

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua – León.



Escuela de Ciencia Económicas & Empresariales.

**Tesis para optar al Título de Licenciado en
Administración de Empresas:**

TEMA: “Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de las MIPYMES del sector de las ebanistería en la ciudad de Bluefields previo a la entrada en vigencia del DR – CAFTA: Elaboración de la Matriz FODA”

Autor: Br. Lawrence Danilo Bustamante Gutiérrez.

Tutora: Mba. María del Carmen Fonseca.

Junio 14, 2006.



Dedicatoria

A la amada memoria de quien en vida fuere mi abuelo, James Malgrace Gosden (D.E.P.), quien me enseñó el camino para ser un hombre de honor y de integridad.

To the beloved memory of my grandfather James Malgrace Gosden (R.I.P.) who taught me the path to become a man of honor and integrity.

You will always remain in my thoughts Baba...



Agredecimientos

Agradezco infinitamente a Dios por darme las fuerzas, la sabiduría, la inteligencia y la salud para culminar este arduo y colosal trabajo;

A mi Familia por su continuo e incondicional apoyo y por ser mi fuente de inspiración;

A mi tutora y profesora por sus valiosos consejos y generosa paciencia, Mba. Maria del Carmen Fonseca;

Al Sr. Francisco Rivas, Representante del Sector Ebanista, por su apoyo sin horario a la culminación de este trabajo;

A mi jefe en Gulf King Seafood, Lic. Randolph Mairena D., por su confianza depositada y los continuos permisos que autorizó a mi persona para la realización de este trabajo;

Y al Sr. William Schwartz C. por su apoyo logístico que economizó en gran parte este trabajo.

A todos muchas gracias.



INDICE

I. Introducción	01
II. Antecedentes	03
III. Justificación	05
IV. Formulación del problema	07
V. Objetivos	08
VI. Marco Teórico	09
A. Definición y taxonomía de las PYMES.	09
B. Las PYMES industriales en Nicaragua: un nuevo actor de desarrollo.	14
C. El rol de las PYMES industriales en el desarrollo nacional.	21
D. La economía de las pequeñas y medianas industrias en Nicaragua.	22
E. El mercado de exportación.	32
F. El desarrollo de clusters y redes de PYMES en los países en desarrollo: el caso de Nicaragua.	42
G. Desarrollo endógeno de los sistemas de Pequeñas empresas: lecciones de la experiencia italiana.	46
VII. Diseño Metodológico	56
VIII. Resultados y discusión de los resultados	66
A. Características de los Microempresarios	66



B. Fuerza Laboral	67
C. Estructura Legal	69
D. Sistema Administrativo-Contable	69
E. Marketing	71
F. Proveedores de Materia Prima, Demanda y Origen de la misma	72
G. Recursos Tecnológicos	74
H. Liquidez, Endeudamiento y Rentabilidad	75
I. Capacitación y apoyo institucional	76
J. Competencia	77
K. Financiamiento	78
L. Asociatividad	80
M. Percepción de Tratados Comerciales	82
N. Percepción de Autoridades Políticas	83
O. Nivel de Conocimiento de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas	84
P. Matriz FODA de las PYMES de Ebanistería	85
IX. Conclusiones	87
X. Recomendaciones	94
XI. Bibliografía	98
XII. ANEXOS	100
Anexo 1. Modelo del Cuestionario	
Anexo 2. Tablas de Resultados	
Anexo 3. Gráficos	
Anexo 4. Entrevista con Francisco Rivas	
Anexo 5. Lista de Ebanistas y/o Dueños de Taller	



Anexo 6. Clasificación de FODAs de Ebanistas

Anexo 7. Calculo de Índices Financieros

Anexo 8. Comisión Nacional Sectorial – Madera Mueble

Anexo 9. Organismos y Entidades Publicas y Privadas de
Fomento Nacional Cadena Madera - Mueble



Introducción

La experiencia de los países desarrollados de vieja y nueva data demuestra que las PYMES son una opción inevitable para los países en desarrollo que quieran mejorar sus niveles de competitividad en un mercado cada vez más globalizado. En el caso nicaragüense, cualquier política o estrategia que aspire a ser exitosa debe otorgarle un papel estratégico a las pequeñas y medianas empresas (PYMES), dada la importante participación que éstas tienen en la composición del sector doméstico. Sin embargo, las PYMES nicaragüenses se caracterizan por su bajo nivel de competitividad, contrariamente a lo que se observa en otras regiones del planeta donde sus homólogos han logrado convertirse en un eje esencial del crecimiento económico, tal austeridad radica en una comprensión clara de sus fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades, y en la planeación y ejecución de estrategias que maximicen sus fortalezas y oportunidades, y minimicen o aniquilen sus debilidades y amenazas.

La importancia de las PYMES, como sector promotor del desarrollo económico del país y sus localidades, radica principalmente en que representan la mayoría de las empresas nicaragüenses. Además, la gran flexibilidad de sus procesos productivos se adecua de acuerdo a las necesidades del cliente, lo que les permite competir de mejor manera en el nuevo entorno internacional.

La presente investigación tiene como propósito fundamental identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de las micro, pequeñas y medianas empresas del sector ebanistería de la ciudad de Bluefields previo a la entrada en vigencia del Tratado de Libre Comercio Centroamericano (DR – CAFTA) ratificado entre Nicaragua y su principal socio comercial: Estados Unidos. Mas que ser un análisis exhaustivo del tratado y sus efectos primarios y colaterales en el mencionado sector, se busca, valga la redundancia, conocer la situación interna y externa en la que se encuentran las Pymes de este sector. Dicho conocimiento será evidentemente, en primer término, el propósito de este estudio, pero además se utiliza en segundo término esta información

“Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de las MIPYMES del sector de la ebanistería en la ciudad de Bluefields previo a la entrada en vigencia del DR-CAFTA: Elaboración de la Matriz FODA”.



para definir las estrategias que el sector debe de seguir para poder ser competitivos ante este tratado y otros que están en proceso de suscribirse. El resultado de este proceso se inicia y se concreta con la elaboración de la Matriz FODA.

El enfoque de la investigación es Multimodal, su alcance es Exploratorio y es una investigación no experimental transeccional. Se definieron por tanto, unidades de análisis primarias y secundarias, de naturaleza cuantitativa y cualitativa respectivamente. Considerando además la naturaleza y fin de esta investigación, se aplicó los instrumentos de recolección a todas las unidades primarias, por lo que no se trabajó con muestras. En el caso de las unidades secundarias, se aplicó una muestra de expertos constituida por los sujetos involucrados directamente en la competitividad del sector. En el marco teórico se aborda la situación de las PYMES industriales en Nicaragua, el mercado de exportación de muebles, teorías y experiencias relativas al *Clustering* tanto en Nicaragua como en otros países; tal comparación se hace necesaria para comprender los fallos de las estrategias locales y nacionales.



Antecedentes

La ciudad de Bluefields, se ubica en la Región Autónoma del Atlántico Sur, es la sede del gobierno Regional en la Región, y esta situada en la rivera occidental de la Bahía que lleva su mismo nombre y desembocadura del Río Escondido. Según el último estudio del INEC tiene una población aproximada de 41,446 habitantes, una superficie de 4,775 Km. cuadrados y una altura de 20 Mts. sobre el nivel del mar. Es una ciudad de variada composición étnica con sus propias costumbres y diseño urbano que se conservan a pesar de haber sufrido la devastación de los Huracanes Juana en 1988 y Cesar en 1996. Tiene como vecino al Puerto del Bluff de actividad comercializadora de camarones y langostas.

Desde el año 2000 hasta la fecha han cerrado aproximadamente un total de 45 talleres de ebanistería en la ciudad de Bluefields. De un total de 80 que había en aquel entonces, solo subsisten un poco menos de la mitad. Esta significativa reducción del número de PYMES de ebanistería es un claro indicio de que el sector atraviesa serios problemas, éstos pueden ser debilidades o amenazas que han obligado a un considerable número de ebanisterías a cerrar sus operaciones y consecuentemente a la pérdida de empleos en la ciudad. La mayoría de las PYMES que cerraron tenían un denominador en común: el desabastecimiento y la dificultad de poder comprar la materia prima necesaria para sus productos. Ante tal situación, el representante del sector (Francisco Rivas) y un profesor universitario (Thomas Gordon, actual director de la UTIP) formularon un plan estratégico para presentarse ante el Consejo Regional de la RAAS con la intención de solucionar el problema del sector. Hasta la fecha dicho plan no se ha presentado ante el consejo, y su discontinuidad probablemente haya afectado la realidad de los hechos en la actualidad.

En la ciudad solo existen dos estudios de carácter académico que abordan al sector de las PYMES, el primero se titula “El comportamiento de la microempresa del sector abarrote en la ciudad de Bluefields” (W. Róbelo, G. Wilson, 2002); y el segundo se titula “La importancia de la microempresa en el desarrollo socioeconómico de la ciudad de

“Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de las MIPYMES del sector de la ebanistería en la ciudad de Bluefields previo a la entrada en vigencia del DR-CAFTA: Elaboración de la Matriz FODA”.



Bluefields” (D. Antonio, 2004). El primero carece de relevancia y utilidad práctica, su utilidad no va mas allá que para fines de investigación tributaria y constitución legal; mientras que el segundo, tiene un alcance mucho más aceptable, y aunque no resuelve un problema “tangible”, sí aporta a fomentar una visión de apoyo a este importante sector de la economía local. Es muy poco probable que existan estudios de instituciones que hayan abordado la competitividad del sector de la ebanistería, sin embargo ante la entrada en vigencia del CAFTA, funcionarios del MIFIC planean realizar un diagnóstico de la situación del sector y demás sectores de PYMES en la ciudad.



Justificación

La firma del tratado de libre comercio entre Nicaragua y Estados Unidos, exige que el país, dado su vulnerabilidad económica, social y sus conflictos políticos y legales, se prepare en todos los aspectos para competir con su mayor socio comercial. Ésta preparación es el preludio que marcará ya sea un éxito comercial o una vulnerabilidad aun más acentuada. El sector ebanistería de la ciudad de Bluefields es el objeto de estudio de esta investigación, un sector de larga tradición artesanal y con un gran potencial de competir y ser competitivo no sólo a nivel local, sino también a nivel nacional e internacional, ya que al ser uno de los sectores de Pymes que mayormente ha aportado a la generación de empleos y sostenibilidad de las comunidad local, se vislumbró la necesidad de analizar el ambiente interno y externo en el que se encuentra este sector, para definir y dar a conocer las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de las ebanisterías. Por primera vez, se analiza la competitividad del sector ebanistería en Bluefields razón máxima para llevarlo a cabo considerando la inexistente literatura en relación a este tema.

El ámbito de la investigación científica sobre el desarrollo competitivo e industrial de la pymes y sus diversos sectores se encuentra todavía subvalorado. Este tipo de estudios aportan el conocimiento e insumos valiosos mediante la investigación sobre el desarrollo competitivo de las Pymes para compararlos con otras experiencias interesantes y crear un debate sobre las similitudes y diferencias que atraviesan otros sectores de ebanisterías en Nicaragua.

Una comprensión clara del sector, permitirá diseñar las estrategias que mejor se adecuen a las necesidades y competencias del sector. Estrategias que potencien las fortalezas y oportunidades del sector y que minimicen sus amenazas y debilidades. La presente investigación es de gran utilidad no sólo para la comunidad que integra el sector ebanistería, es útil y extensiva a toda la cadena de valor, comúnmente denominada madera – mueble, y de significativa ayuda para los organismos no gubernamentales, estatales y privados involucrados en la competitividad del sector. Por

“Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de las MIPYMES del sector de la ebanistería en la ciudad de Bluefields previo a la entrada en vigencia del DR-CAFTA: Elaboración de la Matriz FODA”.



todo lo anterior, se demuestra la conveniencia, relevancia social, valor teórico y la utilidad metodológica de ejecutar un estudio que no sólo resuelve un problema de conocimiento sino que también es novedoso y ambicioso.



Formulación del problema

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) del sector de la ebanistería de la ciudad de Bluefields desconocen cuáles son las amenazas, fortalezas, oportunidades y debilidades del sector en que operan; situación que les impide identificar, definir y ejecutar estrategias de competitividad a corto, mediano y largo plazo. El mercado evoluciona constantemente y los nuevos tratados de comercio suscritos entre Nicaragua y otros países exigen una noción clara y precisa de cómo opera este mercado, cuáles son sus exigencias, cuál es el mejor mercado y cuáles son las nuevas tendencias de este sector.

Preguntas derivadas del problema.

1. ¿Conocen las MIPYMES del sector (ebanistería) de la ciudad de Bluefields sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas?
2. ¿La comunicación y difusión de programas, capacitaciones, foros y demás entrenamientos de los distintos actores de fomento al sector es perfecta?
3. ¿Están organizados en redes todas las ebanisterías de la ciudad?
4. ¿Han ideado estrategias de competitividad las MIPYMES del sector?
5. ¿Han ejecutado dichas estrategias?
6. ¿Los programas o proyectos de orden estatal o no gubernamental son intensivos o pasivos?
7. ¿Cómo esta su rentabilidad, liquidez y endeudamiento?
8. ¿Se vislumbra el CAFTA como una amenaza inminente o como una oportunidad de competir?



Objetivos

Objetivo General

- ❖ Identificar cuales son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de las MIPYMES del sector de la Ebanistería para la puesta en práctica de estrategias que permitan el logro de una ventaja competitiva.

Objetivos Específicos

- ❖ Conocer las oportunidades con las que cuenta el sector de la ebanistería.
- ❖ Determinar las fortalezas que posee el sector de la ebanistería.
- ❖ Averiguar las debilidades por las que atraviesan las ebanisterías del sector.
- ❖ Definir las amenazas a las que se enfrenta el sector de la ebanistería.
- ❖ Determinar la eficiencia de los programas locales y nacionales, tanto estatales como no gubernamentales, en el desarrollo y promoción del sector.
- ❖ Conocer la percepción general del sector ante la entrada en vigencia del tratado de libre comercio CAFTA-DR.
- ❖ Evaluar las estrategias implementadas por las MIPYMES del sector y su contribución al desarrollo palpable de una ventaja competitiva.



Marco Teorico

Definición y taxonomía de las PYMES⁶

Definiendo las PYMES

El debate sobre las PYMES se ha internacionalizado y ha despertado el interés por los análisis comparativos entre regiones y entre países. Pero en los círculos académicos y políticos, se corre el riesgo de concebir las PYMES como una categoría homogénea, caracterizada por la uniformidad de comportamiento de sus actores y de sus resultados económicos. Sin embargo, tal concepción se ve cuestionada por dos importante evidencias empíricas; a) los criterios para definir las PYMES varían de un país a otro; b) por si solo, el tamaño de la empresa no es capaz de dar cuenta de la diversidad existente en el sector de las PYMES.

El concepto de PYMES ha sido objeto de una gran variedad de interpretaciones, Las definiciones oficiales no son las mismas en todos los países, y constituyen una buena razón para tener prudencia cuando se hacen comparaciones internacionales. Por ejemplo, lo que se considera PYMES en China puede no serlo en Italia. Al interior de un mismo país, pueden observar diferencias considerables entre la definición jurídico-legal de las PYMES y otro tipo de definiciones, como las de carácter académico, por ejemplo.

La diferenciación del sector de las PYMES en sub-sectores no siempre se lleva a cabo. Hay quienes distinguen por ejemplo, entre microempresas, empresas familiares, empresas rurales, pequeñas y medianas empresas. Algunos países utilizan exclusivamente el número de trabajadores en sus clasificaciones; otros, en cambio, combinan este criterio con aspectos financieros. La distinción entre las PYMES manufacturera y las que operan en el sector de los servicios puede o no existir, mientras que otros países se preocupan por subdividir detalladamente el campo manufacturero.

⁶“Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de las MIPYMES del sector de la ebanistería en la ciudad de Bluefields previo a la entrada en vigencia del DR-CAFTA: Elaboración de la Matriz FODA”.



Puede decirse que en general, la mayoría de las definiciones nacionales de PYMES tienen en común la adopción del número de los trabajadores y de parámetros financieros, como criterios fundamentales. Para este estudio se definirán las PYMES en base a la clasificación que hace el Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (MIFIC). Este ente público, responsable de las políticas de fomento al sector empresarial en general, clasifica a la PYMES en base al siguiente criterio:

Cuadro 1. Clasificación de las PYMES.

No. de trabajadores	Tipo de empresa
De 21 a 100	Mediana
De 6 a 20	Pequeña
De 2 a 5	Microempresa
1	Unipersonal

Es importante señalar que además del MIFIC, el Banco Central de Nicaragua (BCN) tiene una definición de PYMES muy distinta a la del MIFIC. Éste define como grandes empresas las que cuentan con más de 30 trabajadores, las cuales, a nivel internacional serían consideradas como empresas pequeñas (generalmente hasta 50 trabajadores) medianas (hasta 100). Y define a las PYMES a las empresas que tienen entre 4 y 30 trabajadores. El nuevo tamaño de las PYMES basta para mostrar tal diferencia. Fuera de Nicaragua, la PYMES pueden estar conformadas hasta por 100 o más trabajadores. Es obvio que las PYMES internacionales, individualmente o asociadas, superan ampliamente en capacidad tecnológica, de producción y mercadeo a las PYMES nicaragüenses lo que conlleva a una consistencia competitiva diferente en el mercado internacional.

Construyendo una taxonomía de las PYMES

Frente a la heterogeneidad de definiciones, hay que tratar de elaborar una estructura analítica que sea capaz de captar la gran variedad de comportamientos y resultados económicos observables en el sector de las PYMES. Lejos de ser un ejercicio abstracto, estos esfuerzos representan una precondition esencial para poder elaborar políticas

“Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de las MIPYMES del sector de la ebanistería en la ciudad de Bluefields previo a la entrada en vigencia del DR-CAFTA: Elaboración de la Matriz FODA”.



que superan el criterio simple del tamaño de la empresa y respondan a las diferentes demandas de los distintos tipos de PYMES.

Una tipología de las PYMES capaz de dar cuenta de la heterogeneidad de este sector, deberá incluir, desde las empresas familiares que sirven el mercado local, hasta las empresas especializadas que operan a nivel internacional, pasando por una amplia gama de tipo intermedios. Sin ninguna pretensión de exhaustividad, se presenta aquí una tipología posible:

- a. Empresas familiares rurales, operan orientadas por la lógica de la subsistencia y circunscritas a un mercado local.
- b. Empresas urbanas ubicadas en el umbral del sector formal e informal, que se encuentran frecuentemente en distritos marginales de las áreas metropolitanas.
- c. Empresas subcontratantes que operan bajo el mando indirecto de una empresa mas grande.
- d. Empresas especializadas que interactúan con otras empresas en clusters, distritos industriales o redes de empresa.
- e. Medianas empresas que ofrecen productos de nicho directamente en los mercados internacionales.

Una tipología como ésta muestra que la heterogeneidad de las PYMES es tal que resultan inadmisibles las tentativas conceptuales que tratan de establecer relaciones apriorísticas entre tamaño, comportamiento y resultado económico. Bajo esta premisa, la utilización del término PYMES mantiene su utilidad como categoría analítica, pero a condición de que su diferenciación interna en distintos tipos sea explícitamente reconocida. En este sentido, la escala de producción es una condición necesaria, pero no suficiente para clasificar a las empresas. También hay que incorporar elementos que permitan incorporar las características particulares del contexto social y económico en el cual operan las PYMES: sus relaciones de producción y de mercadeo. Ambos tipos de relaciones son las variables clave en la clasificación de las PYMES, debido a que



proporcionan información sobre el comportamiento y el resultado de las empresas, así como sobre las relaciones dinámicas entre ellas.

Con referencias a la producción, las PYMES pueden explorar las redes de relaciones locales, nacionales e internacionales. Estas pueden establecerse geográficamente con facilidad, basándose en contactos personales que operan en su contexto social de confianza e intercambios mutuos de “saber hacer” (*know-how*), pero pueden igualmente tender hacia el aislamiento y el rezago tecnológico. En el otro extremo del espectro, las relaciones de producción pueden ser internacionalizadas; sea indirectamente, por el subcontrato con grandes empresas multinacionales; sea directamente, entre empresas de diferentes países –lo cual suele ser menos frecuente.

Con referencia a las relaciones de mercado, las PYMES pueden servir mercados locales, mercados nacionales o incluso internacionales. Con respecto al nivel local, la competitividad de las PYMES puede depender de su habilidad para elaborar productos adecuados a las preferencias de los consumidores locales, gracias a relaciones personales. Pero de la misma forma, pueden ser incapaces de crecer más allá de los límites del mercado local. No obstante, hay PYMES que aprovechan los mercados de nicho existentes en el ámbito internacional, a causa del carácter único de sus productos.

Las posibles combinaciones entre las relaciones de producción y de mercado permiten dar cuenta de los distintos tipos de PYMES existentes realmente, tal como se puede observar en el siguiente cuadro. Que puedan existir no representan solamente el panorama a lo largo del cual se encuentran todas las relaciones de producción y mercado, sino cualquier posible combinación de las dos, pudiendo así representar la entera población de las PYMES. De esta manera, una estructura sencilla que se desarrolla sobre los dos ejes de las relaciones de producción y mercado, puede captar una sustancial variedad de las PYMES “reales” como puede observar en el cuadro 2.



Cuadro 2. Tipologías de PYMES⁶

RELACIONES DE PRODUCCIÓN	RELACIONES DE MERCADO		
	Locales	Nacionales	Internacionales
Locales	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa rural familiar. • Empresa urbana familiar. • Empresa subcontratante familiar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa subcontratante tradicional. • Empresa de distrito industrial. • Empresa mediana de nicho. 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa de distrito industrial. • Empresa mediana de nicho.
Nacionales		<ul style="list-style-type: none"> • Empresa mediana de nicho. • Empresa de redes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa mediana de nicho. • Empresa de redes.
Internacionales			<ul style="list-style-type: none"> • Empresa subcontratante global

El esquema ilustra como algunas tipologías de PYMES pueden situarse en las dimensiones analíticas de las relaciones producción y mercado. Obviamente, este esquema no pretende ser exhaustivo y hay muchos otros tipos de PYMES que pueden ser clasificados de esta manera. De cualquier forma, el planteamiento puede ser útil como instrumento de análisis comparativo internacional, y para ayudar a redefinir la orientación de las futuras políticas de apoyo.

Las PYMES mas locales son aquellas de propiedad familiar que operan al margen del mercado formal y que son locales en términos de sus relaciones de producción y mercado. Tal es el caso de empresas rurales y urbanas en muchos países industrializados y de nueva industrialización. No obstante, las PYMES que tienen sus raíces en las redes de producción local, no se limitan necesariamente al mercado local. Los distritos industriales de éxito se caracterizan generalmente por la predominancia de PYMES que basan su competitividad en las redes locales de producción, pero han logrado organizarse para crear vínculos de mercado a nivel internacional. De la misma

⁶“Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de las MIPYMES del sector de la ebanistería en la ciudad de Bluefields previo a la entrada en vigencia del DR-CAFTA: Elaboración de la Matriz FODA”.



manera, las PYMES de nicho también son locales en términos de relaciones de producción, pero la particularidad de sus productos les permite acceder directamente a los mercados nacionales e internacionales. En el caso de la subcontratación, la forma tradicional es la de pequeñas empresas de subcontrato que participan en redes locales y nacionales de producción, mientras sus productos intermedios pueden alcanzar mercados nacionales e internacionales a través de las grandes empresas que las han contratado.

Un fenómeno reciente, pero menos frecuente, es aquel en el cual pequeñas empresas de subcontratación incursionan en relaciones de producción a nivel internacional.

Las PYMES industriales en Nicaragua: un nuevo actor de desarrollo⁶

Dada la elevada representatividad que tienen en el sector industrial nicaragüense en cuanto a número de unidades y cantidad de empleos generados, las PYMES deben ser tomados muy en serio para poder conseguir este “golpe de timón” en la búsqueda del desarrollo nacional.

La debilidad estructural de la economía

Si se compara el peso de las exportaciones de Nicaragua con otros países avanzados y de reciente industrialización, se observa que las exportaciones nicaragüenses consisten fundamentalmente en productos agropecuarios (materias primas) y, en el caso de los productos industriales, se trata generalmente de exportaciones de productos de primer procesamiento (p.ej. café beneficiado, madera aserrada, etc.). Falta entonces la producción industrial más sofisticada, la que transforma el producto en la versión que se entrega al consumidor final (p.ej. enlatados de fruta y hortaliza, muebles, etc.). Al estar ausente este eslabón, los recursos nacionales se van del país casi en bruto sin la

⁶“Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de las MIPYMES del sector de la ebanistería en la ciudad de Bluefields previo a la entrada en vigencia del DR-CAFTA: Elaboración de la Matriz FODA”.



posibilidad de generar un mayor valor agregado, empleo, ingreso, divisas, tecnología, recursos humanos, etc. El resultado es una economía fuertemente limitada, poco diversificada e inestable frente a las fluctuaciones de los precios internacionales de las materias primas y poco especializada en productos de alto valor agregado.

Generación de empleo⁸

Los empleos generados en el sector forestal están muy por debajo de sus potencialidades. Si se explotará de una manera adecuada y se aprovecharan todos los recursos que ofrece sería una importante fuente de trabajo.

La cifra real podría estar muy por encima de lo que informa el BCN si se consideran todos los empleos directos e indirectos de la actividad forestal como comerciantes, leñeros, productores de carbón y transportistas.

Cuadro 3. Empleos generados en el sector forestal.

Actividad	Cantidad de empleos estimados
Dueños de bosques y extractores de madera	3,000
Aserrios	2,600
PYMES de ebanistería	6,000
Artesanos de la madera	2,000
Talleres trabajando en la construcción	2,500
Total	16,100

La cadena de valor⁹

La cadena productiva del sector forestal y productos de madera cuenta con cuatro eslabones fundamentales:

1. Manejo y extracción del bosque y de plantaciones.

⁸“Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de las MIPYMES del sector de la ebanistería en la ciudad de Bluefields previo a la entrada en vigencia del DR-CAFTA: Elaboración de la Matriz FODA”.



2. Primera transformación: aserraderos, fábrica de plywood y chapas para piso y cielo raso.
3. Segunda transformación: fabricación de muebles y productos finales de madera.
4. Comercialización.

Características específicas de los eslabones de la cadena de valor del sector forestal⁸

Primer eslabón: Manejo y extracción del bosque y de plantaciones.

- a) Actores que intervienen: los principales actores de este eslabón son los dueños de bosques ya sean privados, estatales o comunitarios y los extractores de madera, leña, postes, entre otros.
- b) Generación de empleo: la generación de empleo directo y permanente es aproximadamente de 3,000 personas, según datos del BCN (1996).
- c) Clasificación y distribución del bosque: como es típico del bosque tropical húmedo, la madera de Nicaragua incluye especies preciosas como la caoba, cedro real, pochote, ñambar, roble, guapinol, entre otras, con gran demanda en el mercado internacional.

El bosque nicaragüense está clasificado y distribuido de la siguiente manera:

1. Bosque de latifoliadas: la mayor parte se ubica en la Costa Atlántica y está compuesto por árboles de hoja ancha y madera roja.
2. Bosque de coníferas: compuestos por las especies *Pinus oocarpa* y *Pinus tecunumanii* en la región norte del país, específicamente en Nueva Segovia y Madrid, y *Pinus caribaea* en el noreste de la Costa Atlántica.
3. Bosque secundario o barbecho forestal: se ubican en las zonas Central y Atlántica del país y es producto de la regeneración natural.
4. Áreas sin bosque o con bosques degradados: son tierras de vocación preferentemente forestal, aptas para la reforestación y se encuentran distribuidas en todo el país.

⁸“Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de las MIPYMES del sector de la ebanistería en la ciudad de Bluefields previo a la entrada en vigencia del DR-CAFTA: Elaboración de la Matriz FODA”.



5. Bosques de manglares: están distribuidos en las costas del Océano Pacífico y Océano Atlántico.
6. Bosques plantados o reforestados: existen actualmente unas 40,000 hectáreas en diversos estados de calidad desde muy bien manejados hasta plantaciones abandonadas. En su mayoría son plantaciones de *Pinus caribaea* establecidas en el llano de Puerto Cabezas. Una cantidad menor de plantaciones con especies de rápido crecimiento con objetivos energéticos se encuentra en la zona del Pacífico y Central del país.

Segundo eslabón: Primera transformación: aserraderos y fábricas de plywood:

- a) Actores que intervienen: dueños de aserrios, de fabricas de plywood y chapas. Se encuentran en la periferia urbana y algunos en la zona rural.
- b) Generación de empleo: este eslabón genera unos 2,600 empleos directos permanentes (BCN, 1996).
- c) Capacidad a nivel nacional: el país cuenta con 113 aserraderos, muchos de estos son pequeñas industrias cuyos propietarios o propietarias no son, en su mayoría, dueños de bosques. Tienen maquinaria obsoleta, diseñada para el procesamiento de trozas de grandes dimensiones. Esto ha generado problemas debido al uso irracional del recurso forestal y al avance de la frontera agrícola, la materia prima que estas industrias requieren se esta volviendo escasa pues se encuentra distante de las áreas de extracción por lo que encarece el precio de la madera.

La capacidad instalada de procesamiento corresponde a 770,000 metros cúbicos por año y a un turno de ocho horas de trabajo. Únicamente seis de ellos poseen secadores de madera, con esto cubren apenas un diez por ciento de la capacidad de procesamiento instalada y en uso a nivel nacional. Se trata de una capacidad claramente insuficiente.

Únicamente existen dos fabricas: una de plywood, ubicada en Tipitapa, con capacidad instalada de 133 mil metros cúbicos de madera en rollo por año y la capacidad utilizada del 35 por ciento y en la Costa Atlántica una fabrica de chapas.



Tercer eslabón: Segunda transformación:

- a) Actores que intervienen: ebanistas o productores de muebles, artesanos, carpinteros que trabajan en la construcción y que producen puertas, ventanas e infraestructura de interiores.

La segunda transformación de la madera se encuentra localizada en áreas urbanas, principalmente por los servicios que hay en las ciudades.

El bosque latifoliado es el recurso de base más importante para las pequeñas y medianas empresas productoras de muebles de madera del país. Se estima que el consumo de madera para la producción de muebles a nivel nacional representa tan solo el cuatro por ciento (Proyecto NICAMUEBLE, 2002) de lo que se extrae en el país.

- b) Generación de empleo y capacidad existente: existen unas 2,500 pequeñas empresas de ebanistería que generan unos 6,000 empleos directos (BCN, 1996). Además hay 500 talleres de artesanos que trabajan con madera y aportan unos 1,500 a 2,000 puestos de trabajo. Se estima que existen unos 700 talleres de carpintería que laboran en construcción de casas y elaboran puertas y ventanas. Estos generan entre 2,000 y 2,500 empleos directos. En total la segunda transformación genera entre 10,000 y 12,000 puestos de empleo a nivel nacional.

Cuarto eslabón: Comercialización.

- a) Actores que intervienen: los comerciantes de madera aserrada y en rollo y de productos terminados y que actúan tanto para el mercado local como para la exportación.
- b) Mercados: en el año 2001 las exportaciones de madera aserrada y tableros de madera fueron de US\$ 16.2 millones. Se estima que ese mismo año se exportaron entre US\$ 0.3 y 1.2 millones de dólares en muebles de madera y en el mercado nacional se estima en US\$ 7 millones al año.



Impulsando la cadena industrial

En Nicaragua, se observa también una separación entre el eslabón primario, el secundario y el terciario. Esto significa que las materias primas del país no se transforman en productos acabados de alto valor agregado. La contradicción mayor consiste en que la industria tiene que importar sus insumos, que podrían estar fácilmente disponibles a nivel nacional si hubiese una política de fomento a las cadenas productivas.

En el caso de los muebles, observamos que en los últimos años ha crecido enormemente la exportación de madera aserrada, lo cual lleva a prever una próxima escasez estructural de madera fina (caoba, cedro real) para la mueblería nacional. Al mismo tiempo, está creciendo la importación de insumos como el fibrán, hecho en Costa Rica y en otros países, mientras todavía no se ha incentivado la instalación de plantas para el procesamiento del aserrín para luego producir durpanel y fibrán, reduciendo los costos de producción de los muebles y el deterioro de los recursos forestales del país.

Las ventajas comparativas dinámicas

En el caso de Nicaragua, habría que pensar en la elaboración de políticas e incentivos dirigidos a fortalecer las cadenas productivas nacionales. Pero desafortunadamente, los estudios que se han realizado en este país sobre las cadenas productivas consideran a los eslabones de estas últimas como entidades separadas entre sí. Apenas mencionan la existencia de las distintas cadenas, los enchufes entre los eslabones, los cuellos de botellas y los nodos principales hacia donde debe orientarse la acción de fomento de la oferta y demanda sectorial. En cambio, a nivel internacional hay experiencia de países donde se han realizado estudios relevantes de análisis subsectorial, que merecían ser incorporados al método de formulación de políticas y estrategias de desarrollo subsectorial y nacional. La ventaja principal de tal enfoque es la rapidez y la eficiencia del esfuerzo de las instituciones de apoyo, que pueden priorizar algunos elementos y experimentar en ellos el impacto de corto plazo y su capacidad multiplicadora (como en las pruebas de laboratorio).

“Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de las MIPYMES del sector de la ebanistería en la ciudad de Bluefields previo a la entrada en vigencia del DR-CAFTA: Elaboración de la Matriz FODA”.



Solo un trabajo de este tipo puede simplificar la implementación de programas de desarrollo y hacerla eficiente y eficaz, especialmente en un país que tiene escasos recursos financiero y esta obligado a priorizar las intervenciones de fomento. Al mismo tiempo, esto permitiría a los organismos gubernamentales estructurar mecanismos de incentivos bien orientados para la inversión del sector privado hacia los nodos que pueden desatar resultados inmediatos. La falta de esta perspectiva de cadena, solo puede solamente producir un énfasis inútil en los problemas de cada eslabón, generando una actitud “gremialista”, que tiende a priorizar la defensa de los intereses gremiales. Esto puede hasta obstaculizar la creación de los efectos multiplicadores esperados en un enfoque que estratégicamente prioriza un “nodo” de la cadena respecto a otros.

Es lo que ocurre, por ejemplo, en la cadena maderera, donde las organizaciones de apoyo a la rama se preocupa de enfatizar los distintos problemas particulares: el deterioro del bosque y el corte ilegal de madera, la falta de madera preciosa, etc. Las respuestas llevan a la defensa de los gremios mas importante (en 1998, ganaron los ambientalistas, gracias al decreto de prohibición del corte de caoba, cedro y pochote por 5 años; decreto abolido en 1999, por la obra de cabildeo de los madereros), sacudiendo las posibilidades económicas y la competitividad de los otros eslabones (aumento del precio de la madera para los artesanos). No se ha pensado en coordinar las acciones de los actores de la cadena mediante incentivos que lo llevan a promover actividades que a corto plazo constituyen gastos (reforestación compartida), pero en el mediano y largo plazo pueden garantizar el éxito económico de toda la cadena (madera disponible para producciones en escala de muebles y otros productos de la madera).



El rol de las PYMEs industriales en el desarrollo nacional

Si hay que promover alguna política de industrial en Nicaragua, esta no puede llevarse a cabo sin las PYME. La razón es simple: las PYMES representan el 99.9% de las empresas nacionales. Es importante diferenciar estas empresas de las microempresas, ya que estas últimas no han llegado a ninguna experiencia internacional exitosa ni a un modelo de desarrollo, como si ha ocurrido en el caso de las PYMES, que han hecho posible los distritos industriales, los clusters de empresas, las redes de pequeñas empresas innovadoras, etc. Entonces, si por un lado hay que reconocer que las microempresas son las empresas mas numerosas y que tiene un sentido trabajar con ellas para fomentarlas y seguir valorando su capacidad de ser generadora de empleo; habría que reconocer, por otro lado, que el desarrollo lo hacen otras empresas, con un tamaño mayor y una capacidad empresarial y física que las mete en condición de relacionarse proactivamente con los diferentes aspectos de la competitividad de la empresa individual y del sistema de empresas locales o regionales en un contexto de mercados internacionalizados.

En este sentido, hay que valorar también otra característica relevante de las PYMES en Nicaragua: se encuentran agregadas sectorialmente en determinados centros geográficos, lo que constituye la base para la apropiación de los beneficios de la eficiencia colectiva. Se refiere entonces, a las ventajas posibles pero no necesarias de la acción conjunta y de las externalidades positivas. Es obvio que la pequeña empresa individual no tiene la capacidad de enfrentarse competitivamente a las grandes empresas en el mercado abierto, y especialmente internacional. Para lograrlo, según la experiencia exitosa de distintas zonas geográficas del mundo (con particular referencia a la “Tercera Italia”), las pequeñas y medianas empresas tienen que juntarse por lo menos pasivamente, o sea beneficiándose de la presencia en los alrededores de otras cientos o miles de empresas donde tienen en común un determinado ámbito de producción y especialización, según una natural complementariedad productiva. Cuando el beneficio de las empresas agregadas se transforma en consciente y proactivo, como en el caso en que varias empresas se organizan para acceder mas

“Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de las MIPYMES del sector de la ebanistería en la ciudad de Bluefields previo a la entrada en vigencia del DR-CAFTA: Elaboración de la Matriz FODA”.



fácilmente al crédito o a la exportación o para buscar incidencia en las políticas de apoyo de los gobiernos locales, entonces si se concretiza una mayor adherencia a los a los modelos mas fuertes y competitivos de pequeñas empresa, que hasta planifican las ventajas que quieren recibir de su presencia en determinados entornos geográficos o redes extensas de empresas.

La economía de las pequeñas y medianas industrias en Nicaragua⁶

En Nicaragua, las PYMES industriales tienen un potencial de desarrollo relevante, que depende de varios factores: la abundancia de los recursos naturales, la tradición artesanal, el bajo costo de la mano de obra y la concentración geográfica sectorial de las PYMES en algunas ciudades del país. Sin embargo, las PYMES aún no han logrado convertirse en una base estratégica para el desarrollo nacional. Este apartado intenta identificar los nodos que pueden encaminar el crecimiento del sector de las PYMES, y el papel fundamental que las instituciones públicas y privadas pueden jugar a través de la investigación, la formulación de políticas, la promoción y el apoyo a este sujeto clave de la economía Nicaragüense.

El potencial de desarrollo de las PYMES industriales nicaragüenses reside en su elevado número de empresas y trabajadores. Ambos se encuentran localizados en ciudades con una larga tradición artesanal y en un país muy rico en recursos naturales: productos agropecuarios, madera, cuero y minerales. Sin embargo, aunque su potencial parece promisorio, la realidad actual es menos alentadora, debido al bajo nivel de desarrollo que caracteriza a las PYMES nacionales.

Este sector necesita de políticas de fomento que mejoren su competitividad y le permitan incursionar en un mercado cada vez más globalizado. Es verdad que en el país existen distintas instituciones, públicas y privadas, que trabajan en el fomento de

⁶“Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de las MIPYMES del sector de la ebanistería en la ciudad de Bluefields previo a la entrada en vigencia del DR-CAFTA: Elaboración de la Matriz FODA”.



las PYMES, pero sus políticas no parecen ser lo suficientemente claras como para alcanzar resultados significativos en el mediano plazo.

En su búsqueda de desarrollo, Nicaragua debe aprender a aprovechar el legado positivo de su reciente y compleja historia económica social. Aunque el sistema socialista de la década de los ochenta creó una negativa cultura de dependencia con respecto al Estado, estimuló el crecimiento de las PYMES mediante un fuerte apoyo al sector cooperativo, en el que predominaba la actividad artesanal; la fase previa y la base para un posible desarrollo industrial.

Las ventajas competitivas de las PYMES

La realidad actual demuestra que las PYMES no parecen condenadas a desaparecer de la escena económica, a pesar de la apertura de los mercados y la profundización de los procesos de globalización. Aunque han experimentado importantes transformaciones, ellas continúan coexistiendo con las grandes empresas. Y en casi todos los países industrializados y en desarrollo, las PYMES representan la mayoría de las empresas y generan un significativo nivel de empleo y valor.

Aunque con rasgos diferentes según las distintas épocas industriales, las PYMES siempre han existido. Luego de un primer período en que las pocas empresas existentes eran inevitablemente “grandes” y producían para el mercado ampliado, la primera revolución industrial llevó a configurar una amplia capa de PYMES, que constituyeron una organización de tipo artesanal: unidad de pequeñas escalas que utilizan una tecnología sencilla para un modesto nivel de producción destinados generalmente, al mercado local. En los países desarrollados, esta forma organizativa se conservó hasta la segunda revolución industrial, mientras que en muchos países en desarrollo sigue existiendo, sobre todo en la producción de bienes de primera necesidad (zapatos, vestuario, alimentos, muebles, etc.).

Con la segunda revolución industrial; al comienzo del siglo pasado, predominó el modelo de la producción fordista o de masa, la cual llevo a las pequeñas empresas a

“Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de las MIPYMES del sector de la ebanistería en la ciudad de Bluefields previo a la entrada en vigencia del DR-CAFTA: Elaboración de la Matriz FODA”.



desaparecer o a asumir nuevas modalidades productivas, y conformando un tejido de empresas vinculadas a las grandes empresas en actividades de abastecimiento y subcontrato.

En tiempos más recientes, se ha producido un cambio en la configuración de las PYMES en los países desarrollados con el surgimiento de pequeñas empresas innovadoras, tecnológicamente avanzadas y capaces de agregar productivamente para alcanzar mercados y consumidores lejanos mediante volúmenes flexibles de productos nuevos y personalizados. Estos dos últimos tipos de PYMES han surgido también en los países en desarrollo, aunque esas constituyen solamente una mínima parte de las PYMES, ya que la mayoría sigue operando con las formas productivas menos avanzadas: producen en condiciones de pura subsistencia y aumentan en número al empeorar las condiciones económicas generales.

¿Por qué las PYMES siguen existiendo, independientemente del periodo histórico y económico? En términos sistémicos parece que hay sectores donde las PYMES tienen ventajas competitivas importantes frente a las grandes industrias, debido a factores económicos y socioculturales. Desde el punto de vista económico, existen varias razones que explican la fuerza económica de las PYMES frente al mercado globalizado. Se trata de razones que están basadas en su particular capacidad de oferta y en su capacidad de respuesta a la demanda del mercado.

Por el lado de la oferta, una primera razón radica en la eficiencia colectiva de las PYMES cuando se encuentran aglomeradas sectorial y geográficamente. Esto produce la doble ventaja de las externalidades y de las acciones conjuntas que permiten a las PYMES superar las limitantes de su reducido tamaño y de su limitada capacidad individual para competir en economía de escala y de alcance. Las características mencionadas producen una serie de beneficios colectivos que en ámbito de la acción conjunta, llevan a facilitar el acceso a la exportación, crédito, infraestructuras públicas y compartir pedidos; mientras en el ámbito de las externalidades, posibilitan el flujo libre de una mano de obra ya capacitada, información técnica y comercial gratuita que circula

“Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de las MIPYMES del sector de la ebanistería en la ciudad de Bluefields previo a la entrada en vigencia del DR-CAFTA: Elaboración de la Matriz FODA”.



en el *cluster* de empresas, etc. En Nicaragua, tal tipo de aglomeración productiva existe: en Masaya, con los muebles, el calzado, el vestuario; en Managua, con la metalmecánica, los muebles, bloques y ladrillos, panadería; en León, con el cuero y los muebles; en Estelí con los muebles y los puros; en Chinandega, con los muebles, etc.

Una segunda razón económica se basa en la relación entre el tipo de producción industrial y el tamaño de las operaciones. Desde los tiempos de Adam Smith, la división y especialización de la producción se reconocen como factores importantes en el crecimiento de la productividad. En la actividad industrial hay producciones que operativamente tienen mayor facilidad de división y, por lo tanto, favorecen modalidades de producción que propician la descentralización de operaciones hacia otras empresas. Este es el caso de las producciones “discretas” que se pueden calcular en base al número de las piezas (zapatos, vestidos, azulejos, etc.), a diferencia de las producciones “continuas”, que se calculan con medidas estandarizadas de capacidad (petróleo, químicos, siderurgia y metalurgia, etc.) y que se elaboran en base a procesos continuos. Tal distinción depende también del grado de importancia del factor trabajo en la función de producción de estas actividades: las producciones “discretas” requieren de un alto componente de manualidad (manufactura) en el proceso operativo.

Las producciones continuas, en cambio muestran una mayor relevancia del factor capital en su función de producción, por lo cual necesitan menos trabajadores y más tecnología (de alto costo). A las pequeñas empresas les resulta factible separar y descentralizar las actividades discretas, lo que les permite limitar sus inversiones en un tipo específicos de productos, reduciendo así sus costos y aumentando la calidad de su trabajo y producción. Esta posibilidad incide directamente en el incremento de la productividad de los productos. En Nicaragua; es en los sectores de producciones “discretas”, (muebles, calzados, instrumentos metálicos, panadería) donde las PYMES se encuentran mas desarrolladas.

Pero hay otra ventaja derivada de la capacidad de oferta de las PYMES: la reducción en los costos. Aunque el costo unitario de un producto sea inferior en las grandes

“Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de las MIPYMES del sector de la ebanistería en la ciudad de Bluefields previo a la entrada en vigencia del DR-CAFTA: Elaboración de la Matriz FODA”.



empresas (por sus economías de escala), la función de producción de las PYMES puede lograr estructuras de costos más económicas debido a la mayor utilización de la mano de obra. Dado que a los países en desarrollo la mano de obra es un factor importante y, por lo tanto particularmente accesible, las PYMES, pueden competir a nivel internacional mediante una reducción del factor tecnológico (que generalmente tiene que importarse a precios internacionales) y su sustitución con el factor trabajo. Al mismo tiempo, la utilización de más trabajo y menos tecnología resulta más fácil en países que no disponen de muchos recursos humanos capacitados que tendrían serios problemas en echar a andar plantas grandes y pequeñas con tecnología moderna. En Nicaragua, este enfoque productivo es sumamente pertinente, debido al bajo costo absoluto de la mano de obra y a la tradición artesanal en las producciones mencionadas, lo que puede conducir a una buena productividad y competitividad de las empresas y de la economía en la cual están insertas.

Por el lado de la demanda, hay otros dos factores económicos que influyen e impulsan la competitividad de las PYMES en el nuevo mercado globalizado. El primero se refiere al tamaño del mercado interno. Cuando este es demasiado pequeño, como es el caso de Nicaragua, donde la población no alcanza los 5 millones de habitantes / consumidores y el ingreso per cápita anual es inferior a 500 dólares, las pequeñas empresas aventajan a las grandes en la medida en que no tienen que producir grandes cantidades para mantener bajos costos unitarios y evitan, de paso, el alto riesgo de acumular inventarios.

El segundo factor de la demanda que favorece la competitividad de las PYMES frente a la gran empresa, es la dispersión de los mercados internos que se da cuando los consumidores están distribuidos en un territorio con escasa densidad poblacional. En este caso los costos, especialmente de distribución se vuelven tan altos que pueden influir gravemente sobre los márgenes de rentabilidad de la empresa. Además, tal dispersión añade un problema adicional que tiene que ver con la cultura de consumo que da lugar a preferencias diferenciadas a nivel regional, reduciendo el espacio para explotar y aprovechar las economías de escala en producción y distribución. Para la

“Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de las MIPYMES del sector de la ebanistería en la ciudad de Bluefields previo a la entrada en vigencia del DR-CAFTA: Elaboración de la Matriz FODA”.



pequeña empresa local, esto no representa un obstáculo insalvable, porque es capaz de servir un “nicho” de mercado relativamente reducido y cercano, sin sufrir daños graves en su competitividad. En el caso particular de Nicaragua, la dispersión de los mercados parece afectar la posibilidad de incentivar la inversión extranjera de las transnacionales (la poca inversión extranjera tiende a concentrarse en Managua, mercado de cierta consistencia).

La propiedad de los medios de producción también puede fomentar actitudes y prácticas empresariales en la población. Este parece ser uno de los efectos, por ejemplo, de las cooperativas y la acentuada gremialización de la sociedad. En la misma Tercera Italia o en otros países como Israel, se demuestra la importancia social y económica adquirida por tales instituciones en el dinamismo económico regional. En Nicaragua, el gobierno sandinista de los años ochenta fomentó fuertemente el sistema cooperativo, cuyos residuos permanecen hasta el día de hoy. Aunque la percepción de los artesanos sea negativa frente a esta experiencia, ella ha permitido a miles de productores experimentar operaciones productivas y comerciales de cierto tamaño y con una perspectiva que les ha permitido salir del propio mercado local, encendiendo la mecha de la empresarialidad moderna en algunos de ellos.

La “gremialización” de los productores nicaragüense que fue tan fuerte en los años ochenta no se ha perdido, sino que se está recuperando, como lo muestran las iniciativas individuales y colectivas de INDE (Instituto Nicaragüense para el Desarrollo Empresarial), UNIPYME y CONAPI (Cámara Nacional de la pequeña Industria), entre las cuales elaboraron una propuesta de ley para las PYMES presentada a la Asamblea Nacional en 1997. Tales iniciativas son también una señal del interés de los pequeños productores en incidir en su realidad social, económica y política.

Todas estas razones explican –en diferentes medidas– buena parte del porque las PYMES no desaparecen del mercado, aunque crezca la liberalización y, con esta, la entrada de grandes empresas transnacionales en el pequeño mercado local del país. Es probable que existan otros factores explicativos según la historia y el contexto

“Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de las MIPYMES del sector de la ebanistería en la ciudad de Bluefields previo a la entrada en vigencia del DR-CAFTA: Elaboración de la Matriz FODA”.



político, social y económico de los países considerados. No obstante, los factores mencionados parecen ser los más representativos y positivos para la historia y la realidad de Nicaragua frente al dilema de cómo fomentar el desarrollo industrial.

En Nicaragua, las PYMES tienen costos de inversión mucho más bajos que las grandes empresas debido a que su proceso de producción es sustancialmente artesanal. Esto posibilita que su competitividad global gane ulteriores márgenes sobre las grandes empresas del país. Obviamente, esto no implica que las PYMES sean más competitivas que las grandes empresas, dado que en los otros factores competitivos (innovación, calidad y mercadeo), las PYMES muestran resultados inferiores a las grandes empresas; sin embargo dejan un margen para valorar el aporte potencial de estas empresas al desarrollo de la economía.

Los sectores más relevantes

No todos los sectores ofrecen las mismas ventajas competitivas a las PYMES. Teóricamente, las PYMES tienen ventajas en las empresas que trabajan en producciones “discretas”. Productos como los zapatos, los vestidos, los muebles, los azulejos, etc., han constituido los sectores de éxito de los famosos distritos industriales de la “Tercera Italia” y de otras regiones del mundo. Esta hipótesis también se confirma en la experiencia de Nicaragua, donde los mismos sectores muestran cierto desarrollo y ventajas potenciales.

El potencial de estos sectores

Luego de este análisis general, parece importante identificar el potencial de los sectores señalados. En todos los casos, se trata de producciones muy vinculadas a los bienes de primera necesidad de la población nacional. Por esta razón están tan arraigados en la actividad productiva nacional y resisten, a pesar de que la crisis económica aparentemente no disminuya. Se nota que la demanda nacional los ha puesto en marcha, aunque no puede impulsarlos más, debido a su débil poder de compra. De ahí que sea necesaria la apertura de las fronteras como medio para permitir -si esta adecuadamente organizado- encontrar nuevas fuentes de demanda, las cuales sí

“Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de las MIPYMES del sector de la ebanistería en la ciudad de Bluefields previo a la entrada en vigencia del DR-CAFTA: Elaboración de la Matriz FODA”.



pueden incentivar la oferta hacia aquellos cambios cuantitativos (aumento de la producción) y cualitativos (mejora de la calidad, innovación, mercadeo) que permitirán incrementar la generación de valor agregado, empleo e ingreso nacional en estos sectores y de la misma forma, encaminarían al país hacia un desarrollo sostenido.

Los principales cuellos de botella

A nivel general, no existe una política específicamente orientada al sector de las PYMES. Todos los gobiernos han enfatizado el rol de la producción agropecuaria para levantar la economía nacional y no han puesto mucho interés en el sector industrial. En los últimos veinte años, el peso de la industria en el PIB ha ido bajando progresivamente, al contrario de la tendencia que se observa en los países avanzados y de nueva industrialización. Una economía que quiere crecer debe invertir seriamente en un enfoque de integración de sus sectores productivos, fomentando la creación de cadenas productivas que permiten mejorar la eficiencia y la calidad del recorrido productivo nacional, lo que significa ganar más competitividad. Solo así se crearían más oportunidades de empleo y una generación de mayor valor agregado, formación de recursos humanos, transferencias tecnológicas, etc., o sea, se reforzarían los vínculos entre los sectores y se facilitarían el flujo intersectorial de innovaciones, servicios e incentivos, levantando de manera simétrica la oferta y la demanda nacional.

La falta de integración se refleja en la ruptura existente entre los eslabones de las cadenas productivas nacionales, especialmente en aquellas vinculadas a las PYMES. Estas se caracterizan por tener menos recursos y no poder integrar verticalmente diferentes fases productivas.

El problema de la ruptura de las cadenas productivas se da en casi todos los sectores, aunque por diferentes razones. Por ejemplo, en los muebles, la interrupción llega a nivel del aserrado de la madera, que saca la materia prima sin ulterior procesamiento. Al parecer, esto se debe a la existencia de normativas inapropiadas para el aprovechamiento de los recursos forestales y a la falta de una industria mueblera

“Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de las MIPYMES del sector de la ebanistería en la ciudad de Bluefields previo a la entrada en vigencia del DR-CAFTA: Elaboración de la Matriz FODA”.



suficientemente competitiva, capaz de convertirse en un comprador clave del producto de los aserraderos.

Una de las principales debilidades de las PYMES industriales la constituye su estructura artesanal: todavía no han cambiado a formas de producción industriales, por lo que continúan siendo competitivamente frágiles, especialmente en el actual entorno de liberalización de los mercados. Diferentes razones explican este fenómeno. Entre las principales están la falta de una adecuada formación de los recursos humanos involucrados en las PYMES; la tecnología obsoleta y pobre, y la ausencia de un mercado que demande altos volúmenes de producción.

La falta de una adecuada formación de los recursos humanos, se evidencia en la pasividad del empresario de no buscar soluciones integrales y diferenciadas para la baja competitividad de su empresa (Ej. cambio frecuente de estilos, mejor mercado del producto, iniciativas conjuntas de productores, etc.) y en la escasa capacidad técnica de los trabajadores, que fabrican productos con frecuentes defectos en la calidad. El problema tecnológico incide en la calidad del producto -baja y poco estandarizada- y en el volumen producido, que solamente es capaz de responder a los pedidos que surgen en el restringido mercado local. El tamaño del mercado incide en la producción de la empresa y en su capitalización, siendo demasiados pequeños los pedidos para garantizar la rentabilidad de las inversiones. Resalta la necesidad de que las PYMES den el “salto” y se inserten dentro del nuevo contexto globalizado de una forma verdaderamente “industrial”. Si no se da este salto, los competidores internacionales entrarán hasta en los mercados locales mas alejados y harán cerrar las operaciones de las PYMES nicaragüenses.

Del lado de los formuladores de políticas, el problema parece vinculado a la falta de conocimiento del sector, pues todavía se cree que es un sector homogéneo de empresas con un tamaño y un volumen de ventas parecido. La realidad es otra, como lo señala el mismo análisis del sector informal. La razón principal de la falta de éxito de las instituciones de apoyo se debe a que han trabajado indistintamente con actores que son

“Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de las MIPYMES del sector de la ebanistería en la ciudad de Bluefields previo a la entrada en vigencia del DR-CAFTA: Elaboración de la Matriz FODA”.



distintos, con una incapacidad real de responder a los diferentes pedidos de los diversos tipos de pequeños empresarios.

También hay que resaltar que la mayoría de los esfuerzos institucionales públicos (INPYME) y privados (ONGs) se han apuntado hacia las microempresas por ser débiles y numerosas; sin considerar que las experiencias internacionales de éxito (distritos industriales, clusters, redes de PYMES innovadoras, etc.) no han salido de ellas, sino de pequeñas y medianas empresas. La fuerza de estas empresas reside en un cierto nivel interno de división y especialización del trabajo, que permite dedicar personal especializado a actividades hoy fundamentales, como el mercadeo, el diseño y la innovación, que las microempresas no pueden desarrollar.

Hay un último problema que limita la competitividad de las PYMES industriales: la falta de una división y especialización suficiente del trabajo, tanto a nivel interno como a nivel externo del sector. Nos referimos a las organizaciones de servicios a la industria. Por un lado, las empresas siguen haciendo de todo (como en la práctica artesanal clásica), sin enfocar sus esfuerzos productivos en algunos productos especializados, lo que conlleva a la imposibilidad de concentrar las inversiones necesarias en un reducido número (y por lo tanto, en un reducido costo) de maquinarias relativamente avanzadas y capaces de producir en serie bienes de alta calidad.

Por otro lado, las instituciones de servicios a las PYMES son pocas y tienden a conformar un sector lejano a las modalidades del mercado, operando bajo el apoyo financiero externo y con escasas exigencias de calidad y sostenibilidad financiera. Además, tales organizaciones tienden a desconocerse y a ser insuficientemente coordinadas entre ellas, lo que no permite extender amplia y fácilmente estos servicios (información, capacitación, crédito, etc.) a las PYMES. El efecto principal es la forma poco orgánica y poco regular de los servicios.



El mercado de exportación⁶

El mercado nicaragüense no ofrece suficientes incentivos para que las PYMES industriales incrementen su oferta, debido a que el ingreso per capita es demasiado bajo y la población sustancialmente pequeña y dispersa. Se necesita buscar mercados alternativos que puedan absorber e impulsar la oferta nacional. La experiencia internacional muestra como en el caso de varios clusters de PYMES, el mercado internacional ha sido clave para tal desarrollo.

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

La demanda nacional está limitada por el bajo ingreso de la mayor parte de la población y por el reducido número de habitantes; lo que vuelve al mercado nacional incapaz de impulsar el crecimiento sostenido de las miles de empresas industriales. Ante eso, el mercado de exportación se puede convertir en la panacea del desarrollo capaz de empujar el auge industrial, orientando hacia los mercados externos la oferta que el mercado interno no puede absorber. Ante la inexistencia de una amplia demanda local, que ha sido fundamental para el desarrollo inicial de otros países de mayor tamaño. El mercado de exportación resulta estratégico para apoyar el desarrollo de la economía nacional.

Varias experiencias internacionales de países de menor tamaño y reciente industrialización muestran como han logrado crecer gracias a su entrada en el mercado internacional y también evidencia la importancia de políticas comerciales eficientes en el crecimiento sostenido de la economía. Sin embargo, tal esquema de desarrollo necesita de un esfuerzo particular en el caso de Nicaragua por razones que dependen del estado

⁶“Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de las MIPYMES del sector de la ebanistería en la ciudad de Bluefields previo a la entrada en vigencia del DR-CAFTA: Elaboración de la Matriz FODA”.



de atraso tecnológico, humano y empresarial del sector industrial en que se encuentra el país, así como por la lógica gubernamental de desarrollo que hasta la fecha sigue estando basada principalmente en el sector agropecuario, generador de escaso valor agregado y dominado por los vaivenes de los precios en el mercado internacional. El esfuerzo para incursionar en el mercado internacional se vuelve difícil, aunque necesario.

La industria de muebles de madera

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

Así, la exportación de madera aserrada ha alcanzado los 27 millones de dólares, mientras la exportación de muebles y papel juntas no alcanzan ni el millón de dólares (BCN, 1998).

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

“Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de las MIPYMES del sector de la ebanistería en la ciudad de Bluefields previo a la entrada en vigencia del DR-CAFTA: Elaboración de la Matriz FODA”.



mercado externo mediante acuerdos con los gobiernos de Unión Soviética y los otros países del Este Europeo.

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

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

La exportación de muebles

El mercado internacional puede ser la respuesta a la crisis sectorial interna. Lamentablemente, esta apertura en la cadena maderera es todavía incipiente. La exportación de muebles actualmente no cuenta con un sector de exportadores lo

“Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de las MIPYMES del sector de la ebanistería en la ciudad de Bluefields previo a la entrada en vigencia del DR-CAFTA: Elaboración de la Matriz FODA”.



bastante válido. De un total de 300 exportadores de muebles registrados por el CETREX en los años 98 y 97, solo un 20% se dedica formal y continuamente a la actividad; mientras que el otro 80% está compuesto por exportadores eventuales, es decir, personas físicas que alguna vez, en los dos años mencionados, han llevado una carga de productos fuera del país. Además, son raros los casos de exportadores que sacan más de 10-20,000 dólares de muebles por año. Se evidencia así la falta del eslabón de intermediarios que ha sido muy importante para el desarrollo exportador de muchos otros países. El principal producto de exportación está representado por las sillas mecedoras o "abuelitas", que representan hasta el 60% del total de exportaciones (300,000 dólares) y pueden considerarse la especialización productiva del sector orientada al mercado de exportación. Sin embargo, hay que reconocer que las PYMES de este sector no se han lanzado a fabricar productos con nuevos estilos, sino que han mantenido los estilos clásicos que solo pueden satisfacer la demanda étnica de otros países (nicaragüenses en Costa Rica o en Miami). Los muebles modernos todavía no son parte de la producción estándar nicaragüense, razón por la que en algunas tiendas de la capital empiezan a observarse algunos modelos extranjeros, cuya calidad, sin embargo, puede ser perfectamente alcanzable por los productores nacionales.

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

¿Quiénes están exportando?

Una actividad de fomento a la exportación debe discernir los actores (p.ej. productores, comerciantes, proveedores, etc.) y las funciones relevantes para promover su potencial de desarrollo, especialmente porque en este sector operan pequeñas y microempresas que generalmente no tienen suficientes recursos para participar en la actividad

“Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de las MIPYMES del sector de la ebanistería en la ciudad de Bluefields previo a la entrada en vigencia del DR-CAFTA: Elaboración de la Matriz FODA”.



comercial. En este sentido, es preferible delegar la función de apertura de mercados a quienes trabajan en el ámbito comercial de manera exclusiva y profesional. Solo de esta manera se puede alcanzar un resultado consistente a corto y mediano plazo. Sin embargo, en este análisis no solamente se busca discutir la importancia del eslabón comercial, sino también distinguir entre los exportadores más o menos calificados. Un estudio del año 1999 sostiene que entre los exportadores de muebles nicaragüenses existen diferencias en lo que se refiere a tipos de mercado, ingresos generados y volúmenes exportados. En otras palabras, existen varios tipos de exportadores, con diferentes lógicas comerciales y potenciales de desarrollo, que deben tomarse en cuenta al dirigir acciones de fomento hacia este sector.

Un primer tipo de exportadores dedican su actividad a participar exclusivamente en las ferias de Centroamérica, Panamá y EE.UU. Las cantidades que pueden exportar a estos eventos son pequeñas, debido al alto número de oferentes y a que compiten sin diferenciación de producto. Se exportan los mismos productos elaborados y comercializados en el mercado local (principalmente sillas), los cuales presentan problemas de moho y deformación por ser trabajados cuando la madera todavía está húmeda.

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

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

“Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de las MIPYMES del sector de la ebanistería en la ciudad de Bluefields previo a la entrada en vigencia del DR-CAFTA: Elaboración de la Matriz FODA”.



actividades de fomento a la exportación, especialmente de INPYME, que los considera como su grupo-objetivo.

Un segundo tipo de exportadores podría denominarse los "minoristas". Están orientados en su mayoría al mercado de tiendas de Costa Rica, que por sus cercanía geográfica ha permitido un comercio más fluido y la venta a los consumidores particulares en las localidades adonde viajan. Ellos mismos no consideran lo suficientemente buena la calidad de los productos; aunque consideran que es un poco mejor cuando se orienta a las tiendas debido a que estas imponen requerimientos más estrictos. En cambio, las transacciones que se realizan con consumidores particulares, donde el exportador vende lo que tiene a un precio más bajo, involucra productos de inferior calidad.

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

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



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

Clusters muebleros de éxito.

Crecer tiene sus fases y un proceso de aprendizaje que puede sacar provecho de diferentes experiencias internacionales exitosas. A nivel de PYMES, la gran mayoría de estas experiencias, se refieren a empresas aglomeradas en clusters. Los cluster son agrupaciones geográficas y sectoriales de pequeñas y medianas empresas especializadas en la producción de un tipo de producto: muebles, calzado, maquinaria-herramientas, etc. Tal concentración de empresas asume la configuración de una cadena productiva en el tiempo, que presenta la progresiva especialización de cientos o miles de empresas en alguna de las fases productivas o de los servicios relativos (venta de insumos, información, formación, tecnología, crédito, etc.), lo cual lleva a una creciente competitividad de las unidades industriales así como de la economía local en su conjunto. Las relaciones entre las empresas del cluster son naturalmente mas estrechas que si se tratará de empresas dispersas. En el caso mas "ideal" y horizontal (donde hay solamente empresas pequeñas y medianas), el conocido distrito industrial, tales relaciones manifiestan su fuerza en la capacidad de las empresas de actuar como un sistema socioeconómico y político que se autorregula y evoluciona hacia a formas mas eficientes de producción y comercialización. Obviamente, este modelo económico y social no es siempre alcanzable. Para hacerlo viable se necesita que los gremios y las instituciones de apoyo, públicas y privadas, logren incidir en el entorno de políticas.

La versión "minimalista " de este sistema económico (o sea el cluster y sus ventajas pasivas: las externalidades económicas) puede ser adoptado en Nicaragua, aunque las condiciones estructurales de la industria de muebles sean bastante débiles. De todos modos, el conocimiento de cómo funcionan los sistemas complejos de empresas, ayuda

“Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de las MIPYMES del sector de la ebanistería en la ciudad de Bluefields previo a la entrada en vigencia del DR-CAFTA: Elaboración de la Matriz FODA”.



a entender la vía de desarrollo que ha permitido a varios clusters de otros países alcanzar el éxito. De esta manera se pueden identificar los factores capaces de propiciar una mejora de la competitividad de la pequeña y mediana industria nicaragüense en ámbitos que, como los muebles, presentan aglomeraciones geográficas y sectoriales.

Un caso interesante es el cluster mueblero de Jepara, Indonesia. Las exportaciones de la industria mueblera pasaron, en el breve período de 1989 a 1997, de 3 a 135 millones de dólares, generando en el último año más de 35,000 nuevos empleos. Las claves de su acelerado desarrollo son variadas: por un lado, intervinieron factores del entorno macroeconómicos, como la devaluación de la moneda, que hizo más baratos los productos nacionales en los mercados extranjeros; por otro lado, la inversión directa extranjera, la cual fue promovida mediante la presentación de productos nacionales en las ferias que se dan en el Sur-Este y Este de Asia (Taiwán, Japón, Singapur, Hong Kong, Tailandia, etc.). La relación calidad /precio de estos productos interesó a los intermediarios presentes en las ferias y les motivó a llegar a Jepara para comprar volúmenes crecientes de muebles. En pocos años, algunas empresas internacionales se dieron cuenta que podían aprovechar de forma más competitiva la riqueza productiva de Jepara (calidad y costo del trabajo, recursos forestales en plantaciones) e impulsaron una ola de cluster indonés.

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

“Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de las MIPYMES del sector de la ebanistería en la ciudad de Bluefields previo a la entrada en vigencia del DR-CAFTA: Elaboración de la Matriz FODA”.



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

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

La alta demanda y la ausencia de barreras a la entrada de nuevas empresas generaron una reducción del riesgo empresarial, por lo que prosperaron las actividades de inversión productiva y comercial. Fue así que se profundizo la especialización del trabajo en el cluster y, al mismo tiempo, la atracción de compradores extranjeros. Las exportaciones crecieron enormemente, alcanzando actualmente más del 60% del volumen de producción del cluster forlivés.

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

“Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de las MIPYMES del sector de la ebanistería en la ciudad de Bluefields previo a la entrada en vigencia del DR-CAFTA: Elaboración de la Matriz FODA”.



- a. Inicialmente, la existencia de una demanda local o nacional que estimulo la producción y favoreció la creación de empresas (productoras y de servicios), dirigiéndolas hacia la formación de un cluster geográfico con potencial de desarrollo.
- b. Tal actividad impulso la acumulación de conocimientos críticos en la actividad productiva, permitiendo consolidar habilidades productivas y profundizar su especialización; formando así la base para incrementar la competitividad industrial y adentrarse en una segunda fase, la de una fuerte demanda en el mercado nacional e internacional.
- c. La participación de los productores y de los productos más competitivos en las principales ferias internacionales, ha jugado un rol muy importante. Además de proporcionar conocimientos del mercado externo, estos eventos permitieron dar a conocer la competitiva relación calidad / precio y las demás ventajas competitivas de los productos nacionales frente a otras localidades europeas especializadas en la producción de muebles tapizados.
- d. El reconocimiento internacional produjo el surgimiento de una intensa demanda internacional, la cual fomento la rentabilidad del sector, la entrada de nuevas empresas y el círculo virtuoso entre nuevas inversiones productivas y crecimiento económico.

Frente a estas condiciones, la pequeña industria mueblera de Nicaragua parece quedarse corta, solo la fase 1 ha sido alcanzada plenamente, mientras las fases dos y tres están a medias. Por un lado, la acumulación de conocimientos críticos tiene unas limitantes claves en un mercado interno demasiado restringido que impide una competencia por calidad e innovación (y no solo por reducción de precio); por otro lado, la participación en ferias se da bajo modalidades inapropiadas, dado que se utilizan como si fueran mercados locales, o sea "para vender lo que se lleva". Todavía no se le considera como mercado de estudio de las tendencias de la moda internacional, ni para "amarrar" el interés de los intermediarios en una competitiva relación calidad/precio mediante la exhibición de muestras de excelente calidad. Estos problemas deben ser



superados antes de que efectivamente pueda crecer la inserción en el mercado internacional de la mueblería nacional.

El desarrollo de clusters y redes de PYMES en los países en desarrollo: el caso de Nicaragua⁶

Este apartado presenta el enfoque metodológico que orienta el trabajo de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) en los países en desarrollo, donde desde hace algunos años se promueven proyectos de fomento a la competitividad de las PYMES. Los pasos metodológicos y prácticos seguidos particularmente en Nicaragua y Centroamérica enfatizan la promoción de redes de PYMES, la reestructuración de la empresa individual, la mejora del entorno institucional y el dialogo mas fluido entre el sector publico y privado.

El principio guía del enfoque de ONUDI hacia las PYMES, es que las empresas manufactureras de pequeña escala pueden jugar un papel clave en el crecimiento económico y el desarrollo equitativo en los países en desarrollo. Sin embargo, las PYMES no siempre pueden asumir este rol debido a los problemas que las caracterizan y que tienen que ver sobre todo con su tamaño.

A menudo las PYMES son incapaces de captar las oportunidades del mercado individualmente, ya que esto requiere de amplios volúmenes de producción, estándares homogéneos y abastecimiento regular. De la misma manera, ellas experimentan dificultades en alcanzar economías de escala en la compra de los insumos (así como de equipos, materias primas, finanzas, servicios de consultoría, etc.). El tamaño reducido constituye también un obstáculo significativo a la internacionalización de funciones como la capacitación, el análisis de mercado (*market intelligence*), la logística y la innovación tecnológica, todas las cuales constituyen la base esencial del dinamismo de las empresas. El tamaño reducido puede además evitar la implementación de una división interna del trabajo especializada y efectiva, la cual, de acuerdo a la teoría

⁶“Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de las MIPYMES del sector de la ebanistería en la ciudad de Bluefields previo a la entrada en vigencia del DR-CAFTA: Elaboración de la Matriz FODA”.



económica clásica, apoya las mejoras acumulativas en las capacidades productivas y la innovación.

Finalmente, a causa de la continua y reñida pelea para preservar su escaso margen de ganancia, los pequeños empresarios de los países en desarrollo se encierran frecuentemente en sus rutinas y se vuelven incapaces de innovar sus productos y procesos y mirar más allá de las fronteras de sus empresas para captar las nuevas oportunidades de mercado.

A través del *networking* (creación de redes), las PYMES individuales pueden buscar como solucionar los problemas relativos a su tamaño y mejorar su posición competitiva. Debido a los problemas más comunes que ellas comparten, las pequeñas empresas están en la mejor posición para ayudarse mutuamente. Mediante la cooperación horizontal (p.ej. con otras PYMES que ocupan la misma posición en la cadena productiva), las empresas pueden lograr colectivamente economías de escala que superen el alcance de las pequeñas empresas individuales, realizar grandes compras de insumos y alcanzar la escala óptima en la utilización de la maquinaria, además de juntar sus capacidades de producción para satisfacer pedidos de gran escala. A través de la integración vertical (con otras PYMES así como con empresas de gran escala a lo largo de la cadena), las empresas pueden especializarse en su actividad principal y ceder el paso a una división externa del trabajo. La cooperación entre empresas también impulsa un espacio de aprendizaje colectivo, un "colegio invisible", donde las ideas se intercambian y desarrollan y el conocimiento se comparte en un intento colectivo de mejorar la calidad del producto y ocupar segmentos de mercado más remunerativos. Finalmente, en el *networking* entre empresas, los proveedores de servicios para el desarrollo de la actividad empresarial y los formuladores locales de políticas pueden ayudar a conformar una visión de desarrollo local compartida y fortalecer las acciones colectivas para mejorar las estrategias empresariales.



Conceptos y definiciones previas

Antes de examinar los principales elementos de la experiencia de ONUDI, es necesario introducir una definición de trabajo del concepto de "redes", "clusters" y "networking".

Desde la perspectiva de ONUDI, el término *red* se refiere a un grupo de empresas que cooperan en un proyecto conjunto de desarrollo, complementándose mutuamente y especializándose para superar los problemas comunes, lograr la eficiencia colectiva y conquistar mercados más allá del alcance individual. El término *cluster* es usado para indicar una concentración sectorial y geográfica de empresas, que en un primer momento impulsa las externalidades positivas (como el surgimiento de proveedores especializados de materias primas y componentes o el crecimiento de un conjunto de capacidades sectoriales específicas) y, posteriormente, favorece el crecimiento de servicios especializados en problemas técnicos, administrativos y financieros. Estos servicios especializados crean un entorno positivo para el desarrollo de una red de instituciones públicas y privadas locales que apoyan el desarrollo económico local, promoviendo el aprendizaje colectivo y la innovación a través de una coordinación implícita y explícita. Finalmente, la palabra *networking*, se refiere a la acción global de establecer relaciones entre redes y/o clusters. Por eso, desde la óptica de ONUDI, los servicios de desarrollo para el *networking* indican aquellos servicios dirigidos a promover el desarrollo de clusters y redes.

Orígenes del enfoque basado en clusters y redes

La evidencia de clusters exitosos de PYMES ha sido ampliamente reportada en la literatura (Goodman, Bamford, Saynor, Pyke, Beccattini, Sengenberger, Loveman y Piore). En muchos clusters exitosos, como los distritos industriales italianos, el *networking* entre empresas surgió espontáneamente como resultado del peculiar ambiente histórico y social que rodeaba a las PYMES. El *networking* espontáneo ha sido también observado en algunos países en desarrollo, pero esto para ser relativamente raro. Mucho menos común es el surgimiento espontáneo de otras características de clusters de éxito, como las instituciones que promueven el aprendizaje y la innovación colectiva.

“Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de las MIPYMES del sector de la ebanistería en la ciudad de Bluefields previo a la entrada en vigencia del DR-CAFTA: Elaboración de la Matriz FODA”.



No obstante los beneficios potenciales para las empresas, la evidencia muestra que la cooperación entre empresas y los otros rasgos de los clusters exitosos no surgen siempre espontáneamente. Entre los principales factores que obstaculizan significativamente este proceso están: a) el significado de los costos de transacción que se deben tomar en cuenta para identificar los socios de red adecuados y para forjar relaciones; b) el funcionamiento imperfecto del mercado para la provisión de insumos cruciales para el desarrollo del *networking*, como la información y la innovación; c) el alto riesgo de "*free riding*" que se enfrenta sobre todo en contextos donde la estructura legal de soporte a esfuerzos conjuntos es relativamente subdesarrollada.

La literatura disponible corrobora que la intervención de un "agente externo", que actúa como un catalizador para facilitar el surgimiento de clusters y redes puede, reducir significativamente el efecto los factores mencionados. Basados en estas experiencias y en la reflexión general sobre los fenómenos de concentración (*clustering*) y *networking*, ONUDI ha promovido programas de asistencia técnica para las PYMES. Estos se caracterizan por el énfasis sobre la promoción de eficientes sistemas de relaciones entre empresas, y entre empresas e instituciones, de modo que se supere el aislamiento y se alcancen nuevas ventajas competitivas colectivas, más allá del alcance de las pequeñas empresas individuales. Los programas también enfatizan el desarrollo de instituciones locales para actuar como facilitadores (*brokers*) del proceso de *networking*. Tales instituciones deberían apoyar el surgimiento de una visión empresarial conjunta que involucre, al sistema empresarial entero - compuesto por empresas, sus abastecedores, compradores e instituciones de apoyo - y que sea capaz de insertar tal visión en los proyectos comunes de desarrollo. Este énfasis en el sistema empresarial entero - y no en la empresa individual - constituye la diferencia principal entre los programas de *networking* y otros programas tradicionales de asistencia técnica.



Desarrollo endógeno de los sistemas de pequeñas empresas: lecciones de la experiencia italiana⁶

Este apartado presenta las características evolutivas de las PYMES en la región más reconocida por su desarrollo: la famosa “Tercera Italia”. De esta manera se llega a exponer los elementos esenciales de una estrategia de desarrollo que enfatiza la apertura de las empresas al mercado, las políticas macroeconómicas tendientes a fortalecer la demanda y la especialización de la oferta, y el entorno territorial que orienta a relaciones productivas y comerciales de una mayor confianza, poniendo en marcha un proceso de desarrollo de redes de PYMES.

El éxito de la experiencia italiana en el desarrollo de las pequeñas empresas altamente competitivas a nivel internacional, basada en la localización territorial de sistemas integrados y especializados desde el punto de vista sectorial, ya es bien reconocido en todo el mundo. Se ha remarcado la validez del modelo productivo italiano, por parte de numerosos organismos internacionales e investigadores, como vía idealmente transitable para los países atrasados en su proceso de industrialización. Al mismo tiempo, hoy se reconoce la importancia de la agregación de las pequeñas empresas en *clusters* para mejorar su potencial competitivo.

Sistemas locales, competencia global y mecanismos evolutivos

Los sistemas de pequeñas empresas han demostrado ser una forma de industrialización capaz de responder eficazmente a la competencia en un mercado abierto y, frecuentemente, capaz de alcanzar niveles elevados de competitividad.

La capacidad de mantener la presencia en el mercado se manifiesta en dos modalidades distintas: por un lado, en la capacidad de desarrollar ventajas competitivas reales con respecto a los competidores; por el otro, en la capacidad de ejercer una resistencia larga en las fases en las cuales el sistema resulta débil en el mercado.

⁶“Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de las MIPYMES del sector de la ebanistería en la ciudad de Bluefields previo a la entrada en vigencia del DR-CAFTA: Elaboración de la Matriz FODA”.



Aun cuando los sistemas de pequeñas empresas han demostrado ser generalmente competitivos, el tipo de respuesta al mercado y la naturaleza de las ventajas relativas que estos pueden desarrollar no son uniformes, sino que varían según la tipología de las relaciones que se crean entre las empresas y las diferentes fases de desarrollo que este atravesando el sistema.

Desde un punto de vista evolutivo podemos distinguir dos principales tipos de repuestas competitivas al mercado: la primera esta ligada a la fase en la cual el sistema local se inserta en el mercado abierto, logra una respuesta exitosa y se abre hacia un proceso de crecimiento; la segunda esta ligada a la fase en la cual el sistema ya ha adquirido una presencia relevante en el mercado y debe defenderse del atraco de *new entrants*, buscando competir a través de la calidad y la innovación. Estas dos situaciones ejemplares se presentan a lo largo de un proceso evolutivo cuya duración puede variar con relación a la velocidad de apertura del mercado, la intensidad de entrada de los competidores y la eventual introducción tecnológica de tipo radical.

¿Cómo ha sido posible comenzar un proceso de desarrollo local liderado por pequeñas y medianas empresas? Hay cuatro condiciones que deben reunirse para obtener este resultado: la apertura y liberación del mercado, el apoyo a la demanda, los recursos del territorio y la democracia económica.

La apertura y liberalización del mercado

La apertura al mercado es una condición imprescindible para la puesta en marcha de un proceso de mejora de la competitividad. Apertura significa extensión del mercado, lo que favorece el aumento de la productividad, la competencia y los procesos de especialización. La apertura al mercado puede ser el fruto de la eliminación de diferentes tipos de barrera al comercio: en particular, barreras institucional (tarifas, controles de los estándares, cuotas, mecanismos de autorización) y barreras infraestructurales (redes de transporte, telecomunicaciones e información). Sin encontrar una posibilidad de expansión de los mercados de salida y sin enfrentar, simultáneamente, el riesgo de ser enfrentados en el propio mercado local, difícilmente

“Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de las MIPYMES del sector de la ebanistería en la ciudad de Bluefields previo a la entrada en vigencia del DR-CAFTA: Elaboración de la Matriz FODA”.



se puede impulsar el mecanismo del crecimiento de la actividad productiva y la investigación de la eficiencia y especialización.

Esto puede darse si los clásicos obstáculos burocráticos, principalmente financieros y tecnológicos, se remueven de la actividad empresarial. Esto significa medidas de liberación de los mercados y políticas de apoyo a la competencia.

El apoyo a la demanda

Además de la liberalización, la apertura y la competencia, es necesario crear expectativas positivas por el lado de la demanda para favorecer el desarrollo de las PYMES. El pequeño empresario tiene una sensibilidad extrema al riesgo, y una expectativa positiva por el lado de la demanda puede contribuir notablemente a bajar la percepción del riesgo de empresa. Además, la perspectiva de una demanda en crecimiento puede superar los obstáculos financieros a la puesta en marcha de las empresas: por una parte, es más fácil prestar al sistema crediticio o a los privados; y por otra parte, se espera obtener financiamiento a través del mercado con las ganancias de las ventas y, por esto, se puede contar con dilaciones de pago por parte de los proveedores de materias primas y maquinarias.

Los recursos del territorio

La presencia de recursos locales válidos en términos de *know-how* técnico (saber-hacer) y de aptitudes comerciales y empresariales, es fundamental para que la apertura al mercado no solo se traduzca en selección total de las empresas locales y declive de la actividad productiva en beneficio de áreas más desarrolladas. Frente a la apertura, comunidades sin tradiciones de mercado, espíritu empresarial y conocimientos técnicos acumulados y valorizables en el mercado, corren el riesgo de sufrir procesos de marginalización con el efecto de un elevado desempleo, emigración y reducción del poder de compra (a menos que haya transferencias públicas compensatorias).



En ausencia de políticas de valorización de los recursos locales, la apertura al mercado puede dar resultados positivos solamente donde existen tradiciones históricamente muy favorables.

La democracia económica

El éxito obtenido por un área cualquiera frente al reto de la apertura al mercado, no garantiza que el proceso de desarrollo se de por multiplicación del número de sujetos empresariales, en vez de darse por la formación de una o pocas empresas grandes integradas. En contextos en los cuales el sistema social e institucional (incluyendo el clima de legalidad) hacen extremadamente selectivas las condiciones de apropiabilidad de los factores de producción (capitales y préstamos, espacios localizativos, recursos humanos, tecnologías, informaciones de mercado), es mucho más probable que se desarrollen grandes empresas integradas. Para el desarrollo de sistemas articulados de PYMES es necesario que existan instituciones sociales que bajen las barreras de entrada a nuevas empresas, que generen un clima de confianza y hagan lo más amplia y democráticamente posible la participación en el proceso de crecimiento empresarial local. En el caso de las administraciones locales (aunque tengan poderes limitados), las asociaciones gremiales, las viejas Cámaras de Comercio, los bancos cooperativos locales, las escuelas técnicas presentes en el territorio, han contribuido de manera distinta en cada lugar, a bajar las barreras a la entrada de nuevas empresas

Para que nazcan las pequeñas empresas no es suficiente bajar las barreras, también es necesario crear un clima de confianza. La confianza se debe entender en dos sentidos: en las relaciones entre las empresas y las instituciones, y las relaciones recíprocas entre las empresas mismas.

La confianza en las instituciones

El primer aspecto es fundamental para convencer a las empresas a abandonar el sector informal y a registrarse públicamente como entidades jurídico-económicas. En este paso, el rol de las asociaciones, Cámaras de Comercio y administraciones locales ha sido fundamental ya que si el pequeño empresario operante en el sector informal, con el

“Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de las MIPYMES del sector de la ebanistería en la ciudad de Bluefields previo a la entrada en vigencia del DR-CAFTA: Elaboración de la Matriz FODA”.



único objetivo de la sobrevivencia, ve en la inscripción a los registros públicos solamente el riesgo de controles fiscales y reglas restrictivas, difícilmente abandonará se estado; si por el contrario, el inscribirse es la única manera en que puede obtener servicios financieros reales, asistencia en las relaciones con la dirección de impuestos y con la burocracia, posibilidad de obtener espacios infraestructurados para su localización y recibir defensa política, entonces podrá decidirse a inscribirse. De esta manera, podrá recibir tutela jurídica, ofrecer garantías a clientes y proveedores, entrelazar relaciones más sofisticadas y por ende, tendrá más posibilidad de crecer.

Ventajas y limitantes del desarrollo a través de las PYMES

Ventajas

Una vez que el proceso de desarrollo local de las pequeñas empresas, comienza a tomar la forma de un sistema articulado de empresas, se obtiene un conjunto de ventajas, con respecto a sistemas guiados por empresas más grandes. Primero, si el mecanismo arranca, al contrario de lo que normalmente se cree, un sistema de pequeñas empresas conduce al desarrollo mucho más rápidamente que un sistema basado en grandes empresas y elevadas inversiones de capital. En un sistema de pequeñas empresas se ponen en movimiento procesos de emulación de los comportamientos, y de imitación o complementación de los productos. Por esta vía y en presencia de expectativas de mercado favorable, se pueden tener procesos rápidos de industrialización.

En segundo lugar, un sistema de pequeñas empresas favorece la renovación, cuando esta expuesto a los fenómenos selectivos determinados por el mercado y por la competencia, y al mismo tiempo se abre la entrada de nuevas empresas. Una vez que se ha formado una red de relaciones locales lo bastante densas, las barreras a la entrada se vuelven muy bajas; se pueden entrar con capitales limitados, por que se puede participar en un negocio vinculado hacia atrás y adelante con otras actividades complementarias que reducen la incertidumbre y la necesidad de integración vertical ; se puede entrar soportando niveles de riesgo extremadamente controlados, porque se

“Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de las MIPYMES del sector de la ebanistería en la ciudad de Bluefields previo a la entrada en vigencia del DR-CAFTA: Elaboración de la Matriz FODA”.



tiene una clara idea de lo que se puede hacer, de cómo se puede hacer y de quienes lo pueden adquirir. Todas estas condiciones no existen para las empresas que operan fuera del sistema, para las cuales las barreras a la entrada resultan mucho más elevadas.

En tercer lugar, un sistema de pequeñas empresas aumenta la motivación colectiva al desarrollo, incluyendo la de los trabajadores. Aunque a menudo el mercado de gestión “patronal” y personalístico puede generar casos de fuerte rechazo, no se producen relaciones rígidas de contraposición entre capital y trabajo, o subordinación a decisiones desde arriba, como es típico de las áreas dominadas por las grandes empresas. El desarrollo se vuelve un bien de interés común a empresarios y trabajadores, sentimiento que frecuentemente hace propia la administración local como momentos de síntesis de este interés común, aunque sea manifestando desde puntos de vista diferentes.

Por fin, un sistema local de PYMES tiende a involucrar más ampliamente el ambiente local y no se crean las diferencias abismales de estatus social entre empleados y desempleados, típicas de las grandes empresas. Por esta razón, se tendrá una comunidad muy integrada y equilibrada en términos de bienestar.

Limites

A la par de estas características positivas, existen también elementos de debilidades y situaciones de desventajas en los sistemas de PYMES. En particular, podemos señalar:

- una mayor lentitud en penetrar en los mercados extranjeros, a causa de una mayor escasez de recursos (administrativos, técnicos y financieros) controlados y gestionados por cada pequeña empresa a nivel individual;
- riesgos de guerra de precios en fases de crisis de mercado, debidos a caídas de demanda o presencia de competidores innovativos;
- incapacidad de absorber las innovaciones y de elaborar una estrategia colectiva como respuesta a las tendencias de la competencia.



La superación de los límites

Sin embargo, estos límites se pueden superar. En la experiencia italiana, las evidencias muestran dos métodos para enfrentar estas situaciones:

- a. buscando desarrollar funciones colectivas en todos los ámbitos en los cuales la pequeña empresa, no logra alcanzar individualmente dimensiones mínimas suficientes para gestionar estas funciones internamente y autónomamente;
- b. buscando desarrollar relaciones de complementariedad entre pequeñas empresas, o sea dividiéndose las tareas en el ámbito de la misma actividad(o de actividades conectadas entre ellos) y reduciendo las condiciones para guerras fratricidas.

Para que estos dos mecanismos favorables operen, son necesarias condiciones muy particulares, de confianza, crecimiento y participación difusa.

En síntesis, y pensando sobretodo en países como Nicaragua, se deben tomar en cuenta las siguientes posibilidades:

- a. el impacto de un proceso de apertura podría conducir hasta al declive económico y productivo de áreas sin recursos validos, conocimientos e infraestructuras;
- b. en contexto en los cuales faltan recursos competitivos colectivos e infraestructuras difusas, es mucho mas probable que el desarrollo y la apertura del mercado sean arrastrados por unas pocas empresas grandes, altamente integradas;
- c. si faltan instituciones democráticas y contextos de confianza, es probable que las pequeñas empresas no estén motivadas a nacer o a abandonar la actividad de tipo informal;
- d. en los casos en los cuales la apertura favorezca a ciertas empresas pequeñas, no es cierto que esto tenga un efecto democrático, capaz de involucrar a toda la comunidad local.



De estas consideraciones se pueden deducir algunas indicaciones preliminares de intervención, que tiene relación no solo con las “técnicas económicas”, sino también con el diseño institucional, y con el grado de participación política y económica que se quiere alcanzar, incluyendo los medios para obtenerlos. Desde este punto de vista, como ha sido ampliamente enfatizado en los últimos años, juegan un papel crucial las instituciones intermedias y las agregaciones espontáneas. Estos niveles de administración y representatividad de los intereses, tienen el rol determinante de hacer accesibles en el territorio, las oportunidades derivadas de la introducción de leyes y medidas deliberadas a nivel nacional, y al mismo tiempo, de promover y coordinar iniciativas para el desarrollo desde abajo. Por eso, democracia, federalismo y/o libertad de asociación, son elementos claves. Sin ellos es casi ilusorio esperar un afectivo desarrollo de las PYMES desde abajo y con carácter participativo. En los casos, en los cuales esto falta, solamente pueden darse fenómenos de desarrollo arrastrados por el mercado y basados en condiciones de sobreexplotación del trabajo, poco interés por el medio ambiente, la seguridad y la salud de los trabajadores y los ciudadanos. En esencia, un escenario de “*dumping*” social.

El desarrollo espontáneo local depende de la capacidad de las fuerzas y de las instituciones locales de enfrentar un contexto de economía abierta y de generar espontáneamente un desarrollo endógeno y autóctono. Sin embargo, las formas que este proceso asume no están predefinidas y dependen de la capacidad del ambiente local de responder a los estímulos externos cambiantes, ajustando, cuando se necesario, los propios mecanismos de regulación interna. En este proceso se deben destacar algunos elementos cruciales.

En primer lugar, el rol del mercado. El mercado tiene la función de ofrecer oportunidades de libre expresión a las fuerzas locales y estimular la búsqueda de la eficiencia y de la especialización. Naturalmente, el proceso de apertura a la competencia es extremadamente delicado y debe ser guiado con cautela, a fin de encontrar preparado el ambiente local y no generar procesos de destrucción del sistema productivo.

“Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de las MIPYMES del sector de la ebanistería en la ciudad de Bluefields previo a la entrada en vigencia del DR-CAFTA: Elaboración de la Matriz FODA”.



En segundo lugar, el rol de las políticas macroeconómicas. Las políticas macroeconómicas deben tener la función de guiar el proceso de apertura al mercado: en una primera fase, evitando determinar condiciones demasiado restrictivas por el lado de la demanda y sobre todo buscando ofrecer oportunidades crecimiento y especialización; en una segunda fase, de madurez, intentando estabilizar las causas inflacionistas y haciendo el sistema compatible con una competencia abierta basada en factores cualitativos.

El rol del territorio es fundamental, porque representa la arena en la cual se forman los valores que ligan un grupo de fuerzas locales a comportamientos y reglas comunes, creando economías colectivas y “bienes club “. El territorio debe contribuir a que las relaciones entre las empresas se establezcan sobre una base de confianza, sea en la fase de la competencia cualitativa. También debe ser capaz de configurarse como una economía abierta. Una vez alcanzada una masa crítica local, debe aceptarse la apertura de las relaciones, manteniendo siempre un núcleo clave local que, en las hipótesis exitosas, debe trasladarse hacia el control de funciones de alto valor agregado.

De este punto, podemos deducir algunas indicaciones para las políticas en las áreas-sistemas. Para las políticas locales, hay infinitas posibles acciones, sin embargo, es importante que estas tengan una inspiración de crecimiento en un contexto abierto y, por eso, una perspectiva evolucionista.

Una última reflexión concierne al problema de la transferibilidad del modelo italiano a otros países y sobre todo a los países en vía de desarrollo y de transición. Con la aclaración previa de que no se puede transferir un modelo de organización industrial, sino solamente algunas de las condiciones que lo han generado, se pueden indicar las siguientes acciones.

Fase uno: instauración y difusión de un contexto normativo, jurídico y moral que aumente la confianza recíproca y facilite las relaciones de intercambio entre individuos y

“Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de las MIPYMES del sector de la ebanistería en la ciudad de Bluefields previo a la entrada en vigencia del DR-CAFTA: Elaboración de la Matriz FODA”.



entre empresas como gestión de un proceso gradual de aperturas e integración regional.

Fase dos: acciones de promoción genérica del sector privado, consistentes en la realización de infraestructuras de base en la oferta de servicios legales y administrativos, para el arranque de las empresas en procesos de privatización de grandes complejos y su división en microunidades, para promover el desarrollo del subcontrato y la eliminación de obstáculos a los individuos que quieran emprender y promover el asociacionismo.

Fase tres: acciones orientadas al fortalecimiento de las empresas y a la extensión de los mercados, consistente en la ayuda para promover los productos en nuevos mercados, contactar clientes y posibles socios, introducir tecnologías más modernas, ofrecer servicios y consultorías de marketing, mejorar la calidad y las técnicas de gestión, formar recursos humanos de calidad en la gerencia, diseño y proyección, conocimiento de las tecnologías, promover *joint-ventures* con empresas extranjeras y formar redes locales.

Todo este conjunto de acción es indispensable para la creación de un amplio sector privado y de pequeñas y medianas empresas que en cada país podrán originar distintos modelos de industrialización y diferentes resultados económicos.



Diseño Metodológico

Enfoque de la Investigación: Modelo Multimodal (Cualitativo – Cuantitativo)

Alcance de la Investigación: Investigación Exploratoria

Diseño de la Investigación: Diseño no experimental transversal

El enfoque **Multimodal** es el enfoque mas adecuado para este estudio. Es una fusión entre los enfoques de investigación **cualitativo** y **cuantitativo**. Considerando que el tema de investigación nunca ha sido abordado y que el propósito se centra en identificar ambientes y contextos, se ha definido el alcance de la investigación como **exploratoria**, consecuentemente el enfoque dominante en esencia es cualitativo. Aunque el estudio es exploratorio, no hay que descartar la inclusión de variables de naturaleza descriptiva que indagaran la incidencia de una o más variables, proporcionando una visión del sector.

Universo: Micros, Pequeñas y Medianas empresas del sector Ebanistería de la ciudad de Bluefields.
(*Ver universo de ebanistas en Anexos*).

Área de estudio: Ciudad de Bluefields

Variables: *Ver en página 59.*

Criterios de inclusión: Propietarios de talleres de ebanistería de Bluefields; Representantes de Asociaciones, redes o cooperativas del sector madera – mueble; organismos gubernamentales y no gubernamentales de fomento y apoyo a las empresas que operan en este sector, etc.



Criterios de exclusión: Todas las empresas que no son de este sector, organismos gubernamentales y no gubernamentales que no trabajan en este sector, etc.

Consideraciones éticas: Se hizo necesario pedir el consentimiento a los empresarios para la aplicación del cuestionario, haciéndoles saber que la información sería para propósitos exclusivamente académicos, haciendo hincapié en que los resultados revelarán la situación general del sector y no la situación particular de sus negocios.

Instrumentos de recolección de datos:

Instrumento Cualitativo: Entrevistas

Instrumento Cuantitativo: Cuestionario (ver en Anexo)

Fuente Primaria y Fuente Secundaria:

Unidad de Análisis Primaria: Micros, Pequeñas y Medianas empresas del sector Ebanistería de la ciudad de Bluefields

Unidad de Análisis Secundaria: Francisco Rivas, Representante del sector ebanista.
Ing. Geovanela Sandoval, Directora INAFOR.
Microfinancieras : Adepca y Prodesa.
Daniel Loaisiga, Gerente Asociación Madera - Mueble para el desarrollo de Blfds.
Msc. Thomas Gordon, Coordinador UTIP.
Lic. Darlinda Pineda Duarte, Director INATEC.



Plan de Análisis

Se definió como **unidades de análisis primario** a las ebanisterías de la ciudad, y a éstos se les aplicó un **cuestionario** (instrumento cuantitativo). El entrevistador hizo las preguntas y llenó dicho cuestionario. Puesto que no basta con solo evaluar a las MIPYMES del sector, se han definido **unidades de análisis secundarias** a las que se les aplicó **entrevistas** (instrumento cualitativo) con preguntas semiestructuradas basadas en una guía de asuntos; de esta forma, se tuvo la libertad de introducir preguntas semiestructuradas para precisar conceptos u obtener información sobre temas deseados. Sin embargo, el estudio exploratorio (mayormente cualitativo en este caso) exigió entrevistar previamente a alguno(s) unidades de análisis secundarias; por lo que se presenta al final (anexos) una entrevista con el representante del sector de la ebanistería: Sr. Francisco Rivas.

Por último, el tema de investigación y el problema de investigación han revelado al diseño de la investigación como **no experimental transeccional**, que se centra en analizar y evaluar cual es el estado del sector en un punto del tiempo (previo a la entrada en vigencia del DR-CAFTA) para proporcionar una visión del sector. Aunque los estudios exploratorios pueden trabajar con muestras, se descarta el uso de muestras para esta investigación.

Toda la información recopilada de las unidades de análisis primarias fueron tabulados y graficados en el programa Excel de Microsoft Office, los datos mostrados en estos gráficos se expresaron en valores porcentuales.

Solo una de las unidades de análisis primarias de la población no participo en la recopilación de los datos, ya que el ebanista en cuestión se rehusó a ser parte del análisis sectorial.



De las paginas 59 a la 65 se inserta el archivo de Variables.doc















Resultados y discusión de los resultados

Características de los Microempresarios

En este apartado se presentan los resultados relativos a características tales como sexo, vida empresarial, nivel académico, idiomas y dialectos, y etnia de los microempresarios.

El 100% de los ebanistas entrevistados son del sexo masculino, este es un resultado un tanto predecible, no por el hecho de ser un trabajo de naturaleza masculina, pues se ha comprobado la poca participación de la mujer en toda la cadena que integra el sector forestal (ver: “Las cadenas de valor en Nicaragua: quequisque, forestal y lácteos. Tres estudios de caso” - Juliana Francis Smith)(ver tabla y gráfico no. 1).

El 25% de los ebanistas son relativamente nuevos dentro del sector, el 31% ya tiene entre 6 y 10 años de operar dentro del sector, y un 44% tiene entre 11 y 50 años de estar subsistiendo, con solo 3 casos excepcionales que han sobrepasado la barrera de los 30 años. Sí mas del 75% de los ebanistas tienen mas de 6 años de operar dentro de un sector tan hostil, podría considerarse una clara Fortaleza del sector la experiencia de las empresas que lo integran (ver tabla y gráfico no. 2)

El 25% de los ebanistas poseen un título que los acredita como técnicos en el oficio de la ebanistería, mientras el 37.5% ha cursado y aprobado el básico de la secundaria, y solo un 6.25% ha alcanzado el bachillerato y solamente un caso excepcional de un ebanista que cursa en estos momentos estudios superiores en la Universidad. Es aplaudible el hecho de que todos los microempresarios tengan un mínimo de escolaridad requerido para administrar un negocio (ver tabla y gráfico no. 3)

La mitad de los ebanistas hablan más de dos lenguas, un 44% es bilingüe y un 6% es trilingüe. Ésta es claramente una ventaja a favor de los ebanistas por encima de otras



regiones del país que solo dominan una lengua. Por ende, podría considerarse una Fortaleza del sector (ver tabla y gráfico no. 4)

La etnia dominante dentro del sector son los mestizos, no es de extrañar este resultado considerando que el flujo migratorio de este grupo étnico se ha incrementado dramáticamente en los últimos 30 años, a tal punto que ahora son la etnia dominante (ver tabla y gráfico no. 5)

Fuerza Laboral

En este apartado se aborda los resultados relativos al número de trabajadores de los talleres de ebanistería, la cantidad de trabajadores con estudios técnicos, la cantidad de trabajadores capacitados por taller, las relaciones de parentescos entre los trabajadores y los microempresarios, y la evaluación de la creatividad de los trabajadores desde la óptica de los microempresarios.

Basados en la clasificación de las empresas atendiendo al número de trabajadores que integran éstas, se observó que el 68.75% de las empresas de ebanistería son microempresas (clasificación del MIFIC), solo una resultó ser unipersonal (sin trabajadores), y el restante 28.13% resultó ser pequeña. Es interesante observar que ninguna de las empresas dentro del sector alcanzan el rango de medianas empresas, este resultado obedece a que el flujo de trabajo no demande tanta mano de obra por taller, además hay que añadir que las empresas tienen tanto mano de obra fija como mano de obra contratada, por lo que la elevada rotación de los trabajadores obedece no solo al flujo de trabajo en el sector, sino también a una forma de satisfacer sus necesidades económicas trabajando en dos talleres a la vez (ver tabla y gráfico no. 6).

El 64.52% de las empresas de ebanistería no tienen en sus planillas trabajadores que hayan estudiado el oficio de ebanistería. Esta es claramente una Debilidad del sector, pues al no haber trabajadores con estudios técnicos en estos 20 talleres, no podrá haber una transferencia de conocimientos reales de trabajador a trabajador. El restante



35.48% de las empresas tienen entre 1 y 4 trabajadores que estudiaron el oficio en un centro técnico. Persiste la transferencia de conocimientos empíricos dentro del sector; aunque es difícil evaluar la calidad de esta transferencia, se puede decir por teoría, que es preferible que la preparación de la mano obra sea tanto empírica como teórica a la vez. Los centros técnicos como INATEC tienen un limitado alcance en el apoyo hacia el sector, pues solo se limitan a la enseñanza del oficio y no a la capacitación de las empresas que carecen de trabajadores técnicos, pues la capacitación sólo es para las empresas del sector formal que aseguran a sus trabajadores y enteran el 2% al INATEC. Es interesante señalar el comentario de un ebanista que estudió el oficio en este centro técnico, su comentario fue literalmente: “los centros técnicos son una estafa”, un comentario como este es un claro indicio que aun persisten fallas en la educación técnica, a pesar de que los centros técnicos dicen preparar adecuadamente a los futuros profesionales técnicos (ver tabla y gráfico no. 07)

Solo una ebanistería dice haber capacitado a sus trabajadores, y aunque no citó la fuente ni la temática, dice que fue muy útil para sus trabajadores y empresa. Esta falta de capacitación de las demás empresas es claramente una Debilidad del sector y demuestra que ninguna institución o ente gubernamental, privado o no gubernamental ha capacitado la fuerza de trabajo de las PYMES de este sector (ver tabla y gráfico no. 8).

El 71% de los microempresarios no guardan ninguna relación de parentesco con sus trabajadores, por lo que en general no generan fuerza de trabajo dentro de sus hogares, sin embargo un 23% guarda por lo menos una relación de parentesco con uno de sus trabajadores; y el restante 6% tiene relación por lo menos con dos o tres de sus trabajadores (ver tabla y gráfico 9)

El 65% de los ebanistas alegan que sus trabajadores son definitivamente creativos, y un 32% dijo que probablemente lo sean; mientras que sólo un ebanista dudó de la creatividad de sus trabajadores. Se puede observar que a pesar de la falta de tecnificación de los trabajadores, la mayoría de los ebanistas encuestados tienen una visión bastante optimista sobre la creatividad de sus trabajadores (ver tabla y gráfico 10)

“Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de las MIPYMES del sector de la ebanistería en la ciudad de Bluefields previo a la entrada en vigencia del DR-CAFTA: Elaboración de la Matriz FODA”.



Estructura Legal

En este apartado se abordan los procedimientos legales que han completado o están en proceso de gestión por parte de los microempresarios del sector.

Según registros de la Alcaldía Municipal de Bluefields solo existen 8 microempresarios que operan con matrícula o licencia comercial, contradictoriamente a lo que afirman los ebanistas, pues cerca del 65% (21) afirma operar con este permiso del ente tributario. Un 35% de los ebanistas afirma no haber iniciado ni completado ninguno de los procedimientos legales (ver tabla y gráfico no. 11)

Ninguno de los ebanistas ha completado los 6 procedimientos necesarios para legalizar completamente su negocio, y solamente uno ha completado por lo menos 5 de los procedimientos. El procedimiento que mas se ha efectuado es el de solicitar la matrícula comercial ante la Alcaldía Municipal y el procedimiento que no ha sido efectuado por ninguno de los ebanistas es el de registrarse en el Registro Mercantil, este último procedimiento requiere sin embargo, que las empresas se hayan constituido como una sociedad jurídica en cualquiera de sus formas; se demuestra entonces que todas las ebanisterías operan en el sector informal, una característica típica de las PYMES nicaragüenses. No se puede entonces, decir que operar en el sector informal es una debilidad, pues se entiende que la informalidad de sus procesos es parte inherente de su naturaleza.

Sistema Administrativo – Contable

En este apartado se aborda el nivel de conocimiento de los ebanistas sobre la terminología administrativa básica, la o las figuras involucradas en la toma de decisiones, la tenencia o no de registros contables y la precisión en el calculo de costos a la hora de presupuestar pedidos, así como la depreciación de sus activos fijos.



Los ebanistas tienen un alto grado de conocimiento sobre la terminología administrativa básica, sobresale la comprensión de las funciones administrativas básicas. Sin embargo no debe interpretarse el conocimiento de un significado como el dominio en la práctica de éste. Es decir, saber lo que significan los términos no es sinónimo de practicarlos en la realidad. Como podrá verse más adelante, los ebanistas carecen, en su mayoría, de conocimientos en el área administrativa (ver tabla y gráfico no. 12).

El 72% de los ebanistas o dueños de taller toman sus decisiones de manera unilateral, no toman en cuenta los miembros de su familia ni a sus trabajadores, en este caso el proceso no es participativo. Un 22% consultan con su familia las decisiones del negocio y solamente un 6% toma en cuenta a sus trabajadores. Es claramente una debilidad tomar las decisiones de manera autocrática sin incluir la opinión de sus trabajadores, pues las decisiones afectan también a los trabajadores y por ende su exclusión es desmotivadora para los mismos (ver tabla y gráfico no. 13).

Todos los ebanistas entrevistados dicen calcular con precisión sus costos a la hora de presupuestar pedidos. Sin embargo, el 66% de éstos no llevan registros contables versus un 34% que afirma llevar contabilidad. La contabilidad se refiere en este aspecto al registro de las operaciones contables del negocio, no necesariamente bajo la tenencia de libros contables foliados e inscritos ante los entes tributarios. Es una Debilidad entonces el no llevar registros que permitan calcular con precisión los beneficios monetarios de su actividad comercial (ver tabla y gráfico no. 14)

El 50% de los ebanistas dice depreciar el valor de sus activos fijos, un tanto contradictorio, si se toma en cuenta el resultado anterior. Probablemente para los que no llevan registros contables la depreciación solo sea actualizar al valor de mercado el valor de sus activos fijos. Esta es una Debilidad de los microempresarios si consideramos que es necesario dominar el valor contable y valor de mercado de sus activos para poderlos considerar garantías prendaías ante las Microfinancieras (ver tabla y gráfico no. 15)



Marketing

En este apartado se aborda el sistema de venta de los Mipymes del sector, el origen de sus diseños, la publicidad de sus productos, los medios utilizados para publicitar, las quejas recibidas relativas a la calidad del producto en el último año, y su filosofía de ventas.

La mayoría de los ebanistas solo trabajan y elaboran sus productos por medio de pedidos (59%), mientras el restante 41% trabaja bajo la modalidad de ventas por pedido y se arriesgan a poner a la venta productos de su creación con la expectativa de venderlos. Los ebanistas han tenido malas experiencias fabricando productos sin pedidos, muchos mantienen inventarios de productos terminados no solicitados por muchos meses, inclusive hasta años. Son pocos los que se arriesgan a poner a la venta un producto de su creación propia. Es interesante señalar que ninguno de los negocios tenía un rotulo publicitario que señale el nombre de la ebanistería y de su actividad, mucho menos un producto acompañado de un anuncio de venta. Esta situación se debe a que los negocios carecen de ubicaciones estratégicas y espaciosas para ofertar sus productos. Son pocos los que se ubican cerca de una calle transitada (ver tabla y gráfico no. 16).

El 84% de los ebanistas se basan en catálogos para fabricar sus productos, sin embargo se da la opción a los clientes de decidir cambios en el diseño de los productos. Probablemente estos cambios que los clientes solicitan se deben a que los diseños que contienen estos catálogos son un tanto arcaicos, esta es una Debilidad de las ebanisterías pues carecen de catálogos con diseños actualizados, y sus catálogos solo son recortes de revistas sin organización y desorden. Solo el 16% fabrica muebles de su propia invención. Ninguna de las ebanisterías dice utilizar la imitación para fabricar y diseñar sus productos, sin embargo esto no es cierto, pues se ha comprobado que por lo menos dos ebanistas han tratado de copiar diseños ingeniosos del Sr. Francisco Rivas (ver tabla y gráfico no. 17)



Al ser consultados sobre sus esfuerzos de mercadeo, solo el 22% afirmó haber publicitado en algunos medios sus productos y negocio. Esta es otra Debilidad del sector, pues la inmensa mayoría (78%) no ha llevado a cabo alguna estrategia de mercadeo, se vislumbra de manera generalizada los gastos de mercadeo como un gasto sin retorno futuro y no como una inversión (ver tabla y gráfico no. 18)

De los 7 ebanistas que han publicitado sus negocios, el 57% lo ha hecho a través del medio radial, solo uno (14%) a través de radio y televisión local, y el restante 29% a través de otros medios como tarjetas de presentación (ver tabla y gráfico no. 19)

El 84% de los ebanistas dicen no haber recibido en el pasado año quejas de algún cliente que haga referencia a la calidad de su producto. Sin embargo un 16% dice haber recibido algún reclamo. Aunque lo deseable sería que por lo menos más del 90% no haya recibido alguna queja, se puede considerar que la calidad del trabajo es una Fortaleza del sector (ver tabla y gráfico no. 20).

Solo un ebanista (3%) otorga prioridad al pago por la venta de su producto. Un 9% vigila obtener un buen producto a un bajo costo y el restante 88% pone por encima la satisfacción del cliente y la calidad del producto. Por tanto se considera una Fortaleza del sector su filosofía de ventas (ver tabla y gráfico no. 21).

Proveedores de Materia Prima, Demanda y Origen de la Misma.

En este apartado se aborda uno de los eslabones fundamentales de la cadena de valor: los proveedores. Además se analiza la legalidad de la materia prima, los problemas de abastecimiento y las demandas de los ebanistas.

El 50% de los encuestados se abastecen de los puestos de madera en la ciudad, el 9% de ferreterías locales, un 16% de los pequeños aserraderos, y el 25% de los campesinos que la distribuyen en los puntos ciegos donde el INAFOR no tiene control,

“Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de las MIPYMES del sector de la ebanistería en la ciudad de Bluefields previo a la entrada en vigencia del DR-CAFTA: Elaboración de la Matriz FODA”.



sin embargo estos campesinos han sufrido de incautaciones por parte del INAFOR y del MARENA, pues no poseen permisos para explotar este recurso aun cuando la madera sea de su bosque, también aquellos ebanistas que no puedan probar la legalidad de la madera que compran han sufrido de incautaciones por parte de estas instituciones. Si bien es cierto la actividad de contrabando es ilícita, no obedece a las típicas razones de evadir impuestos. El problema es mucho mas complejo; los ebanistas tienen toda la disposición de comprar su madera de manera legal y los campesinos dueños de bosques la disposición de venderla legalmente, pero debido a la inaccesibilidad al recurso y a los requerimientos para explotar el recurso, algunos de los ebanistas se han visto forzados a abastecerse con madera de contrabando, inclusive los mismos puestos de madera legales la han adquirido ilegalmente por medio de los campesinos. La inaccesibilidad hacia el recurso se debe a que las concesiones para explotar el recurso solo se otorgan a las grandes empresas madereras que explotan el recurso y lo exportan en bruto, y estos grandes madereros no están interesados en vender la madera internamente, pues obtienen jugosas ganancias al venderlas en el exterior. Este no es problema de hoy, pues los fabricantes de muebles del pacífico han denunciado la inaccesibilidad al recurso, a tal punto que se han visto obligados a importar madera de otros países. Este es claramente un fallo del mercado y un fallo en garantizar y fomentar el uso de recursos nacionales a empresas nicaragüenses. Y sobre todo una Amenaza (ver tabla y gráfico no. 22)

Un 63% de los ebanistas afirma que la materia prima que utiliza es de origen lícito, mientras un 28% afirma que la madera que utiliza es de contrabando y un 9% afirma que su fuente es tanto ilícita como legal. Además de los ebanistas, también los puestos legales de madera se abastecen de madera ilegal. Esta es Amenaza para el sector (ver tabla y gráfico no. 23)

La mayor parte de las ebanisterías demandan entre 500 y 1000 pies de madera en un mes cualquiera (66%). Un 28% demanda más de 1000 pies y solamente un 6% demanda menos de 250 pies (ver tabla y gráfico no. 24).



Los grandes madereros que explotan el recurso pueden abastecer por un año al sector con solo 1 día de su producción, sin embargo como se ha expuesto anteriormente, los grandes madereros (llamados Mafia Maderera por los ebanistas y los medios de comunicación) no están interesados en abastecer al mercado local.

Recursos Tecnológicos

En este apartado se analiza el factor tecnológico de las Mipymes de ebanistería. Aunque el término puede sonar muy sofisticado para un sector tan intensivo en mano de obra hay que tomar en cuenta los requerimientos de maquinaria básicos que necesitan para simplificar y agilizar su proceso productivo así como para mejorar el acabado de su producto.

Un 41% de los microempresarios afirma tener la tecnología básica en su taller, el restante 59% dice no tenerla (ver tabla y gráfico no. 25).

Entre sus demandas figuran los siguientes equipos, encabezando la lista los más reiterativos por los ebanistas:

- Sierra Sin Fin
- Cepilladora
- Canteadora
- Caladora
- Torno
- Otros equipos eléctricos

Se puede considerar por tanto una debilidad de las ebanisterías no tener la tecnología necesaria para sus procesos productivos.



Liquidez, Endeudamiento y Rentabilidad

En este apartado se analiza la liquidez, el endeudamiento y la rentabilidad de una muestra de Mipymes del sector. Esta muestra esta conformada por los ebanistas que proporcionaron datos completos relativos a la situación financiera de sus negocios. En el anexo se encuentra el cálculo de estos índices financieros. Resulta interesante el análisis a pesar de la dispersión de los datos.

Liquidez.

El índice promedio (6 ebanistas) de **solvencia general** es de **12.67**, es decir por cada 12 córdobas con 67 centavos que poseen los ebanistas deben 1 Córdoba a cambio. Los restantes 6 ebanistas están solventes al no poseer deudas a corto ni a largo plazo. Este resultado es satisfactorio, pues indica que tienen suficientes activos para hacer frente a sus deudas o que sus deudas no son de gran envergadura. Sin embargo en el siguiente índice se podrá comprobar su solvencia a corto plazo.

Al realizar la **prueba del ácido** se puede observar que la situación no es igual que la anterior, pues el promedio (4 ebanistas) de esta razón es de **0.82 veces**, cuando la norma generalmente aceptada es de 1. Lo anterior nos indica que las empresas en cuestión almacenan excesivos inventarios, aparentemente son ineficaces para vender y por tanto dependen de su inventario para poder pagar sus obligaciones de corto plazo.

Endeudamiento.

El índice de endeudamiento es de 0.46, es decir que por cada 46 centavos que deben poseen 1 Córdoba de Activos. Lo anterior es aplaudible, pues demuestra que las deudas pueden ser perfectamente solventadas.



Rentabilidad.

El **margen de utilidades de operación** refleja un valor del **0.32**. que significa un retorno de 32 centavos por cada Córdoba de venta. Este margen puede parecer muy lucrativo, pero los datos suministrados por estos 12 ebanistas no pueden extenderse a toda la población debido a que la dispersión de los datos no es pareja para los 32 ebanistas, cada uno de ellos tiene cifras financieras muy particulares.

Un 37.5% de los ebanistas proporcionaron datos completos relativos a la situación financiera de su negocio, igual porcentaje no proporciono datos ya sea por desconocimiento o desconfianza en la utilización de los mismos, y un 25% proporcionó datos parciales (ver tabla y gráfico no. 26).

El 83% afirma que los datos financieros suministrados definitivamente representan la situación financiera de sus negocios. Aunque por diversas razones no se pudo comprobar la veracidad de estas cifras, se aceptaran como válidas y puesto que solo el 37.5% proporciono datos completos se puede considerar una Debilidad de las ebanisterías el no contar con información financiera exacta de sus negocios. En las preguntas que hacen referencia a la situación financiera se pudo observar cierto recelo por parte de los ebanistas en proporcionar esta información (ver tabla y gráfico no. 27)

Capacitación y Apoyo Institucional

En este apartado se aborda la capacitación hacia los ebanistas dueños de taller y los beneficios obtenidos de instituciones estatales, privadas y ONGs.

Sólo el 18.75% de los microempresarios han sido capacitados, al ver la fuente de las capacitaciones se puede observar que sólo una de ellas tiene presencia en la ciudad de Bluefields, mientras los restantes agentes tienen presencia en el pacífico. Esto es una clara desventaja y debilidad de las Mipymes del sector pues carecen de agentes o

“Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de las MIPYMES del sector de la ebanistería en la ciudad de Bluefields previo a la entrada en vigencia del DR-CAFTA: Elaboración de la Matriz FODA”.



entes que por su naturaleza deberían estar efectuando capacitaciones al sector (ver tabla y gráfico no. 28).

El INPYME ha prometido a todos los sectores de la región que muy pronto abrirán sus oficinas en la ciudad, con la finalidad de beneficiarlos con los programas y proyectos que maneja esta importante división del MIFIC, sin embargo no se ha visto hasta ahora algún avance y la realidad de las cosas es que el INPYME nunca ha capacitado a los ebanistas del sector, sólo se ha limitado a ofertar sus Bonos de Diagnóstico, Asistencia Técnica y Capacitación. Sólo una persona ha sido beneficiada con los bonos del INPYME y una considerable proporción ignoraba la existencia de estos bonos (45%), el restante 55% que conocía de la existencia de los bonos no fueron beneficiados por no cumplir los requisitos (13%), por desinterés (29%) y por otros motivos (13%). Además el 100% de los ebanistas no han sido beneficiados por ninguna otra institución de orden estatal, privada o no gubernamental (ver tablas y gráficos no. 30, 31 y 32).

Competencia

En este apartado se aborda el nivel de conocimiento y la percepción de la competencia por parte de los ebanistas, así como estrategias seguidas para enfrentar a la misma.

El 91% de los entrevistados conocen a su competencia, mientras sólo un 9% no la conoce, esto puede ser considerado como una Fortaleza dentro del sector (ver tabla y gráfico no. 33). Del 91% de los que conoce a su competencia, el 79% considera a su competencia mas fuerte los negocios de muebles importados y producidos en serie en el país, negocios con menos de un año de tener presencia en la ciudad y que han acaparado un impresionante flujo de clientes de todos los estratos sociales: “El Gallo mas Gallo” y “La Curacao”. Sólo un 17% considera a las demás ebanisterías de Bluefields a su competencia más directa, mientras solo un ebanista (3%) considera a todas las ebanisterías de Nicaragua como su competencia. Aunque en la realidad todos



los mencionados son competencia de las ebanisterías, es notorio que los nuevos negocios de la ciudad acaparen la atención de los ebanistas y de sus clientes (ver tabla y gráfico no. 34).

Un 42% de los ebanistas analizan continuamente los movimientos de su competencia, mientras un 58% no analiza a su competencia. Entre las estrategias más reiterativas para enfrentar a la competencia se encuentran la mejora continua de la calidad (34%), la mejora del acabado (7%), ofertar facilidades de pago a los clientes (7%) y la disminución de costos (3%). La estrategia más adecuada sería una combinación de las tres anteriores considerando que la calidad de los muebles de la competencia (Gallo y Curacao) no son adecuados y duraderos para el clima de la región. Una considerable proporción sin embargo no ha seguido ninguna estrategia para enfrentar a su competencia (ver tablas y gráficos no. 35 y 36).

Financiamiento

En este apartado se aborda las gestiones efectuadas por los ebanistas para ser sujetos de crédito, el financiamiento solicitado y recibido, el destino del financiamiento, el agente que otorga el financiamiento, las modalidades de pago, la razonabilidad de las tasas de interés y la solvencia del financiamiento recibido.

El 75% de los ebanistas no ha solicitado ni gestionado financiamiento ante ninguna entidad financiera. Sólo un 25% ha gestionado financiamiento (ver tabla y gráfico no. 37). En la tabla 37.1 se puede observar los motivos que argumentan los ebanistas para evitar el financiamiento. Los argumentos son variados pero sobresalen el temor de no poder solventar la deuda y perder sus bienes (25%), el riesgo percibido (16.67%), mientras un 20.83% argumenta no necesitarlo, y el restante porcentaje expone otros motivos.



Del 25% que ha gestionado un microcrédito (tabla 37) el 100% recibió el financiamiento solicitado. Esta es una clara Oportunidad para el sector, pues contradictoriamente el Representante del sector (Frc. Rivas) argumenta que muchos de los ebanistas que se han aventurado al financiamiento han tenido malas experiencias; los datos, sin embargo, demuestran lo contrario (ver tabla y gráfico no. 38).

La microfinanciera que otorgó los créditos fue Prodesa. El 100% de los ebanistas que gestionaron y recibieron los préstamos, lo recibieron de esta entidad financiera. Prodesa es una microfinanciera relativamente joven dentro de la ciudad, y a pesar de que Adepca, la otra microfinanciera, tiene una visión más social de apoyo a las Mipymes, Prodesa ha acaparado la cartera de clientes de este sector. Aunque las tasas de interés y los montos máximos de préstamos son muy similares en ambas microfinancieras, Adepca se caracteriza por ser menos coercitiva en su actividad de cobranza, además brinda charlas a sus clientes sobre como administrar sus préstamos y las inversiones que hagan con éstos.

El 50% de los que recibieron financiamiento lo invirtieron en mejoras y ampliaciones a sus talleres, un 37.5% lo utilizó para comprar materia prima, y un 12% para comprar capital y equipo de trabajo. Ninguno de los ebanistas utilizó el financiamiento para iniciar sus negocios o para pagar deudas (ver tabla y gráfico no. 39)

La modalidad de pago en todos los préstamos recibidos fue de cuotas mensuales por un año. Si bien es cierto el financiamiento está disponible, no es atractivo para la mayoría de los ebanistas por la modalidad de los plazos. Los ebanistas demandan financiamiento a largo plazo, considerando que su proceso productivo es mucho más largo que otras actividades. Por ejemplo: un panadero que solicita un préstamo y se le otorga inmediatamente, tiene la ventaja de que durante el mismo día que se le otorga el préstamo puede comprar la materia prima y los insumos necesarios para su producto, durante la noche produce el pan, y en la mañana del día siguiente ya lo está vendiendo. No ocurre lo mismo con los ebanistas, ya que deben rebuscar una materia prima cada vez más escasa, y al encontrarla, deben someterla a procesos largos de secado.

“Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de las MIPYMES del sector de la ebanistería en la ciudad de Bluefields previo a la entrada en vigencia del DR-CAFTA: Elaboración de la Matriz FODA”.



Cuando la madera ni siquiera se ha secado ya deben de cancelar la primera cuota del préstamo, esta es claramente una Debilidad del sector, el financiamiento a corto plazo no resulta atractivo ni conveniente para los ebanistas a pesar de que el crédito esta disponible.

La mitad de los ebanistas (50%) que solicitaron y recibieron los prestamos percibieron que las tasas de interés eran razonables, un 37.5% consideraron que eran justas, y el restante 12.5% las considero bajas. Aquí se demuestra que las tasas de interés de las microfinancieras locales no son un obstáculo para solicitar financiamiento (ver tabla y gráfico no. 40)

Es interesante observar que del 100% de los ebanistas que recibieron financiamiento el 100% logro solventar su deuda satisfactoriamente (ver tabla y gráfico no. 41). Probablemente estos ebanistas gozan de un flujo de ventas que les ha garantizado su solvencia financiera, por lo que el financiamiento a corto plazo no ha sido un obstáculo para ellos como el resto de ebanistas del sector (el 75%).

Asociatividad

En este apartado se abordan las relaciones de asociación o alianza sectorial organizada, los beneficios obtenidos, la representatividad y comunicación transmitida por el agente de la colectividad, y las causas para evadir toda interrelación asociativa.

Al ser consultados los ebanistas sobre su estatus de membresía a alguna red, asociación o cooperativa, el 72% dijo no pertenecer a ningún tipo de organización colectiva formal o informal. Este resultado contradice, parcialmente, los comentarios del Sr. Francisco Rivas (representante del sector ebanistería) quien dice representar a todos los ebanistas del sector; los pocos ebanistas que dicen ser miembros de una colectividad (28%) son precisamente los que integran las sociedades EBANICAR y la Asociación Madera - Mueble. Si bien es cierto que el Sr. Rivas representa al sector, una



considerable proporción no se siente parte de esta colectividad. Es generalizada la apatía de ebanistas por considerarse parte de una organización (ver tabla y gráfico no. 42)

El 44% dice integrar la sociedad EBANICAR y el 56% la Asociación Madera – Mueble, en ambas organizaciones los ebanistas identifican al Sr. Rivas como su representante, sin embargo el verdadero representante de la Asociación Madera – Mueble es el Sr. Daniel Loaisiga, probablemente los ebanistas valorizan más las acciones del Sr. Rivas al considerarlo el líder de la asociación, cuando en realidad solamente la integra y no la preside. El Sr. Loaisiga asegura que son 8 ebanistas los que integran la asociación, sin embargo solamente 5 (56%) se sientan parte de esta asociación y 4 se consideran parte de la Sociedad EBANICAR, cuando en realidad esta sociedad esta integrada por 10 socios. Resalta la incógnita de por qué los miembros de la asociación y los socios de EBANICAR no se consideran parte de sus respectivas organizaciones, probablemente sea por los pocos logros obtenidos con la organización o la inercia de sus líderes, aunque el autor prefiere inclinarse por la primera opción (ver tabla y gráfico no. 43)

La apreciación mayoritaria de los ebanistas en cuanto a los beneficios obtenidos siendo parte de una organización son nulos (68%), solo un 11% (uno) dice haber percibido un cambio significativo en el sector, mientras un 22% considera que tal vez ha ocurrido algún cambio sustancial (ver tabla y gráfico no. 44)

De los ebanistas que se identifican con una colectividad (28%) el 89% ha sido invitado a discutir los problemas del sector versus un 11% que afirma lo contrario. La misma proporción de invitados asiste a las discusiones y un 78% afirma recibir retroalimentación de su representante. Se puede ver la poca participación de los ebanistas en las discusiones y reuniones del sector, a pesar de que el Sr. Rivas dice extender invitaciones a todos los ebanistas del sector, siendo esto así, se demuestra el poco interés de los ebanistas en organizarse para enfrentar las Amenazas de su sector. Esta falta de interés en organizarse es una clara Debilidad del sector (ver tabla y gráfico no. 45)



Los motivos que exponen los ebanistas para evadir la asociatividad son variados, el denominador común es la falta de consenso y unidad entre los ebanistas, mientras algunos desconocen o ignoran la existencia de una organización establecida y otros que perciben conductas oportunistas de los integrantes de estas organizaciones (ver tabla y gráfico no. 46)

Percepción de Tratados Comerciales. DR-CAFTA y CARICOM.

En este apartado se aborda el conocimiento de los ebanistas sobre los tratados de libre comercio ratificados (DR-CAFTA) y los tratados que se avecinan (CARICOM) para la región; y su percepción ante estos tratados de libre comercio.

El 84% de los ebanistas tiene conocimiento del CAFTA versus un 16% que ignora que es el CAFTA. Aunque se esperaba un nivel de más del 90% de conocimiento, es aun aceptable su grado de conocimiento del tratado. Por lo anterior, se puede considerar una fortaleza del sector su conocimiento sobre el tratado (ver tabla y gráfico no. 47)

El 63% de los microempresarios consideran al tratado como una oportunidad para competir versus un 37% que lo considera una amenaza para el sector. Aunque las condiciones actuales dificultan una ventaja competitiva para las Mipymes del sector, es admirable que una considerable proporción vislumbre con optimismo al CAFTA como una oportunidad para competir (ver tabla y gráfico no. 48)

Sólo el 25% de los ebanistas afirman conocer de que se trata el tratado del CARICOM versus un 75% que desconoce el tratado. Probablemente la falta de conocimiento se debe a la poca atención que ha recibido este tratado que aun esta en pañales, sin embargo no es justificable para los ebanistas de la ciudad de Bluefields su desconocimiento considerando que tanto el Presidente de la Republica y su gabinete,



así como los diputados y delegados diplomáticos del caribe sesionaron por varios días en la ciudad el contenido de este tratado (ver tabla y gráfico no. 49)

El 88% de los ebanistas que conocen el tratado del CARICOM lo perciben como una oportunidad para competir versus un 13%(solo un ebanista) que lo percibe como una amenaza para el sector. Este resultado demuestra que los ebanistas perciben al CARICOM como un acuerdo comercial mas justo y equitativo entre Nicaragua y Países del Caribe a diferencia del polémico y cuestionado DR-CAFTA (ver tabla y gráfico no. 50).

Percepción de Autoridades Políticas

En este apartado se analiza la apreciación del trabajo de las autoridades regionales salientes y la percepción de las nuevas autoridades electas el 05 de marzo del año 2006.

La apreciación de los ebanistas en cuanto al desempeño de las autoridades regionales salientes es bastante negativa, solo un ebanista (3%) calificó su gestión de buena, mientras un 25% la calificó su gestión de regular y un 72% de deficiente. Aparentemente la inercia de las anteriores autoridades políticas por solucionar y dar prioridad a los problemas del sector, acompañada de la corrupción de las mismas autoridades, les ha otorgado una posición poco honorífica en la memoria de los ebanistas (ver tabla y gráfico no. 51).

Un 41% de las microempresarios vislumbran a las nuevas autoridades electas como prometedoras, probablemente por la apertura de nuevas personas en el Consejo Regional, sin embargo aun persiste una visión negativa del 22% de los electos, ya que una considerable proporción del Consejo Regional fue reelecto. El 28% no ve capacidad en las nuevas autoridades, mientras un 9% los vislumbra capaces (3%) y con buenos antecedentes (6%) (ver tabla y gráfico no. 52)

“Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de las MIPYMES del sector de la ebanistería en la ciudad de Bluefields previo a la entrada en vigencia del DR-CAFTA: Elaboración de la Matriz FODA”.



Nivel de Conocimiento de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

En este apartado se analiza el nivel de conocimiento que tienen los ebanistas sobre sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en base a las respuestas que proporcionaron sobre el ambiente interno y externo de su empresa. Todas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas mencionadas por los ebanistas se encuentran en los anexos así como la clasificación de éstas de acuerdo a su percepción.

Como puede observarse en el gráfico 53, el 47% de los ebanistas desconocen cuales son las fortalezas de su negocio versus un 50% que si las conoce, en cambio un 3% alega no tener fortalezas. El resultado mas dramático es con respecto a las oportunidades con las que cuentan, el 84% desconoce las oportunidades con las que cuenta su negocio versus un 10 que conoce las oportunidades del entorno, en cambio un 6% alega no vislumbrar ninguna oportunidad para su negocio.

El 28% de los ebanistas alega desconocer las debilidades de su negocio y un 72% afirma dominar las fallas internas de su empresa. Ningún ebanista afirmó que su negocio esta libre de debilidades. Igualmente, ningún ebanista afirmó que su empresa estuviera exenta de amenazas del entorno, mientras un 31% dice desconocer las amenazas del entorno versus un 69% que afirma conocerlas (ver tabla y gráfico no. 53)

Se puede deducir de este resultado, que las ebanisterías se han visto obligadas a analizar mas agudamente los factores negativos tanto internos como externos (debilidades y amenazas) que han obligado a un considerable número de ebanisterías a cerrar sus operaciones desde el año 2000 a la fecha; su nivel de conocimiento sobre los factores negativos es superior al de sus factores positivos (fortalezas y oportunidades), su análisis del entorno es mas exhaustivo sobre los factores negativos, probablemente descuidan de esta manera analizar las fuerzas a favor de su empresa. Sus esfuerzos

“Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de las MIPYMES del sector de la ebanistería en la ciudad de Bluefields previo a la entrada en vigencia del DR-CAFTA: Elaboración de la Matriz FODA”.



han estado orientados a mitigar las debilidades y amenazas del entorno, sin tomar en cuenta la adición de sus fortalezas y oportunidades, es decir, dominan hasta cierto punto que esta mal en el entorno pero no han luchado contra ello añadiendo las fortalezas y oportunidades con las que cuentan.

Matriz Foda de las PYMES de Ebanistería

Se han sistematizado en la matriz FODA las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que conforman el ambiente externo e interno de las ebanisterías, sin pretensiones de exhaustividad se proponen estrategias que las ebanisterías deben de seguir para poder ser competitivas, estas estrategias suponen a priori que se ha iniciado un proceso de conformación de redes o asociaciones, ya que las estrategias contenidas en la matriz no pueden ser ejecutadas individualmente por las ebanisterías, se requiere como condición esencial para su ejecución la fase de difusión, promoción y conformación de la colectividad, que es la única fuerza posible de poder llevar a cabo las estrategias.



En esta página se inserta la Matriz FODA contenida en el archivo Matriz Foda.xls



Conclusión

Las Mipymes de ebanistería de la ciudad de Bluefields tienen un considerable conocimiento de sus Debilidades y Amenazas, su conocimiento sobre éstas fuerzas del entorno es bastante aceptable. Sin embargo su concentración y su análisis solo se fija en mayor proporción en estos elementos, debido en gran medida, a que han sido las mismas fuerzas que han extinguido la existencia de más de la mitad de las ebanisterías en la ciudad. Se ha descuidado el análisis de las fuerzas que pueden contrarrestar estas fuerzas negativas: fortalezas internas y oportunidades externas.

La fortaleza más sobresaliente del sector es sin lugar a dudas la calidad de sus muebles y la filosofía de ventas de los ebanistas. Aunque no poseen tecnologías que les permita medir por ejemplo el grado de humedad de los muebles o que aceleren el proceso productivo, mantienen trabajadores creativos que les han permitido gozar de prestigio y reconocimiento entre su clientela, esto se debe a que sobreponen la satisfacción del cliente por encima de otras prioridades, la satisfacción se traduce en una buena calidad del mueble y en la certera creencia que el cliente retornara.

La mayor amenaza de las Mipymes son los diversos problemas que giran entorno a la materia prima. La escasez de madera no se debe en realidad a una escasez del recurso, pues el recurso forestal es abundante tanto en la región como en el resto del país; el problema se origina por la inaccesibilidad que las grandes empresas madereras han impuesto no solo a las ebanisterías de Bluefields sino también a las de toda Nicaragua. Estas grandes empresas que constituyen el eslabón primario de la cadena de valor explotan el recurso a volúmenes colosales y exportan la madera en bruto a otros países que los transforman en muebles y artesanías, muebles que irónicamente se importan y se distribuyen en el país bajo el sello de empresas extranjeras con materia prima nicaragüense. No se puede argumentar y justificar que el mercado libre ha decidido la suerte y el destino de las ebanisterías de Bluefields, se ha demostrado públicamente que los recursos forestales de la región y del resto de Nicaragua se encuentran bajo el dominio de carteles y de mafias que utilizan sus influencias para

“Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de las MIPYMES del sector de la ebanistería en la ciudad de Bluefields previo a la entrada en vigencia del DR-CAFTA: Elaboración de la Matriz FODA”.



evadir todos los controles pertinentes a la explotación sostenible del recurso, sobornando desde los guardabosques hasta el mas alto funcionario público, los medios nacionales han desenmascarado una organización criminal que involucra inclusive a actuales funcionarios de todo el aparato estatal desde el poder legislativo hasta funcionarios del Marena e Inafor encargados de velar por la salvaguarda del recurso. La tala indiscriminada de los recursos forestales se ha evidenciado dramáticamente en los últimos meses luego que el Presidente decretara una ley de emergencia de veda forestal para frenar la cínica destrucción de este preciado recurso nacional; aunque esta medida es temporal, surge la interrogante de hasta cuando se prolongara, pues al haber un veda forestal y controles estrictos se agudiza aun mas la situación de los micro, pequeños y medianos ebanistas inclusive de aquellos que se abastecían con madera de contrabando. Es difícil pensar en estrategias adecuadas para este sector cuando hay serios problemas de trasfondo que requieren soluciones definitivas. Los responsables de dar solución a estos problemas ignoran el alcance de sus facultades (Gobiernos Regionales y Alcaldías) y se mantienen inertes ante la situación de las Mipymes del sector.

Probablemente la debilidad más notoria de las Mipymes de ebanistería sea su poca disposición de organizarse y aliarse para enfrentar las fuerzas del entorno. Mientras los esfuerzos de los representantes son aplaudibles, aunque modestos, la inmensa mayoría de las ebanisterías no se identifican con ninguna asociación, red o cooperativa, inclusive aquellos que las integran. La poca concurrencia y participación a las discusiones del sector son evidencia del poco interés de formar una colectividad que sin lugar a dudas tendría un mayor peso en las demandas del sector y su capacidad de influir en su propio desarrollo. Solo unidos podrán vencer los diversos obstáculos que atraviesan. Las únicas dos organizaciones que agrupan a los ebanistas son la Asociación Madera – Mueble para el Desarrollo de la Ciudad de Bluefields y la sociedad Ebanicar. Ambas entidades guardan estrechas relaciones entre si, pues están integradas y dirigidas por los mismos miembros. La creación de ambas organizaciones son esfuerzos de un reducido grupo de ebanistas por hacerse escuchar por las autoridades políticas y aprovechar los beneficios que implican la creación de redes de

“Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de las MIPYMES del sector de la ebanistería en la ciudad de Bluefields previo a la entrada en vigencia del DR-CAFTA: Elaboración de la Matriz FODA”.



empresas. La formación de estas organizaciones puede ser considerada como una estrategia que han seguido un reducido grupo de ebanistas, sin embargo los logros de estas asociaciones han sido discretas, considerando que aun la inmensa mayoría no se identifica con la organizaciones, falta entonces, cambiar la mentalidad de esta gran mayoría. Ebanicar ,a diferencia de la Asociación Madera – Mueble, tiene una visión mas mercantilista y menos asociativa que su homologa, pues esta inscrita ante los entes tributarios como una sociedad anónima conformada por nueve de los ebanistas mas reconocidos de la ciudad de Bluefields, sin embargo esta sociedad solo existe en papeles y ha implicado un enorme gasto tributario para quienes lo conforman, la sociedad ha sido multada en reiteradas ocasiones por no reportar sus declaraciones financieras, debido en gran medida al poco conocimiento de sus socios en materia tributaria básica.

Los esfuerzos del gobierno a traves de su division de apoyo a la microempresa (INPYME) se han limitado a ofertar bonos de asistencia técnica, bonos de diagnóstico y bonos de capacitación a los distintos sectores de microempresas de la ciudad. Estos bonos no resuelven los problemas que atraviesan los microempresarios del sector y pocos conocen de su existencia y de los mecanismos necesarios para obtenerlos. No es viable para ningun ebanista invertir en estos bonos mientras las autoridades no resuelvan el suministro de materia prima. Cabe señalar que estos bonos no son gratuitos y representan una inversion poco accesible para el bolsillo de los ebanistas. El Estado y los Gobiernos Regionales deben asumir un rol mas activo en su apoyo hacia las Pymes y pasar a acciones mas concretas con mayor alcance de lo que se esta haciendo en la actualidad. Puede parecer extremista el decir que no hay apoyo ni politicas para las Pymes de ebanisteria, pero los resultados demuestran que ninguna ebanisteria ha sido beneficiada por ninguna institucion de orden no gubernamental ni privada, a excepto claro, de las Microfinancieras que han beneficiado a un reducido grupo de ebanistas. Los foros que el Inpyme ha organizado con los demas sectores evidencian su poco dominio sobre los problemas centrales del sector ebanisteria, ya que la tematica gira en torno a discutir sobre calidad y logistica de exportacion, que por cierto si son importantes pero no constituyen la barrera que impide a la ebanisterias ser

“Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de las MIPYMES del sector de la ebanistería en la ciudad de Bluefields previo a la entrada en vigencia del DR-CAFTA: Elaboración de la Matriz FODA”.



competitivas: el suministro de materia prima. No se puede hablar de exportación de muebles cuando aun persiste la escasez del recurso necesario para fabricar los muebles.

El financiamiento esta disponible para el sector aunque muy pocos ebanistas se han aventurado a esta opción por dos motivos fundamentales; el primero se debe a la percepción generalizada de que las Microfinancieras son entidades sin escrúpulos que anhelan arrebatarnos ante el mínimo incumplimiento de pago sus capitales, aunque los datos demuestran que del 100% (8 ebanistas) que gestionó un préstamo lo obtuvo y pudo solventarse satisfactoriamente, persiste el temor generalizado de no poder solventar sus deudas. El segundo motivo se debe a la modalidad de pago del microcrédito, pues a diferencia de otros sectores de pequeñas y medianas empresas, el sector de la ebanistería demanda un financiamiento a largo plazo por los procesos que requiere la elaboración de sus productos.

No se concluye sobre los datos financieros de liquidez, endeudamiento y rentabilidad de las ebanisterías, debido en gran medida a la heterogeneidad de los datos suministrados que revelan una gran dispersión de la información y aunque se obtuvieron datos completos de un 37.5% de los ebanistas no es posible extender estos resultados a toda la población en estudio, pues el objetivo en esencia es brindar una apreciación financiera sectorial de por lo menos el 90% de las ebanisterías. Sin embargo resulta interesante un análisis de esta muestra de ebanisterías que revelan bajos niveles de endeudamiento debido a que el techo de los préstamos no son de gran envergadura, sin embargo su poca liquidez revela la necesidad que tienen de depender de su inventario para poder generar liquidez y solventar sus deudas a corto plazo. Su rentabilidad es en promedio de 0.37 centavos por cada córdoba de venta, un resultado bastante satisfactorio considerando el incremento en las materias primas y en los insumos de producción, y que les ha permitido subsistir en los tiempos de crisis.

Los ebanistas han fijado su atención en nuevas formas de competencia que han surgido en los últimos 18 meses; negocios de reconocida trayectoria y con un impresionante



arsenal de marketing con presencia en el pacifico se han establecido en la ciudad con el objetivo de acaparar nuevos clientes. “El Gallo mas Gallo” y “La Curacao” se han convertido en una clara amenaza para las ebanisterías, muchos ebanistas argumentan que estas casas comerciales han ganado terreno en la ciudad y han disminuido el flujo de clientela que usualmente dominaban. Sin embargo los ebanistas tienen la ventaja de que sus muebles son de mejor calidad, que a diferencia de la competencia, son muebles fabricados en su mayoría con materias primas como el cartón comprimido, plywood y raras veces con madera preciosa. Muchos de los clientes que se aventuraron a comprar estos muebles resienten hoy en día su decisión, ya que estos muebles no resisten en el largo plazo las condiciones climatológicas de la región, la excesiva humedad tiende a deteriorar la durabilidad del mueble. A pesar de esto, aun continúan acaparando nuevos clientes; la razón radica en que estas casas comerciales brindan facilidades de pago y siguen estrategias de promoción y publicidad que superan ampliamente el débil, o mas bien, nulo mercadeo por parte de los ebanistas. Los ebanistas han sobrevivido gracias a la fidelidad de parte de su clientela y gracias a que pueden elaborar muebles que se ajustan a los gustos del cliente, este mercado de clientela es un nicho que no ha podido acaparar la competencia.

A pesar de las amenazas y debilidades a las que se enfrenta el sector una considerable proporción de los ebanistas vislumbren al tratado de libre comercio DR-CAFTA como una oportunidad para competir, además otra proporción dejó entrever que el CAFTA si sería una oportunidad si el gobierno y las autoridades fomentaran y facilitaran ayuda al sector, mientras esto no sea así, el CAFTA es una amenaza para su estabilidad y existencia. Aunque en teoría estratégica se predica que ciertas amenazas relativas a la competencia son en realidad oportunidades de mejorar y evolucionar, sería ilusorio pensar que el CAFTA es en realidad una oportunidad para todos los ebanistas. Se debe por tanto concluir que el nivel de preparación de todos los ebanistas para enfrentar el CAFTA no es unánime y por tanto habrán bajas en esta guerra de mercados. La difusión del tratado de libre comercio CARICOM ha sido probablemente subestimado por los agentes encargados de su promoción, ya que el 75% de los ebanistas ignoraban la existencia de este tratado de libre comercio que aun está en una fase piloto. Sin

“Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de las MIPYMES del sector de la ebanistería en la ciudad de Bluefields previo a la entrada en vigencia del DR-CAFTA: Elaboración de la Matriz FODA”.



embargo este tratado es mucho más beneficioso para las ebanisterías de la ciudad considerando que es más equitativo entre los países del Caribe y las Regiones Autónomas. Sin embargo es difícil pensar en exportar cuando aun no existe físicamente finalizado un puerto de carga internacional en el Atlántico del país que facilite la salida de los productos, inclusive grandes empresas nicaragüenses se han visto obligadas a embarcar sus productos desde puertos fuera del país (Puerto Cortez, Honduras) a raíz de la inexistente y débil estructura de carga de los puertos en el Atlántico.

Las estrategias que han ideado las ebanisterías individualmente giran entorno a su competencia, mientras que las estrategias que han ideado los ebanistas que dirigen las asociaciones se basan en dar solución a los problemas de abastecimiento de materia prima que actualmente los aqueja, aunque como ya se expuso inicialmente el plan estratégico que formularon los ebanistas representantes del sector y el Profesor Thomas Gordon aun no ha sido presentado ante el Consejo Regional de la Región Autónoma del Atlántico Sur, es sin lugar a dudas un esfuerzo meritorio por parte de los ebanistas en incidir proactivamente en contra de las amenazas de su entorno. El plan sin embargo no ha sido actualizado considerando que su formulación data de mas de un año; la estrategia a seguir en el plan es sin lugar a dudas la mas adecuada: consiste en enlazar e integrar verticalmente y horizontalmente toda la cadena de valor del sector, en este caso el sector Ebanistería es solo un sub sector de una aglomeración mas compleja que incluye desde los dueños de bosques, pasando por los transportistas hasta llegar finalmente al Microempresario que emplea la madera. Esta pareciera ser una estrategia adecuada, sin embargo carece de ciertos elementos esenciales en su concepción: en realidad no es una integración completa de toda la cadena valor, aunque asi la quieran llamar sus formuladores, su alcance es parcial considerando que excluye y no toma en cuenta los agentes o intermediarios (eslabón de comercialización) encargados de establecer los verdaderos vínculos entre los ebanistas y su potencial clientela. Es cuestionable pensar que los ebanistas poseen las cualidades para enlazar estos vínculos, si se toma en cuenta su poca interacción y análisis del mercado. Es aplaudible algunos de los resultados implícitos alcanzados por el plan, y este subyace en que por lo menos ha habido una interacción entre los ebanistas como resultado del

“Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de las MIPYMES del sector de la ebanistería en la ciudad de Bluefields previo a la entrada en vigencia del DR-CAFTA: Elaboración de la Matriz FODA”.



nacimiento de la “Asociación Madera – Mueble para el Desarrollo de la Ciudad de Bluefields”, este efecto colateral del plan es un paso necesario para poder combatir en conjunto las amenazas del entorno y aprovechar colectivamente la experiencia de las debilidades, las fortalezas de sus homólogos, y definitivamente las oportunidades de su ambiente.



Recomendaciones

1. Condicionar las nuevas concesiones madereras a suministrar internamente la demanda local de las ebanisterías como requerimiento fundamental para gozar de concesiones madereras.
2. Unificar los eslabones de la cadena productiva para garantizar los canales de compra-venta y distribución de la materia prima.
3. Elevar los requerimientos mínimos de los Planes Mínimos de Manejo (PMM) forestales.
4. Elevar el número de guardabosques en las áreas protegidas.
5. Fomentar programas de difusión ecológica sobre la explotación del recurso forestal.
6. Capacitar y formar técnicos y funcionarios públicos con un alto sentido de ética y vocación ecológica.
7. Fortalecer el marco jurídico penal de las leyes forestales.
8. Subastar entre las Mipymes de ebanistería la madera incautada a las empresas madereras legales e ilegales que no cumplan con los Planes Mínimos de Manejo forestal a precios del mercado local.
9. Comprar insumos de trabajo en la Capital a través de la creación de equipos de ebanistas encargados de la compra y transportación de estos insumos.
10. Organizar ferias expositivas semestrales o anuales de mueblería local.
11. Enfatizar el uso del Marketing como herramienta necesaria para elevar, atraer y estabilizar el flujo de clientela.
12. Promover la creación de un espacio físico-geográfico estratégico en donde se expongan permanentemente las innovaciones de todos los talleres de ebanistería.
13. Actualizar y organizar por línea de productos los catálogos de las ebanisterías en base a las nuevas tendencias del mercado nacional e internacional.
14. Investigar los procedimientos necesarios para certificar la madera de los productos.



15. Crear contactos con los principales organismos de atención y fomento nacional a la producción y distribución de madera (ver anexos).
16. Acelerar la apertura de una representación de INPYME en la ciudad.
17. Extender los programas de apoyo, financiamiento, tecnificación y asistencia a las Regiones Autónomas.
18. Invocar los estatutos de Autonomía Regional ante el Gobierno Central como una facultad de los Gobiernos Regionales de decidir entorno a los recursos de la región.
19. No condicionar los bonos de innovación tecnológica solamente a las empresas con matrícula comercial.
20. Estructurar plazos de financiamiento a largo plazo para las Mipymes del sector con moderados incrementos en las tasas de interés.
21. Incorporar nuevas tecnologías a los centros de educación técnica.
22. Aperturar la carrera de ebanistería en modalidad sabatina o dominical en el Instituto Nacional Tecnológico (INATEC).
23. Montar rótulos publicitarios que indiquen el nombre, teléfono y propietario de los talleres de ebanistería.
24. Involucrar de manera activa y participativa los empleados en las decisiones estratégicas del negocio.
25. Registrar las operaciones contables de ingresos y egresos.
26. Actualizar el valor de los activos fijos y destinar un fondo para su renovación.
27. No acumular inventarios de manera excesiva.
28. Propiciar la formación de fondos de inversión.
29. Propiciar los fondos para innovación tecnológica.
30. Difundir la información de servicios financieros.
31. Propiciar los fondos para innovación tecnológica.
32. Promover diagnósticos sub-sectoriales y estudios de inteligencia competitiva.
33. Promover la difusión del Tratado de Libre Comercio CARICOM.



34. Promover la difusión del Tratado de Libre Comercio DR-CAFTA
35. Apoyar programas de Fortalecimiento Institucional para ONGs.
36. Apoyar programa de «formación de formadores».
37. Promover la empresarialidad.
38. Fortalecer organizaciones, especialmente, los gremios.
39. Promover redes, mesas de trabajo y mecanismos de coordinación.
40. Promover y propiciar el desarrollo de «clusters».
41. Diseñar programas de centros de promoción empresarial en las municipalidades.
42. Diseñar un fondo de asistencia técnica.
43. Revisar propuestas normativas para promover nuevos instrumentos financieros.
44. Revisar normas tributarias para las microempresas.
45. Revisar si todos los mecanismos de promoción de exportaciones funcionan adecuadamente para las Mipymes.
46. Revisar requerimientos para la formalización de empresas.
47. Revisar formas empresariales con empresas unipersonales.
48. Revisar las normas ambientales.
49. Revisar el Proyecto de Ley para la Modernización de INATEC.
50. Revisar la Ley de Promoción de la Competencia.
51. Apoyar la ejecución de talleres deliberativos sobre la problemática con los microempresarios del sector.
52. Este sector demanda capacitación, priorizando la enseñanza sobre aspectos técnicos y especialmente en los siguientes tópicos:
 - Gestión administrativa.
 - Mercadeo.
 - Principios contables.
 - Nuevas Tecnologías.
 - Secado óptimo de la madera.



- Tallado del mueble.
- Procesamiento de la madera.
- Materias primas sustitutas.
- Procedimientos para formar empresas.
- Materia Tributaria.
- Manejo de Inventarios.



Bibliografía

- GTZ / La Promoción a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en América Central / 1ra. edición / GTZ, 1999. (1)
- HERNANDEZ, Roberto; FERNANDEZ, Carlos y BAPTISTA, Pilar / Metodología de la Investigación / 3ra. edición / México: McGraw Hill, 2003. (2)
- KOONTZ, Harold y WEINRICH, Heinz / Administración. Una Perspectiva Global/ 11ª. edición / México: McGraw Hill, 2001. (3)
- MATTERN, Jochen / Autonomía Regional en Nicaragua: Una Aproximación Descriptiva / 1ra. edición / Managua: IMPRIMATUR, 2003. (4)
- PNUD / Informe de Desarrollo Humano 2005. Las Regiones Autónomas de la Costa Caribe / Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) / 1ra. edición / Managua: PNUD, 2005. (5)
- Revista Encuentro: El Desarrollo Industrial y las Pequeñas y Medianas Empresas / Universidad Centroamericana / No. 50 - Año XXX / Managua: Editorial UCA, 1999. (6)
- ROMERO, German / Historia de la Costa Atlántica / 1ra. edición / Managua: CIDCA-UCA, 1996. (7)
- SMITH, Julian Francis / Las cadenas de valor en Nicaragua: quequisque, forestal y lácteos. Tres estudios de caso/ 1ª ed. / Managua: UNIFEM, 2004. (8)
- TIJERINO, Sandra y SCHEIBLE, Gerard / El Sector Forestal: Situación Actual y el Eslabonamiento de la Cadena Productiva / 2da. edición / Managua, 2004. (9)

Páginas Web consultadas:

- <http://www.mific.gob.ni>
- <http://www.inpyme.gob.ni>
- <http://www.bcn.gob.ni>
- <http://www.maderas.com.ni>
- <http://www.adephca.org.ni>



- <http://www.inatec.gob.ni>
- <http://www.inec.gob.ni>
- <http://www.magfor.gob.ni>
- <http://www.marena.gob.ni>
- <http://www.sifor.gob.ni>
- <http://www.laprensa.com.ni>
- <http://www.elnuevodiario.com.ni>



ANEXOS