del abono quincenal y sugieren un abono mensual. La tasa de interés y la duración del préstamo no parecen un problema particularmente grande, aunque el actual nivel del 3% mensual y más (más mantenimiento de valor) es un valor significativamente alto, especialmente si considerado en comparación con el mercado internacional. Finalmente, las trabas burocráticas son otro elemento clave: muchos artesanos de Masaya han dejado la oportunidad porque se les pedía un fiador “público”, o sea que tenga un trabajo estatal, lo que garantiza el banco con un ingreso estable y seguro para poder recuperar eventuales moras. En Masaya estos productores no tienen fácilmente relación con este tipo de fiador. Por otro lado, la solución podría apuntarse mediante el fomento de empresas de secado que proveen el servicio a precios accesibles y mediante la discusión (asistencia técnica) sobre la ventaja en perspectiva de producir con madera bien secada.

Capacitación en varios aspectos de la actividad empresarial. El problema es que tales artesanos muestran buenas capacidades técnicas, pero cierta debilidad empresarial por el lado comercial. En efecto, sólo se enfocan en la competitividad producida dentro el taller y no en los aspectos de cadena productiva, o sea sus relaciones con empresas abastecedoras y comercializadoras. Por eso, esperan pasivamente a los clientes y se quejan de que no hay mucho de ellos. Cursos de capacitación en mercadeo y comercialización serían fundamentales, así como en contabilidad y gestión del personal. Obviamente, estos cursos

necesitarían un esfuerzo serio y de mediano plazo. No es un curso de 3 ó 4 eventos que cambia la atención de los artesanos, sino actividades que educan y que, por eso, requieren por lo menos cursos de tres meses. Otro elemento clave es la edad del empresario: es bien que sea joven, por que debe tener gana de aprender y no resistirse a las sugerencias dada por “no carpinteros”.

7.3 Grupo de Subsistencia

Las Claves del Éxito

Finalmente, tenemos el grupo de productores de subsistencia, que se orienta al mercado barato nacional. Aunque el estudio de casos no lo muestra, este es el grupo más representativo del contexto nacional y local. Desde el punto de vista empresarial, tales productores se caracterizan por la limitada capacidad técnica (aún más si se consideran los trabajadores del taller); frecuentemente, hacen errores de evaluación, como en la compra de madera que agarra polilla, el secado de la madera que no es apropiado y revienta los productos, etc. Esta limitación está complementada por una paralela falta de capacidad comercial y organizativa. Por lo tanto, tienen una actitud muy pasiva frente al mercado, tanto que tienden a reducirse (y hasta lo consideran bueno) a trabajar con uno o pocos clientes, que les compra todos los productos a un precio misérrimo (660 C\$ el juego de sillas abuelitas... y hasta de sillas austríacas, cuando no hay suficiente trabajo).

Desde el lado de la educación, se trata de productores con escaso nivel educativo (raramente tienen más de 2-3 años de primaria), que no está complementado por cursos técnicos, sino por la experiencia adquirida en los años de actividad. Este elemento también favorece su actitud pasiva hacia el mercado y la producción.

En términos de los factores de la competitividad de la empresa, tales productores no utilizan ninguna de las nuevas armas competitiva: innovación, mercadeo, calidad. Al contrario, se enfocan en un bajo perfil competitivo, que se apoya en el uso minimalista de la eficiencia, o sea mediante una baja de los precios que sólo se puede lograr mediante una paralela baja en los costos en insumos y mano de obra, lo cual genera un círculo vicioso que mantiene a estos artesanos lejos de cualquier sendero de capitalización y desarrollo. La calidad es mala, el estilo es el mismo de siempre, la venta se hace al único cliente encontrado en el mercado Oriental o a los pocos clientes privados que llegan al taller casi por suerte.

Obstáculos al Crecimiento

El tercer tipo de productores muestra dos tipos de problemas: los que producen para el mercado Oriental, carecen frecuentemente de madera y maquinaria que le permitan sacar más producción (no teniendo problemas de pedido, dado que pueden llevar al Oriental toda la cantidad que tengan) e incrementar la producción y el ingreso del taller; los que producen en su taller para consumidores finales, no tienen ninguna ventaja competitiva para atraer a éstos, así que quedan constantemente con poca demanda y logran solamente subsistir. En el primer caso, no es cierto que la falta de capital de trabajo sea su “clavo”, porque si incrementaran la producción, su margen de ganancia siempre quedaría tan bajo que no

estimularía una oportuna capitalización. El problema de la búsqueda de mercado parece más candente y su dependencia de pocos o hasta de un único comprador que pide baja calidad y paga un bajo precio constituyen el verdadero cuello de botella en su proceso de acumulación. En el segundo caso, el problema es aún más fuerte, dado que estos artesanos no parecen tener ningún elemento relevante para pelear en el mercado abierto, sino el bajo precio que más y más les reduce el ingreso y las perspectivas de seguir en este negocio.

☺ Las Soluciones

El tercer y último grupo también evidencian el “clavo” de la falta de maquinaria y madera suficientes para incrementar su actividad productiva. Esto es cierto; sin embargo, eso no es el único problema. En efecto, para estos productores vale el mismo análisis del grupo anterior, o sea le hace falta un involucramiento más activo al mercado, en busca de cotizaciones y condiciones de producción y venta que le permitan incrementar el nivel de ganancia o más que alcanzan los otros grupos productivos. Además, les falta también la búsqueda de otro tipo de mercado, que pida más calidad y pague un precio más remunerativo. Realmente, estos productores no tienen suficientes capacidades técnicas (y tampoco bases escolares), así que necesitan participar en actividades de capacitación integral, que abarquen los aspectos productivos, organizativos, comerciales, etc. Eso implica un proceso de largo plazo, que con este tipo de productores es imprescindible.

👉 Las Acciones de Fomento

El tercer grupo manifiesta necesidades más globales, dado que su debilidad empresarial es generalizada. La debilidad competitiva de este empresario se halla en todos los aspectos de la producción y comercialización. Por lo tanto, una actividad de fomento debería apuntarse en los diferentes aspectos de la mueblería:

Capacitación, sea comercial sea técnica: con la primera se puede darles los elementos básicos para relacionarse más activamente y positivamente con los intermediarios, para que les den más trabajo; con la segunda se les puede proporcionar los elementos clave para una correcta realización del producto (diseño, acabado, encaje, presupuesto de trabajo y contabilidad de costos). Para este tipo de actividades valen los mismos requisitos que para el grupo anterior: edad relativamente joven del microempresario (40 años lo más) y duración del curso (tres meses lo mínimo).

Crédito de corto plazo para capital de trabajo y pequeñas inversiones en maquinarias básicas (aunque hechizas: circular, torno y sinfin): hasta 10,000 C\$ a 10 meses, pero con abono mensual y sin la traba burocrática del fiador estatal.

Información, especialmente sobre mercado de abastecimiento de insumos y madera, para que encuentren buenas oportunidades de compra y eviten trabajar madera verde.

8. Conclusiones

Esta sección del trabajo intenta aplicar la tipología encontrada en el ámbito nacional al caso específico de una ciudad con gran tradición artesanal y con gran respaldo institucional. La importancia de esta sección está en el nivel de detalle del análisis y en el dinamismo que incorpora, en busca de soluciones de políticas de fomento para el sector mueblero. Los tipos encontrados en Masaya tienen muchas similitudes con los tipos más estáticos del estudio nacional, especialmente por lo que se refiere a los muebleros competitivos y de subsistencia, mientras presenta algunas variaciones con respecto a los muebleros tradicionales vs los muebleros exportadores. El análisis de esta sección es más fino y llega a definir las claves de éxito de los mejores artesanos y los obstáculos que encuentran en busca de un ulterior mejoramiento de su condición competitiva. Así es que el análisis puede definir las probables soluciones a tales problemas y proponer una política de fomento diferenciada, o sea que tenga en consideración las diferencias sustanciales existentes entre los distintos tipos de productores.

Desde el punto de vista de las organizaciones de apoyo que actúan en otros departamentos, tal aporte es sustancialmente metodológico, dado que suple una guía para repetir el tipo de estudio e identificación de los tipos de productores específicos de cada cluster de muebleros y, sobre la base de eso, identificar sus fortalezas y debilidades. Considerando esto, y el particular contexto socioeconómico y político local, se podrán luego definir más clara y adecuadamente las políticas de fomento apropiadas a realizar el salto cualitativo y cuantitativo que tanto se espera de este sector productivo que tanto potencial todavía incorpora.

Bibliografía

- ✍ De Soto A. (1991) *Las Nuevas Reglas del Juego*. Bogotá, Fundes.
- ✍ Maldidier C. y P. Marchetti (1997) *El Campesino-Finquero*. Nitlapán-UCA.
- ✍ Marín M.J. (1998) *Caracterización de la cartera del FDL en Masaya y Masatepe*. Mimeo, Nitlapán-UCA.
- ✍ Mead D. y C. Liedholm, (1997) *The dynamics of micro and small enterprises in developing countries*, World Development, Vol.26 n°1.
- ✍ MEDE, INEC >Z (1996) *Censo Económico Urbano de la Industria Manufacturera*.
- ✍ Parrilli M.D. (1998a) *La competitividad de la pequeña industria de muebles en Masaya y Masatepe*. Mimeo, Nitlapán-UCA.
- ✍ Parrilli M.D. (1998b) *La competitividad de la micro y pequeña industria de muebles en Nicaragua*. Cuadernos de Investigación n°3, Nitlapán-UCA.
- ✍ Parrilli M.D. (1996) *Testing three views of the informal sector*, Mimeo, IDS Brighton, University of Sussex.
- ✍ Pérez Sainz (1995) *Globalización y neoinformalidad en América Latina*, en Nueva Sociedad, n.135, febrero 1995.
- ✍ Portes A. (1995) *Ensayos sobre teoría y medición de la economía no regulada*, México, FLACSO, 1995.
- ✍ Pyke F. y W. Sengenberger (1991), *Local economic regeneration and industrial districts*. Geneva, ILO Labour Studies,.
- ✍ Tokman V. (1992) *Beyond regulation: the informal economy in Latin América*, London.

III. EL COMERCIO INTERNACIONAL DE MUEBLES DE MADERA: LIMITANTES Y PERSPECTIVAS

Eddy Narváez Rodríguez

1. Introducción

Este estudio es una primera caracterización del sector exportador de muebles de madera de la micro y pequeña industria nacional, que hasta el momento tiene un incipiente desarrollo, pero ya constituye un potencial importante para el futuro del país.

La débil actividad comercializadora representa uno de los principales cuellos de botella de la cadena productiva y uno de los aspectos menos estudiados del sector. Sin embargo, su relevancia es tal que puede ser el eslabón que reactive la cadena entera, al tener la posibilidad de volcar en los mercados externos el potencial que el mercado nacional no puede absorber. La comercialización internacional se vuelve más compleja que la nacional, debido a la influencia de otros aspectos, como los tratados comerciales internacionales, las barreras arancelarias y los distintos planos de desarrollo entre países que propician distintas actitudes de los consumidores, condicionando de esta manera sus decisiones de compra.

Por ello, se hace necesario una caracterización de los actores que la realizan y la identificación de su potencial de desarrollo, que permita ir enfocando acciones más específicas en aquellos que presenten la capacidad necesaria para dar un impulso a la actividad exportadora.

La investigación que hemos realizado presenta dos objetivos; el primero es caracterizar el sector exportador de muebles. De aquí parte el interés por conocer las condiciones actuales bajo las cuales se desarrolla la actividad; los actores que la ejecutan, las diferencias y similitudes entre ellos, su lógica comercial, los factores que frenan su crecimiento, las claves del éxito y su potencial de desarrollo. El segundo objetivo es proponer soluciones para el desarrollo de la actividad exportadora de muebles en términos de una mayor y más efectiva participación en el mercado internacional.

La investigación se llevó a cabo en los cuatro principales centros exportadores del país, en el período de agosto-diciembre de 1998, involucrando a 19 empresas exportadoras. La estructura que presenta el trabajo es la siguiente: la sección dos presenta el marco teórico que orienta el análisis a través de la mezcla mercadotécnica de las famosas cuatro P; la tercera sección expone los lineamientos metodológicos utilizados en la recopilación y análisis de la información; la sección cuatro hace una reseña estadística de la exportación agregada de muebles; la parte cinco entra en el análisis de los resultados caracterizando los tipos de mercado identificados; mientras la sección seis presenta una primera tipología de exportadores, y la sección siete analiza los factores o claves que han permitido a los exportadores obtener éxito en su actividad; finalmente, las últimas secciones presentan los obstáculos que frenan el crecimiento de las exportaciones y plantean soluciones para dar un salto cualitativo y cuantitativo en la actividad exportadora.

2. Marco Teórico

El marco teórico que orienta el enfoque del trabajo se basa en la hipótesis de que el bajo conocimiento de los mercados externos y un mercadeo de los productos poco efectivo son los principales factores que frenan el desarrollo de las exportaciones de muebles.

El marco teórico, enfatiza entonces la importancia de una diferenciación tipológica de los exportadores, que se basa en el reconocimiento de las diferentes capacidades, limitantes, necesidades y potencialidades de los exportadores de muebles. Esta conciencia permite estructurar acciones adaptadas a las específicas necesidades o centradas en grupos que presentan el mejor potencial de desarrollo, lo cual asegura una mayor eficacia en la ejecución de los programas de apoyo al sector.

El actual sector exportador de muebles presenta un débil desarrollo y baja competitividad, debido a la falta de conocimiento de los mercados internacionales y de las prácticas competitivas que limitan el aprovechamiento de los espacios comerciales. Lo que hace necesario la adopción de nuevos modelos de competencia o el replanteamiento de las actuales formas de inserción en los mercados, encaminadas a desarrollar formas competitivas que aseguren un mejor posicionamiento comercial.

Por eso, el enfoque de este análisis fundamenta la toma de decisiones empresariales en la combinación y el control diferenciado de las cuatro variables del mercadeo: producto, precio, plaza y promoción, conocida como "mezcla mercadotécnica" (Kotler 1996, Stanton 1996, Acerenza 1990). Su objetivo es permitir a la empresa alcanzar las metas planteadas mediante una estructura de mercadeo que sea la más adecuada posible a las características del negocio en que se pone y a la coyuntura del mercado en el cual opera.

Los principales enfoques de mercadeo son el mercadeo de la demanda y el de la oferta; el primero es el más moderno y se caracteriza por la importancia que la empresa muestra en responder a los deseos, preferencias y necesidades del consumidor para adaptar los productos a tales necesidades. El segundo, contrario al anterior, reduce las actividades de la empresa a la distribución física de los bienes sin preocuparse de conocer si los productos corresponden o no a las necesidades reales del mercado. La actual teoría de mercado ha enfatizado el primer enfoque, sobre la base de la importancia que van asumiendo los consumidores en determinar la oferta. Tal diferencia puede sintetizarse en el dicho de que hoy "no se oferta lo que se produce, sino se produce lo que se demanda".

El primer elemento de la mezcla mercadotécnica es el "Producto". Desde el punto de vista del mercadeo, éste involucra un conjunto de utilidades (tangibles y no tangibles) que satisfacen las necesidades o deseos del consumidor; o sea, el producto tiene que ser todo aquello que el cliente desea obtener y no lo que la empresa quiere ofrecerle. La creatividad, el diseño, la novedad, el gusto y la calidad son aspectos que valoran la competitividad del producto, debido a que el bajo precio por sí sólo no logra asegurar una competitividad adecuada en mercados exigentes. Los productores o intermediarios deben realizar una adecuada definición de su producto, de acuerdo a las necesidades e ingresos del mercado al cual va dirigido. En un mismo mercado pueden encontrarse productos de igual función,

pero que muestran diferencias sustantivas en su contenido de calidad y precio, de acuerdo al tipo de consumidor al cual están dirigidos.

Los “precios” son el valor monetario por medio del cual se intercambian los bienes. Este puede ser un factor de competitividad en mercados donde los precios de los productos sustitutos son mayores. Se deben conocer las capacidades de consumo relativas de cada segmento de mercado como indicador clave para determinar los precios y las características de los productos que demanda cada tipo de consumidores. Existen diferentes criterios para fijar los precios (de mercado, de acuerdo a la competencia, de introducción, de equilibrio, de mark-up). El criterio utilizado estará determinado por los objetivos que persiga la empresa y el segmento de mercado al cual dirija sus productos.

El aspecto “plaza” involucra la identificación del mercado al cual se dirigen los productos: mercado de altos ingresos, mercado de bajos ingresos, nichos o segmentos de mercado, etc. Diferentes segmentos de mercado pueden demandar un mismo producto, pero con diferencias sustantivas en cuanto a su contenido de calidad y precio. Conocer el tipo de mercado es básico para una mejor adecuación del producto, tanto en los requerimientos o necesidades de los consumidores como sus posibilidades económicas; en consecuencia, es posible una mayor racionalización de los recursos. El concepto de plaza implica la heterogeneidad de los consumidores en cuanto a edad, sexo, educación, condiciones económicas, estilos de vida y criterios de comportamiento con relación a la compra. Por lo tanto, tal mercado debe ser dividido en sub-mercados o segmentos de mercado. La mejor adecuación de las acciones a las condiciones de cada grupo de consumidores permitirá la satisfacción de sus necesidades y un mejor rendimiento de los recursos de la empresa.

La “promoción” es una actividad destinada a la información, persuasión y la influencia sobre las decisiones de compra de los consumidores. Existen diferentes formas de promoción: marcas, folletos, catálogos, carteles en los puestos de venta, tarjetas de presentación, anuncios en periódicos, radio, televisión e incluso las ferias. Según el tipo de producto y la forma como será comercializado pueden requerirse diferentes acciones promocionales. En mercados de intermediarios las ventas se caracterizan por consideraciones de índole económica, sus necesidades llegan a ser sumamente rígidas, especialmente cuando se trata de productos donde las especificaciones técnicas tienen un papel determinante. Al contrario, en mercados de consumidores finales las ventas son afectadas por aspectos de índole emocional, donde los gustos y preferencias personales varían entre individuos; por lo cual, el exportador o vendedor debe remarcar a cada cliente los atributos del producto e influenciar su decisión de compra.

Sintetizando, estos cuatro elementos pueden ser combinados de distintas formas, según el tipo de mercado, consumidores, productos que se están intercambiando. Así, por ejemplo, una empresa exportadora de sillas abuelitas tradicionales, de calidad media, se orienta a consumidores de ingreso medio-bajo, practicando un precio bajo, conjuntamente a una promoción que enfatiza lo tradicional y barato de este producto; al contrario, la comercialización de sillas austríacas o en estilos novedosos para consumidores de alto ingreso, requiere una gran inversión en la calidad del producto que puede requerir altos costos, los cuales conducen a altos precios y a una fuerte actividad promocional en los aspectos innovativos y cualitativos del producto. Obviamente, será la experimentación

quien dirá la última palabra sobre la mejor mezcla mercadotécnica en determinado contexto de mercado.

3. Metodología

El estudio se realiza sobre la base de 19 estudios de casos realizados a exportadores de muebles en las principales ciudades muebleras y exportadoras del país (Managua, Masaya, Rivas y León), identificados a partir de un listado de exportadores proporcionado por el CETREX¹³, que presenta a las personas naturales y jurídicas que realizaron exportaciones en los dos últimos años. La muestra de los estudios de casos realizados es la siguiente:

Cuadro 1: La muestra de los intermediarios exportadores

	León	Managua	Masaya	Rivas	Otros Dptos.	Total
Universo	6	106	87	47	54	300
Exportadores buscados	6	50	60	30	0	146
Exportadores entrevistados	2	3	9	5	0	19

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Cetrex y estudios de casos 1998.

Antes de empezar el estudio de los exportadores, se excluyeron los eventuales, o sea todos aquellos que entraban en el listado del CETREX, porque habían comerciado muebles una o dos veces en los últimos dos años. Por un lado, se trata de una categoría de exportadores que trabaja con otros productos (p. ej. zapatos, artesanías, hamacas) y que han aprovechado el viaje para entregar un específico pedido de muebles; por otro lado, esta categoría también incluye exportaciones eventuales realizadas por particulares nicaragüenses a sus familiares en el exterior y extranjeros que al irse del país se llevan algún producto. Ellos no pueden ser considerados exportadores de muebles en sentido estrecho y las políticas de desarrollo del sector pueden prescindir de ellos. Este grupo representa alrededor del 60-70% de los exportadores "buscados".

Otros exportadores del listado del CETREX no aparecieron en las direcciones señaladas (7-10%), mientras un 15-20% no quiso dar información a propósito de su actividad. Quedan así 19 casos de los 146 "exportadores buscados", que representan el muestreo de esta investigación y agrupan el 13% de este total y el 6% del total de exportadores del listado del CETREX. Este análisis decidió concentrarse sólo en los exportadores que tienen cierta frecuencia de comercio con el exterior, el cual representa cerca del 20% del universo de exportadores presentado.

El estudio permite identificar una primera clasificación de los exportadores, que podrá ser mejorada y posteriormente especificada en ulteriores análisis. Sobre esa base se han identificado dos grandes tipos de exportadores: exportadores a tiendas y exportadores a ferias. Los criterios adoptados para deterninar la tipología de exportadores han sido

¹³ CETREX: Centro de Trámites a la Exportación.

sustancialmente dos: el tipo de mercado (Tiendas vs. Ferias) y el nivel de ingresos (alto, medio, bajo).

El tipo de mercado de los exportadores afecta sus resultados económicos, o sea al tener consumidores fijos en los países extranjeros, el exportador se garantiza ventas constantes y altas, con respecto a quienes venden a consumidores finales, como en el caso de los exportadores a ferias. Tal resultado debería influir sobre los relativos potenciales de crecimiento y acumulación.

El nivel de ingreso determina diferentes capacidades de acumulación y capitalización de la actividad y, por ello, también diferentes potenciales de desarrollo.

En los casos estudiados se han cruzado ambas variables con el fin de lograr resultados más específicos, a excepción de los exportadores que se orientan a ferias que mostraron sólo bajos niveles de ingresos. Los casos estudiados relacionando el tipo de mercado y nivel de ingresos se pueden resumir así: Exportadores Empresarios a Tiendas, Exportadores Minoristas a Tiendas y Exportadores a Ferias.

Luego, el estudio entra en la parte más analítica, buscando evidenciar la naturaleza de los grupos, su racionalidad económica, claves de éxito, limitantes comerciales y soluciones productivas, mediante un análisis descriptivo de los elementos básicos del marco teórico: plaza, producto, precio y promoción.

4. La Exportación de Muebles: una Reseña Global

La demanda nacional por los productos de dicho sector está fuertemente limitada por el bajo nivel de ingresos de la mayor parte de la población¹⁴, lo que desincentiva una mayor orientación productiva futura hacia los mercados locales. Esto ha provocado una competencia destructiva entre talleres, en cuanto se basa en la continua reducción del precio y del margen de ganancia (Parrilli, 1998).

La casi totalidad de las empresas de producción de muebles del país son microempresas con menos de 10 trabajadores (BCN-INEC-MEDE, 1996; Parrilli, 1998), las cuales no tienen la capacidad de responder individualmente a la producción de grandes pedidos, debido a que no cuentan con la maquinaria adecuada para producir de forma industrial (Rivas, 1994, Parrilli, 1998) ni alcanzan los estándares de calidad requeridos por los mercados internacionales. Estas limitantes brindan la oportunidad para que los productos de importación puedan ganar espacios en el mercado nacional. Lo que podría dar lugar a dos situaciones: la primera es que los productos extranjeros vayan ganando espacios, desplazando del mercado a un gran número de pequeños talleres menos competitivos; la segunda es que nuestra pequeña industria mueblera tome conciencia de sus actuales desventajas y propicie un cambio hacia un enfoque más competitivo. Bajo las actuales condiciones de los talleres y del país, la primera opción parece ser la más probable.

¹⁴ Más del 70% de la población tiene un ingreso por debajo del límite de la pobreza, PNUD 1997.

Actualmente, el nivel de desarrollo del sector mueblero arroja datos bastante negativos sobre el nivel de valor agregado y divisa generados en el país. El siguiente cuadro sobre las exportaciones e importaciones de productos de la madera es claro:

Cuadro 2: Exportaciones e Importaciones de Madera y Muebles

	1995 (miles US\$)	1996 (miles US\$)	1997 (miles US\$)	1998 (miles US\$)
Exportaciones Totales (1)	526,380	670,493	746,135*	Nd
Exportaciones del Sector Manufacturero (1)	304,060	409,427	460,862*	
Exportaciones. Industria madera(1)	11,550	14,667	17,241*	Nd
Exportaciones de muebles (2)	Nd	456.4	374.7	303.3**
Importaciones de muebles(3)	745	594.7	1,910	2,554.8

* preliminar;

** primer semestre 1998.

Fuentes: (1) BCN informe anual 1997. (2) Cetrex 1998. (3) CEI 1999.

Estos datos muestran como la exportación de muebles alcanza apenas valores reducidos, mientras las exportaciones de madera en rollo alcanzan millones de dólares y se incrementan vertiginosamente año con año, reduciendo el valor agregado potencial producible mediante una mayor elaboración de muebles. También muy sobresalientes se muestran los datos de importaciones de muebles; éstos manifiestan que internamente hay un mercado al que no está satisfaciendo la oferta nacional y que está siendo acaparado por las importaciones. Ello evidencia la existencia de un mercado nacional (posiblemente de mediano y altos ingresos) que puede dar, en un inicio, el impulso que necesita el sector productor de muebles, para un posterior salto a los mercados externos. Actualmente, las exportaciones de muebles son bajas y concentradas en pocos países del área centroamericana y los Estados Unidos.

Cuadro 3: Exportaciones por país de destino (en dólares)

País \ Año	1996	1997	1998*	Total Según País
Estados Unidos	122,870	79,960	79,790	282,620
Costa Rica	86,627	133,170	131,960	351,757
Salvador	85,840	63,815	23,360	173,015
Honduras	36,310	6,448	9,860	52,618
Austria	30,080	17,100		47,180
Puerto Rico	24,190	7,970	28,080	60,240
Panamá	23,270	6,460	10,970	40,700
Guatemala	10,250	1,490	860	12,600
Otros (15)	36,913	57,995	8,860	103,768
Total / año	456,480	374,700	303,000	---

Leyenda :

* primer semestre 1998.

Fuente :Cetrex 1998.

Costa Rica, El Salvador y los Estados Unidos concentran los mayores volúmenes de exportaciones por país. Interesante es notar como, en términos, relativos las exportaciones

de EE.UU en 1996 fueron de 122,870 US\$, disminuyendo en los dos años siguientes. Inverso es el caso de Costa Rica que duplicó sus volúmenes exportados, debido a su cercanía al país y a las menores exigencias de calidad. Honduras no muestra relevantes importaciones debido al crecimiento de la industria de muebles y de su exportación. En términos de tipología de productos, hay cierta diversificación, aunque la gran mayoría de las exportaciones se concentra en el producto más tradicional: las sillas abuelitas.

Cuadro 4: Principales productos exportados

Productos exportados	Valor FOB 1996 (US\$)	Valor FOB 1997 (US\$)	Valor FOB 1998* (US\$)
Muebles tapizados.	6,945	1,010	9,320
Pupitres y mobiliarios.	121,580.	66, 840.	18,350
Asientos con armazón de madera	244,540.	235,300.	235,740
Muebles para cocina.	11,370	23,700	20,270
Muebles para dormitorios.	71,610.	47,800	17,210
Muebles para oficinas.	425	80	2,140
Totales	456,490	374,730.	303,030

Leyenda: * primer semestre 1998. Fuente: Cetrex 1998.

Según el cuadro 4 el mayor peso es representado por los asientos con armazón de madera que incluyen las sillas abuelitas y las demás sillas tejidas, debido a la facilidad de su transporte, sus bajos precios y su común utilización en Costa Rica, un país donde viven 400,000 nicaragüenses.

Además, es sobre este tipo de producto que se concentra la producción de muebles; en parte por tradición, en parte por la lógica del artesano (mercadeo de la oferta), quien está más acostumbrado a vender lo que produce en vez de lo que se demanda.

El siguiente cuadro muestra las exportaciones por departamento, considerando que la producción no sale necesariamente del mismo departamento. Por ejemplo, muchos exportadores de Rivas y Managua compran muebles en Masaya.

Cuadro 5: Exportaciones por departamentos del país

CIUDAD	Valor FOB en 1996 (US\$)	Valor FOB en 1997 (US\$)	Valor FOB en 1998 (US\$(1))
Managua	70,540	121,730	109,230
Rivas	65,100	89,330	79,300
Masaya	65,510	63,040	66,840
Chinandega	19,600	34,480	12,120
León	5,050	28,350	---
Estelí	2,600	6,300	8,290
Nueva Segovia	---	370	---
Carazo	700	290	---
Granada	3,770	2,130	10,980
No determinados. *	223,580	28,690	16,260
Total	456,450	374,710	

Leyenda :

* exportadores que no brindaron la información de su procedencia territorial.

(1) primer semestre de 1998.

Fuente: Cetrex 1998.

En el ámbito de exportaciones por ciudad Managua, Masaya y Rivas son las que realizan los mayores volúmenes: Managua por ser el centro comercial dotado de todas las infraestructuras necesarias e instituciones de trámites requeridas, además de concentrar las mayores actividades comerciales del país; Masaya por su larga tradición en la mueblería y el apoyo recibido por muchas instituciones dedicadas al desarrollo del sector; Rivas por su cercanía relativa con la frontera costarricense, que influye en los bajos costos de transporte y el mayor conocimiento del otro país. Estelí presenta una alta concentración de talleres de muebles en posición favorable respecto a la exportación (cerca de la frontera con Honduras y El Salvador). Sin embargo, muestra bajos volúmenes exportados por que muchos talleres están vinculados con empresas que producen puros y, por eso, no están directamente interesados en exportar¹⁵.

5. Resultados del Estudio

En este cuadro se resumen algunos de los resultados más sobresalientes del estudio, enfatizando los dos mayores mercados a los que se orientan nuestros productos: Costa Rica y EE.UU.

Esto nos ayuda a responder las preguntas claves sobre el producto con mayor dinamismo comercial, los mercados con mayor demanda, los tipos de mercado existentes, las condiciones de la oferta y demanda actual; así como a orientar las acciones de las organizaciones de apoyo para el desarrollo del sector.

¹⁵ El listado del Cetrex revela sólo cinco exportadores pertenecientes a este departamento, de los cuales tres son empresas productoras de puros.

Como fue mencionado en la metodología, el estudio busca responder al criterio e hipótesis básica del trabajo, o sea que el tipo de cliente afecta significativamente los resultados económicos de los distintos exportadores, producidos por las diferentes estrategias de mercadeo.

El cuadro siguiente presenta los resultados más relevantes con referencia a los elementos teóricos que se consideran fundamentales (Precio, Producto, Plaza y Promoción), además de atribuir información ulterior relevante sobre aspectos clásicos de las actividades comerciales (precio al productor, volúmenes exportados, tipo de comercialización, margen de ganancia, etc.). Estos datos son analizados en detalle en los párrafos siguientes.

5.1 Mercado de tiendas de EE.UU y Costa Rica

En general, se puede observar que el principal producto demandado son sillas, con exigencias tales como: madera bien seca en coyote y laurel, diseños particulares, uso de espiches y un fino acabado final. Este tipo de mercado pide por cantidades y se preocupa por mantener la uniformidad de los productos.

Los intermediarios buscan mantener relaciones estables con sus proveedores, ya que una vez identificado un artesano que les trabaje según sus exigencias quieren mantenerlo el mayor tiempo posible, lo que propicia un mejor entendimiento entre las partes. Los precios obtenidos varían en estos países, debido al distinto desarrollo económico que presentan y al distinto tipo de consumidores. Este mercado les permite mantener una actividad más estable, con frecuencias y volúmenes de exportación consistentes.

En los dos países hay ciertas diferencias por lo cual un análisis individual proporciona una mejor comprensión de sus características particulares. Para el mercado de tiendas en EE.UU, las exportaciones se realizan a través de un contacto de mercado (socio o familiar), que pone toda o la mayor parte del capital y provee el conocimiento del mercado en materia de productos, calidad, plazas, etc., realizando también los contactos comerciales.

Cuadro 6: Resultados comparativos según mercados (plazas)

	País de Destino	Tiendas	Ferias
Ganancias (US\$ por silla)	EE.UU Costa Rica	60-65 5-10	25 15-20
Precio de venta (US\$ por silla)	EE.UU Costa Rica	90-150 28 - 30	50 32 - 50
Precio de compra al artesano (US\$ por silla)	EE.UU Costa Rica	26 - 35 20 - 22	25 - 28 26
Volúmenes exportados (sillas por mes)	EE.UU Costa Rica	100 y más. 50- 200	50 30
Calidad (Producto)	EE.UU Costa Rica	Media-alta Media	Media Media-Baja
Tipo de Comercialización	EE.UU Costa Rica	Indirecta Directa	Directa Directa
Relación con los Proveedores	EE.UU Costa Rica.	Relaciones de largo plazo Relaciones de largo plazo	Rel. de largo y corto plazo Rel. de largo y corto plazo
Plaza	EE.UU Costa Rica	Medio-Alto ingreso Mediano ingreso	Bajo ingreso Bajo ingreso
Promoción	EE.UU Costa Rica	Tarjeta de presentación Tarjeta de presentación	Rótulo en ferias Tarjeta de presentación

Fuente: síntesis del autor sobre la base de estudios de casos 1999.

El socio nicaragüense se preocupa solamente de suministrar los productos. Estas tiendas demandan cantidades relativamente elevadas y establecen las características de calidad en los productos. La calidad exigida en este mercado se califica como "media-alta" (desde un punto de vista nicaragüense), que se configura por los diseños particulares (proporcionados por los clientes); el uso de maderas de coyote y laurel bien secos, para evitar deformaciones posteriores en los muebles; el uso de espiches y un fino acabado final.

La demanda se orienta principalmente hacia las sillas abuelitas en estilos "austriaca", "kennedy", "clásica". En menor medida se exportan comedores. Los precios de venta oscilan entre 90 a 150 US\$ por silla, en dependencia de la calidad y de la tienda en que se coloque el pedido, con un margen de ganancia muy alto que puede permitir un acelerado proceso de capitalización. Los volúmenes exportados individualmente van desde los 7,000 a 20,000 US\$ por año, en dependencia de la mayor o menor frecuencia de exportación.

En el mercado de las tiendas de Costa Rica, debido a su cercanía al país (que permite un mayor conocimiento del mercado), las exportaciones son realizadas personalmente por los exportadores nicaragüenses. La calidad de los productos se puede definir como "media": los muebles son clavados o espichados, presentan estilos tradicionales, a veces presentan

problemas de polilla en la madera. Los precios obtenidos son relativamente bajos, obteniéndose las ganancias por volúmenes comerciados¹⁶.

La demanda de este mercado es más variada que la anterior, concentrándose en productos como sillas (principalmente), comedores, roperos, juegos de mimbre, banquitos. Esto puede depender de similitudes culturales entre Nicaragua y Costa Rica. Se trabaja con maderas de genízaro, laurel, coyote y guanacaste; los diseños demandados son típicos del mercado local. Los precios de venta de los productos son bajos y oscilan entre 28 a 30 US\$¹⁷ por silla, dado que venden grandes volúmenes de muebles; por eso, los precios de compra al artesano son bajos. Siendo el precio uno de los principales indicadores de calidad, cabe una sombra de duda sobre la calidad exigida por este mercado y habría que evaluar realmente qué tan buena es la calidad de un producto que el artesano vende por 20-22 US\$. Los volúmenes exportados tienen un rango bastante amplio dependiendo del número de clientes y del grado de desarrollo alcanzado: desde 3,000 hasta 50,000 US\$ por año.

5.2 Mercado de ferias (Centroamérica, Panamá y EE.UU.)

Estos exportadores participan, en su mayoría, en las ferias C.A y EE.UU, con los mismos tipos de productos. Estos eventos son un pequeño espacio comercial para los comerciantes de muebles, por la alta presencia de oferentes de productos similares, que reducen el incentivo a llevar grandes cantidades de muebles. En efecto, este mercado no permite al exportador un proceso de capitalización por los bajos volúmenes exportados y los pocos eventos en los que participan. Las ferias de EE.UU garantizan los mejores precios, ventas e ingresos; a estas se pueden llevar cantidades un poco mayores de productos y el alto desarrollo económico del país garantiza precios elevados al comerciante. La calidad de los productos puede calificarse como "media-baja": muebles que ellos definen "comerciales", un acabado regular, madera húmeda ya que los exportadores se quejan continuamente del torcimiento de las piezas y la aparición de moho, que dificultan la venta de los productos. Los precios obtenidos por producto son mucho mayores que en las tiendas, 30 a 50 US\$ por silla, por vender al por menor. Esto permite un mayor ingreso por unidad de producto, pero una ganancia baja por las reducidas cantidades exportadas. Los productos más demandados por este mercado son: sillas y, en menor medida, comedores, banquitos y muebles de mimbre. Los volúmenes exportados van desde los 3,000 a 18,000 US\$ al año en dependencia de la exportación exclusiva de muebles o de la diversificación de su cartera en otros productos como artesanías utilitarias, calzado, hamacas.

¹⁶ Un sondeo de mercado del autor pudo verificar que parte de los productos ofertados en las tiendas de Costa Rica son de origen extranjero a altos precios, en maderas como Pino, Genízaro, Guanacaste, y materiales como Durpanel, Formica y Plywood. Octubre 1998.

¹⁷ El precio promedio de una silla abuelita o una de comedor vendida en las tiendas de Costa Rica, oscila en los 600 C\$. Sondeo de mercado realizado por el autor, Octubre de 1998.

6. Tipología de exportadores

6.1 Exportadores a Tiendas

Este primer grupo de exportadores se define por la venta a detallistas de los distintos países importadores, particularmente Costa Rica y Estados Unidos. Este tipo agrupa a diferentes exportadores: unos comercian sólo muebles de madera; otros diversifican sus productos con artesanía utilitaria, hamacas, calzado como forma de aprovechar diferentes oportunidades comerciales; unos últimos son productores de muebles que exportan sus productos para obviar al funesto actor del intermediario y según su percepción que el mercado de exportación es la respuesta a la alta competencia y bajos precios del mercado local.

Dentro de la misma categoría de exportadores a tiendas se pueden distinguir, en base al volumen exportado anualmente, dos subtipos: los exportadores empresarios y los exportadores minoristas.

Exportadores Empresarios

Estos son exportadores que han logrado alcanzar el mayor nivel de desarrollo dentro de la actividad, vendiendo sus productos sólo a tiendas. Su nivel de capitalización e ingresos es elevado; así como los volúmenes exportados anualmente. Poseen medios de transporte propio (camión, camioneta), utilizado ya sea para realizar las exportaciones o agilizar sus operaciones. Su actividad presenta un perfil netamente empresarial, muy organizada y separada de las decisiones y gastos familiares.

Los principales estímulos iniciales para entrar a este tipo de mercado han sido dos: por un lado, el interés de un extranjero para que les provea los productos. En efecto, estos exportadores han logrado insertarse en el mercado exterior debido al conocimiento del mismo que les proporciona un contacto en el extranjero en cuanto a las diferentes exigencias del mercado, realización de los contactos comerciales e inyección de la mayor parte del capital necesario para realizar la exportación. Por otro lado, el incentivo de estos exportadores ha sido la obtención de mejores ingresos y perspectivas de crecimiento que vendiendo directamente a consumidores particulares en ferias o en el reducido mercado local. Este tipo de mercado les permite proyectar su actividad en el largo plazo, creando relaciones estables y estrechas con sus clientes que les permiten mantener altos volúmenes de exportación. Esto les asegura un lugar en el mercado y buenas perspectivas de crecimiento.

En términos de productos, la calidad con la que trabajan es la Medio-Alta, no sólo por tratar de cumplir las exigencias de sus clientes; si no también, por haber aprendido que la calidad es parte fundamental de su permanencia en el mercado. Los productos exportados son producidos de acuerdo a las exigencias que demandan sus clientes, proveyendo estos los diseños. Los volúmenes exportados anualmente se encuentran en el rango por moda bastante amplios desde 7,000 hasta 20,000 US\$. De igual forma los ingresos generados están entre los 3,000 a 15,000 US\$.

En términos de plaza, estos exportadores prefieren orientarse hacia clientes que compran elevadas cantidades, altos precios (EE.UU) y ofrecen una alta rentabilidad. En algunos de los casos hay cierta dependencia de los clientes, lo que obliga a aceptar los precios que estos les imponen. Ellos realizan sus ventas de contado o a un plazo máximo de 15 días para rotar el capital lo más rápido posible. En términos de Promoción, esta se limita a sencillas acciones como la tarjeta de presentación. La mayor parte de estos exportadores cuenta con los recursos suficientes para realizar mayores actividades; no obstante, no se preocupan por este aspecto ya que poseen un mercado supuestamente fijo y no ven en la publicidad un aspecto particularmente provechoso.

El elemento más relevante de este grupo de exportadores es su capacidad empresarial. Esta los lleva a relacionarse con sus proveedores manteniendo relaciones estables que les brindan responsabilidad con las fechas de entrega, cantidad y calidad acordadas, evitando retrasos y rechazos de productos por sus clientes.

Exportadores minoristas

Estos son exportadores cuyo nivel de desarrollo los sitúa en un estadio en transición, que si logran ampliar la visión de su actividad podrían llegar a ser parte del primer grupo. En efecto, no presentan una completa separación de su actividad exportadora de las decisiones y gastos familiares. Los ingresos se destinan en gran proporción a los gastos familiares, dejando poco para reinvertir en la exportación. Los exportadores de este grupo están orientados en su mayoría al mercado de tiendas de Costa Rica, que por su cercanía geográfica ha permitido un comercio a distintos niveles de volúmenes exportados; sin embargo, venden también a consumidores particulares en las localidades donde proveen a las tiendas.

Los estímulos iniciales para entrar a este tipo de mercado han sido básicamente los mismos del primer grupo: la ayuda de un extranjero que provee los conocimientos sobre las exigencias del mercado, pero no así el capital para comerciar que es propio del exportador nicaragüense. También el incentivo de exportar y salir del mercado local los ha llevado a realizar viajes sin tener asegurada una demanda; logrando, más por suerte, hacer contactos con tiendas que les compran los pocos productos que ofrecen, a partir de aquí estas tiendas les piden pequeñas cantidades regularmente.

Su nivel de capitalización es bajo: ninguno posee un medio de transporte propio, cuentan con poco capital para invertir y no realizan préstamos bancarios. Sus reducidos fondos sólo les permiten manejar poca cantidad de productos. El transporte de los productos se realiza alquilando alguna camioneta y en otros casos, por el limitado capital y las reducidas cantidades, realizan la exportación transbordando en buses.

En términos de productos, exportan el mismo tipo de producto, e incluso, pueden proveer a las mismas tiendas que el grupo exportadores empresarios. Las diferencias quedan en la calidad de los productos y de la relación mantenida con los clientes. Mientras el primer grupo provee productos de acuerdo a las exigencias de sus clientes y mantiene relaciones estrechas, los segundos manejan productos de calidad no superior a la media y diferenciada para distintos tipos de consumidores; además actúan como proveedores de menor

importancia. La calidad de los productos es “media” y “baja”. La primera cuando proveen a tiendas de acuerdo a los requerimientos que estas imponen; la segunda cuando la transacción se realiza con consumidores particulares y el exportador define la calidad del producto. Lo anterior se refleja en los volúmenes exportados según rango por moda, desde 3,500 a 7,000 US\$ por año e ingresos desde los 3,600 a 6,000 US\$ anuales.

En términos de plaza, las ventas se realizan principalmente en tiendas, aunque también venden a consumidores particulares para elevar un poco más sus ingresos. Cuentan sólo con uno o pocos compradores, a quienes proveen regularmente. No todos tienen relaciones estrechas con sus clientes; por lo cual el riesgo de perderla es alto. Las ventas se realizan de contado para recuperar rápidamente el capital invertido. La frecuencia de exportación es cada uno o dos meses, realizando las exportaciones cada vez que sus clientes les hacen un pedido ó llevan algún “encargo” que lograron colocar durante el último viaje a consumidores particulares y, si es productor, trabajan para el mercado local para ir reuniendo plata para la próxima exportación. La promoción se limita en algunos casos a la tarjeta de presentación y la exposición de las cualidades del producto y convencimiento del posible cliente cuando venden a consumidores particulares.

En cuanto a la capacidad empresarial, al parecer no la han desarrollado consistentemente. Las relaciones con sus proveedores son estables, aunque pueden cambiar si encuentran otro artesano que les trabaje con similar calidad a más bajo precio, como estrategia para reducir costos y parte del proceso de búsqueda y creación de relaciones estables que lleva tiempo.

6.2 Exportadores de Ferias

En la segunda gran categoría, al igual que en los de tiendas, se encuentran exportadores que comercian sólo muebles; otros comercian varios productos, como estrategia para estabilizar su ingreso y exportadores productores, que venden parte de su producción en las ferias como forma de salir de la gran competencia que se da en el mercado local. Realizan su actividad comercial exclusivamente en las ferias de Centroamérica, Panamá y EE.UU, con productos como: sillas (principalmente), comedores, banquitos y juegos de mimbre. Estos exportadores se caracterizan por el tipo de ventas al menudeo a consumidores finales, manejar pequeñas cantidades de productos y realizar pocas exportaciones al año, centrándose en los principales eventos de estos países.

Existe cierto conocimiento de las exigencias de la demanda, siendo el nivel de ingresos el principal determinante de la calidad de los productos exportados; sin preocuparse de conocer las necesidades reales de los consumidores. Además, este tipo de mercado sólo lo utilizan para las ventas a consumidores particulares y no para intentar contactar a intermediarios que llegan al evento a admirar los productos expuestos, los cuales les permitirían una actividad a mayor escala.

Estos exportadores buscan beneficiarse de los altos precios de venta, que superan los obtenidos en las tiendas de Costa Rica (33 a 50 US\$ por silla), lo que les permite una alta remuneración por unidad de producto, pero una baja generación de ingresos y una baja capacidad de reinversión por las reducidas cantidades manejadas y los pocos eventos en que participan (no más de 10 al año).

Es parte de la lógica de estos exportadores mantener este mercado, a causa de los pocos los eventos durante el año en los que participan el exportador sólo busca vender al mejor precio posible y obtener en el corto plazo la mayor ganancia de la pequeña cantidad de producto que lleva a cada evento. Por los límites estructurales de este mercado, su objetivo es simplemente mantenerse en el mercado.

Lo más relevante de estos exportadores debe ser su capacidad comercial para saber atraer y mostrar las ventajas de su producto al posible cliente, convenciéndolo de quedarse con él; esta característica es de suma importancia en un mercado de tanta competencia, así que define su éxito comercial.

7. Las claves del éxito, Obstáculos al crecimiento y Soluciones

Cuadro 7: Datos relevantes

	Tendencia	Exportación Bruta (por año) *	Características claves	Obstáculos	Soluciones
Exportadores a Tiendas (Empresarios)	Constante ó en aumento	De 7,000 a 20,000 US\$	°Socio en el extranjero °Cap. empresarial °Clientes fijos °Mercado de alto ingreso	°Dependencia de un sólo cliente °Falta de capital de trabajo	°Información de mercado °crédito para capital de trabajo °capacitación comercial
Exportadores a Tiendas (Minoristas)	Constante y a la baja	De 3,000 a 7,500 US\$	°Clientes fijos y eventuales °Información del mercado exterior °Mercado de alto y bajo ingresos	°Falta de capital de trabajo °Dependencia de un sólo cliente °Baja capacidad empresarial	°Información de mercado °crédito para capital de trabajo °capacit. comercial y empresarial
Exportadores a Ferias	Constante	De 3,000 a 8,000 US\$	°Ayuda de Impyme °Capacidad comercial	°Sólo ferias °Mercado de bajos ingresos °Calidad media y baja	°Información comercial °Estrategia de diferenciación.

* Este valor representa una moda por rango, o sea el rango de ingresos de la mayoría de los exportadores de cada tipo. Fuente: síntesis del autor sobre la base de estudios de casos 1999.

El Cuadro 7 evidencia la fuerza comercial de los exportadores a tiendas con respecto a los exportadores a ferias. En efecto, los primeros muestran una tendencia al crecimiento (en unos casos al mantenimiento o la baja), mientras los segundos muestran solamente una tendencia al mantenimiento. En términos de volumen de ventas en el exterior, la mayoría de los exportadores a tiendas alcanza entre 7 a 20,000 y 3,500 a 7,500 dólares anuales, respectivamente (indicador de moda por rangos); al contrario, la mayoría de los exportadores a ferias ranquea entre 3 y 8,000 dólares anuales. La diferencia es ciertamente significativa. El valor del ingreso generado por tal actividad varía mucho, pero muestra claras diferencias en los valores promedios: los exportadores a tiendas alcanzan un promedio de 6,700 y 3,900 dólares anuales, respectivamente; mientras los exportadores a

ferias alcanzan solamente 1,900 dólares anuales. Las consecuencias son obvias desde el punto de vista de las organizaciones que quieren apoyar al sector para un ulterior crecimiento de las exportaciones de muebles. El sector que exporta a tiendas merece una atención especial.

7.1 Exportadores Empresarios

Claves del éxito

Este primer grupo de exportadores empresarios a tiendas presenta tres características claves, sobre la base del análisis de los casos se puede arribar a las siguientes conclusiones:

La existencia de un contacto en el exterior (socio intermediario o familiar) ha demostrado ser parte esencial del éxito alcanzado por este grupo. De forma general, han logrado tener acceso al mercado gracias a la información y a la actividad de comercialización in loco por parte de un socio. Esto ha facilitado al exportador nicaragüense el acceso al conocimiento sobre los diferentes requerimientos: tipos de productos demandados, exigencias de calidad, diseños, precios, etc. Así mismo, tales relaciones estables mejoran el conocimiento recíproco y reducen el riesgo por rechazo de productos y la posible pérdida del mercado, permitiéndoles mantener una actividad más estable y segura.

En cuanto a la calidad exigida por su mercado, hay algunas diferencias sustantivas con respecto al nivel de exigencias para los de mercados de EE.UU y Costa Rica o entre los tipos de mercado. Sin embargo, se evidencia que la calidad resulta un factor relevante para el mercado de las tiendas en ambos países, de forma que cumplen o tratan de cumplir con los requerimientos de este tipo de clientes en todos los aspectos.

Finalmente, una última característica, es la capacidad empresarial en el abastecimiento y la comercialización. En efecto, ellos construyen relaciones estables y de largo plazo con los proveedores que permiten madurar una relación de confianza y responsabilidad entre las partes para negociar metas de mutuo beneficio. El exportador puede tener una mayor seguridad con la entrega de los productos, cantidad, calidad exigida, negociar formas de pago, etc. De la misma forma el artesano disponer de una fuente de mercado que le asegure una actividad continua y lo mantenga al tanto de los adelantos estilísticos e innovativos del mercado internacional. Además, los precios pagados por los exportadores les permiten obtener materia prima de mejor calidad para la elaboración de los productos y capitalizar el taller. Sustancialmente, tal capacidad empresarial refleja un enfoque cercano al mercadeo de la demanda propuesto en el marco teórico.

Obstáculos

La calidad de los productos resulta ser un aspecto de fundamental importancia. Los artesanos no logran mantener la uniformidad de las medidas entre los productos; la explicación de esto queda en la calificación de los trabajadores y el estado tecnológico de los talleres que no permite un adecuado control de los parámetros productivos durante el proceso de producción. La calidad se ve afectada también por el secado de la madera, que

no lleva un nivel de humedad adecuado a los requerimientos técnicos del país al cual se exporta.

Para los exportadores de este grupo que venden en el mercado de EE.UU otra limitante es carecer de los conocimientos y la experiencia sobre este mercado y del capital necesario para realizar personalmente las operaciones. Ellos dependen de un único cliente en el mercado extranjero: aunque la relación sea estable, si este decide dejar la actividad no podrían continuar las exportaciones, en primer lugar por que todavía no conocen el mercado exterior para hacerlo personalmente. Además ninguno de ellos parece desarrollar un proceso de aprendizaje tratando de conocer las actividades que realiza su socio, para trabajar en un futuro de forma independiente. En segundo lugar no cuentan con el suficiente capital propio; por lo cual, toda o la mayor parte del capital pertenece al socio extranjero, al igual que las utilidades obtenidas.

☺ *Soluciones*

Después de describir las principales características claves y los obstáculos al desarrollo, se pueden empezar a generar las correlativas soluciones que les permitan superar sus limitantes y ampliar su actividad de una forma más consistente. Los dos primeros grupos identificado (exportadores empresarios y minoristas) muestra un alto potencial de desarrollo; por ello las soluciones se orientan más a impulsar dichos grupos.

Esta categoría muestra poseer un amplio desarrollo; por ende, las sugerencias que estimulen un crecimiento de las exportaciones a través de estos exportadores son las siguientes

Incentivar relaciones comerciales tipo Joint Venture¹⁸ que permitan una agilización de las operaciones y mayor competitividad para ambas partes, teniendo por un lado un aprovisionamiento seguro de los productos y por el otro una más fácil comercialización de los productos. Permitiendo a los exportadores nicaragüenses ir metiéndose y conociendo otros mercados de forma que no lleguen a depender de un sólo cliente extranjero. El Centro de Exportaciones e Inversiones (CEI) puede jugar un papel importante al respecto, disponiendo de contactos y medios para acercar a intermediarios inversionistas extranjeros interesados en realizar negocios en el sector mueblero. Del mismo modo, IMPYME mantiene relaciones con organizaciones extranjeras, así que podría aprovecharlas para incentivar tales relaciones.

El crédito no parece ser una limitante seria para el grupo, sin embargo, se pueden ofrecer líneas de créditos que estimulen a estos exportadores a incrementar sus volúmenes exportados y sondear otras posibilidades. Los montos ofrecidos podrían llegar hasta 50,000 C\$, con pagos mensuales y un plazo de hasta tres años, con renovaciones anuales de la línea de crédito y evaluación del desarrollo del exportador. Las tasas de interés pueden ser las que generalmente maneja el sistema bancario, las diferencias que marquen el atractivo pueden estar dadas por la reducción en las exigencias de garantías y trámites burocráticos

¹⁸ Hay una Joint Ventures o aventura conjunta cuando dos empresas que se dedican a actividades diferentes dentro del mercado (abastecimiento, producción, comercio, etc.), unen sus ventajas particulares para lograr una mayor competitividad frente a sus competidores mediante el efecto sinérgico de los factores económicos.

que desestimulan al exportador. Efectivamente, esta línea de crédito sólo requeriría de la evaluación económica y garantías iniciales; anualmente el exportador renovarían la línea de crédito y en dependencia de su desarrollo crediticio se le cancelaría, bajaría, mantendría ó incrementaría el nivel del préstamo otorgado.

7.2 Exportadores Minoristas

Claves del éxito

El contacto de mercado ha representado un aspecto muy importante para este grupo; brindando la información sobre las exigencias de la demanda. Sin embargo, no tiene el mismo nivel de significancia en comparación con el grupo anterior, en cuanto la ayuda se limita a la información de mercado y no al capital necesario para realizar las exportaciones, que es del exportador nicaragüense.

Dirigir sus ventas tanto a tiendas como a consumidores particulares ha sido parte importante de su permanencia en el mercado. Ciertamente, las ventas a tiendas son con poca frecuencia y bajos volúmenes exportados; por lo cual, complementan sus ingresos y estabilizan su actividad vendiendo a consumidores particulares

La vía de desarrollo seguida por los exportadores a tiendas, desde sus recursos iniciales hasta sus prácticas actuales de comercialización, no presenta una clara homogeneidad; sin embargo, los estudios de casos permiten trazar una aproximación de ruta de capitalización, identificando los factores claves que han impulsado el desarrollo de su actividad. Se pueden definir tres etapas; de éstas, la primera y segunda etapa se identifica con los exportadores minoristas.

Al inicio, el exportador no cuenta con ninguna experiencia como exportador, por lo cual su primera exportación la realiza junto a otro exportador más experimentado, quien proporciona referencias sobre el mercado al cual se dirigen. Las primeras ventas se realizan a consumidores particulares, a partir de donde la motivación de mantener una actividad estable que proporcione mayores ingresos lo impulsa a buscar contactos con tiendas o almacenes. El proceso toma tiempo, en dependencia de la capacidad comercial del exportador. Logrado el primer contrato, empiezan a suministrar pequeñas cantidades cada dos meses; pagan el transporte de los productos en una camioneta o bien transbordando en buses. Cuentan con poco capital propio, por lo cual, las ventas se realizan de contado; no suelen prestar a bancos por los altos intereses y falta de garantías para respaldar el préstamo, limitando las cantidades a las posibilidades de sus propios recursos.

A medida que conocen el mercado van proponiendo sus productos a otras tiendas, hasta encontrar nuevos clientes. Esto puede tardar varios años, en dependencia de la habilidad comercial de exportador y los recursos de que disponga. Las exportaciones se tornan mensuales e incrementan las cantidades, proveyendo a varios clientes. La capitalización de la actividad empieza a reflejarse en la inversión de los ingresos en alguna de las áreas importantes de la actividad como un medio de transporte (camión o camioneta), un almacén para los productos y, si exportador es también productor, en la compra de alguna maquinaria y la contratación de nuevos trabajadores. El nivel de actividad que mantienen

les permite acceder a préstamos bancarios para comprar un medio de transporte que agilice las exportaciones o para resolver sus problemas de iliquidez financiera e incrementar las cantidades exportadas.

El tercer estadio, el más desarrollado, se identifica con el desarrollo alcanzado con los exportadores empresarios; requiere muchos años de actividad (15 años o más), el nivel de capitalización es alto: 1 ó 2 camiones propios, bodega para los productos, clientes fijos e incluso un caso con 20 clientes, algunos de ellos con contrato exclusivo de aprovisionamiento; las exportaciones son quincenales y mensuales con altos volúmenes exportados (2,000 a 5000 US\$). Tales exportadores mantienen relaciones estables con sus artesanos, quienes mantienen un proceso de producción continuo. Pueden poseer una cuenta de banco en el extranjero para transferir dinero al país por razones de seguridad y agilizar los pagos de los clientes. Los excedentes generados por la exportación se orientan también hacia inversiones no productivas (compra de propiedades).

Obstáculos

Parte de estos exportadores que venden a Costa Rica, presentan dos factores que limitan sus exportaciones. El primer aspecto es la falta de capital de trabajo que les permita una continua operación; en el mercado nacional generalmente trabajan con el 50% del adelanto del cliente utilizado en la compra de madera; pero para exportar ellos no reciben adelanto y tienen que utilizar el poco capital propio, lo que limita el número de exportaciones (limitando así el proceso de capitalización de la empresa). El segundo aspecto limitante a estos exportadores, es el mal estado y la falta de maquinaria que acaba de reducir la calidad y la productividad del taller.

Otro aspecto de sus limitantes, es la capacidad empresarial que no han desarrollado consistentemente. Mezclan la actividad exportadora con las actividades y gastos familiares, e incluso para esta última es la mayor proporción del ingreso, restando capacidad de reinversión a la exportación.

Soluciones

A estos exportadores se les debe proveer información de mercado: precios, productos más demandados, cantidades, plazas, etc. El acceso a una mejor información de mercado puede mejorar su capacidad de negociación con los clientes; lograr una estimación real de los precios de venta y márgenes de ganancia. Lo que les debe permitir una mejor planificación, tanto de la actividad como de reinversión de los ingresos.

El segundo aspecto que resulta importante para estos exportadores es el crédito. Los exportadores productores de esta categoría, muestran necesidad de tener a disposición dinero para capital de trabajo que les permita una constante actividad y exportación, así como para ampliación de la capacidad productiva del taller. Ciertamente, un crédito para capital de trabajo en montos de 15,000 a 20,000 C\$, con pagos mensuales y a mediano plazo parece ser parte de la solución. La tasa de interés parece ser una limitante cuando éstas superan el 30%, frenando al exportador a prestar dinero para efectuar y aumentar sus operaciones.

Junto al crédito que se ofrece a los exportadores (principalmente artesanos), es importante una actividad de capacitación, tanto comercial como empresarial, como requisito para acceder al préstamo; orientada a mejorar su capacidad comercial frente a los clientes que les permita levantar la cabeza y buscar más allá otras oportunidades comerciales que les brinden adecuadas ganancias para reinvertir y crecer. En cuanto a capacitación comercial para exportadores, las organizaciones de apoyo al sector no han realizado una extensa actividad dirigida a mejorar su capacidad de intermediar los productos y a buscar mercado. Se debería impulsar una capacitación basada en las cuatro P del comercio, enfatizando aspectos como el producto (diferenciación, experimentación, especialización), en la plaza (tipos de mercado, clientes), el precio (determinación de precios, margen de ganancia, etc.). En cuanto a la capacitación empresarial, las organizaciones de apoyo ya han realizado acciones al respecto; sin embargo, es evidente que esta no ha tenido efectos muy positivos. La capacitación debe llevar a una conveniente separación entre la actividad familiar y la actividad empresarial. Esta capacitación puede enfocarse en la administración de pequeños negocios, control de costos, planificación de la inversión empresarial, entre otros.

El secado inadecuado de la madera es otro problema, afecta a todos los tipos de exportadores, pero principalmente a exportadores minoristas y a ferias; ante ello, la alternativa planteada en la primera parte de este texto (de Parrilli), tiene una particular importancia, fomentando el establecimiento de empresas de secado de madera que provean el servicio o el producto ya seco a un precio competitivo. Así el artesano podría acceder a esta materia prima a un precio razonable, elaborar un producto con mejor calidad y así reducir las posibilidades de rechazo o las dificultades en la venta de los productos a causa de muebles que se abren, tuercen y enmohecen.

Se debe establecer un contacto más estrecho entre productores y exportadores y si es posible una red de aprovisionamiento y comercialización entre estos dos actores. Esto debe permitir a los artesanos una fácil localización de los exportadores que piden calidad y responsabilidad; un continuo trabajo, con precios mejores y una mejor remuneración de su actividad. Lo que puede ser posible mediante la congregación de grupos pequeños de artesanos y exportadores, con el objetivo de proporcionarles información de su interés: nuevos productos, diseños, abastecimiento de madera, clientes, etc., para los artesanos; e información legislativa (impuestos), datos sobre las exportaciones realizadas a los países a los cuales podría exportar, sondeos de mercado, oportunidades comerciales, etc., para los exportadores.

7.3 Exportadores a Ferias

Claves del éxito

Estos exportadores centran su actividad en las ferias, los principales atractivos de dichos eventos son la concurrencia de los consumidores a un mismo sitio, que lleva a recibir precios muy superiores a los obtenidos en las tiendas de Costa Rica. La competitividad de tales exportadores sí se enfoca en el factor competitivo de la plaza. En efecto, ellos se preocupan por vender afuera del país, sabiendo que allá se pagan precios mayores.

Estos exportadores demuestran poseer una alta capacidad comercial para saber atraer y mostrar las ventajas de su producto a los consumidores; no esperan pasivamente al cliente, sino buscan cómo incentivarle la compra de sus productos mediante una atención esmerada, descripción del producto, prueba y regateo del precio.

Para algunos exportadores, específicamente los artesanos, el apoyo de Inpyme para asistir a ferias internacionales ha sido el factor que les ha permitido insertarse en el mercado internacional. Como artesanos, los participantes reciben un apoyo que cubre el 50% de los costos de transporte y módulo; así como la total exención de impuestos de importación e información sobre la organización. El objetivo de tal ayuda es brindar al artesano conocimiento del mercado exterior (productos, diseños, calidades, materiales, precios, etc.), de forma que pueda acceder a nuevos conocimientos, ampliar su visión del mercado e incorporar nuevos elementos competitivos a su actividad en el mercado local.

Obstáculos

Este grupo presenta básicamente la limitante de dedicar su actividad exportadora a participar solamente en ferias. Estas contienen un doble límite: por un lado, hay un tope en las cantidades que se pueden llevar; por el otro, hay un número reducido de eventos al año en los que participan, las 10 ferias más importantes de la región y EE.UU. Eso no les genera una actividad y un proceso de capitalización capaz de permitir invertir en otro mercado o mejorar el taller (si es productor).

La calidad ofertada no permite lograr mejores precios de venta; lo que aunado a bajos volúmenes exportados, a los pocos eventos en los que participan y las ventas inconstantes reducen las probabilidades de capitalización. El producto no recibe especial atención y queda sin una diferenciación notable respecto al resto de los ofrecidos por los demás expositores¹⁹. Sustancialmente, se exportan los mismos productos comerciados en el mercado local y no lo que realmente demandan estos mercados (como en el esquema del "mercadeo de la oferta").

Aún más importante es que tratan sólo con clientes eventuales con los cuales difícilmente volverán a realizar negocios; no existe la posibilidad de estrechar relaciones de largo plazo ya que el contacto es casual. Al contrario, no buscan identificar los intermediarios presentes en estas manifestaciones y que realmente constituyen la base para ampliar las actividades productivas y exportadoras futuras. En efecto, si a un consumidor final se puede vender un juego de sillas, al intermediario se puede vender el mismo juego ahí mismo y cientos de juegos en los meses siguientes. Faltando tal lógica, la relación se vuelve de puro mercado: el cliente busca un precio bajo por el producto, el exportador un precio mayor, tanto que llega a burlarse de su contraparte si ésta, por ejemplo, no conoce sobre calidad y variedades de madera.

¹⁹ Algunos productos como juegos de mimbre logran captar precios mucho mayores al resto de los productos (600 US\$ por juego de mimbre).

Cadena maderera: los eslabones perdidos...

En algunos casos el apoyo institucional a artesanos ha creado una gran dependencia y no ha impulsado el sondeo de otras oportunidades comerciales externas a las ferias, que les estimule a un consistente crecimiento productivo y una actividad exportadora más intensa y estable.

A estos exportadores les falta capacidad empresarial para entender que la competitividad en este mercado no se crea sólo sobre la base del precio; sino, con la conjugación integral de las cuatro P. Además, no muestran particular estabilidad en las relaciones con los artesanos, cambiando en dependencia de los precios aceptados por estos como forma de reducir costos, afectando la calidad y, por tanto, la actividad comercial.

Un problema generalizado tanto a los exportadores minoristas, como a ferias es lo de los altos costos de transporte e importación²⁰ de los productos a otros países. Sobre la base de la información recopilada de los principales costos, se puede elaborar un primer bosquejo sobre los costos totales incurridos al realizar la exportación. El cuadro siguiente representa los gastos de exportación incurridos por una exportación tipo de 100 sillas (26 US\$/unidad) y 6 comedores (110 US\$/unidad), que está costeadada entre cuatro exportadores.

Cuadro 8: Costos en dólares incurridos para exportar a una feria en Costa Rica

Valor Declarado en el Cetrex (en US\$)	Tramites del Cetrex	IR (1%)	Aduana + Impuest. de Importación DAI + IGV + I (30%*)	Transporte	Gastos Particulares (1)	Costo total	% del costo sobre el valor exportado
3,260	10	32.6	978	600	210	1,830.6	0.56 %

Leyenda:

Los cálculos se basan en (1) Basado en un promedio de 7 días a 30 U\$/día.

Fuente: elaboración propia a partir de estudio de casos 1999 y CEI 1999 (*).

Como puede observarse transporte e impuestos de importación representan los mayores costos incurridos y dadas las pequeñas cantidades exportadas a dichos eventos tienen un alto peso sobre el margen de las utilidades generadas. Como estrategia de reducción de costos los exportadores que van a tales eventos prefieren hacerlo en grupos, utilizando un único medio de transporte. Otros exportadores que llevan menores cantidades (15 sillas y 200 pares de zapatos) prefieren ir transbordando en buses, pagando un costo único aproximado de 60 dólares. Las empresas de transporte internacional cobran altos honorarios por servicios prestados²¹ y tal servicio se revela no accesible a muchos exportadores que tratan pequeñas cantidades.

El tercer grupo de exportadores no muestra actualmente un potencial de desarrollo tan significativo como el primero, pero puede representar un espacio ulterior para fomentar el crecimiento de las exportaciones, especialmente si se consideran que las ferias pueden ser un mercado para atraer el interés internacional sobre los productos nacionales.

²⁰ Los impuestos de importación de muebles de madera acabados o sus partes para Costa Rica son del 30 y 19 %, lo cual incluye DAI+IGV+I. En El Salvador estos llegan al 29% e incluyen DAI+IGV; a partir del 1/7/99 el DAI en el Salvador bajará un 1%, de acuerdo al programa de desgravación arancelaria.

²¹ Según los estudios de casos e información recopilada de empresas de transporte internacional los costos por concepto de transporte a Costa Rica y Panamá están entre los 600-800 US\$ y 800-1000 US\$, respectivamente.

☺ *Soluciones*

Para este segundo grupo las recomendaciones se orientan más hacia brindarles información y capacitación.

Información sobre otros eventos en los que puedan ampliar su actividad. Estos exportadores tienen un gran conocimiento de cómo se maneja la actividad en este ambiente; sin embargo necesitan de información de eventos que se realizan en otros países (Sur América, por ejemplo) propósito de costos de transporte, impuestos, bandas de precios de los productos, trámites de aduana, tipos de productos etc. Lo que los motivaría inicialmente a conocer y tratar de aprovechar estas nuevas oportunidades comerciales, incrementando el número de exportaciones que realizan anualmente. Los exportadores pueden salir del área centroamericana si la información que se provee está bien elaborada e indica una buena oportunidad comercial.

Por otro lado junto a la información es importante mejorar su capacidad comercial de modo que puedan buscar nuevas formas de competir en este mercado; a ello puede ser orientada una estrategia de diferenciación: introduciendo nuevos productos, estilos, diseños, maderas, etc. Los costos y riesgos de esta experimentación e investigación de mercado pueden ser compartidos por las organizaciones interesadas en promoverlo y el exportador. Las características de esta operación pueden ser definidos claramente en un contrato que estipule los costos, actividades, riesgos y compromisos que cada parte involucrada está dispuesta a tomar.

Este elemento se conjuga con otro clave: las ferias deben servir no sólo como un pequeño espacio para vender unos cuantos productos de forma periódica; sino también, como promotoras de los productos en los mercados internacionales; por ello la actividad de estos exportadores toma mayor importancia ya que pueden ser los promotores de los productos, calidad, precios etc., generando un efecto multiplicador (y de feedback) por todo el sector exportador de muebles. El gobierno a través de sus instancias de relaciones exteriores (cancillería, embajadas, ministerio de relaciones exteriores), debe fungir también como promotores de los productos. Dichas instancias podrían manejar un programa o listado productores y exportadores interesados en la exportación de sus productos; así mismo, estimular y recepcionar solicitudes de empresas extranjeras interesados en comprar productos nicaragüenses. Esto debería propiciar un mejor acercamiento de los exportadores nacionales al mercado internacional. Las organizaciones de apoyo a la rama podrían estimular la participación de exportadores en las principales ferias internacionales. El objetivo de estas acciones no sería vender; si no, mostrar la calidad de los productos y sus ventajas frente a los de otros países, estimulando a intermediarios extranjeros a realizar contactos comerciales para adquirir productos nicaragüenses.

Bibliografía

- ☞ Acerenza M.Á. (1990) *Marketing internacional, un enfoque metodológico hacia la exportación*. Ciudad de México, Trillas.
- ☞ Boscherini F. (1996) *La experiencia de los distritos industriales italianos*. N 28, CEPAL, Buenos Aires, Octubre–Diciembre.
- ☞ Bolaños Prado L. (1994) *Diagnóstico de la rama madera/muebles período 1988-1993*. Managua, Nitlapán-UCA.
- ☞ Bueno E. (1990) *Dirección estratégica de la empresa: metodología, técnicas y casos*, Ciudad de México, Pirámide.
- ☞ Fajardo R. (1994) *Calidad, productividad y competitividad en el marco del plan nacional de reconversión industrial*. Managua, INATEC-OIT.
- ☞ Guillén C. (1992) *Las nuevas formas de producción y el proceso de reestructuración industrial*. ONUDI.
- ☞ Izquierdo S.E. et al (1992) *Preparación, evaluación y administración de proyectos agroindustriales*. San José de Costa Rica, Instituto Latinoamericano de Fomento Agroindustrial (IFAIN), EDICC-CA.
- ☞ Parrilli, M.D. (1998) *La competitividad de la micro y pequeña industria de muebles de Nicaragua*. Managua, Nitlapán- UCA. Cuaderno de investigación no. 3.
- ☞ PNUD (1997) *Informe sobre el desarrollo humano*. New York.
- ☞ Rivas C. (1993) *Análisis de la cadena madera muebles y líneas para su reconversión productiva*. Managua, Desarrollo Siglo XXI.
- ☞ Stanton W.J. (1996) *Fundamentos de marketing*. Ciudad de México, McGraw-Hill.
- ☞ Schmitz H. (1997) *Fostering collective efficiency, in Small enterprise development*. Vol.3.
- ☞ Sandee H. (1998) *The impact of Indonesia's financial crisis on clustered enterprises: a case study on the Jepara furniture clustered*. Den Haag, EADI seminar.
- ☞ Kotler P. (1996) *Mercadotecnia*. Ciudad de México, Prentice-Hall.

Este producto fue impreso
en los Talleres Gráficos Offset
de la Universidad Centroamericana (UCA)

