



Distr.  
RESTRINGIDA

LC/MEX/R.828 (SEM.133/5)  
20 de mayo de 2002

ORIGINAL: ESPAÑOL

---

CEPAL

Comisión Económica para América Latina y el Caribe

Reunión final del Proyecto CEPAL/GTZ "Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYME) de Centroamérica"

México, D. F., 28 y 29 de mayo de 2002

## **NICARAGUA: COMPETITIVIDAD DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (MIPYME)**

---

Este documento fue elaborado por el consultor Mario Davide Parrilli, en el marco del Proyecto CEPAL/GTZ "Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYME) de Centroamérica". Las opiniones expresadas en este trabajo, que no ha sido sometido a revisión editorial, son de la exclusiva responsabilidad del autor y pueden no coincidir con las de la CEPAL o la GTZ.



I. NICARAGUA .....	1
1. Introducción.....	1
2. Situación de las MIPYME y desarrollo del sector .....	2
3. Los obstáculos relevantes para el desarrollo del sector MIPYME .....	10
4. Políticas de apoyo al sector MIPYME y a su competitividad .....	14
5. Reflexiones sobre temas relevantes para el desarrollo de las MIPYME .....	16
6. Posibles lineamientos estratégicos .....	21
7. Casos seleccionados y exitosos de competitividad en el sector .....	26
BIBLIOGRAFÍA .....	37
<u>Anexo</u> .....	39

## I. NICARAGUA

### 1. Introducción

Este producto de investigación deriva del esfuerzo complementario que en los últimos años han puesto en acción la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y la Sociedad Alemana de Cooperación Técnica (GTZ) para construir un marco apropiado de políticas y acciones de fomento a un sector tan importante para el desarrollo económico y social de los países latinoamericanos, con especial referencia a América Central. Tal trabajo se materializó en un trabajo de la CEPAL sobre las Micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME) en diecisiete países latinoamericanos (de próxima publicación) y una publicación de la GTZ sobre el marco regulatorio y las instituciones relativas al sector MIPYME en los países centroamericanos (Bouchier, 1999). A partir de estos resultados, las dos organizaciones han reconocido el común interés de realizar una investigación a nivel centroamericano sobre las políticas de fomento para este sector como paso siguiente y necesario para seguir apoyando al sector y a los organismos públicos que tienen que ver con él.

Para lograrlo, se ha construido una metodología de trabajo en torno a dos talleres de discusión con los principales concededores del sector MIPYME o sea algunas organizaciones internacionales (GTZ y CEPAL) y nacionales (DPYME y Cooperación Externa del MIFIC) y con los principales afectados de la política o sea los gremios (UNIPYME, INDE) y sus empresas. Antes y después de estos talleres, se ha coleccionado información relevante para preparar una presentación que pudiera estimular el debate crítico y las indicaciones de prioridades a considerarse en la elaboración de una política para el sector MIPYME y para diseñar una estrategia que permita lograr resultados satisfactorios en el mediano y largo plazo.

Entre las principales conclusiones que se obtuvieron de este trabajo de investigación se puede mencionar que falta todavía una política clara y coherente de fomento al sector, que integre los aspectos meta, macro, meso y micro del desarrollo; más bien hay un sesgo anti-industrial que en los últimos tiempos ha hecho que varias empresas, grandes y pequeñas, industriales y de servicios tuvieran que cerrar sus actividades. La política comercial es una de los principales factores de este sesgo, así como el costo de los principales insumos e infraestructuras (camino, luz, agua, gasolina). Además, la falta de una política territorial o de *clustering* incide aún más en la debilidad de las MIPYME. Actualmente, en el Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (MIFIC) se está dando un esfuerzo institucional (DPYME) para crear mejores condiciones para el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME), pero es aún en sus primeros pasos y no se sabe qué peso podrá tener dentro del contexto más amplio de la política económica nacional.

Este trabajo quiere enfatizar la posibilidad de crecer aunque el contexto no favorezca este importante actor del desarrollo nacional. Por eso, se han investigado también un par de casos de grupos exitosos de MIPYME. El proceso de selección de los casos de estudio se ha basado en los factores de competitividad señalados internacionalmente como característicos de las PYME o sea la acción conjunta y las externalidades económicas, además de tomar en cuenta sus resultados económicos y financieros.

En las próximas secciones del trabajo se analizan la situación actual de este sector productivo, su desempeño reciente, así como las instituciones, públicas y privadas de apoyo al sector y sus características (sección 2). Luego, el análisis pasa por una discusión de los principales obstáculos que está enfrentando el sector sea a nivel meta y macroeconómico sea meso y microeconómico (sección 3). En la siguiente sección (4) se investiga y presenta el avance actual en términos de políticas sectoriales, con especial referencia al sector MIPYME (sección 5), y los lineamientos estratégicos que deberían ser retomados para lograr mejores resultados en el mediano plazo (sección 6). Finalmente, se presentan los dos casos exitosos de grupos de empresas y se busca evidenciar los elementos de políticas meta, macro, meso o micro que han permitido tal interesante desarrollo (sección 7).

## **2. Situación de las MIPYME y desarrollo del sector**

### **a) Desempeño reciente**

A nivel global, parece que la situación macroeconómica del país presenta datos aparentemente contradictorios y que confunden las ideas sobre la evolución real de la economía en estos años. En efecto, los datos del Banco Central muestran un mayor equilibrio general, con una inflación que ha bajado hasta el 7.2% en 1999 y un deslizamiento del cambio que se ha reducido del 12% al 10% anual; además de eso, hubo un crecimiento económico estable alrededor del 5% anual. Sin embargo, estos datos positivos contrastan con los datos negativos relativos al déficit de la balanza comercial (+ 800 millones de dólares en 1997 y 1998 y + 1 140 millones de dólares en 1999) y a la deuda externa: 6 498.9 dólares en 1999, con un incremento del 8.3% con respecto tan sólo al 1997 (BCN, 1999).

Entrando a un análisis más detallado del sector industrial en su conjunto, se observa un preocupante estancamiento del sector, que ha logrado crecer en un 3.3% en 1999, pero solamente a causa de las fuertes actividades manufactureras vinculadas al sector de los materiales de construcción (38%) y productos químicos (32%). La mayoría de los demás sectores ha ido perdiendo consistencia. Uno de los sectores más preocupantes es seguramente el sector de los bienes alimenticios, que experimentó una caída del 2% en su valor agregado. Al mismo tiempo, la observación meso y microeconómica indica que varias empresas industriales de cierta significancia tuvieron que cerrar sus operaciones o reducirlas sustancialmente (los casos de grandes empresas como GRACSA en los aceites, la TRIBUNA en los editoriales, TABANICSA en el tabaco, etc.). Esto se debe principalmente al proceso de liberalización del mercado que ha ido avanzando en todos estos años, incrementando progresivamente la importación de bienes

producidos en el extranjero, en condiciones de mayor competitividad con respecto a las empresas nacionales.

Además, el sector manufacturero es un sector importador neto de divisa, si es cierto que en 1998 ha importado 350 millones de dólares de materias primas y exportado 264 millones de dólares de productos terminados, con un descenso real del 7% con respecto al 1998 (Ibídem, 1999).

Dado que la gran mayoría de las empresas en Nicaragua son micro, pequeñas y medianas, tal observación vale completamente también para este sector económico. En este sentido, es importante observar los elementos de la política macroeconómica, producción, exportaciones, importaciones, empleo, participación relativa en la actividad productiva y/o industrial, producción, productividad de la mano de obra o productividad total de los factores, etc.). El cuadro siguiente (así como el primer cuadro en anexo) otorga una información suficientemente atendible a propósito de algunos de estos indicadores:

Cuadro 1

## LAS MIPYME EN NICARAGUA

	MIPYME (1-100 trabajadores)
Número total de MIPYME	158 859
Número de Microempresas (1-5 trabajadores)	153 621
Número e pequeñas empresas (6-20 t.)	4 526
Número de medianas empresas (21-100)	712
Participación del sector en la industria (%)	99.9
Total de empleos generados	290 509
Contribución al empleo nacional (% de la PEA)	21.2
% de la PEA ocupada en la industria	18.9
% de la PEA ocupada en el comercio (%)	56.2
% de la PEA ocupada en los servicios (%)	12.6
Concentración en el Pacífico (%)	77

Fuente: GTZ (1999), pag. 37.

En el país hay varias estadísticas sobre el sector MIPYME. Tales estadísticas se diferencian por el tamaño de las empresas. El Banco Central ha considerado por años las MIPYME como las empresas que van desde 1 a 30 trabajadores (véase el Anexo, cuadro 3), mientras INEC-MEDE-GTZ han realizado una clasificación que involucra a empresas entre 1 y 100 trabajadores. El cuadro 1 tiene una configuración urbana y general de las MIPYME, porque incluye a todos los sectores productivos urbanos tales como industria, comercio y servicios. En el cuadro 3 se presentan estimaciones del valor agregado y valor bruto de producción generado por estas empresas, aunque se refiere solamente a empresas con 30 y menos trabajadores.

el peso de las PYME puede alcanzar alrededor del 25%, <sup>1</sup> siempre que se considere la definición más amplia de las MIPYME, que alcanza hasta los 100 trabajadores (en realidad no hay estadísticas que indiquen qué valor agregado generan las empresas industriales hasta tal número de trabajadores). Obviamente, en este caso no se considera que muchas de sus actividades no aparecen en las estadísticas por darse de manera informal y, en el caso de la exportación, clandestina.

## **b) Entorno mesoeconómico**

A nivel general, hay una serie de organismos que trabajan para apoyar al sector de las MIPYME, privados y públicos, nacionales e internacionales. La gran mayoría de ellos tiene su sede central en la capital y opera en el Pacífico de Nicaragua y, en particular, en las cabeceras departamentales de la capital y de Masaya, León, Chinandega, Granada, Estelí y Matagalpa (GTZ, 1999; Montalván, 1997).

i) La institucionalidad estatal de apoyo a las MIPYME. En el ámbito estatal hay una serie de organismos trabajando el tema MIPYME. Con la Ley 290 del 1998 de modificación del poder ejecutivo, se ha cambiado el papel de INPYME, el Instituto Nicaragüense de apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa, poniéndolo bajo el MIFIC, y entonces con un relativo presupuesto estatal, y vinculándolo más estrechamente a la Dirección General PYME del MIFIC (DPYME), que es la instancia ministerial de definición de políticas y estrategias de desarrollo sectoriales. El INPYME tiene una serie de programas en colaboración con la cooperación internacional (financiadores) y con ONG nacionales (implementadores). Por años INPYME se ha dedicado casi exclusivamente a las microempresas y con un enfoque relativamente “populista” que no ha producido muchos resultados; sin embargo ha cambiado recientemente su nombre (desde PAMIC o Programa Nacional de Apoyo a la Microempresa) como manera de enfatizar más la relevancia de las pequeñas y medianas empresas en el desarrollo nacional e industrial. Todavía está en pleno proceso de repensamiento de su propia misión y su forma de intervenir en el sector para producir resultados más evidentes.

La DPYME tiene un rol de cuarto piso o sea de instancia dedicada a la formulación de políticas sectoriales, y en este rol tiene relaciones con las agencias multilaterales (en particular el BID, con el cual está llevando a cabo el programa de formulación de políticas sectoriales PRO-PYME) así como con las agencias bilaterales de cooperación (por ejemplo GTZ, la agencia de cooperación suiza COSUDE, etc.). Su esfuerzo se está volviendo relevante en los últimos años, por intentar fomentar una coordinación de todos los organismos de apoyo al sector MIPYME. Sin embargo, la falta de suficientes recursos financieros puede hacerle difícil concretar tales esfuerzos en iniciativas permanentes y sólidas. En efecto, muchas de las mesas de concertación prevén iniciativas costosas y los organismos participantes raramente disponen de un presupuesto para este tipo de iniciativas. Esto se debe a que dependen de la cooperación internacional, a la cual

---

<sup>1</sup> Tal estimación es muy gruesa y basada en el primer cuadro en anexo, donde se menciona que las empresas hasta 30 trabajadores sólo produjeron 51 millones de dólares en 1995.

están amarrados mediante proyectos específicos. Si tampoco la DPYME tiene un presupuesto adecuado es posible prever un estancamiento de las actividades.

También hay otros organismos que trabajan a nivel de tercer piso o sea de realización de programas que tienen un impacto amplio y nacional sobre los agentes de desarrollo considerados en este estudio.<sup>2</sup> Como parte de la DPYME, hay dos programas financiados con fondos del gobierno de Taiwan. El primero es COMPYME, que es el programa nacional de fortalecimiento de las ventajas competitivas de las PYME y que se concreta mediante actividades de canalización de financiamiento hacia las MIPYME; el segundo es el programa CATPYME, que se concentra en actividades de asistencia técnica y capacitación para empresarios de ramas específicas: alimentos, textil y cuero/calzado. Este programa muestra los riesgos de cierta duplicación de esfuerzos (con los de INPYME) que se da a veces en las instituciones del mismo gobierno. Se trata de programas menores o que, por lo menos, no han logrado alcanzar la "visibilidad pública", ya sea de parte de los artesanos nacionales o de los organismos de apoyo, con los cuales se podrían coordinar acciones y capitalizar el efecto de tales programas.

Por años, entre estos organismos principales del gobierno para el sector MIPYME (DPYME e INPYME) no ha habido muchas relaciones; han vivido de forma independiente, creando cierto dualismo e incoherencia de acciones. En el último año, ha habido un esfuerzo de re acercamiento y coordinación, lo que debería poder producir buenos resultados en el futuro. Lo importante es que quede clara la distinción entre las dos instancias y que se busque homogenizar su acción con base en tal definición de papeles. La DPYME como instancia de definición de políticas e INPYME como instancia de definición de acciones (enmarcadas dentro el esquema propuesto por la DPYME) a coordinarse entre los varios organismos de apoyo al sector.

Por lo que se refiere al Instituto Nacional Tecnológico (INATEC), sigue siendo financiado en parte por los empresarios (2% de sus gastos de planilla) y en parte (ligeramente inferior, quizás un 40%) por el Estado y tiene un papel muy importante en la política de capacitación técnica al sector no agropecuario. Sus actividades se dan sobre todo el territorio nacional, también por medio de instituciones vinculadas, pero faltan bastante de difusión sobre el territorio y, sobre todo, casi no se aplican a las pequeñas y microempresas, por ser éstas en su mayoría empresas informales y no cotizar el mencionado 2%.

En el ámbito del MIFIC existen otras dependencias, direcciones y programas que dirigen esfuerzos de apoyo al sector como son la Dirección General de Fomento Empresarial (DGFE); la Dirección de Tecnología, Normalización y Metrología (DTNM); el Programa Nacional de Competitividad (PNC); el Proyecto de Apoyo a la Innovación Tecnológica (PAIT), el Centro de Exportaciones e Inversión (CEI) y el CETREX entre otras.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> En la terminología nacional, se habla de cuarto piso con referencia a la formulación de políticas, de tercer piso con respecto a la implementación de programas; de segundo piso con respecto a la entrega de servicios a la producción y, finalmente, de primer piso con referencia a los mismos actores del desarrollo, las MIPYME.

<sup>3</sup> MIFIC (2001), Política de Fomento a las PYMEs, Dirección de políticas de fomento a la PYMEs, Managua, Nicaragua

La Financiera Nicaragüense de Inversiones (FNI) es otra institución que ha sido estatal hasta hace poco. Acaba de privatizarse con el propósito de seguir apoyando al desarrollo de las MIPYME, a través de algunos programas financiados por la cooperación externa (por ejemplo, el gobierno de Holanda). Algunas de las líneas de crédito manejadas hasta la fecha han sido muy exitosas; sin embargo en tales líneas la FNI no ha contado con suficiente personal y fondos para darles un mayor alcance, así que las MIPYME involucradas en tales financiamientos han sido relativamente pocas. Hay otros institutos y organismos que apoyan al sector MIPYME, como el Laboratorio de Alimentos (LABAL) y el Centro Tecnológico de Información (CTI), que sustituye el anterior CENIT. Ambos estos organismos se revelan poco conocidos por los usuarios potenciales y aún menos por las MIPYME.

ii) La institucionalidad privada de apoyo a la MIPYME. Hay una variedad de instituciones relevantes, algunas más orientadas a defender los intereses de empresas de tamaño mediano y grande, como la Cámara de la Industria (CADIN) y el Consejo Superior de la Empresa Privada (COSEP), otras más orientadas a las MIPYME, como la Cámara de la Pequeña Industria (CONAPI), la Unión Nacional de las PYME (UNIPYME), la Unión Nicaragüense para el Desarrollo (UNYD), la Cámara Nicaragüense de las PYME (CANPYME) y, finalmente, otras que incorporan a todos tipos de empresas, como el INDE.

En general, los gremios parecen bastante débiles en Nicaragua. En el país se mantiene una primacía de la política hacia la economía, lo que hace que el mundo empresarial quede subordinado al gobierno nacional y local, sin mucha posibilidad de intervenir en las decisiones, sino solamente de adaptarse a éstas. Una manifestación de esto es el nombramiento de altos mandos “políticos” para las grandes empresas nacionales (ENEL, ENITEL, IMSS, etc.), en vez que de representantes del mundo “empresarial”, con su relativas competencias.

Por otra parte, hay una serie de ONG que trabaja directamente en el territorio nacional para fomentar este sector productivo. Ellas se dividen en ONG que trabajan con un enfoque financiero o sea dando crédito a artesanos y comerciantes. Este es el caso de FDL, Acodep, Fama, Chispa, Finde, etc. Hay otras que trabajan más al ámbito del desarrollo empresarial, como Nitlapán, Acodep, Ipade, Apyme, etc. y que se concentran en ofertar capacitación, asistencia técnica, información y apoyo al mercadeo.

Las primeras han vivido un gran desarrollo de sus actividades en el transcurso de los últimos años, tanto que actualmente alcanzan una cartera de alrededor de 50 millones de dólares. Su mayor éxito ha sido el poder demostrar al sector financiero formal que hay sectores desatendidos que sí necesitan de crédito y pueden reembolsarlo. Estos son buena parte de los pequeños productores rurales y urbanos o sea las MIPYME. En efecto, muchas de estas instituciones de crédito no convencional han logrado alcanzar niveles de cartera vencida muy bajos, llegando a menos del 5% sobre el total de la cartera.

Para constituirse en una contraparte más poderosa del Gobierno, de la Superintendencia de Bancos y de la cooperación internacional-financiera y no-financiera estas ONG han conformado una Asociación de Organismos de MicroFinanzas no convencionales (ASOMIF). Algunos de sus primeros objetivos son la captación del ahorro de las familias que atienden y, también la



captación de los fondos de la cooperación internacional, como en el caso de la provincia china de Taiwán, a través del Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE) o del Gobierno de Holanda, a través de la mencionada FNI.

Las universidades se están interesando de forma creciente al desarrollo de las MIPYME. Por ejemplo, la Universidad Americana (UAM) tiene un programa de jóvenes emprendedores así como también una serie de cursos para “Articuladores de redes empresariales”, lo que ha realizado adoptando el marco metodológico promovido por ONUDI. La Universidad Centroamericana (UCA) está desarrollando un Programa de Investigación en Administración de empresa y Economía que prevé la introducción de un programa de maestrías y doctorado sobre el tema (PIADE) y uno de sus institutos, NITLAPAN, está trabajando intensamente en investigación aplicada, fomento empresarial (capacitación, asistencia técnica, información) y microfinanciamiento hacia las MIPYME, con especial referencia a las zonas de Masaya, Masatepe y Chinandega y a productores micro y pequeños. Otras Universidades también están desarrollando planes para incorporar de manera más consistente el tema de las MIPYME como la Universidad Thomas Moore, la Universidad Latinoamericana (ULAM), la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI). La Universidad Politécnica (UPOLI) se concentra más en programas de apoyo directo a las empresas, mediante *stages* de tirocinio de estudiantes en las empresas (apoyo en diseño), hasta de tamaño pequeño y micro.

En general, parece que tales universidades se están especializando en el ámbito de las MIPYME. Sin embargo, hay un aspecto que debería ser más enfatizado en tales entidades y que no recibe suficiente atención y es la investigación. En efecto, hasta la fecha el nivel y la cantidad de investigaciones sobre el tema ha sido muy poca y superficial, orientándose más bien hacia el típico producto de consultoría en lugar de un producto que genere un conocimiento más científico sobre el tema y una capacidad de involucrar los multiformes aspectos de la competitividad sea meta y macro sea meso y micro. Esta limitante hace que falten elementos de conocimiento profundo del sector que puedan trasladarse sea a la definición de políticas por parte de los hacedores de políticas sea a la acción concreta de los organismos de apoyo y de los mismos empresarios en sus decisiones de inversión y producción.

iii) La institucionalidad internacional de apoyo a las MIPYME. En el ámbito de cooperación internacional, hay distintas agencias que trabajan al tema. Entre las que más fuertemente impulsan tales programas está la cooperación suiza, principalmente con la ONG Swiss Contact, que ejecuta programas propios y de COSUDE, sobre todo en los sectores madera/muebles y panadería; la cooperación holandesa, en apoyo directo a la FNI y a INPYME; la cooperación alemana (DED), finlandesa y chilena, en apoyo directo a INPYME en el sector madera/muebles; la cooperación noruega, española y austriaca, también en apoyo directo a INPYME en ámbito de micro crédito; la cooperación alemana de la GTZ, en apoyo a la ONG ACODEP (Asociación de Consultores para el Desarrollo de las Pymes) así como al gremio INDE (Instituto Nicaragüense para el Desarrollo Empresarial) a través de la red CEFÉ. En este contexto, la ONG americana PACT con el apoyo de USAID han diseñado programas integrales de capacitación para ONG con el fin de mejorar su labor institucional en cuanto a gestión financiera, diseño de proyectos, planificación estratégica, evaluación de capacidades organizacionales, sistema de monitoreo y evaluación y plan operativo (MIFIC, 2001)., Asimismo se ve muy

importante e innovativo el rol jugado por la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) en impulsar una metodología de trabajo de redes empresariales con vista a crear una lógica de agregación también territorial de empresas pequeñas y medianas, como en el caso del *clustering* y de los distritos industriales.

Por años, la cooperación internacional ha realizado un tipo de intervención muy básica, vinculándose a organismos locales de fomento a la capacitación y el crédito. Sin embargo, en el contexto de liberalización de los años noventa, tal enfoque queda un poco corto, por no responder a las exigencias de competitividad de las MIPYME en tal nuevo contexto. Recientemente, parece que se van abriendo los programas hacia temas novedosos, como la comercialización en todos sus aspectos (trámites y gastos de mercadeo, promoción, distribución, etc.) así como a la información e investigación, mediante el financiamiento de actividades que tienden a suplir una información todavía faltante sobre todo a los mismos empresarios de las MIPYME.

### c) Planes nacionales de desarrollo

Realmente, no hay planes nacionales de desarrollo. A nivel gubernamental, la política ha descuidado el sector industrial en los últimos años, lo que ha hecho precipitar su condición productiva en el último año. La estabilidad macroeconómica ha sido el principal objetivo del Ejecutivo nacional, así como una política tendiente al fomento agropecuario y de la red de infraestructuras, especialmente viales.

Sin embargo, a nivel meso ha habido un renovado interés para este sector en el último par de años, tanto que la cooperación internacional ha empezado a razonar sobre programas de cierto alcance para motivar el crecimiento del sector. En particular, hay que mencionar el esfuerzo conjunto y complementario de BID, GTZ e INDE en un plan de desarrollo de servicios empresariales con potenciación de la oferta y de la demanda en el cual GTZ e INDE juegan el rol de organismos ejecutores. El enfoque de este programa es un enfoque que se inserta plenamente en una lógica de fomento del mercado y de la competencia, también mediante un énfasis sobre las "buenas prácticas" empresariales a través de mecanismos de incentivación. En efecto, ellos han pensado en bonos de capacitación y asistencia técnica para impulsar la mejora de la oferta de servicios empresariales y para incrementar su demanda de parte de los empresarios, con especial referencia a las MIPYME (Reichmuth, 1999).

Por otra parte, en 1998 se ha creado un Programa Nacional de Competitividad (PNC), adscrito a la Vicepresidencia de la República. En el área centroamericana, se ha impulsado un trabajo de investigación e identificación de las oportunidades existentes en el ámbito económico general. Tal trabajo ha sido llevado a cabo por el INCAE bajo las indicaciones teóricas y metodológicas de Michael Porter, famoso economista de Harvard. Tal trabajo ha generado una serie de estudios subsectoriales y una consecuente identificación de sectores con significativo potencial económico, que ha sido retomado por una instancia constituida en Nicaragua dentro la Vicepresidencia: el PNC, cuyo Comité ejecutivo es compuesto por representantes del Gobierno (MIFIC y Vicepresidencia) y del sector privado (empresarios). Los financiamientos vienen de estos sectores, con una mayoría del sector público (cerca del 70%). Para los próximos 3 años, se

está presentando un proyecto importante al Banco Mundial (5 millones de dólares), así como ya existe en los demás países del área centroamericana, que ya reciben entre 20 dólares (El Salvador) y 30 millones de dólares (Guatemala).

Su trabajo, en colaboración con INCAE, ha permitido identificar a cuatro sectores con particular potencial: los sectores del turismo, las confecciones y la agroindustria cafetalera y de productos lácteos. En estos sectores hay una mezcla de grandes y pequeñas empresas que según el PNC se podría aprovechar mediante varias formas de colaboración; sin embargo, hay también riesgos a tomarse en cuenta, porque los distintos subsectores tienen diferentes posibilidades de dividir el proceso productivo, en dependencia de la alta/baja intensidad de capital utilizado en tal industria. En este sentido, hay que reconocer que en sectores donde hay un buen desarrollo de grandes empresas integradas, se hace más difícil que las pequeñas empresas puedan desarrollarse de forma competitiva e independiente (por ejemplo los productos lácteos), por entrar en competencia con ellas.

Hasta la fecha no se han realizado muchas actividades, sino se ha buscado recopilar información sobre los sectores mencionados, para luego abrir un proceso de consulta con el sector privado para identificar las acciones prioritarias. En fase de bosquejo, hay la posibilidad de crear un centro multiservicios en Masaya para proveer información de mercado, capacitación y asistencia técnica, gestión del crédito para los diferentes sectores productivos de la ciudad; hay también una reestructuración del INATEC, para que incorpore un enfoque más empresarial; finalmente, hay un proceso de mejora y certificación del sector turístico hacia un modelo sostenible o sea capaz de respetar unos adecuados estándares ambientales.

Siempre a nivel general, propio recientemente, el impulso proveniente de la cooperación internacional y de las empresas nacionales ha hecho que se conformara el Consejo Nicaragüense de Ciencias y Tecnologías (CONICYT), donde participan exponentes de los gremios (CADIN, APENN, CONAPRO), de las Universidades (UAM, UNI) y del mismo MIFIC (DPYME y Dirección de Normalización y Metrología). Su objetivo es razonar conjuntamente sobre la forma de proyectar un entorno más competitivo sobre las empresas nacionales, especialmente las MIPYME.

Por lo que se refiere a los planes de desarrollo local, se puede confirmar que no hay mucho. En realidad, casi todas las municipalidades afirman querer impulsar el sector de las MIPYME locales, y en este sentido se pueden encontrar una serie de medidas y acciones de apoyo local hacia ellas, como en el caso de la construcción del mercado viejo para la venta de artesanías en Masaya o la conformación de mesas de discusión sobre el sector en ciudades como Ocotal, Estelí, Granada. Sin embargo, tales acciones parecen no haber tenido la suficiente consistencia para permitir una construcción progresiva de un sector MIPYME más sólido a nivel local. Parece que las acciones municipales se han quedado muy dispersas y débiles.

### 3. Los obstáculos relevantes para el desarrollo del sector MIPYME

¿Por qué hasta la fecha el sector de las MIPYME no ha logrado despegar? Las razones son múltiples y es importante tomar un enfoque sistémico para entenderlas (Esser K. et al., 1994). En efecto, los problemas están a diferentes niveles, que son los niveles de la competitividad sistémica en el nuevo entorno mundial globalizado: meta, macro, meso y micro.

#### a) Nivel meta

A nivel meta se analizan los sistemas de valores existentes en un país, la coordinación entre las diferentes instancias de la sociedad civil sea pública sea privada para lograr un objetivo común de desarrollo económico, social y político. En este sentido, también existen varios obstáculos, como son los siguientes:

i) La falta de una adecuada valoración del sector industrial, en vista de hacer de Nicaragua “el granero de Centroamérica”. Esto produce un sistema económico débil y escasamente equilibrado, al mismo tiempo que genera una dependencia exagerada y permanente de las compras internacionales de bienes y servicios necesarios. Los efectos negativos se observan en varios indicadores económicos, como por ejemplo la balanza comercial y la balanza de pagos.

ii) Una lógica asistencialista y anti-tecnológica de muchos organismos de apoyo, sobre todo privados (ONG). Esta lógica se vincula a una visión particular del desarrollo, que se opone bastante claramente a la valoración del concepto de la competitividad en el mercado abierto y se enmarca más dentro de un enfoque de “opción para los pobres”. Por eso, el apoyo a las MIPYME se concentra hacia las empresas más débiles y con menos potencial de desarrollo, mientras las empresas pequeñas y medianas más sólidas reciben escasos servicios y cuando los reciben a menudo no son de calidad suficiente. El resultado de todo eso es mantener las MIPYME en un enfoque “débil” que no les permite salir de un sistema económico cerrado (el mercado local), donde el crecimiento es imposible por la debilidad de la demanda. En efecto, ahí las MIPYME entran en una dura competencia entre si y el juego del desarrollo no sale de “suma cero”.

iii) Cierta estaticidad socioeconómica, que vincula el éxito económico al estatus social de tal manera que ser “pequeño empresario” no es un objetivo ni un ideal apreciable en la sociedad. Por eso, no hay surgimiento constante de empresas nuevas y dinámicas de parte de trabajadores de otras empresas (*spin-off*), ni hay “capitalización humana” de empresas existentes mediante la incorporación a la empresa de las hijas del empresario que se han formado en la Universidad o en centros técnicos especializados. Esta limitante hace que el proceso de acumulación e inversión industrial tenga un bloqueo estructural, quitando a la economía el empuje necesario para una mayor competitividad del sistema.

## b) Nivel macro

A nivel macroeconómico, la política se ha orientado claramente hacia la eliminación de los elementos de inestabilidad (inflación, deslizamiento, etc.), aunque no ha logrado eliminarlos todos (déficit de la balanza comercial, subempleo, etc.). Este esfuerzo no ha permitido superar todos los obstáculos a la valorización del aporte de las MIPYME al crecimiento económico nacional. Los principales obstáculos parecen los siguientes:

i) La política comercial es poco favorable. En efecto, los aranceles sobre los insumos industriales se presentan más altos de los aranceles sobre los productos terminados. La tasa de protección efectiva es negativa y los industriales se encuentran incentivados a transformarse en comerciantes.<sup>4</sup>

ii) El nivel de ahorro nacional está creciendo de forma limitada, por lo que el consumo privado es fuertemente creciente. Esto no permite tener muchos recursos a bajo costo para favorecer una buena inversión privada. Al contrario, en el último año ha habido un incremento sensible de la inversión pública, la cual cuenta con recursos de la cooperación internacional, que conlleva también una creciente deuda externa. Todavía hay fenómenos de crisis financieras en el sector nacional, como muestran los casos recientes de Interbank, Bancosur, etc.), que reducen los incentivos de los ahorrantes a poner su plata en el banco y así la inversión.

iii) La tasa de interés sigue siendo muy alta, lo que impide la inversión productiva de largo plazo. La tasa de interés es particularmente alta —así como las limitantes de garantía y plazo del préstamo— para las MIPYME. Además, lo *spread* bancario es muy alto —alrededor del 10% (y encima del 13% sobre depósitos en córdobas)— lo que hace subir fuertemente los tipos de interés (BCN, 1999). Los bancos se justifican indicando el tamaño reducido del mercado nacional y de las relativas operaciones bancarias; por otra parte, las empresas cuestionan la escasa competencia existente entre los bancos y la escasa apertura del sistema bancario nacional a la inversión extranjera, lo que permitiría bajar el costo del dinero.

## c) Nivel meso

El nivel meso es el nivel de las políticas y acciones que se enfocan en determinados territorios y sectores específicos. Por eso, se trata del nivel en el cual pueden intervenir los organismos de apoyo privados (ONG, gremios, Universidades, etc.), así como los importantes gobiernos locales. A este nivel, los principales problemas parecen los siguientes:

i) Falta de infraestructuras decentes, como por ejemplo, parques industriales, puertos, carreteras, etc. Los costos y los tiempos de movimentación de la mercadería son exageradamente altos y reducen la competitividad del producto así como desincentivan la inversión extranjera a entrar en el país. Por ejemplo, en el caso de las MIPYME el costo de transporte internacional

---

<sup>4</sup> Declaración del Ministro N. Caldera en el seminario MIFIC en Olof Palme del 11/7/2000, luego confirmado por el investigador y consultor O. Solórzano.

puede alcanzar el 20% del costo de la mercadería en exportación.<sup>5</sup> Las MIPYME sufren más este problema por tener menores volúmenes de venta.

ii) El nivel organizativo y la calidad del sistema educativo técnico es muy bajo por lo que concierne a las MIPYME. Faltan institutos técnicos al alcance de este sector productivo. En efecto, las MIPYME son en su mayoría microempresas informales y, por eso, no cotizan en INATEC ni obtienen los relativos servicios de capacitación. Además, esta institución no tiene especializaciones territoriales según la tradición de cada ciudad con buena producción manufacturera.

iii) El tema anterior se vincula al tema de la innovación. No hay un sistema nacional de innovación, sino acciones puntuales, como son los diferentes Certámenes de Calidad que el INPYME fomenta cada año. Estos se concentran sólo sobre aspectos de “producto” y no toman en cuenta ni “proceso” ni “organización”. La misma lógica del Certamen es viciada por una falta de representatividad, dado que se invitan a participar a unas cuantas empresas por nombramiento y no por un proceso de elección territorial de los mejores representantes y productos en las distintas localidades. Esto genera un débil proceso de aprendizaje mutuo y, en general, de impulso a la innovación.

iv) Los bancos comerciales quedan mayormente en la capital y tienen prácticas bastante cerradas frente a las MIPYME. Las microempresas sólo reciben crédito hasta un promedio de 1 000 dólares mientras parece faltar un crédito de inversión para empresas pequeñas (de 1 000 dólares hasta 10 000 dólares).<sup>6</sup> Falta colaboración entre estos sectores, lo que impide a las empresas tener disponibilidades financieras que les permitan acceder a transacciones rentables y a tasas de crecimiento más consistentes. La importante experiencia de los distritos industriales y del papel que en ellos jugaron y juegan los bancos locales en financiar el sistema, es una determinante clave del retraso económico de las MIPYME. Una de las razones de la dificultad de tales empresas para acceder al crédito tiene que ver con la escasa formalización que tienen (sobre todo en las micro y pequeñas empresas), que no las hace sujetos de crédito.

v) Uno de los principales obstáculos al desarrollo de las MIPYME se refiere también a la falta de interacción entre las instituciones de apoyo, públicas y privadas, internacionales y nacionales. En efecto, esto genera duplicación de esfuerzos y escasa capitalización de estas actividades con el grupo-meta. Además, no hay debate sobre el enfoque de acción de estos organismos, lo que genera confusión en los mismos beneficiarios de las acciones de apoyo y desconfianza en participar en iniciativas que “ya se han dado en pasado y no han producido nada”.

---

<sup>5</sup> Tales productores pueden poner en un camión de transporte internacional un valor de alrededor de 5 000 dólares, mientras el costo del transporte puede alcanzar los 800 dólares en un viaje a El Salvador.

<sup>6</sup> Consideraciones de E. Otero, representante de la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI), con base al estudio interno del 2000.

**d) Nivel micro**

Al nivel micro, se observan las interacciones entre las empresas, ya sea horizontalmente (entre las empresas productoras) o verticalmente (con empresas de servicios o proveedoras y clientes) y sus asociaciones o redes. En este ámbito, los obstáculos mayores a la competitividad parecen ser los siguientes:

i) La mayoría de las empresas no tiene un nivel tecnológico adecuado y, por tanto, no puede producir suficientes volúmenes de productos cualitativamente aceptables y uniformes (según los estándares internacionales reconocidos).

ii) La mano de obra es aparentemente barata en las MIPYME; en efecto, ésta es escasamente calificada y, por tanto, escasamente productiva, lo que torna alto el costo del trabajo unitario y reduce su competitividad. Esto es un problema mayor en las pequeñas empresas, que tradicionalmente se caracterizan por ser intensivas en mano de obra y no en capital.

iii) En muchos sectores productivos, los insumos son relativamente abundantes en el país; sin embargo, existen obstáculos de naturaleza regulatoria y burocrática que impiden el fácil acceso a la materia prima. No hay mucha conexión entre los actores de la cadena productiva ni a nivel horizontal (redes de empresas, subcontrato, consorcios y cooperativas) ni vertical (Cámaras de Comercio, planes territoriales y municipales de desarrollo), lo que reduce el potencial productivo nacional.

iv) Faltan actores en ámbito comercial, lo que limita las posibilidades de comercializar mejor el producto nacional, especialmente fuera del país. En efecto, como en todo el mundo, los productores se dedican a producir y, en este caso, falta una adecuada especialización en términos de *know-how* y de capital disponible para promover y comercializar el producto nacional sea en el país sea en el exterior.

v) Finalmente, hay que evidenciar la falta de estrategias empresariales de colaboración (joint ventures, fusiones, etc.), debido a un actuar rígidamente tradicional de las empresas ya sea MIPYME o grandes. Esto conduce a una débil especialización y complementación de esfuerzos, que redonda en una pobre innovación de producto, proceso y organización, reduciendo las oportunidades de competir con las empresas y productos presentes en el mercado internacional.

#### 4. Políticas de apoyo al sector MIPYME y a su competitividad <sup>7</sup>

##### a) Políticas en vigencia de apoyo a las MIPYME

Hasta la fecha no ha habido una política clara para el sector de las MIPYME. El mismo concepto de las MIPYME es un concepto que presenta elementos de duda y discusión. En la terminología internacional los acrónimos utilizados para mostrar experiencias y modelos de desarrollo exitosos han sido otros (SME en los países anglosajones y PYME en los países latinoamericanos), lo que indica un mayor énfasis en las empresas pequeñas y medianas solamente. El concepto MIPYME es muy reciente (Bouchier, GTZ, 1999) y se debe simplemente a la gran preponderancia de las microempresas en la economía de los países centroamericanos.

Mas, en general, la política gubernamental no ha querido dar particular énfasis al sector MIPYME, como muestra por ejemplo la política tributaria, donde se afectan de manera igualitaria a las grandes y las pequeñas empresas mediante un impuesto a la renta (IR) del 25% que es independiente del volumen de las transacciones. <sup>8</sup>

En Nicaragua, los primeros responsables de la política y del apoyo al sector de las MIPYME se debe al trabajo de la DPYME y de INPYME. La primera está impulsando una mesa de concertación con los organismos públicos y privados, nacionales e internacionales. A través de tal labor quiere determinar e impulsar de forma coordinada y colaborativa el desarrollo sectorial. Sin embargo, se puede decir que en este aspecto está en sus primeros pasos y, por tanto, lo veremos más en detalle en la sección siguiente sobre Avances de Política. Hasta la fecha, la actividad más característica de la DPYME ha sido la organización periódica de reuniones sobre temas relevantes a la competitividad y formación empresarial, mediante la invitación de expertos internacionales italianos, taiwaneses, etc.

En el caso de INPYME, el trabajo de esta organización es más ejecutivo, preocupándose por la realización de iniciativas que respaldan el desarrollo concreto de las MIPYME. En este sentido, INPYME tiene un rol de tercer piso, formulando programas que luego otros organismos (generalmente no gubernamentales) deberían llevar a cabo. La actividad de INPYME se concentra sea en el ámbito financiero, donde intermedia capital de la cooperación internacional

---

<sup>7</sup> En América Latina, existe un claro predominio analítico y práctico de las políticas de alcance macroeconómico orientadas a alcanzar o mantener la estabilidad. Las nuevas políticas de competitividad no se han definido como una alternativa al enfoque dominante de política macro, sino como complemento para lograr competitividad y crecimiento a un ritmo que las políticas macro no han logrado. Al menos en el discurso, las políticas de competitividad parten de la irreversibilidad de los cambios estructurales que se han dado con la estabilización: desincorporación de las empresas de propiedad estatal, liderazgo económico del sector privado y creciente integración subregional. Así, las políticas de competitividad en general, han debido adaptarse a un marco general que tiende a considerarlas en el mejor de los casos, un mal necesario.

<sup>8</sup> En el caso de la microempresa hay una diferencia: no paga IR hasta los 5 000 dólares de ventas anuales.



hacia ONG microfinancieras, sea en el ámbito de los servicios no financieros, donde actúa más directamente, mediante varias actividades como la promoción de la calidad y de la innovación a través de certámenes sectoriales, la organización de ferias nacionales y el apoyo a las MIPYME para su participación a ferias centroamericanas, etc.

Siempre en ámbito de ejecución de programas, en este caso financieros, interviene la FNI. Este organismo tiene un papel relevante como organismo de tercer piso en definir programas financieros para el sector de las MIPYME siempre en colaboración con las agencias de cooperación internacional. En efecto, este organismo trabaja con una atención especial para el sector de las MIPYME, mediante la creación de líneas de crédito preferenciales para las PYME, luego de haber logrado intermediar fondos de la cooperación externa. Sus fuentes principales son los Gobiernos de Holanda y de la provincia china de Taiwán. El monto gestionado para la FNI es muy inferior al gestionado por un otro organismo que trabaja a nivel de tercer piso, el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE), que recibe financiamiento para las MIPYME desde las mismas fuentes, en particular la provincia china de Taiwán.

**b) Avances en el diseño de políticas públicas para el sector MIPYME, desafíos actuales y futuros del sector, oportunidades y perspectivas sectoriales**

A nivel general, se puede decir que en Nicaragua, así como en muchos países latinoamericanos, en las últimas décadas ha faltado completamente un enfoque de política industrial, lo que no significa que no ha habido una política industrial, pero sí que este ha sido el peor enfoque de política industrial.<sup>9</sup>

Los avances más concretos sobre una política para las MIPYME vienen del trabajo coordinado por la DPYME. Este ha llegado a la conformación de grupos de trabajo sobre unos temas considerados prioritarios: información, marco regulatorio, servicios no financieros y financiamiento. En este ámbito ha habido un intenso trabajo de consultoría que ha logrado identificar una serie de medidas con diferentes prioridades que deberían ser implementadas para el desarrollo sectorial. Retomando el documento borrador de la DPYME (García Díaz, 1999) proponemos las propuestas identificadas como la más prioritarias (altísima prioridad, 1; prioridad alta 2; prioridad intermedia, 3):

i) Información. crear un centro documentario sobre las MIPYME (1); difundir más la información existente (1);

ii) Servicios no financieros. Promover mesas y redes de coordinación interinstitucionales (1); propiciar el tema de la cooperación internacional (1); promover la empresariedad (2); apoyar programas de capacitación de consultores (2); promover el mercado de asistencia técnica (2);

---

<sup>9</sup> Afirmación del nuevo Ministro de Fomento Industria y Comercio, Norman Caldera, en el Seminario organizado por la Cámara de la Industria de Nicaragua, CADIN, el PNUD y ONUDI en el Hotel Princess, el día 11 de julio del 2000.

iii) Marco regulatorio. Promover el marco legal de los organismos dedicados a la microfinanza (1); revisar las normas del proyecto de Ley sobre las Compras del Estado (1); revisión de normas de supervisión y devolución de impuestos a los exportadores (1); revisar los mecanismos de tránsito de perfeccionamiento activo (1); revisar el funcionamiento del CETREX (1); revisar si los mecanismos de promoción de las exportaciones favorecen las MIPYME (1); revisar los requerimientos para la formalización de las empresas (1); revisar la modernización del INATEC (1); revisar la Ley de promoción de la competencia (1).

iv) Financiamiento. Apoyar las iniciativas para la captación de mayores recursos para las MIPYME (1); propiciar la formación de fondos de inversión (1); apoyar iniciativas legislativas para la Ley de Arrendamiento Financiero (1); informar más sobre los servicios financieros disponibles (1); propiciar el desarrollo de centrales privadas de riesgo (1).

Con base en estas prioridades identificadas, se observa que la DPYME no considera el propio trabajo como orientado a una posición fuerte en la definición de las políticas para el sector. En efecto, nunca se habla de crear una Ley para las MIPYME ni de salir de un enfoque de mercado y de operaciones “demand-driven” o sea guiadas por la demanda de los consumidores, como propicia el mismo proceso de liberalización y globalización de los mercados internacionales. Por tanto, el trabajo de la DPYME es más orientado a la formulación de iniciativas concretas, sobre todo en el nivel meso, y en colaboración con los organismos nacionales e internacionales, privados y públicos, para el levantamiento de este importante sector productivo. Concretamente, de este trabajo general han surgido otras dos líneas de acción. Por una parte, algunos consultores han retomados los aspectos legales (sobre todo del marco regulatorio) para proponer medidas e instrumentos concretos de apoyo a las MIPYME; por otra parte, la mesa de concertación interinstitucional, dividiéndose en diferentes comisiones está planteando y trabajando a la realización conjuntas de impulso a las MIPYME en los ámbitos correspondientes.

## **5. Reflexiones sobre temas relevantes para el desarrollo de las MIPYME**

### **a) Políticas sectoriales**

Las políticas sectoriales que se están fomentando se orientan hacia unos pocos sectores industriales o terciarios que han sido indicados por la Agenda de INCAE para Centroamérica y Nicaragua como los sectores de mayor potencial. El problema es que tales sectores son sectores a mayoría de grandes empresas, como las construcciones, el textil/vestuario, el turismo y, finalmente, la agroindustria láctea y cafetalera. En este sentido, se han hecho y se están haciendo muchos esfuerzos, como demuestran la nueva Ley del Turismo, la Ley de Zonas Francas y la reglamentación centroamericana sobre los productos alimenticios, que va a bloquear aquellos productos que no satisfagan las normas higiénicas básicas del mercado internacional.

En efecto, el esfuerzo diplomático nicaragüense para lograr mantener abierto el canal comercial salvadoreño para los productos lácteos nacionales no pasteurizados (en mano a las micro y pequeñas empresas nacionales) no podrá ser mantenido en el mediano plazo. En general, no son las MIPYME las primeras beneficiarias de las actividades de fomento sectorial, sino las empresas más competitivas o sea, actualmente, las empresas nacionales grandes y medianas.

En términos general, habría que considerar otros sectores como sectores de gran potencial, especialmente en relación con las MIPYME. Entre estos hay seguramente los subsectores madera/muebles y cuero/calzado. En efecto, estos subsectores presentan una gran riqueza en materia prima, si se considera la gran parte del territorio nacional que se orienta a los bosques y a la producción ganadera. Además, ya hay una gran cantidad de micro y pequeñas empresas muebleras y zapateras en el país, lo que debería ser aprovechado según un enfoque de *clustering* o sea de agregación de empresas para que se beneficien de las ventajas típicas de la acción conjunta y las externalidades económicas (Schmitz, 1992). En efecto, hay ciudades especializadas en estas producciones como León en el cuero, Boaco en los productos lácteos, Juigalpa en la talabartería, Masaya y Granada en el calzado, Masaya, León y Estelí en el mueble, Estelí y Ocotal en el aserrado, etc.

Las políticas sectoriales más apropiadas podrían involucrar formas de apoyo a la especialización productiva, mediante una territorialización del INATEC según la especialización de la ciudad en cuestión; la conformación de parques industriales orientados a un determinado tipo de producción; algunas formas de subsidios a la exportación, aunque selectivo y gradual, como ha enseñado la exitosa experiencia japonesa y europea, para evitar el estancamiento productivo y la formación de oligopolios locales y nacionales escasamente competitivos.

Obviamente, cada política debería de tener su propio grupo meta. Por ejemplo, una política de fomento a la exportación difícilmente se puede orientar a las microempresas y es más funcional que se oriente a las pequeñas y medianas empresas, porque el tamaño cuenta. O sea no es factible que una microempresa se meta al mercado internacional, porque los costos de transacciones serían muy altos relativamente al tamaño de sus operaciones, mientras sí es factible en el caso de empresas medianas que alcanzan volúmenes de producción significativos y que permiten recuperar fácilmente a través de su venta los gastos iniciales de mercadeo (por ejemplo transporte, promoción, distribución, etc.).

El caso de los parques industriales se orienta obviamente más a las micro y pequeñas empresas, porque las medianas casi seguramente ya tienen una posición geográfica y una infraestructura que les permiten alcanzar autónomamente los mercados ya sea de abastecimiento o de comercialización y servicios.

## **b) Desafíos de la integración regional**

En este ámbito, la única actividad puesta en marcha es la progresiva liberalización comercial en el ámbito centroamericano y no solamente en eso. En efecto, en tiempos recientes Nicaragua ha establecido tratados de Libre Comercio también con República Dominicana y muy

pronto con Chile y ha estrechado Convenios de Promoción y Protección Recíproca con 15 países (los Estados Unidos, la provincia china de Taiwán, España, Dinamarca, Alemania, Chile, Reino Unido, Francia, Argentina, Suiza, El Salvador, Suecia, Ecuador, la República de Corea y Holanda). Los TLC y los demás procesos de liberalización han producido una “perversión arancelaria”.<sup>10</sup> En efecto, los productos industriales finales pueden entrar al país con arancel “cero”, mientras muchos insumos tienen que pagar por lo menos un 5%, lo que crea una protección efectiva negativa, apoyando la importación de productos extranjero en vez que la promoción de la producción industrial nacional.

El desafío de la integración regional es lograr incorporar Nicaragua al mercado centroamericano en una diferente postura de la tradicional, que la quiere “granero de Centroamérica” e importador neto de productos industriales. Actualmente, las posiciones más avanzadas en ámbito gubernamental quisieran que Nicaragua fortaleciera sus ventajas competitivas en algunas producciones (por ejemplo el marisco y los alimentos), sin tocar el campo de especialización de los demás países centroamericanos en producciones de mayor valor agregado (por ejemplo el Costa Rica en la producción de componentística electrónica y Guatemala en la producción de software informático). Las dos cosas deberían de meterse en discusión.

Los avances recientes de la Iniciativa para la Cuenca del Caribe (ICC) promovida por los Estados Unidos a comienzos de los años noventa, durante la era de Bush, permiten pensar en algunos nuevos espacios para la producción manufacturera de Nicaragua. En particular, el sector zapatero parece tener un buen potencial, por haber logrado un acceso con arancel cero a los Estados Unidos. Se trata de un espacio par aprovechar, dado que los países que tienen acceso a la ICC son países con menos de 1 000 dólares de ingreso por habitante por año y Nicaragua va a mantenerse en esta condición por lo menos por otros 10 años.

**c) Subordinación de las políticas de competitividad a las políticas macro estabilizadoras**

En este sentido, lo que se observa es seguramente una primacía del proyecto de estabilización económica en el país, liderado por el Banco Central en colaboración con los organismos internacionales de crédito (BM y FMI). Por eso, se ha logrado reducir la deuda externa, el déficit público y la inflación, mientras no se ha logrado todavía controlar el déficit de la balanza comercial, que al contrario se ha disparado a niveles superiores a los 1 000 millones de dólares, lo que equivale al 50% del PIB.

La política de competitividad prevería unas inversiones de largo plazo en educación y tecnología, lo que al contrario se ha estado reduciendo con vista a obtener mejores indicadores

---

<sup>10</sup> Así, la llamó el mismo Ministro del MIFIC en la reunión indicada del 11/7/2000.

macroeconómicos y así promover la inversión extranjera y nacional.<sup>11</sup> En el caso de la educación, se ha reducido el presupuesto disponible para las Universidades, que más y más se han convertido en una prolongación de la Escuela Secundaria, dado que las actividades de investigación son muy poco estimuladas. En el caso de la tecnología, hay unos pequeños esfuerzos hechos para conseguir fondos internacionales, con particular referencia a las MIPYME, como en el caso de la provincia china de Taiwán (a través del BCIE) y de Holanda (a través de la FNI), pero estas instituciones intermedias no logran transmitir eficientemente el “mensaje” al entorno económico y financiero (los bancos), así que los fondos se quedan subutilizados. En efecto, el sistema financiero formal prefiere no meterse a la intermediación de fondos para las MIPYME.

De parte del Gobierno ha habido un gran esfuerzo en el sector infraestructural de carreteras (financiado por el BID), aunque el déficit quede todavía amplísimo. Tal esfuerzo se orienta de forma general y beneficia sobre todo las empresas ya consolidadas, especialmente las que operan sobre los canales centroamericanos y hacia la capital. En cambio, no hay esfuerzos para producir infraestructuras que beneficien particularmente a las MIPYME, como es el caso de los parques industriales, que favorecerían la estructura de costo de estas empresas así como su inserción en el mercado abierto.

#### **d) Efecto de la estabilización sobre la competitividad**

El efecto de la estabilización no puede verse por separado del efecto de la liberalización comercial, que es la parte complementaria del nuevo entorno internacional globalizado. El efecto de la liberalización sobre la competitividad ha sido de poner en gran evidencia las empresas más y menos competitivas, hundiendo estas últimas, que son la gran mayoría de las empresas, mientras ha permitido a las otras encontrar nuevos canales de dinamización de su actividad productiva y comercial.

El mero efecto de la estabilización ha sido de fomentar las inversiones brutas, que sí han alcanzado un incremento del 39% en 1999 con respecto al 1998 (frente al 13% del período anterior: BCN, 1999); sin embargo, éstas son todavía insuficientes a crear un entorno favorable al crecimiento sostenido de la economía nacional, en particular por ser basadas en la inversión pública (+67% en el período mencionado), lo cual conlleva peligros para la balanza de pagos y la deuda externa. Hasta que sea la inversión privada la que tiene el liderazgo en este proceso, todo tipo de inversión queda bien precaria. Lo *spread* bancario sigue siendo altísimo (a niveles internacionales), así que tal aumento no se traslada directamente a la *performance* de las empresas y a su capitalización, base para nuevos planes de inversiones del mismo sector privado.

---

<sup>11</sup> En el último año la inversión social ha tenido un repunte. Sin embargo, estamos entrando a elecciones municipales y presidenciales y, por tanto, es más dudosa la origen y la sostenibilidad de tal política social.

e) **Articulación de políticas micro y macro**

Este ámbito falta casi completamente de los horizontes de política industrial, en particular porque falta una real política meso y microindustrial. Las empresas tienen que ganar solas o perder solas, porque no tienen un sistema de respaldo institucional, organizativo, tecnológico, educativo a su actividad productiva y comercial. Hasta la fecha, los espacios meso y micro han sido dejados a las mismas empresas así como a organismos nacionales y extranjeros de apoyo: ONG de crédito y de servicios empresariales, Universidades. El ente gubernamental prepuesto a impulsar las MIPYME, INPYME, ha actuado de forma bastante independiente del ente prepuesto a las políticas para el sector (DPYME), al mismo tiempo que no ha mostrado un enfoque suficientemente claro de acción, buscando impulsar iniciativas con el tipo de empresas que más ha pedido apoyo (la microempresa) y dejando a un lado las empresas más sólidas y competitivas y sus necesidades de otro tipo (crédito para inversión a largo plazo, planes de mercadeo internacional, etc.).

La Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) ha estado trabajando por los últimos 6 años en el desarrollo de redes empresariales en el país y en algunos sectores particularmente relevantes para las MIPYME (lácteos, cuero/calzado, madera/muebles, textil/hamaquero); sin embargo, tal programa no ha encontrado el favor del entorno macro y ha tenido que trabajar duramente para lograr algunos resultados con unos reducidos grupos de empresas, mientras no ha logrado incidir en el desarrollo de estos sectores a nivel ya sea territorial o nacional.

El enfoque de ONUDI es un enfoque de desarrollo de redes de empresas como base para la generación de una masa crítica de empresas capaces de realizar iniciativas de cierto alcance y poner en marcha un proceso de aprendizaje más intenso, entre empresarios, entre empresas MIPYME y empresas grandes, entre empresas y organismos de apoyo, entre empresas, organismos de apoyo y entes gubernamentales ya sea nacionales o locales. Este enfoque hace pensar en la importancia de un trabajo compartido a nivel territorial y sectorial, que de alguna forma recupera la lógica de las mesas de concertación de la DPYME.

Es clave que tales mesas de concertación se lleven a cabo también en las diferentes localidades con los actores allí más relevantes. Uno de estos actores son los bancos locales, actor que queda permanentemente al margen de esta discusión, pero que es esencial incorporar si se quiere lograr resultados más significativos en el mediano y largo plazo. Es aún más importante que exista una conexión entre el trabajo que está coordinando la DPYME a nivel nacional con lo que se debe promover y coordinar a nivel local en oportunas mesas que, por ejemplo, las Alcaldías podrían presidir. Al mismo tiempo, organismos como ONUDI, que tienen un alcance nacional, pero también un arraigo local debido a los grupos que están atendiendo concretamente, podrían participar como colíderes en este proceso local. En este sentido, también los gremios deberían de reflexionar sobre su papel, porque aparentemente están bien representados en Managua y en sede nacional, pero muy poco en sede local. Deberían buscar cómo descentralizarse más, aportando al desarrollo local en diferentes localidades de forma más organizada.

## f) Necesidad de realizar cambios institucionales

Finalmente, analizando el ámbito institucional, se puede observar una mejor relación entre el ente nacional de políticas para las MIPYME (DPYME) y el ente ejecutor (INPYME). También el cambio de denominación de este último, de PAMIC a INPYME es un interesante paso en esta dirección, aunque la práctica tardará algunos años a concretizar una relación más eficiente y eficaz entre ambas instituciones. Debería aclararse mejor la relación existente entre tales instituciones y la FNI, responsable de las actividades financieras hacia este sector productivo, así como con el BCIE, que también canaliza importante fondos hacia el sector.

A nivel de información y políticas, el INEC y el Banco Central también deberían ver cómo relacionarse mejor con el sistema de las MIPYME y las instancias antes mencionadas. Todo esto debería ir en función de una mayor participación del sector MIPYME al crecimiento sostenido y sostenible de la economía, siendo ellas una fuerte representación de las empresas y del empleo nacionales. En el sistema de educación, el instituto INATEC debería estudiar mejor su estrategia de educación técnica descentralizada, buscando orientarse según la especialización técnica local (en Boaco y Chontales, debería de haber un INATEC especializado en los productos lácteos, en Masaya un INATEC sobre los muebles y el calzado, en Matagalpa sobre el café, en Chinandega, sobre el camarón y los muebles, etc.).

Finalmente, habría que valorizar el papel de las cámaras empresariales como mecanismos intermedios capaces de participar en la implementación de las políticas. El CADIN, el COSEP, CONAPI, UNIPYME, UNYD, INDE son todas instituciones representativas del sector, en sus varios aspectos y subsectores. Pero todos ellos deberían ser involucrados en un diálogo nacional para definir el futuro y la visión sobre el papel que el sector industrial —y en particular el sector MIPYME— deben de tener en el crecimiento nacional. La formación de un Consejo Nacional de la Industria, con representación del gobierno así como de estos gremios parece clave para dar un salto cualitativo en la formulación de políticas adecuadas al crecimiento económico e industrial.

## 6. Posibles lineamientos estratégicos

El desarrollo es un proceso que nunca se termina, porque se refiere a un entorno que cambia constantemente y donde el mismo concepto de desarrollo es relativo a los cambios que se están dando dentro y, aún más, fuera del propio país. Sin embargo, es importante plantearse hipótesis, trayectorias, tiempos y objetivos para poder medir este proceso y verificar que la misma trayectoria es positiva.

En el caso de Nicaragua, hay que cuestionarse sobre qué se puede esperar en términos de desarrollo económico y, aún más, qué se puede esperar del sector MIPYME en los próximos años. Es importante saber que no habrá cambios dramáticos en pocos años y que, si habrá un buen trabajo en conjunto de los organismos de apoyo y de las empresas y sus gremios, en unos 10 años se podrán empezar a ver los primeros buenos resultados y a plantear un salto productivo, comercial y en general, económico del sector y del país. Cómo llegar ahí, es la cuestión.

En general, se necesita producir un sistema económico capaz de coordinarse homogéneamente hacia unos cuantos objetivos comunes. Entre estos, hay que plantearse el salto de una organización de producción meramente artesanal y productivamente atrasada a una industrial tecnológicamente más avanzada. La apertura del mercado puede ayudar en esta tarea, porque pone en contacto a los empresarios de las MIPYME con empresas internacionales, sus lógicas y prácticas productivas y comerciales, desatando el necesario proceso de aprendizaje de los empresarios y trabajadores nicaragüenses. Una de las lógicas principales que el mercado internacional impulsa —mediante el gran tamaño de operaciones y pedidos requeridos para entrarle— es la división y especialización del trabajo. Esta evita duplicaciones inútiles mediante el aprovechamiento máximo de las complementariedades productivas y hasta favoreciendo la especialización de cada empresa en fases específicas de la producción, con obvias ventajas en términos de productividad y competitividad.

Al mismo tiempo, el segundo gran objetivo estratégico, que basará el futuro desarrollo sostenido del sector y del país queda en el fomento de mesas y lógicas territoriales, que buscan juntar a los actores locales que inciden en el desarrollo económico, buscando llegar a una visión compartida de dónde se quiere que llegue la propia localidad en un plazo mediano y largo. La visión compartida y las mesas territoriales generan conocimiento mutuo y confianza, que son los aspectos bases para aumentar las transacciones, el ahorro y las inversiones, la capitalización del sector productivo. En este ámbito hay una serie de iniciativas que se podrían impulsar y que detallamos sucesivamente.

Recuperando los mismos factores de la competitividad sistémica enfatizados arriba, se busca definir un recorrido válido para la formulación de hipótesis significativas en ámbito de política de promoción para las MIPYME.

#### a) Nivel meta

A nivel meta se debe enfatizar la comunión de intentos frente a la visión de qué tipo de sociedad y qué tipo de economía se quiere concretar en los próximos años. El concepto del mercado abierto (aunque no libre)<sup>12</sup> y el concepto de la competitividad empresarial y sistémica deberían de entrar más coherente y sólidamente en la planificación estratégica de las instancias gubernamentales, estatales y también en aquellas privadas sean esas gremiales, universitarias, de apoyo (ONG). Esta comprensión debe tener efectos sobre la gestión de los recursos humanos nacionales, sobre la formación y utilización del ahorro, sobre el esfuerzo intenso y conjunto que

---

<sup>12</sup> Reconocer la importancia del “mercado abierto” no es igual a reconocer la importancia del mercado libre. En efecto, el primero indica la relevancia estratégica de meter a todo el sistema político, económico y social en las dinámicas internacionales y globales, buscando fomentar un aprendizaje constante y activo de los recursos humanos y físicos nacionales. Al contrario, hablar de “mercado libre” puede ser muy peligroso, porque puede descuidar la importancia estratégica de tomarse unos tiempos adecuados antes de meterse en iguales condiciones frente a competidores de mucho mayor fortaleza productiva y comercial. Descuidar tales diferencias y la necesidad de una gradualidad y selectividad de las políticas de apertura puede significar la rápida quiebra del ya pobre sistema económico nacional.



se requiere de la sociedad civil para marchar homogéneamente hacia un desarrollo nacional compartido (más allá de los dualismos sociales existentes). Siempre en este ámbito, hay que valorar diferentemente la capacidad de los sectores productivos primario, secundario y terciario para aportar al desarrollo económico del país. El sector industrial debe recibir mayor atención para poder aportar mejor al PIB y a la balanza comercial y de pagos, superando la obsoleta visión gubernamental de hacer de Nicaragua el granero de Centroamérica.

En este ámbito, se puede proponer una campaña nacional de sensibilización sobre la importancia del rol de la industria en el desarrollo económico nacional, sobre la importancia del papel de las MIPYME en este mismo sector y sobre los conceptos y valores que deberían informar a la sociedad nacional: multiculturalismo y apertura; competitividad como elemento multifacético que incluye sea la cooperación sea la competencia; dinamismo individual y colectivo, especialmente a nivel territorial, como base para la mejora continua ya sea individual o colectiva económica, social y política; potencialidad económica y social de la empresarialidad en las MIPYME. Lo más apropiado es que de esta tarea se encargue el conjunto de actores involucrados con el sector de las MIPYME, a través de instituciones ya existentes, como el nuevo Consejo Nicaragüense de Ciencias y Tecnologías (CONICYT) o una nueva instancia *ad hoc*, aunque este sería probablemente más costoso y lento.

#### **b) Nivel macroeconómico**

En ámbito macroeconómico, las sugerencias se dirigen al fomento de una política comercial equilibrada o sea que no busque reducir antes que en otros países (por ejemplo, de Centroamérica) los aranceles a la importación sobre los bienes manufacturados. En ámbito de política financiera, aunque no sea apropiado intervenir sobre los mecanismos directos de formación de los precios (en este caso, las tasas de interés), se podría intervenir sobre mecanismos que actúan indirectamente, como la apertura del mercado financiero nacional a la competencia internacional y también nacional.

Por una parte, se podría fomentar el ingreso de bancos a capital extranjero en Nicaragua; por otra parte, se podría fomentar la competencia interna entre los bancos comerciales y las instituciones de crédito no convencionales, que recientemente han conformado la mencionada ASOMIF. Las MIPYME serían las primeras beneficiarias de tales medidas. Por otra parte, también se podrían pensar en instrumentos específicos que valoran la acción colectiva de las MIPYME (por ejemplo, los consorcios de crédito y exportación), mediante leyes que permitan incentivos financieros (reducción de impuestos, créditos a tasas preferenciales, mecanismos como el factoreo, etc.) que permitan dinamizar las iniciativas manejadas por tales empresas, como demuestra la interesantísima experiencia de los distritos industriales italianos (Bertini, 1998). La Superintendencia de Bancos debería encargarse del primer tipo de acción, mientras los Bancos que intermedian capital de la cooperación externa podrían ser los líderes en impulsar nuevas formas de crédito colegiadas entre las empresas y sus gremios, cooperativas, consorcios.

### c) Nivel mesoeconómico

En ámbito mesoeconómico, el comportamiento estratégico de varias instituciones debería enfocarse en una serie de elementos importantes. Entre estos, hay la identificación de un apropiado enfoque de desarrollo territorial. Para este fin, habría que identificar una serie de elementos relevantes. Entre estos, se debe señalar la agregación de una masa crítica de MIPYME dispuestas a beneficiarse de las ventajas de la acción conjunta y de las externalidades económicas, que son los elementos básicos de la competitividad de las mismas MIPYME en el actual escenario de mercados globalizados. La lógica de la política de apoyo a las MIPYME debe volverse territorial, en el sentido que debe basarse en los recursos, tradiciones, especializaciones territoriales, buscando valorizarlas al máximo, pero siempre a partir de una masa crítica de empresas suficiente a desatar un proceso de desarrollo consistente.

Por otra parte, se puede señalar la importancia de identificar la real tipología de empresas existentes en un determinado subsector productivo. Con base en esta, se podría determinar una estrategia diversificada de desarrollo según tipo de empresas, la cual considere el liderazgo que pueden tener algunas de ellas con respecto a las demás así como al desarrollo sectorial y territorial. Por tanto, debe surgir la capacidad de proveer servicios públicos y privados que respalden los diferentes tipos de empresas, respondiendo de manera apropiada al tipo de necesidad que éstas tienen y haciendo este servicio verdaderamente útil. Uno de los elementos de tal identificación es el fomento de la complementariedad productiva, que es la base de la competitividad. Esta viene a través de una mayor división y especialización del trabajo entre empresas en sus niveles horizontales (relaciones de cooperación entre empresas productoras, como en el caso del subcontrato, consorcios y cooperativas, etc.) y verticales (“de cadena” hacia atrás, los proveedores, y hacia adelante, los comerciantes), que permite a las empresas concentrar su especialización y sus inversiones, aumentando al mismo tiempo su capacidad de llevar al mercado un producto competitivo.

En este sentido, se vuelve clave el aporte del sistema educativo y, en este caso específico, el aporte del INATEC. Esta institución debería regionalizarse, lo que significa que debería orientarse según la especialización de la economía local: así su aporte sería mucho más eficiente y eficaz. Esto significaría que el INATEC se concentraría en la capacitación en las ramas madera/muebles y cuero/calzado en Masaya, lácteos en Boaco y Juigalpa/Chontales, café en Matagalpa, etc. Siempre en el ámbito mesoeconómico, habría que fortalecer el aspecto infraestructural local, mediante la realización de una serie de parques industriales, estos también especializados según el tipo de economía local que se ha venido desarrollando en la localidad. Esto se vincularía al aspecto de la descentralización de los recursos estatales, mediante la devolución de una parte sustancial de los impuestos a las municipalidades.

La comunidad local es muy importante. Entre sus actores más relevantes hay sin duda los bancos. Sin una participación de estos actores difícilmente la economía local podrá levantar cabeza. Por eso, se necesita el esfuerzo de las alcaldías así como de los gremios particulares existentes en los territorios para crear un enlace entre los productores (MIPYME) y el sistema financiero, que es actualmente lejos de tal actor. Encuentros públicos triangulares así como medidas de políticas hasta nacional podrían intervenir en este sentido (mencionadas en el párrafo

anterior). Se trata de trabajar a la formación de una visión común a nivel territorial sobre dónde se quiere que esté el desarrollo territorial en los próximos 10/20 años.

Siempre a nivel local, habría que valorizar más el concepto de cadena productiva o sea de integración entre los productores de materia prima (sector primario), la industria de primera transformación, la manufactura o segundo procesamiento, la comercialización y todos los servicios relativos a estas fases productivas. Esto significa empezar con crear un conocimiento sobre quiénes son los actores existentes en cada territorio en las cadenas relevantes a nivel geográfico; luego, significa juntar tales actores mediante iniciativas que permitan razonar sobre actividades que pueden beneficiarlos a todos, encuentros de negocios, ferias, fiestas, parques industriales, servicios empresariales, infraestructuras, etc. A nivel local se podría buscar facilitar el encuentro entre tales actores, disminuyendo la distancia actual entre ellos, que reduce la eficiencia de su vinculación y que, a veces, hasta la bloquea por completo, como en el caso de la madera segoviana y nacional que sale sólo aserrada para la exportación sin llegar a la fase manufacturera avanzada (la mueblería) o el caso de la tenería nacional, que hasta tiene que importar a veces su materia prima en vez que ocupar la nacional ya sea porque no es de suficiente calidad o porque se va como ganado en pie a los vecinos países centroamericanos (Parrilli, 1999).

Finalmente, hay que fortalecer la discusión sobre hacia qué tipo de mercado es importante orientarse para un desarrollo más rápido y efectivo del potencial nacional de las MIPYME. En este sentido, hay que evidenciar que el mercado no es uno sólo y homogéneo, sino que se puede dividir en diferentes plazas y distintos segmentos. En particular, habría que enfatizar el peso que puede tener el mercado internacional, así como el segmento de alto ingreso nacional. En el primero, hay que evidenciar la lógica relevante en la participación a ferias internacional, donde se trata de aprender a presentar las mejores muestras en vez de la producción de la última semana, porque no se trata de vender unos cuantos productos, sino de conseguir clientes e intermediarios serios para futuros y fuertes pedidos.

Con respecto al segundo, hay que evidenciar que muy pocas MIPYME se enfocan en este segmento, creyendo que allí hay pocos consumidores que prefieren los bienes importados. Al contrario, estudios realizados han mostrado que es un segmento significativo (Parrilli y Narváez, 2000), así como el segmento medio, y que puede soportar gastos interesantes para un productor, lo que significa que la mayoría de los productores no tiene porque concentrarse en el pobre mercado local y puede ir descubriendo cómo funciona este segmento más ricos. Esto permite dos cosas y la primera es salir de una “competencia destructiva hacia dentro” (Parrilli, 1998) en la cual las MIPYME compiten entre si por los mismos y pocos consumidores locales/nacionales para volcarse hacia un mercado quizás menos amplio numéricamente pero capaz de comprar mucho más y pagar mucho mejor el producto, así permitiendo una adecuada remuneración del trabajo; la segunda se refiere al proceso de aprendizaje e innovación que trabajar con este segmento pone en marcha. En efecto, saber responder a un consumidor sofisticado no es simple e implica todo un esfuerzo del empresario y sus trabajadores para lograr mejorar el producto, proceso y la organización al fin de sacar el bien requerido. Esto ayuda a salir de la “competencia de bajo perfil”, para moverse hacia un tipo más moderno de competencia y más ganador de mercado, y que es conocido como “alto perfil competitivo” (lo que es conocido como “high” versus “low road of development” de Pyke and Sengenberger, 1991).

#### d) Nivel microeconómico

A nivel microeconómico, hay un espacio que todavía no se ha tocado con fuerza, aunque ONUDI ha estado trabajando en este sentido, así como gremios del tipo de CONAPI. La formación de redes empresariales es clave para permitir a las empresas individuales abrirse oportunidades que solas no podrían alcanzar. En efecto, sea en ámbito de comercialización (exportación, ventas nacionales mediante el alquiler de un tramo, compra de insumos, etc.) sea en ámbito productivo (acceso conjunto al crédito y fondos de garantía, formación de una cooperativa de producción con maquinaria industrial de buen alcance, etc.) la acción conjunta de pequeños grupos es un elemento más para poder competir exitosamente. Obviamente, siempre cuando las prácticas comunes sean organizadas de forma transparente y reglamentada, de forma de evitar todos tipos de problemas derivados del abuso de poder de los eventuales socios mayoritarios o con cargos de representación del grupo.

En la página siguiente se presentan de forma muy sintética las actividades prioritarias para impulsar el sector MIPYME en el contexto de Nicaragua. El desarrollo no puede llegar de una sola iniciativa, sino necesita de un enfoque e una acción multiformes. Sin embargo, para ser eficiente se necesita también priorizar la intervención, lo que da lugar al cuadro 2.

### 7. Casos seleccionados y exitosos de competitividad en el sector

#### a) Los marroquineros de Granada: MADGRA

i) Breve reseña histórica del grupo. Se trata de un grupo de 12 microempresas con una antigüedad entre 6 y los 30 años. Estas son basadas en la ciudad de Granada y especializadas en la producción de artículos de marroquinería, como fajas, carteras, pureras, etc., fabricados con pieles exóticas. Entre estos tipos de pieles hay el cuajipal, que los mismos marroquineros curten y preparan para la producción.

Empezaron a trabajar conjuntamente en 1997 gracias al apoyo de la Municipalidad y, en particular, al Grupo Cívico (con base también en la Cámara de Comercio local) que quiso fomentar las actividades económicas de la artesanía local. Mediante el apoyo de un abogado del Grupo, decidieron conformar una "Asociación sin fines de lucro" con el triple propósito de pagar una cuota reducida de impuestos, lograr conseguir los insumos de producción a menor precio y exportar la producción a mercados más rentables. Bajo este estatus están registrados en la Alcaldía y también en la Asamblea nacional, que ratificó su Asociación.

En los años siguientes el Grupo Cívico desapareció, dejando los artesanos de MADGRA en mano de sí mismos. Fue en ese entonces que llegó el fresco apoyo de ONUDI (en la segunda mitad del 1997). En su comienzo, MADGRA era conformada por 23 empresas, que han ido progresivamente saliendo por los costos de la asociación, primero entre todos el costo de alquilar un local donde reunirse y atender a los clientes. En la ciudad de Granada existen otros 24 talleres de este tipo. Estos son talleres de menor condición. Sin embargo, quedan pendientes de la

evolución del grupo, con mira a incorporarse una vez que las ventajas de la agrupación se muestren en toda su evidencia.

Cuadro 2

## MATRIZ DE ACCIONES PRIORITARIAS Y POSIBLES RESPONSABLES

	Meta	Macro	Meso	Micro
Campaña de sensibilización	CONICYT, COSEP	---	---	---
Mecanismos de fomento a la competencia banc.	---	Superintendencia de Bancos	---	---
Mecanismos de fomento al crédito colectivo	---	Bancos internacionales (BCIE, BID)	---	---
Identificación de <i>clusters</i> con potencial	---	---	Universidades, Dpyme-Inpyme y gobiernos locales	---
Conformación de parques industriales	---	---	Gobiernos locales y gremios o cámaras locales	---
Identificar tipos de empresas: potencial necesidades y relaciones mutuas	---	---	Universidades	---
Especialización del INATEC	---	---	INATEC, Universidades	---
Conformación de Parques industriales	---	---	Gobiernos locales y cámaras locales	---
Encuentros y planes municipales de medio y largo plazo	---	---	Alcaldías, ONG, gremios, bancos	---
Estrategia diversificada de mercadeo	---	---	Universidades Cámaras de Comercio	---
Redes de Empresas	---	---	---	Gremios y empresas

Fuente: Síntesis elaborada por el autor.

ii) La experiencia asociativa. En los años ochenta, la actividad artesanal era coordinada por la Cámara de la Pequeña Industria (CONAPI), que facilitaba la compra de insumos, la obtención de maquinaria y la venta de los productos acabados. Se trabajaba en un mercado cautivo y con otros mercados donde a Nicaragua se le asignaba una cuota (los países del Este Europeo). La competencia no era un problema en ese entonces. La situación ha cambiado drásticamente a comienzo de los años noventa, con el creciente entorno de liberalización, durante el cual estas empresas han tenido serios problemas de sostenibilidad.

¿Cuáles son las características que han permitido la constitución del grupo? Por una parte, ciertos lazos familiares, dado que 4 de los 12 miembros del grupo son familiares (primos, sobrinos, etc.). Pero, en sentido más amplio, las relaciones sociales locales han sido más importantes aún. En efecto, Granada es una ciudad pequeña, con alrededor de 60 000 habitantes. Por eso, el conocimiento mutuo es facilitado. De todas formas, los empresarios han confirmado que la confianza no era algo ya presente, sino que tuvieron que construirla con la práctica. Esto es un elemento interesantísimo, porque muestra cómo se puede crear con el tiempo y el trabajo conjunto un elemento conectivo tan importante para reducir los costos de transacción y aumentar el potencial productivo local. En efecto, las transacciones continuas entre los empresarios permiten un mejor conocimiento y el éxito positivo de las mismas actividades productivas crea un círculo virtuoso, fomentando la agregación de los empresarios orientada a objetivos empresariales concretos.

El proceso de construcción y fortalecimiento del grupo ha tenido sus momentos difíciles, debido a ciertas transacciones que no salieron como debían, pero la transparencia de la gestión de parte de los responsables de la iniciativa específica ha permitido superar la desconfianza que hubiera destruido el grupo todavía *in fieri*. Al mismo tiempo, los empresarios han realizado que el fortalecimiento de las relaciones viene de la práctica constante entre ellos y del esfuerzo común para uniformar sus modalidades de producción como medio para responder competitivamente a los importadores extranjeros.

iii) Entorno. El entorno ha cambiado radicalmente a comienzo de los años noventa, con la liberalización de los mercados. La liberalización y la pérdida de peso de organismos como CONAPI ha hecho caer cientos de micro y pequeñas empresas, creando también una tendencia a la concentración de la actividad productiva y comercial.

Recientemente el Gobierno se ha mostrado más atento a las necesidades de los artesanos nacionales, reduciendo un poco los trámites necesarios a la exportación. También se hicieron algunos cambios en la política comercial tendientes a favorecer la producción orientada a la exportación. Una de las medidas relevantes es la cancelación de los aranceles sobre la importación de los insumos necesarios a la producción artesanal. En términos de impuestos al valor, están pagando el 1% sobre el valor de las exportaciones, siendo exentes del pago del IGV aparte que para la producción vendida nacionalmente. Por otra parte, hay organismos de apoyo que dan determinados servicios claves para lograr impulsar este grupo así como el entero sector artesanal. Entre estos, el Centro de Exportación e Inversión (CEI) del Gobierno de Nicaragua, con apoyo del PNUD y de ASDI, que organiza seminarios y actividades de formación periódica, con particular referencia a la exportación en sus aspectos comerciales (aranceles, tratados de libre comercio, etc.) y productivos (calidad, estándares de producción, etc.).

También con MARENA están teniendo relaciones, debido al uso de una materia prima nacional como la piel de cuajipal. El contacto es el delegado departamental, quien autoriza la cuota de pieles a aprovecharse durante la temporada. También MARENA estructura seminarios de capacitación a los artesanos, además de coordinar la actividad financiera y organizativa tendiente a la construcción del próximo galerón. El galerón será financiado por el Gobierno de Noruega.

El apoyo de ONUDI se orienta a la discusión conjunta de las nuevas actividades relevantes para una mejora de la competitividad del producto granadino. A través de técnicos contratados externamente, el grupo recibe apoyo de ONUDI por lo que concierne la administración, la técnica de producción en el curtido, el mercadeo en la actividad exportadora, etc.

En términos de eventos exógenos que han afectado el grupo, el huracán Mitch ha creado un problema temporáneo en el abastecimiento de los insumos, que se encontraban difícilmente en el mercado nacional, además de haber reducido sensiblemente la demanda de los productos a causa de la disuasión relativa a los turistas, que son los compradores más relevantes de los productos marroquinos. Sin embargo, el turismo se ha estado expandiendo enormemente en los últimos años. Según la evaluación del grupo hasta en un 100%.

Por lo que se refiere al contexto macroeconómico, el control de la inflación ha sido relativamente bueno. En efecto, este es el factor que afecta más a los productores por la dificultad que ellos encuentran en trasladar en el precio final el incremento del precio de las materias primas importadas. También la tasa de interés crea serios problemas, dado que se está pagando alrededor del 5% mensual, lo que reduce sensiblemente el costo de producción.

iv) Evolución del grupo. En su comienzo el grupo era compuesto por 23 empresas, impulsadas por el Grupo Cívico y la Cámara de Comercio de Granada. En los años siguientes el grupo empezó a reducirse físicamente por la dificultad natural de crecer financieramente en forma sostenida. Los gastos de la asociación, entre los cuales el alquiler de un local como sede del grupo, han sido una de las razones de la salida de una parte de los socios. El costo actual de la cuota de asociación alcanza los 20 dólares por mes para cubrir los gastos de alquiler, papelería, etc. Una razón más general de tal salida, ha sido la falta de resultados inmediatos para todos. En efecto, la exportación ha beneficiado sólo algunos de los productores y en particular a los mejores dentro de la misma MADGRA. Y es evidente que los socios que han salido son los menos competitivos y los más pequeños, lo que obviamente los deja en una condición de subsistencia difícil a dinamizar su actividad hacia formas más incoativas y, por eso, más costosas en el corto plazo.

En perspectiva, el grupo se mantiene abierto a la reincorporación de otros elementos a la Asociación. En efecto, recientemente se han reincorporado tres talleres, los cuales han ido observando el éxito creciente de MADGRA. Los talleres más consolidados ven positivamente la apertura del grupo a otros empresarios, porque esto puede fortalecer su capacidad de responder a los pedidos, por ejemplo, a través del subcontrato de capacidad, además de fortalecer la capacidad de crear ideas productivas para el grupo así como aumentar el capital social.

En general, estos artesanos se sienten todavía en una primera fase de agrupación tendiente a la consolidación del grupo mismo o sea al fortalecimiento de la cohesión entre ellos al fin de poder promover iniciativas que requieren de inversiones colectivas y riesgos individuales sustanciales y donde se manifiesta necesaria una mayor dosis de confianza. Entre los proyectos que podrían ayudarlos a dar ulteriores saltos en tal consolidación asociativa, hay la conformación de un criadero de cuajipales. Aunque no serían ellos los gestores de tal actividad, ésta misma

pondría en marcha dinámicas importantes de coordinación entre los artesanos al fin de lograr un aprovechamiento eficiente de la materia prima en vista de un incremento sensible de las transacciones productivas y comerciales.

Dos nuevos elementos de la consolidación del grupo se refieren a la construcción del galerón y al crecimiento del mercado de exportación. Actualmente, sea la producción sea el mercadeo internacional han continuado a ser individuales. El contacto comercial normalmente es controlado por un productor, que pide a algunos de los colegas de colaborar para suplir un pedido de especialidades que no puede suplir el mismo en la calidad y cantidad debidas. Otros miembros de la Asociación están buscando mercados en Centroamérica, mediante la participación en ferias. El interés internacional está creciendo mucho y las perspectivas para el grupo se presentan “rosadas”, especialmente si el producto sigue recortándose un nicho de mercado entre los consumidores de alto ingreso. En efecto, estos son los compradores más interesados al producto realizado por los artesanos de MADGRA.

v) Resultados económicos. En términos de resultados económicos, parecen excelentes. El nivel de las ventas ha ido creciendo constantemente, así como el nivel de las exportaciones, que ha incrementado de casi 6 veces entre el 1998 y el 1999, con una baja relativa en los primeros 6 meses del 2000. Las inversiones han empezado a llegar entre el año pasado y este año, alcanzando niveles muy interesantes. En términos de empleo también el resultado es muy positivo, aunque las fluctuaciones son fuertes, por la característica variabilidad de la demanda nacional que sube netamente antes de las fiestas nacionales y tradicionales (períodos de “pico” de la demanda), para bajar luego (períodos de “baja”).

Cuadro 3

## NIVEL DE VENTAS, EXPORTACIÓN, INVERSIÓN Y EMPLEO DE MADGRA

	1997	1998	1999	2000 a/
Ventas (C\$)	615 200	1 440 000	2 055 000	693 200
Exportación (dólares)	0	10 000	58 690	13 436
Empleo (n.) nivel mínimo y máximo	36-42	43-45	43-57	48-50
Inversión (C\$)	0	0	17 300	226 549

Fuente: Félix Lechado, experto ONUDI, agosto 2000.

a/ Hasta mayo 2000.

El cuadro arriba indica importantes datos. Al verlos parecería que actualmente el grupo está atravesando una fase interlocutora, con una ligera contracción de las ventas y de las exportaciones con respecto a los años anteriores (debido a un momento de crisis no comercial del importador de los Estados Unidos). Pero lo que está subiendo es la inversión que hace pensar que este grupo está buscando reposicionarse en el mercado y hasta buscando nuevos mercados y clientes para impulsar ulteriormente su inserción en un contexto abierto y competitivo.

Uno de los resultados más relevantes es seguramente haber logrado penetrar de forma conjunta en el mercado de los Estados Unidos y en los mercados centroamericanos de Guatemala,



Panamá, El Salvador. Sobre todo con referencia al primer mercado, la dificultad de acceder se vincula a la necesidad de responder a los altos requerimientos de estandarización de la producción ya sea en la composición de los insumos de producción o de los productos. Para esto han tenido que unificar las normas de aplicación de los insumos químicos, optimizando así su utilización en el proceso productivo y logrando un mayor aprovechamiento de la materia prima. También se han logrado establecer mejoras sustanciales en la calidad de los productos y en la elaboración de nuevos diseños. La televisión en su proyección de películas y desfiles es uno de los medios más interesantes para este fin.

Entre los otros resultados presentados hay la utilización generalizada de libros de contabilidad, luego de haber participado a una serie de capacitaciones sobre el asunto. Chispa ha apoyado tal capacitación. Prácticamente, han aprendido a presentar un presupuesto del pedido a sus clientes potenciales y ordinarios, lo cual incorpora también los gastos de amortización de la maquinaria. Cursos en diseños, medidas, y adopción de moldes han permitido mejorar sustancialmente la calidad del trabajo.

Es importante también la conciencia de algunos empresarios que la presencia del dueño en la actividad artesanal es esencial, porque difícilmente el trabajador tiene la misma capacidad y calidad de trabajo y la misma responsabilidad. En este sentido, pero se valoriza también la importancia de permitir una calificación mayor de los trabajadores. En efecto, la calidad de su trabajo tiene que mejorar netamente para poder responder a la exigencia del cliente internacional, que “es siempre más crítico y exigente que uno” (consideración de uno de los mejores empresarios del grupo).

vi) Proyección futura. Entre los proyectos futuros, se encuentra la construcción de un galerón donde los talleres se reunirían, realizando conjuntamente algunas fases de la producción con maquinarias de mayor calidad (por ejemplo, la curtiembre de la piel de cuajipal). Esto se realizará mediante el apoyo del Gobierno de Noruega, que financiará el galerón.

Otro proyecto interesantísimo del grupo es la creación de un criadero de cuajipales. Actualmente, el grupo ha logrado obtener la certificación de parte del Ministerio de los Recursos Naturales (MARENA) sobre las pieles compradas y utilizadas en su producción. Sin embargo, el número permitido es bastante reducido, lo que puede bloquear el desarrollo futuro del grupo. La creación de un criadero permitiría impulsar más el potencial productivo del grupo. Actualmente se está realizando el estudio de factibilidad de parte de expertos contratados por INPYME.

Por lo que se refiere al ámbito de la comercialización, hay un esfuerzo individual para abrirse el mercado en el exterior, ya sea en Estados Unidos o en Centroamérica. Los artesanos sienten la importancia del mercadeo y de la atención al público para mejorar su inserción en el mercado. Por eso, están discutiendo el tema con ONUDI y participando a seminarios del CEI. Como antes mencionado, también la calidad del trabajo debe mejorar y esto se puede lograr con cursos de capacitación para los trabajadores y, posiblemente, también con mejores salarios.

vii) Replicabilidad del caso y políticas. ¿Qué lecciones se aprenden de la experiencia de MADGRA para otras MIPYME? ¿Qué indicaciones de política entrega a los responsables de

políticas económicas para el sector? Por el lado de las lecciones, hay algunas indicaciones principales: primero, que la experiencia conjunta permite economías de alcance (*economies of scope*) porque las empresas tienen especializaciones diferentes y complementarias que pueden favorecer la inserción en el mercado abierto y la respuesta a las exigencias de los compradores. También es evidente que el desarrollo es un proceso que requiere de un esfuerzo constante y colegiado de parte de todos los participantes a la iniciativa grupal y que tal esfuerzo requiere la discusión abierta de los problemas que la actividad diaria crea. El caso de la dificultad en una venta importante en los Estados Unidos es una demostración que actuar con transparencia y responsabilidad puede permitir superar crisis financieras y comerciales que, de otra manera, acabarían con las pequeñas empresas unidas.

Finalmente, la última lección importante aprendida indirectamente (a través de la discusión con el experto de ONUDI que acompaña tal experiencia) es que el dinamismo empresarial es clave para lograr éxito. En efecto, cada uno de los empresarios del grupo es muy abierto al aprendizaje mutuo y también de actividades externas (seminarios, etc.) o sea demuestra buscar elementos nuevos y competitivos para su empresa. Sin esta búsqueda no se hubieran abierto mercados en el exterior ni se hubiera invertido como se ha estado haciendo recientemente.

Por otra parte, en la esfera de las políticas, hay que tomar en cuenta las lecciones mencionadas. Con respecto al primer punto, habría que promover la complementariedad productiva mediante estudios sobre la variedad de empresas que conforman la cadena productiva local así como con encuentros de negocios locales, nacionales y centroamericanos que favorezcan el conocimiento mutuo de los actores de la cadena productiva y el enlace productivo entre ellos. Tales estudios podrían también evidenciar la conveniencia económica de una mayor complementariedad productiva, como por ejemplo entre empresas especializadas en determinadas fases productivas (por ejemplo en la producción de muebles podrían ser las fases de cepillado, secado, tallado), lo que también permitiría reducir los costos de inversión en maquinarias, aumentando la competitividad empresarial. Siempre sobre este aspecto y siempre en el ámbito local, se podrían fomentar los momentos de concertación productiva de mediano y largo plazo, invitando no solamente a la municipalidad y a los gremios, sino también al sector bancario que representa un eslabón clave y generalmente ausente de la proyectualidad local.

Sobre el segundo aspecto indicado, la política podría impulsar prácticas más responsables y transparentes no solamente a nivel de empresas sino también del mismo Estado. En Nicaragua, en los últimos veinte años se ha desarrollado una “cultura de no pago” a nivel financiero, lo que esconde una fuerte irresponsabilidad de la sociedad en sus actividades productivas. Esto ha producido una fuerte desconfianza de parte del sistema bancario hacia las empresas y también de parte de posibles intermediarios e inversionistas extranjeros. En este sentido, para poder tener mayores oportunidades de desarrollo es necesario reconstruir un sistema más limpio, transparente y responsable. En efecto, se observan ya las primeras señales de esto, debido a una nueva cultura que las agencias internacionales y ciertas ONG nacionales están fomentando abiertamente.

Finalmente, el aspecto del dinamismo empresarial se vincula directamente al tema de la innovación, que puede ser de proceso, producto y organización. El fomento a tal aspecto productivo y comercial se puede realizar mediante una serie de incentivos, monetarios y no

monetarios, para las empresas innovadoras, a partir de programas más sólidos de los actuales en lo que concierne a la incubación de empresas, los certámenes de calidad, la investigación aplicada al desarrollo, la transferencia tecnológica, la formación de recursos humanos sobre todo a nivel técnico mediante programas de intercambio internacional, etc.

#### b) **Los hamaqueros de Masaya: COOPAHAMACA**

i) Breve reseña histórica. En el caso de los hamaqueros, el grupo se compone de 12 de las más de doscientos microempresas de la ciudad de Masaya y especializadas en la producción de hamacas de manila de algodón y otros artículos del mismo material, como sillas combinadas con madera, bolsos y chinos. Se trata de microempresas con alrededor de 4-5 trabajadores por cada empresa. Esta cooperativa de hamaqueros surgió en 1996, hace 4 años, sobre la base del acuerdo entre 19 artesanos. Recibió personalidad jurídica en 1997. En el primer año se fueron del grupo once talleres por no ver los inmediatos resultados de la asociación (crédito barato y nuevos clientes), pero ya en 1998 los primeros resultados llevaron cuatro nuevos socios a la cooperativa.

En años recientes, el grupo ha desarrollado un par de experiencias muy exitosas: la primera es la creación de un banco de insumos y colorantes para sí y para los demás artesanos de la rama; La segunda es la creación de un fondo revolvente con capital semilla de 100 dólares por artesanos y un ulterior pequeño ahorro obligado de 1 dólar por mes, que han permitido aumentar la cantidad de materiales disponibles en la bodega de INPYME.

ii) Experiencias previas. Como en el caso anterior, la artesanía ha recibido un gran apoyo estatal durante los años ochenta a través de CONAPI y, como en el otro caso, también ha sufrido bastante el cambio de perspectiva con la entrada al período de liberalización de los mercados y de la no-injerencia del Estado en la economía. Todavía en los años noventa este grupo perteneció al Movimiento Indígena de Monimbó, que agrupa a un centenar de microempresas familiares en una serie de actividades artesanales (madera, barro y cerámica, cuero, etc.). Hasta la fecha, el Movimiento ha logrado comercializar sus productos a través de una empresa comercializadora italiana del ámbito del “comercio justo” (fair trade).

Luego de haber nacido, en 1997 la cooperativa entra en crisis y se piensa en su desaparición. Sin embargo, los cooperativistas reaccionan y ocho de ellos se quedan con cuatro nuevos artesanos. La historia del grupo sigue mediante la redacción de un nuevo estatuto.

En Masaya y en este sector hay un otro grupo interesante, Ecohamaca, que por ciertos aspectos es hasta más interesante de Coophamaca. En efecto, ha logrado insertarse en el mercado internacional exportando regularmente a Alemania y Estados Unidos. Observando su experiencia —también este grupo recibe la asistencia de ONUDI y de INPYME— Coophamaca está razonando concretamente sobre la repetición de tal exitosa experiencia internacional.

iii) Entorno. La cooperativa fue apoyada por el Programa gubernamental de Apoyo a la Microempresa (PAMIC, ahora INPYME) desde el comienzo, empezando con una asesoría en

la legalización de la cooperativa y un curso de capacitación en cooperativismo financiado por el BID. Con la crisis del 1997 tal apoyo se redujo. ONUDI intentó colaborar desde 1996, pero sin mucho éxito. Fue en 1998 que ONUDI colaboró con el grupo, catalizando el interés del CEGEP, un Colegio canadiense, sobre el tema de la provisión de colorantes no artificiales y certificados. Para el futuro es previsto el financiamiento de un estudio de mercado por parte de un representante de la cooperativa en Canadá, de manera de suministrar nuevas ideas al grupo en función de su orientación hacia nuevos y más interesantes mercados.

INPYME ha estado apoyando recientemente en un par de actividades: por una parte, a través del espacio en su sede que es utilizado por la cooperativa para tener los colorantes y venderlos y, por otra parte, a través de un laboratorio químico que permita experimentar los insumos necesarios a obtener mejores mezclas de colorantes naturales al fin de tener una producción aún más limpia. En este último aspecto, el grupo recibe también el apoyo del CEGEP. Ahora, con INPYME se está organizando la segunda capacitación para artesanos en técnica de pintura. Se capacitarán a cerca de 60 artesanos.

Casi todas las empresas del sector son empresas informales, aunque en este caso se lleva a cabo la formación de una cooperativa legalmente reconocida. Como en el caso de la mayoría de micro y pequeñas empresas nicaragüenses, el mayor problema de este tipo de actores productivos es la falta de acceso al financiamiento bancario comercial, que limita las perspectivas de crecimiento del sector de las MIPYME.

En años recientes, la cooperativa ha logrado colaborar con varias instituciones como ONUDI, INPYME, CEGEP, FONART (organismo de la Cooperación mexicana), la Universidad Politécnica Nacional (UPOLI), el BID y también el CEI y el CETREX, instancias gubernamentales orientadas a la promoción de la exportación.

iv) Resultados económicos. En términos de ventas, su promedio no es muy elevado, alcanzando alrededor de C\$ 2 000-2 500 por mes por cooperativista. El nivel de calidad realizado en los productos ha mejorado mucho, como demuestran las participaciones periódicas de la cooperativa a los Expocertámenes promovidos por INPYME, donde gana regularmente un premio de calidad.

El grupo de artesanos ha logrado establecer un banco de colorantes certificados para el teñido de la manila utilizada en sus productos y fijador de estos colorantes. Es importante destacar que el suministro de estos insumos permitió superar un cuello de botella del entero sector productivo en la zona de Masaya y sus alrededores, ya que en el país aún no se vendían colorantes certificados para hamacas. Esta innovación provocó el incremento sensible de la demanda de los artículos de tejido, hasta a nivel internacional.

Acompañado al establecimiento de este banco de insumos en 1998/99, se ha incorporado la optimización del uso del colorante, introduciendo parámetros de medición y cálculos de las combinaciones adecuadas para la obtención de determinados colores, garantizando la posibilidad de estandarizar la coloración de los productos. Al mismo tiempo, la rentabilidad de la cooperativa de hamaqueros ha recibido un fuerte impulso con la creación del banco de insumos, por la

posibilidad de juntar las ganancias de la actividad productiva con las ganancias de la actividad comercial realizada con los otros artesanos. En efecto, se logran vender alrededor de 400 dólares por mes y en ciertos meses hasta 700 dólares.

Fue una novedad también la utilización de maderas alternativas a las tradicionales de cedro real para el bolillo de las hamacas (sobre todo el guácimo y el cedro macho), que abarata el costo de producción y también fortalece la capacidad de los recursos naturales de abastecer de forma sostenible a la pequeña industria nacional de estos productos y de los productos de madera.

En términos de mercado, Coophamaca tiene clientes fijos en el mercado nacional, generalmente intermediarios de Masaya y Managua, aunque participa también a ferias organizadas por INPYME. En ámbito internacional, la cooperativa ha tenido algunas transacciones con unos clientes en Holanda, Estados Unidos y Alemania. Recientemente, ha enviado muestras en Canadá, España y Australia. Coophamaca ha participado a algunas ferias internacionales, principalmente a nivel centroamericano.

Por la serie de esfuerzos realizados, el grupo ha logrado ganar algunos de los premios más reconocidos a nivel nacional, como el premio “hamaca ecológica” y el premio para la “producción más limpia”.

v) Proyección futura. Entre los elementos que dan mayor perspectiva a esta iniciativa empresarial hay la promoción de un sello verde, vinculado a la utilización de los colorantes naturales en el tenido de la manila. Es un elemento muy interesante para los importadores de cadenas de comercio solidario de Europa y Estados Unidos, como por ejemplo el Body Shop en Gran Bretaña.

También se ve interesante el intento que ha recién culminado con la creación de un logotipo propio de los productos de la cooperativa, gracias al apoyo de un técnico de la UPOLI. Este es un elemento de reconocimiento del trabajo y de la calidad que se da a los clientes y que, supuestamente, promueve las ventas en el mercado internacional de nicho y de alta calidad. Los productos no han todavía sido lanzados al mercado con el sello propio y, por tanto, no se tiene una evaluación de sus resultados.

Paralelo a este esfuerzo promocional hay otro, vinculado a la creación de un catálogo propio, que también podrá favorecer la venta de los productos ya sea afuera del país (donde han tenido unos primeros contactos en Austria, Canadá y España) o en los mercados nacionales (el mercado viejo de Masaya, etc.) favoreciendo también la creatividad de los pedidos. El costo de este catálogo es relativamente caro (500 dólares), lo que hace que tal propósito esté demorándose un poco.

vi) Replicabilidad del caso y políticas. Los elementos más exitosos del caso hamaquero escogido han sido sustancialmente dos. El primero se refiere a la capacidad de mantenerse organizados en un contexto donde el sistema cooperativo se ha ido fuertemente disgregando a causa de una competencia feroz, que ha llevado a producir una desconfianza creciente entre los mismos cooperativistas. La liberalización ha afectado duramente las pequeñas

empresas en el país, especialmente las menos competitivas. Por eso el sistema cooperativista ha ido disgregándose. El caso de Coophamaca muestra como la organización colectiva puede ser considerada un elemento de fuerza aun en el sistema de mercado.

Por otra parte, la fortaleza de esta experiencia viene de haber identificado la innovación y la calidad como aspectos determinantes de su éxito. En efecto, tal cooperativa ha realizado esfuerzos constantes para producir bienes de alta calidad y que respondan a las nuevas tendencias del mercado globalizado, como por ejemplo la utilización de insumos no contaminantes en el proceso y producto (peje. los colorantes naturales). Por otra parte, su capacidad de producir constantemente nuevos diseños y estilos en los productos les ha permitido ganar varios certámenes de calidad y, con esto, obtener un reconocimiento en el mercado que es bien “forero” de buenas transacciones futuras, especialmente con intermediarios extranjeros.

¿Cómo la política puede valorizar tales aspectos es ahora la pregunta? La respuesta posible se orienta por una parte al fomento estatal y de parte de los gobiernos locales de las actividades organizadas de forma conjunta. Esto significa que la política debe ser “localizada” o “territorializada” como decir se quiera, en el sentido que hay que formular planes de desarrollo de mediano y largo plazo a nivel territorial y según la especialización local (por ejemplo en Masaya alrededor del mueble y de los zapatos). En muchos ámbitos del fomento (exportación, crédito, asistencia técnica, etc.) la política gubernamental, estatal, localizada (o sea meso) debería valorar más los pedidos de grupos y redes de empresas, especialmente si soportados por gremios y otras instituciones de apoyo.

Por el lado de la innovación, vale el mismo razonamiento del caso anterior (MADGRA). En efecto, la política debería fomentar la innovación y la calidad para producir empresas siempre más competitivas y capaces de responder a la lucha competitiva del mercado globalizado o sea manteniendo los precios aunque mejorando los mencionados aspectos productivos. El Estado, así como los gobiernos locales y las organizaciones de apoyo al sector deberían apremiar constantemente los mayores esfuerzos realizados por las empresas más innovadoras en vista de lograr estructurar una industria más dinámica y competitiva.

## BIBLIOGRAFÍA

- Bertini, S. (1998), *SMEs, industrial development and competitiveness in Italy, in The role of SMEs: Asian and European experiences*, AESMEC 1998, Ferrara.
- BCN (1999), *Informe Anual*, Managua.
- BCN (1998), *Datos de la Encuesta Manufacturera 1994-95*, Managua.
- INEC-MEDE-GTZ (1998), *La estructura de la empresa*, Managua.
- Bouchier J. (1999), *Las MIPYME en Centroamérica*, GTZ, San Salvador.
- Cleetus R. y Ramachandran V. (1998), *Políticas para las pequeñas industrias en los Estados Unidos, Comercio Exterior*, Vol. 8, ciudad de México.
- Esser K., Hillebrandt, Messner D., Meyer-Stamer J. (1994), *Competitividad sistémica*, Instituto Alemán de Desarrollo (IAD), Berlín.
- García, J. (1999), *Diseño de políticas para las MIPYME en Nicaragua*, Mimeo, MIFIC, Managua.
- INCAE (1999), *Agenda nacional de competitividad*, Managua.
- Montalván, L. (1997), *Las organizaciones de apoyo a las PYME*, Mimeo, MIFIC, diciembre.
- Narváez, E. y Parrilli, M.D. (2000), *El mercado nacional de muebles*, Nicamueble-Nitlapán, Managua, agosto.
- Parrilli, M.D. (1998), *Las PYME industriales en Nicaragua*, CEPAL, Santiago.
- Parrilli, M.D. (1998), *Competencia destructiva hacia dentro versus Competencia constructiva hacia fuera*, Encuentro, UCA, vol. 47, año XXX, diciembre, Managua.
- Parrilli, M.D. (1999), *Apostando a un nuevo actor del desarrollo: las Pyme industriales en Nicaragua*, Encuentro, UCA, vol. 50, año XXXI, diciembre, Managua.
- Pyke, F. y Sengenberger, W. (1991), *Industrial districts and local economic regeneration*, ILO, Geneva.
- Rodríguez, G. (1999), *Una estrategia de políticas para las MIPYME*, Mimeo, MIFIC, Managua.

Reichmuth, M. (1999), *Oferta de servicios no financieros para las MIPYME en Nicaragua*, Swiss Contact/GTZ, Managua.

Schmitz, H. (1992), *On the clustering of small firms*, IDS Bulletin, Vol. 23.



Anexo

Cuadro A-1

## LA REPRESENTATIVIDAD DE LAS PYMES EN LA INDUSTRIA NACIONAL EN 1995

	Número de empresas	% del total	Número de trabajadores	% del total	VBP (miles de dólares)	VA (miles de dólares)	% del VA industrial total	Exportación (miles de dólares)
Grande industria	260	1.3	65 133	62.7	888 671	356 976	78	195 662
PYME industria	1 805	9.2	12 159	11.7	114 044	51 169	11.2	8 800
Micro-industria	17 509	89.5	26 577	25.6	105 466	49 511	10.8	0
Total industria	19 574	100	103 869	100	1 108 183	457 656	100	204 461

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos del BCN, 1998.

Leyenda: VBP es el Valor Bruto de la Producción, mientras el VA es el Valor Agregado. Todos los datos se han actualizado a la tasa de cambio promedio de 1994: 6.72 C\$ = 1 dólar.

Cuadro A-2

ESTABLECIMIENTOS INDUSTRIALES DE NICARAGUA  
EN 1998 POR LOCALIZACIÓN

Número de empresas industriales	26 587
Número de trabajadores en el dep. de Managua	7 411
Número de trabajadores industriales	70 553
Número de trabajadores en el dep. de Managua	28 820

Fuente: INEC-MEDE-GTZ: La Estructura de la Empresa en Nicaragua, Managua, 1998.

Cuadro A-3

## ESTABLECIMIENTOS INDUSTRIALES DE NICARAGUA EN 1998 POR TAMAÑO

Número de trabajadores	1	2-5	6-20	21-50	51-100	Más de 100	Total
Managua	4 507	6 114	3 030	1 472	1 050	12 647	28 820
Masaya	1 763	4 902	2 243	304	80	0	9 292
León	1 838	2 720	1 166	266	97	0	6 087
Chinandega	1 624	2 400	538	188	0	478	5 228
Matagalpa	1 070	1 374	319	180	552	682	3 677
País	15 532	24 672	9 652	3 075	1 998	15 624	70 553

Fuente: INEC-MEDE-GTZ: La Estructura de la Empresa en Nicaragua, Managua, 1998.