



El comercio: la ruta de la innovación para el desarrollo¹

Rene Mendoza*

El presente estudio resalta el cambio de paradigma que se vive y propone la necesidad de ver nuestra economía desde la ventana del comercio. Desde ahí, cuestiona la idea convencional de que la inversión física per sé provoca desarrollo; aborda temas como la división entre producción y comercialización, la lógica tradicional de acumular tomando la finca como punto de partida y terminando con el comercio y la presunción tecnocrática de fomentar la productividad agrícola como solución a los bajos precios. El artículo concluye que el desarrollo es posible si el comercio es una fuente de innovación, y ésta de oportunidades de inversión.

78

Encuentro

Introducción

Históricamente el comercio ha sido un mito. Se ha dicho que el comercio rompe la solidaridad humana y atenta contra la propia cultura indígena/campesina. A los comerciantes-intermediarios se les llama coyotes en Guatemala, perros en Ecuador y mafiosos en Nicaragua. La historia europea, sin embargo, demuestra que el comercio ha sido la puerta de entrada a la innovación y ésta al desarrollo (Rosemberg y Birdzell, 1986). Es además condición sine qua non para sobrepasar el reducido espacio de una economía de subsistencia local (Platteau: 2000). Asimismo, los comerciantes, en circunstancias de guerras civiles, al cruzar de un bando a otro para transar productos, crearon espacios de paz (S. Charchalac) revelando que el comercio es conexión-vínculo.

En este trabajo nos preguntamos ¿puede el comercio (cadena/redes de comercialización) generar desarrollo donde no lo hay? ¿Cómo? Nuestra hipótesis es la siguiente: si el comercio es un espacio catalizador de innovación, alimentado y legitimado por una dinámica de cambio institucional y sobre la base de principios éticos, entonces es portador del desarrollo.

En la anterior afirmación subyacen dos ideas. En primer lugar, que la comprensión de la realidad y el modo de intervenir en ésta varía cualitativamente cuando la perspectiva parte del comercio en vez de partir de la finca (Marchetti y Maldidier, 1996) o de la fábrica (Parrilli, 1997). Segundo, que la posibilidad de incrementar valor agregado a los productos del país e introducir nuevos productos sobre la base de su

¹ El presente artículo se ha beneficiado de las reflexiones sostenidas con Selmira Flores, de los comentarios del Doctor Johan Bastiaensen y de la revisión de la redacción por parte de Michele Najlis. Mi gratitud a ellos. Sin embargo, la interpretación y los errores del artículo son responsabilidad absoluta del autor.

* Investigador de Nitlapán-UCA

capacidad productiva, y el reducir la pobreza (logrando que todos se beneficien con ese aumento de dicho valor agregado) a través de la ampliación de las oportunidades de comercialización, depende de las conexiones sociales existentes y en construcción. O sea, la evolución del comercio depende de los tejidos sociales, y sobre todo de la calidad de esos tejidos (Platteau, 2000). Esto apoya la idea de que la economía sería mejor explicada desde la sociología (Putnam, 1993:157).

Nuestro objetivo es trabajar la pregunta y la hipótesis planteada viendo la economía desde los estantes de venta o - dicho de manera abstracta - desde los mercados. Para ello, buscamos conceptualizar los hallazgos y razonar el tema en el marco de la contribución de autores clásicos (Ricardo, Smith, Marx) y contemporáneos (Platteau, North, Putnam, Coleman, Giddens); combinar los aportes de la historia con las experiencias actuales; la contribución de la Nueva Economía Institucional y los aportes de la nueva Sociología. Todo esto en el escenario de las cadenas o redes de comercialización. En esencia, se trata de privilegiar la reflexión que surge de combinar la intuición operativa y la lógica académica.

En este texto, luego de la introducción, se construye un marco teórico desde los aportes bibliográficos y hallazgos propios en estudios previos (ver Mendoza y Flores, 2001, 2002; Mendoza, 2001a, 2001b, 2002a, 2002b y 2002c). La tercera sección discute el peso de la teoría (ideas) convencional(es) sobre los actores y su institucionalización junto con factores estructurales condicionantes del comercio. Sobre esta base, la sección siguiente discierne la confusión entre ser comerciante y productor, empresa y familia desde el paradigma “traición a la promesa”. Ese discernimiento es ampliado en la quinta sección en el marco del cambio institucional enfatizando el rol de la ética en la formación de la clase mercantil. Como conclusión se pondera los dilemas surgidos en el estudio y el cómo la innovación se constituye en el punto de partida para desencadenar oportunidades de desarrollo.

79

Conceptualización teórica

No es tanto la oferta lo que genera la demanda. Smith y Ricardo plantearon que la oferta genera su propia demanda y que, por lo tanto, es asunto de crear mercado (la mano invisible) para que se produzca el desarrollo; por su parte, Marx consideró que la satisfacción de necesidades genera nuevas necesidades. Sin embargo, el comienzo del siglo XXI nos encuentra en una lógica económica diferente. Hoy en día vivimos una era en que la industria ya no es el motor ni la dirección de la economía (Best, 1990)¹, sino que la nueva competencia parte de los mercados, del gusto de los consumidores, de su diferenciación y variabilidad. Es el comercio² el que dirige la economía actual (Gereffi, 1994) y es la demanda la que determina la oferta. En consecuencia, el reto es analizar el rol del mercado, de las empresas y la calidad de sus relaciones³.

Hay un cambio de paradigma (o un cambio en la realidad que cambia el paradigma científico). Viejos modelos -como el espíritu Fordista de la producción y el consumo en masa de productos no diferenciados, economías de escala alcanzadas por una sola empresa que controla distintas fases de la cadena; o la división Taylorista entre el cerebro y las manos para aumentar la productividad- todos ellos partes del viejo paradigma, ya no son elementos claves de la competitividad. Tampoco lo es la eficiencia basada sólo en precios, como sugiere la teoría económica convencional. Es la multiplicidad de organizaciones y empresas en varios ámbitos y escalas, dirigidos desde el comercio, la que hace correr el carro de la economía familiar, empresarial o

la de un país. La competitividad, además de basarse en las ventajas comparativas dinámicas propuesto por Porter (1990), se plantea en el espíritu de Schumpeter (1942: 83): Competir en producto, proceso, organización, precios y diseño pero - agregamos - movidos desde la demanda de los consumidores que exigen productos de calidad, empaque, imagen, status social de la marca, tiempo, facilidad de disponibilidad, y siempre mayor diversificación.

La nueva competitividad se da cuando el punto de partida es la innovación social (gerencial-organizativo), no la acumulación de capital físico (innovación tecnológica), como ha sido en el viejo pero aún dominante paradigma. Tal innovación social se produce al existir mecanismos de aprendizaje organizativo (conocer al máximo las reglas existentes y aprovecharlas para obtener ganancias) e institucional (conocer las reglas al punto de originar cambios en éstas para obtener mayores ganancias) en los tejidos de una empresa o entre empresas que experimentan una permanente construcción de "crisis"⁴, que genera cambios organizativos e institucionales.

80

Esos tejidos sociales se distinguen por la variedad y calidad de relaciones entre diferentes actores. Ellos constituyen coaliciones que transforman un producto y le agregan valor (físico, monetario y de significado). En dichas coaliciones la información y los procesos de negociación se convierten en dinámicas y recursos invaluable. Esto es extremadamente importante porque los resultados de esa negociación son los que determinan el peso, la calidad y el precio de un producto, aunque factores como la tecnología, el capital físico, la eficiencia o la productividad siguen jugando un papel importante.

El peso de esta visión (modalidad de competencia vía productos en el marco de una cadena en la que incluso se puede crear un nuevo producto, garantizar todos sus atributos y adaptarse permanentemente a las exigencias de los gustos/mercados volátiles) se traduce en el surgimiento y desarrollo de una clase mercantil: intermediarios o empresas comerciales de productos, insumos, recursos materiales (p.ej. capital) y no materiales (p.ej. saber hacer, información). Ellos son el canal entre el mercado y la comercialización, la institución y el movimiento, la transacción económica y los actores. En su expansión inciden las condiciones de mercado, la ecología, la densidad poblacional y la evolución institucional/moral de la sociedad (ver Boserup, 1965; Platteau, 2000). De acuerdo con todo esto, la competitividad de una coalición resulta mayor o menor en relación con otra cadena de actores en torno a un producto similar⁵, lo mismo que sus efectos en el desarrollo agrícola e industrial.

Finalmente el mismo discurso es producido en tales coaliciones. Las ideas económicas de moda sugieren que cuando un país abre sus puertas recibe desarrollo. Dado el poder de este discurso, tanto quienes se apasionan con él como quienes lo adversan terminan aceptando implícitamente que lo externo determina lo interno y que las políticas salvan a las empresas o acaban con ellas. Contrario a esto, varios estudios revelan que el éxito o el fracaso de las empresas (p.ej. las microempresas) tiene que ver más con su capacidad organizativa y no tanto con políticas de liberalización o de protección (H. Schmidt); y que las decisiones - y discursos - se dan en un marco de redes-coaliciones que trasciende lo meramente local, externo (ver Long, 1992; Hajer, 1995; Mendoza, 2000) o lo individual.

Re-inversión del mercado. La dimensión de la institucionalidad.

Hay varias ideas que se han convertido en instituciones - prácticas diarias - a lo largo del tiempo. Tres de ellas: 1) la inversión (física) conduce al desarrollo de modo automático 2) la producción y la comercialización son áreas compartimentadas, y 3) los factores estructurales determinan las acciones de comercio y el mercado. Luego de analizar estas ideas institucionalizadas, se examinará las vías para cambiarlas.

La inversión física como generadora de desarrollo

La inversión es entendida como inversión física que implica, por ejemplo, para arrancar con iniciativas de comercialización de productos agropecuarios, iniciar con grandes infraestructuras.

Por ejemplo, muchos proyectos de la AID, Comunidad Europea y otras agencias arrancan comprando camiones (además de otras inversiones), mientras existen servicios de transporte público y privado que pueden ser utilizados -tal como lo usan las distintas empresas distribuidoras del país y las familias de Matiguás que hacen cuajadas para la ciudad de Matagalpa.

Otro ejemplo: el control de calidad de productos como el procesamiento del queso es condicionado por el Ministerio de Salud a que las instalaciones tengan determinado material (techo, piso) y tecnología, sin percatarse de que la calidad del queso se determina desde la vaca, el transporte y hechura del queso, hasta los estantes de venta.

Y un tercer ejemplo: la macroeconomía de nuestro país asume que desarrollo “es cuestión de construir carreteras”, que así los precios mejoran para los distintos actores. Y conste que no estamos menospreciando la importancia de la infraestructura.

Tal trampa tiene que ver con la herencia de los proyectos estatales y ONGs, del “fundamentalismo del capital” del modelo Harrod-Domar en el que se piensa que el freno al desarrollo es la falta de capital físico.

Otra trampa es hacer sofisticadas “planificaciones” (con capacitaciones en administración gerencial, por ejemplo) sobre la base de la capacidad técnica, en vez de incluir desde el principio a la misma gente en el proceso de planificación y crear un conocimiento sobre la base de entender mediante la investigación necesaria, la intermediación existente. El origen de este comportamiento se encuentra en la adopción de modelos tecnocráticos en vez de trabajar con modelos de creación de capacidad organizativa/humana local. Con esa visión tecnocrática, la competitividad consiste en ser eficientes (bajos costos de producción) y ser tecnológicamente innovadores (importar recetas y tecnologías para luego imitarlas y recitarlas). Como resultado se espera un aumento en la productividad y una mejoría en la calidad del producto, más mercado, seguridad alimentaria y mejor organización. En el fondo persiste la presunción tecnocrática que piensa que la teoría refleja la realidad y la

praxis, y viceversa, y cree saberlo todo; que supone que comercializar es cosa de capacitar y seguir ciertas reglas escritas, y que el resto viene por añadidura. En esta lógica, la innovación social es un producto de la inversión (física y técnica).

Como ejemplo de esta visión tenemos al INTA preocupado por aumentar los rendimientos productivos, sin importar si hay mercado para tales productos, o en el mejor de los casos, sabiendo que hay mercado pero ignorando que el reto mayor es construir la intermediación para que determinado producto alcance ese mercado. Vemos al Ministerio de Economía y al de Salud proveyendo licencias a empresas queseras que mejoran su infraestructura física para incrementar la calidad del queso, ignorando que ésta mas bien es determinada por la calidad de las relaciones entre actores e instituciones (Mendoza y Flores, 2001). CARE, AID, Visión Mundial y el BID financian silos y beneficios de café para que los productores guarden sus productos esperando un mejor precio, o procesen café con más calidad y ahorro en costos, sin ver que los silos no son usados por desconfianza, ni el Beneficio de café ahorra costos (ver caso PRODECOOP-Estelí en Mendoza, 2002). Agencias de Cooperación como la UESA buscan resucitar infraestructura vieja junto con directivas de gremios para generar capacidad de acceso a los mercados, obviando que el “insumo faltante” es la ausencia de contrapartes⁶ que en un marco de cadena sean capaces de hacer fluir el producto de la finca al mercado, con controles mutuos sobre la calidad y el valor del producto, como lo revela la experiencia de la UCOSD-PRODESSA con la empresa Banco de Granos en San Dionisio-Matagalpa.

82

La agronomía y la economía puestas en dos mundos distintos

“Primero produzcamos y luego veremos dónde vendemos el producto”, es la práctica común en las familias campesinas y en las instituciones del Estado, ONGs y agencias de cooperación. Fieles a ese principio, el empeño está en aumentar los rendimientos productivos sin preocuparse por su calidad ni forma, y pensando simplemente en la cantidad como equivalente a mayores ingresos, en vender sin ganar, en buscar precios sin mercado, en crecer sin mejorar. Según esta visión: el mercado surgirá cuando haya producto; el producto crea el gusto, la oferta crea su demanda⁷.

Esta concepción se expresa también en el contenido de la enseñanza en las carreras de agronomía y economía, y más gráficamente en la separación entre la finca y los estantes de venta. Indudablemente esta distinción existe, pero nos referimos a la necesidad de cambiar el punto de vista de la producción entendida desde la finca y no desde el mercado. La búsqueda del rendimiento productivo (agronomía) y la rentabilidad financiera (economía) centrados en la finca no permite salir, por ejemplo, de la paradoja del café, donde en las condiciones actuales, por más altos rendimientos productivos que se tenga hay dificultades reales de rentabilidad. Vemos cómo en 10 años (de 1990 al 2000) los países productores de café aumentaron sus exportaciones en un 15%, pero el valor de sus exportaciones ha bajado de 11 a 9 billones de dólares (Estadísticas de la FAO). Tampoco permite una salida al problema el centrarse en la fábrica separada de la finca, o en la producción separada de la esfera de la circulación. Esta visión es una trampa que deja a los actores sociales como “gallinas maniadas en medio del guindo”⁸.

Como resultado, esta visión lleva a “amarrar” a las familias campesinas a su tierra y

a aumentar la brecha de lo que llamamos “la paradoja del café”, que es el gran negocio mundial pero a la vez el gran problema de las familias productoras de café (ver Mendoza, 2002a). Es un gran negocio porque cuesta hasta \$5 la taza de café en el consorcio Starbucks (cadena de coffee shops en los Estados Unidos y Europa), mientras que los productores reciben apenas \$0.03 (0.5%) de ese valor (ciclo 2001/2002)⁹. Este tipo de situaciones se ha venido dando de manera sistemática. Según Wickizer (1943) en 1941 los productores recibían el 33% del valor final del producto, mientras ahora según Mendoza (2002a) reciben menos del 11% del producto vendido en los supermercados europeos (11% en el mercado justo y 7% en el mercado tradicional). Ver Cuadro 1.

Cuadro 1
Evolución histórica de la distribución de los precios del café (%)

	1976-80	1992		1995-96		2001	
	m. tradi- cional	m.tradi- cional	m.alter- nativo	m. tradi- cional	m.alter- nativo	m. tradi- cional	m. alter- nativo
Precio al consumidor	100	100	100	100	100	100	100
Comercio, tosta- do y transporte martimo	49.6	76	63	75.1	80	85	83.5
Precio FOB	50.4	24	37	24.9	20	15.09	16.54
Precio al productor	27.6	11	28	18	14	7.4	11.4

83

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Mendoza (2002a), Nestle (1995a y 1995b), Fairtrade Foundation (1995), entrevistas con Twin Trading, supermercados y tiendas Oxfam en Inglaterra, Beneficios seco, Prodecoop y Unicafe en Nicaragua.

La información que a manera de ejemplo nos ofrece este cuadro vale para muchos productos: para el caso del ajonjolí los productores acceden al 50% del precio FOB de su producto (ver Artola, 2000:50); en el caso de productos como madera y marañón los dueños del bosque (familias indígenas) reciben el 1.6% del precio FOB del cedro, y los productores de marañón el 13% del valor del producto puesto en los supermercados de Managua (Mendoza y Flores, 2001); tenemos también el ejemplo de Guatemala, que cultiva productos no tradicionales (como calabacines, ejote francés o vainillas), cuyos productores reciben 3.3% (\$0.1/libra de \$3) del valor vendido en los supermercados de los Estados Unidos de América, aunque en meses de mejoría de precios reciben hasta el 40% (\$2/libra de \$5) en una cadena de productores fl-> intermediarios fl-> empresa fl-> broker fl-> supermercados (Mendoza, 2001 a:11).

Todo esto revela a la vez que tampoco el “mercado alternativo” resuelve la cuestión, aunque sí ha logrado - Ver Mendoza 2002a - evitar que las familias productoras caigan en la hambruna-miseria. Esto se debe a que no se trata de un problema de precio, sino de mercado, y realmente no es de mercado sino de intermediación; no es tanto falta de recursos financieros y de inversión física sino básicamente de institucionalidad.

El contexto y la estructura sombreando el horizonte

Hay factores más estructurales que condicionan el fenómeno que venimos estudiando, y hasta lo sostienen. Cuatro de ellos son: globalización (liberalización comercial), población, mercado y ecología.

El ambiente actual de globalización y en ella liberalización comercial es una “ola” que va llegando. La trampa está en ser cooptados por el dualismo de abrazar u oponernos al ALCA. De imponerse el ALCA con su visión y los intereses que subyacen, nos reduciría a la vieja competencia en peores condiciones, a medirnos vía precios y terminar presenciando cómo la economía del país es dirigida por las transnacionales¹⁰. De oponernos cerradamente al ALCA, por otro lado, nos llevará a repetir la historia de los años 1950-1970s con la teoría de la dependencia, un enfoque que denunció y estudió tanto al adversario (la economía colonial, el imperialismo, el centro) que terminó imitándolo: Las industrias más ricas eran las llamadas a conducir el desarrollo nacional; desarrollo que venía desde arriba sin que existiera localidad y por lo tanto ninguna alternativa más que el seguir al centro (Mendoza, 2000)¹¹.

Los otros tres son factores condicionantes. El mercado. En áreas con mayor densidad poblacional, el desarrollo del mercado (infraestructura, información) puede ser mayor. Espacios con poco desarrollo de mercado tienden a carecer de suficientes empresas en el marco de una lógica de cluster o en una cadena. Por ejemplo, en el norte de Nicaragua nos encontramos con dos actores: los que producen leche y los que la acopian (queserías o Parmalat). No existen otras empresas que agreguen más valor en la ruta que va desde la puerta de la finca a la de las queserías o a Parmalat, lo que revela básicamente la ausencia de competitividad.

84

Muy vinculado al mercado es el factor población. De ahí que el norte del país, apenas mencionado, sea una región con una baja densidad poblacional. La densidad poblacional tiene un rol clave en el desarrollo de las instituciones y en la expansión del mercado (Platteau, 2000). La evolución y mejoramiento institucional - p.ej derechos de propiedad, colección de impuestos, presencia de servicios públicos, información - es mucho más difícil en espacios con bajísima densidad poblacional, sistemas de producción extensivas, bajo espíritu de competitividad y prácticas sociales innovadoras (ver Buserup, 1965).

Estos dos factores (mercado y población) justifican en cierta forma lo señalado en la sección 3.2. La trampa está en ver esa situación de manera lineal y homogénea. Basta un ejemplo para desafiarlo. Nicaragua tiene, más que cualquier país de la región, el recurso madera cuyo valor internacional es creciente y que en su gran mayoría está localizado en esa región de baja densidad poblacional y poco desarrollo de mercado. Finalmente, el factor ecología (suelo, paisajes, sistemas de producción, clima, estado del agua, etc.) condiciona la existencia de un producto, su productividad y calidad. La trampa está en ver la competitividad actual desde la lógica de sembrar según las señales de la luna, que significa creer que la oferta determina la demanda, como el argumento de que los precios del café caen por la sobreoferta cuando los precios del café en los supermercados del país y en el de los países del norte siguen subiendo. O creer que la calidad de un producto se determina solo en la finca, cuando es en todo el trayecto hasta los estantes de venta y sobretodo en la maquinaria del marketing donde la magia de las marcas venden “ideología” al consumidor.

Recuadro 1
Dos ángulos diferentes de cara a la producción

Criterios	Visión desde la finca	Visión desde los estantes de venta
Qué sembrar? Cómo sembrar?	-sembrar primero y después ver donde venderlo -cosechar y esperar al comprador	-averiguar (y hasta arreglar) donde y a quien vender y después decidir qué, cuando y cómo producir -vender y después cosechar
Funciones, especialidades (ejemplo)	-un/a agrónomo/a: preocupación por la productividad agrícola de un rubro o del sistema de producción	-un/a agrónomo/a: preocupación por tener tipo de producto y en el momento requeridos para mantener mercado y altos precios.
Capacitación, asistencia técnica	-ven empresas de modo individual por lo que priorizan habilidades, manejo de tecnologías, contabilidad y gerencia. -cursos son impartidos por expertos sobre la base de manuales.	-ven grupos, clusters, cadenas por lo que priorizan coordinación, relaciones entre empresas y competitividad -cursos son talleres para avanzar en una dinámica de prueba-error con insumos que resultan de hacer investigación aplicada
Organización familiar	-movilización fuerza trabajo familiar y asalariado en función de lo que la ecología indica puede producir la finca	-movilización fuerza trabajo familiar y asalariado en función de lo que el mercado necesita que produzca la finca-ecológica.

El reto de superar los dualismo y las trampas.

En el marco de los factores condicionantes, ¿cómo superar las trampas? Se necesita un cambio de visión que consiste en definir la finca (producción agropecuaria) y la industria (procesamiento del producto) al igual que los servicios de desarrollo rural, desde el comercio (ver Recuadro 1). Es decir, invertir la lógica con que se ha trabajado hasta el presente.

Responder al mercado creando la intermediación

Una familia productora precisa saber dónde y a quién vender antes de decidir qué y cómo producir (con qué tecnología, recursos y alianzas). El productor puede diversificar sus cultivos pero con productos que valen en el mercado. Para captar esto, observemos que las familias exitosas financieramente, en nuestros días, entran por la ventana del comercio a una parte o al conjunto de la economía de un producto, no por la finca ni por la fábrica; mientras que la tradición de acumulación campesina-finquera ha sido la de entrar por la parcela-finca y transitar hacia el procesamiento y la comercialización.

Ilustremos lo que significa producir según el mercado. Una cadena de hoteles o de restaurantes precisa abastecerse de hortalizas y verduras. Lo quieren con determinada forma, tamaño, color, calidad y cantidad, a determinada hora del día¹². Para ello hay que organizar la producción (finca) desde diversas regiones (factor ecología), para luego acopiar y “maquilar” los productos. O sea, en el fondo se trata de crear una intermediación comercial de cara a (re)organizar los mercados.

Lo anterior precisa de los servicios de desarrollo rural, los que necesitan identificar el “insumo faltante” de cara a un producto que vale¹³ - según las señales del mercado y no según los signos de la luna. O sea, si el mercado requiere un producto con

determinadas características, se trata de financiar y proveer asistencia técnica para obtenerlo. En este sentido, el comercio incide y moldea la economía a través de los tejidos sociales, visualizá dónde competir, y cómo innovar e intervenir.

Responder a los precios y a la cultura de lotería con más innovación

El reto es superar la actitud de ver a un producto como commodity (“el café es café” o la “pitahaya es pitahaya” sea donde sea y cómo sea). En relación con el café, por ejemplo, hacemos dos propuestas: el reto de convertir el café en café-chocolate, café frío con leche u otros tipos de productos; o bien hacer que una taza de café o un paquete de café tostado se venda por su identidad social y/o cultural, como un café bajo sombra, de las alturas o de mujeres finqueras¹⁴. Así, lo que se vende es una imagen, un significado, una identidad. Con esta óptica, respaldada de ser posible por un modelo de asistencia técnica de Tropitécnica-Nitlapan, dirigido a la fase pre y post-cosecha del café (ver Mendoza 2002b)¹⁵, es posible enfrentar la crisis actual del rubro en un marco de *longue duree*.

86

Con lo anterior, resulta más comprensible el funcionamiento de la cadena comercial donde se forma el precio, el movimiento de los productos y el modo de intervención (con inversión, crédito o marketing). Un programa de asistencia técnica que en lugar de seguir con una “cultura de lotería” y de preocuparse únicamente por los rendimientos agrícolas, garantice la cosecha de un producto en determinada fecha, calidad, forma y cantidad. Un tipo de investigación que responda a preguntas de cómo agregar valor a un producto o cómo reorganizar los mercados¹⁶. En este marco, el gran reto sigue siendo la construcción de relaciones entre varios actores, que en el fondo es el problema de la combinación entre el Estado, el mercado y la sociedad civil.

Tampoco se trata de caer en el otro extremo de subestimar el rol de los precios y creer sólo en la capacidad innovadora de cada grupo capaz de conseguir su propio nicho de mercado. Una de las razones de innovar ‘organizativamente’ es también para reducir costos - ver el caso de la revolución japonesa en la industria automotriz que llega a golpear a la fábrica fordista norteamericana, no sólo por su cadena flexible capaz de producir una variedad de carros sino también por su sistema de ‘just in time’ que entre otras cosas ahorra costos financieros por bodegaje. Por lo tanto, costos de producción y costos en la circulación importan mucho, pero concibiendo competitividad tal como lo entiende Schumpeter.

Enfrentar al ALCA viéndolo desde nuestras fortalezas

Es fundamental volcar nuestra mirada a las capacidades del país, estudiar sus innovaciones y desde allí ver el contexto de globalización buscando - y construyendo - oportunidades. Es decir, desde la diversidad de prácticas de nuestra cultura y economía, nuestra mirada a lo homogéneo de la globalización encontrará una diversidad de respuestas y por lo tanto de oportunidades. Algunos ejemplos:

- En lugar de enfrentarnos a Parmalat (empresa italiana de productos derivados de leche) o a las Zonas Francas, busquemos crear empresas conectados a Parmalat y a la Zona Franca en productos y servicios de mutuo interés. La multiplicación de esta práctica permitiría por una parte que las compañías extranjeras “echen raíces” en el país, y por otra que nuestras empresas se enchufen a la modernización de la economía global.
- Valorar espacios de exportación de productos como rosquillas y quesillos, dos de varios productos con una marca centenaria y apetecidos por los nicas en San José y Miami, pero ignorados por el gobierno y las ONGs-Agencias de cooperación.
- Tomar en serio nuestro potencial en exportar madera procesada, así como la venta futura de agua a la región (ver La Prensa, 1ro Julio 2002), dos recursos naturales donde Nicaragua tiene tremendas ventajas competitivas.

Parte de las respuestas nos permitirá repensar lo que tenemos. Por ejemplo, el recurso madera se encuentra disperso en el bosque, dispersión que sugiere que no se encuentra bajo un régimen de propiedad privada por sus altos costos de transacción (ver Platteau, 2000), más bien bajo derechos de propiedad comunal y estatal. Lo anterior significa un modo de organización diferente condicionado por la ecología del lugar, de tal manera que Wade (1988) - estudiando 48 comunidades en India - afirma que la ecología moldea el tipo de organización rural.

87

La importancia de lo dicho está en que luego de conocer cuándo el mercado requiere determinado producto, se trata de identificar de qué regiones o diversidad ecológica acopiarlos, con qué tipo de organizaciones sociales - bajo qué institucionalidad - establecer la red de intermediación, y cómo aprovechar el contexto de globalización para conquistar segmentos de mercado.

El ejercicio de contrapartes y la cuestión de la “traición a la promesa”

Hasta aquí hemos visto el peso de las ideas, las trampas, los factores condicionantes y el modo de “torearlos”. Sin embargo queda la idea de que las familias productoras son excluidas del espacio en que se crea y se absorbe más valor agregado; y que más bien son “amarradas a la finca”. Detengámonos a discernir esta institucionalidad.

Una falsa solución típica frente a esta trampa es caer en otra trampa que consiste en convertir a esas familias productoras en comerciantes, y a sus gremios u ONGs en empresas. O sea, intentar ser productores y comerciantes a la vez - dicho figurativamente ser ratones y gatos al mismo tiempo. Esto es lo que algunos campesinos indígenas en Guatemala llaman “traición a la promesa”. Es decir que cuando un grupo humano se constituye en familia, gremio u ONG, lo hace sobre la base de determinado consenso (que puede ser tácito o expreso, con mayor o menor nivel de formalidad). Al intentar convertir en otra cosa un grupo organizado sobre determinado consenso, se distorsiona el consenso inicial sobre el cual ha venido funcionando el grupo, se crean confusiones y al fin de cuentas se perjudica tanto a las funciones iniciales del grupo como a las que han surgido posteriormente.

Un ejemplo muy claro lo encontramos en el caso de un grupo humano que se ha organizado como familia y en determinado momento decide poner una pulpería. Si se mezclan los consensos necesarios para ambas funciones, al cabo de poco tiempo

nos encontraremos con que por una parte la familia ha recurrido a la pulpería con el mismo criterio con que se comparten los bienes familiares (todo el mundo tiene derecho a participar de manera responsable y solidaria, según sus necesidades, en la apropiación de los bienes) y han ido metiendo mano en los productos que comercializa la pulpería, sin ningún control. Al cabo de poco tiempo, el resultado será la quiebra del negocio, y la aparición de pleitos y disgustos en el seno familiar.

¿Significa entonces que una familia no puede poner una pulpería? En absoluto. Lo que sí resulta claro es que esta familia debe crear una “empresa” que administre la pulpería, y frente a la cual cada miembro de la familia funcione como cualquier usuario (si el niño o la niña necesitan de cuadernos para la escuela, deberán pagarlos, igual que en cualquier otro negocio; si el padre o la madre necesitan de arroz, frijoles, café o azúcar para suplir el consumo familiar, también deberán pagarlos, igual que cualquier otro usuario). De esta manera, ni conducirán la pulpería a la quiebra, ni habrá disgustos en el seno de la familia.

88

Igual cosa ocurre en el caso de las familias, gremios y ONGs que de pronto se convierten en comercializadores de los productos. De pronto se confunden los roles de ambas instituciones, lo que crea conflictos y perjudica a ambos. Para no caer en esa trampa conviene, por una parte aclarar los roles de las instituciones involucradas y sus respectivos intereses y reglas del juego, y por otra, tener claros los conceptos de mercado y comercio. En cuanto a lo primero, habrá que tener siempre en cuenta que el interés del gremio de productores es el de vender su producto al mejor precio posible. El interés de la empresa comercializadora es el de (valga la redundancia) comercializar el producto de la mejor manera posible, y por consiguiente, su esfera de acción será más amplia, pues tendrá que negociar con los productores por una parte, y por otra con otras instancias tanto nacionales como internacionales.

En el caso de los productores, éstos realizan únicamente la acción de vender, que se ubica en un determinado espacio/tiempo; mientras que la empresa comercializadora está involucrada en el proceso global de la comercialización, que tiene varios eslabones que interactúan dentro de una cadena, en tiempos y espacios sucesivos. Al espacio/tiempo en el que se realiza cada uno de los procesos de la comercialización, se le llama mercado. La comercialización abarca pues una serie de mercados y tienen que ver con actores, coordinaciones, transacciones y alianzas (ver nota al pie No.2). Aclarado los conceptos anteriores, volvamos sobre el problema que nos ocupa, o sea, cómo no confundir los roles de los productores, empresas comercializadoras, e instituciones que diseñan políticas de comercialización. Los productores (familias o gremios) tienen sus propios intereses y roles, y aparecen en el mercado con sus productos que serán comercializados por una empresa, con sus propias reglas del juego. Pero no es posible ser productor y comerciante al mismo tiempo. Por su lado, las ONGs, el Estado u otras instituciones creadas ad hoc tendrán que ver con la elaboración de políticas de comercialización, en las cuales deberán incidir tanto los productores como las empresas comercializadoras, pero sin confundir los roles y las reglas de juego propias de cada eslabón de la cadena. Veamos algunos elementos de esto:

- Un gremio de productores puede tener una empresa como su instrumento¹⁷. Pero a la vez la empresa guarda autonomía porque se basa en la demanda y la oferta del mercado. De eso depende su existencia y su crecimiento.
- Para la empresa, los productores-gremio son sus proveedores. Para el gremio, la empresa es una estrategia de intervención en el mercado. La empresa puede generar

ganancias que sustenten al gremio o sean distribuidas según número de acciones; también la empresa puede premiar a los productores por la calidad de sus productos.

El gremio vela por los intereses de los productores, exige ser eficientes y ampliar/crear nuevos mercados para diversos productos, mientras la empresa se especializa en productos rentables. i) Como productores venden su producto a “su” empresa, y la empresa les garantiza justeza (peso, calidad, precio y mercado); ii) como gremio son una contraparte de la empresa; en cambio, si el gremio administrara la empresa sería como poner al ratón a cuidar el queso (capital de trabajo); si la empresa se antepone por encima del gremio sería permitir que el gato se coma el queso y de paso a los ratones - esa es la historia de Cuatro Pinos en Guatemala (Mendoza, 2001a).

Cuando las diferentes contrapartes con sus respectivos roles bien definidos comienzan a entrar en juego, surgen nuevas situaciones, que a su vez llevan a la creación de nuevas instituciones, ya que todo proceso de cambio institucional (en este caso la creación de nuevas empresas) lleva a cambios en la dinámica del proceso que requieren a su vez de nuevos cambios institucionales, y así sucesivamente.

Al surgir la dimensión de movimiento social (necesario para que la institución-empresa misma evolucione de cara a la reorganización de los mercados) aparecen nuevos problemas, por ejemplo ¿qué va a hacer la empresa con su capital acumulado? ¿Cómo regularlo? En ese momento, el gremio debe identificar políticas (p.ej. sobre el sobreprecio), hacer inversiones sociales o crear nuevas empresas. Estos aspectos deben ser incluidos en la misión de la empresa. Es cuando debe aparecer un tercer actor, un tipo de árbitro entre la empresa y el gremio con la función de garantizar que la misión se cumpla en permanente adaptación a los cambios, que el gremio no sea absorbido por la empresa ni viceversa, que el carácter de movimiento social no sea petrificado en la empresa (institucionalizada) ni viceversa (aunque en la vida real todo movimiento social en algún momento se convierte en institución), porque el pecado está en quedarse petrificado en ese momento (subsunción de uno sobre otro). Ese actor (Estado, ONGs u otra institución ad hoc) también puede desempeñar el rol de investigación aplicada en este caso al comercio y a su tejido organizativo que es fundamental para el éxito de cualquier experiencia de desarrollo (Mendoza y Flores, 2001:61-71; Mendoza, 2002e)¹⁸.

Concluyendo, los productores venden su producto pero no la comercializan, salvo a través de su empresa. La empresa a su vez desarrolla su capacidad de negociación, inspirados por una parte por los lineamientos de políticas trazados por el gremio, y por otra por el movimiento del mercado. De esta manera, los productores inciden en las políticas de la empresa, pero sin mezclar las funciones y roles de ambos. Esto es una forma de solucionar el dilema de la “traición a la promesa”.

La moral del comercio. Un modo de cambio institucional

Superar el dilema de la “traición a la promesa” para reorganizar los mercados es un paso fundamental pero no suficiente. Hace falta un proceso de cambio institucional que tiene que ver tanto con los actores sociales (ONG, gremio, familia o Estado, y empresas) como con su contexto estructural. Ese es nuestro último desafío.

Un cambio institucional incluye varios elementos, tres de ellos serán abordados en esta sección:

- i) la primera expresión de innovación social es la emergencia de una empresa
- ii) ésta requiere de cierta estructura y soporte legal
- iii) también requiere de la construcción de una moral del comercio, un espíritu legitimado por la sociedad.

La emergencia de las empresas y el espíritu empresarial

En la historia de los países desarrollados surgen asociaciones económicas, empresas, corporaciones y coaliciones empresariales, como grandes innovaciones sociales que a su vez generaron la innovación tecnológica (Rosenberg y Birdzell, 1986:31). En este marco, nos interesa la empresa como algo distinto de la familia, aunque requiriendo de sus atributos de fidelidad, mutua confianza y dependencia.

90

¿Cómo se distingue la empresa de la familia (gremio, ONG u Estado)? Primero, como empresa introduce el uso del libro de contabilidad con doble movimiento (ingresos y gastos) en el que se aprecian los éxitos y fracasos de forma cuantitativa: *Quod non est in libris, non est in mundo*¹⁹. Segundo, como empresa, su preocupación principal está en el capital de trabajo (el “queso”). El/la comerciante, por definición, compra y vende productos basado en su capital de trabajo. O sea, cuando una productora cosecha su maíz quisiera guardar su producto esperando mejores precios, pero necesita liquidez de forma inmediata para cubrir sus gastos; es en ese momento que surge el/la intermediario/a (empresa comercial) basado en el recurso del que carece la productora: capital de trabajo²⁰. Finalmente, la empresa surge cuando la idea de una sociedad donde los productores venden su producto cede a otra donde otros actores compran y venden productos²¹. Los tres aspectos implican un profundo cambio institucional que conduce a la especialización del trabajo.

Las empresas pueden evolucionar diferenciadamente según las demandas del mercado. No son homogéneas ni todas comparten prácticas similares, tal como lo sugiere la teoría económica convencional. Internamente, el modo organizativo varía motivado por la necesidad de reducir los costos o de introducir nuevos productos en el mercado. Frente a su entorno, su diseño varía según el mercado y los productos que comercializa: por ejemplo, para comercializar productos a los restaurantes se requiere de un tipo de empresa distinta de la que se requiere para ofertar los mismos productos a los supermercados, y a su vez se requiere de un modelo diferente cuando se trata de ser un mini-super. Varían en diseño, sistema de transporte, empaques, transacciones, filosofía, etc.

Con el paso del tiempo se va originando como una “clase” con sentido de grupo comercial. Los comerciantes que viajan los días martes a la comarca de Copalá de Matiguás desarrollan un sentido de amistad y legitimidad de su trabajo. Lo mismo que las señoras que compran crema en Muy Muy y viajan todas las mañanas a Matagalpa. O los comerciantes de ropa del Pacífico que llegan a Plan de Grama desde Wiwilí. O los madereros-comerciantes en Rosita y Bonanza. Estos grupos van desarrollando un espíritu de competencia, especializándose en diversas actividades comerciales y valiéndose de varios tipos de alianzas con sectores del gobierno, organizaciones de la sociedad civil, compañías extranjeras, y con una serie de otros actores.

El desarrollo de estos nuevos grupos sin embargo es limitado. Ante la sociedad tienen poca legitimidad, ante el Estado no valen tanto sus prácticas innovadoras, ante las políticas de las agencias bilaterales y multilaterales es mejor que se conviertan en obreros de la zona franca. A pesar de todo, la clase comercial ofrece tremendas oportunidades, pues se aprecian vacíos claros donde la clase mercantil puede desarrollarse (ver Mendoza, 2001b) ²², pero las condiciones socio-económicas y culturales le son adversas.

Las leyes necesarias para el desarrollo del comercio

La clase comercial precisa de leyes que la respalden, la incentiven y le den legitimidad. Pero, paradójicamente, en un país donde se pregona el libre comercio, las políticas y leyes son desfavorables al desarrollo comercial, respondiendo más al interés de atraer inversión extranjera e importar productos, con una lógica de economía de escala. Las leyes comerciales son una mezcla de normas “arcaicas” y leyes modernas “importadas” del norte; no son un traje a la medida; y no existe una estructura legal, con tribunales establecidos, para dar resoluciones predecibles, no discrecionales y ágiles sobre las transacciones comerciales.

Esta situación obliga a que la actividad comercial se lleve a efecto fuera del marco legal (por ejemplo, en la explotación de la madera o del oro, lo mismo que en el comercio de las aves y animales “protegidos”²³). Además vemos que las redes de intermediación de productos con compras de futuro y precios de castigo (posibles gracias en parte a la desinformación que campea) terminan afectando la misma producción y su calidad. Por su parte, las instituciones del Estado, en vez de mejorar esas prácticas comerciales, prefieren anatematizarlas u obviar su responsabilidad de crear un bien público para producir y distribuir información - por ejemplo en relación con el mercado de la leche y el queso, la carencia de información resulta notablemente perjudicial para los ganaderos-lecheros (Mendoza y Flores, 2001).

La historia nos revela que en lugar de las confiscaciones se inventaron los impuestos. Esta política tampoco es retomada con eficacia en la actualidad. O sea, en cierta forma sigue la práctica de la “confiscación” de hecho²⁴, sobre todo en contra de los comerciantes y en el fondo en contra de las familias productoras -indígenas muchas veces- y de los consumidores urbanos de escasos recursos.

Una de las causas de todo esto es la fusión de las relaciones económicas y políticas y hasta religiosas. Muchas de las relaciones patrón-cliente se reproducen dentro de las prácticas de las instituciones estatales y de la misma Iglesia. Cuando las instituciones estatales proveen permisos/licencias comerciales siguiendo normas clientelistas, en el fondo van afectando al sector comercial e impidiendo la posibilidad de contar con procesos de innovación. Algo similar ocurre en una empresa cuando mezcla su funcionamiento con el grupo familiar y deja de funcionar -por ejemplo- el libro de contabilidad que controla las entradas y salidas. Con el tiempo esas prácticas se vuelven norma dentro de las instituciones, de tal manera que éstas “caminan solas” reproduciendo prácticas sociales insanas. La importancia de entender esto radica en que estas prácticas movilizan y distribuyen recursos en una u otra dirección.

Los dos siguientes diagramas contribuirán a aclarar estos conceptos.

Diagrama 1
El mercado y el comercio

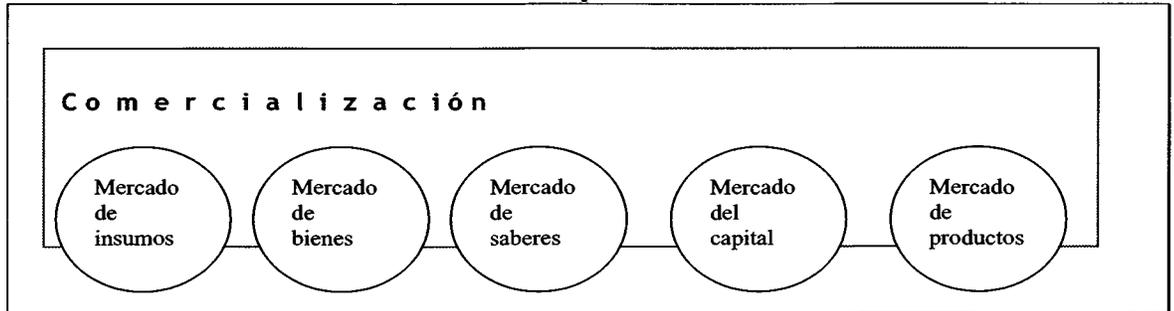
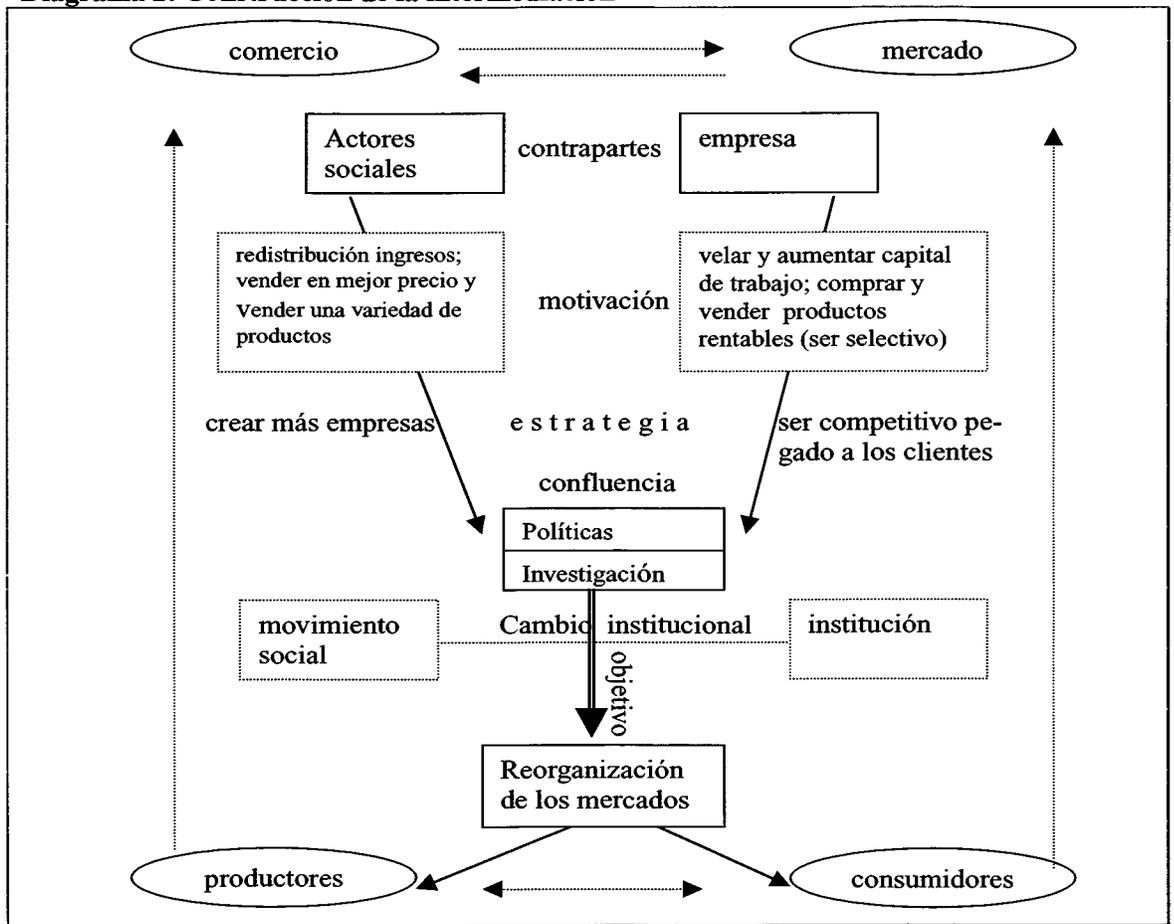


Diagrama 2: Construcción de la intermediación



Explicación: Los actores sociales tienen una empresa que funciona con las reglas del mercado (oferta y demanda). Ellos son contrapartes. Difieren en sus motivaciones y en sus estrategias, pero confluyen en la definición de políticas y en la organización de la investigación. Esta dinámica de dos partes jugando en dos ámbitos distintos (comercio y mercado), en el fondo, expresa un proceso permanente de cambio institucional que conduce a la reorganización de los mercados. Este fin beneficia a los productores y a los consumidores, quienes en consecuencia inciden al comercio y al mercado

El cemento moral de la clase comercial

Una estructura legal que incentive el desarrollo comercial es necesaria; también un código moral. Cualquier actividad precisa tener un soporte moral, y máxime con una actividad que rompe la tradición y los usos comunes, como es el caso de la actividad comercial. Los comerciantes son calificados de “especuladores”, “agiotistas” y “lobos”. Su actividad es vista como sinónimo de explotación, comportamiento donjuanesco, inmoralidad. Dada la importancia de la actividad comercial se requiere de un cambio institucional que debe incluir un replanteamiento moral.

Hemos visto que con el tiempo los intermediarios comerciantes van coincidiendo en sus compras y ventas en lugares comunes. Esto los lleva a competir entre sí y sobre todo a comprender las dificultades propias de comercializar, de esconderse ante los peligros (asaltos, policías), protegerse durante los viajes largos, protegerse también de la variación de los precios y de los impuestos, y al mismo tiempo luchar por mantener al menos su capital de trabajo. Dado este tipo de actividad y la incompreensión de parte de la sociedad y sus instituciones²⁵, paulatinamente van desarrollando un espíritu de solidaridad: “cuando entre nosotros nos encontramos nos preguntamos si vamos avanzando, porque sólo nosotros sabemos lo que es andar a media noche, escondido, en lodazales, amanecer en los ríos nadando con los tucos de madera, mal comidos...” (M. Pérez, maderero de Bonanza).

93

La persistencia de esas prácticas les lleva a relacionarse con sus clientes diferenciándolos y actuando según ciertos códigos morales. Por un lado, cuando priman relaciones de desconfianza es cuando se trata con clientes esporádicos que varían con frecuencia, entonces se impone la cultura del engaño - sea en el peso, en el precio o en la calidad del producto, en el repago de productos dados al crédito o violentando la palabra empeñada. Ahí dan sentido a la expresión “me pagó barato pero lo vendí caro”. En cambio, cuando se tejen relaciones duraderas con los clientes, trabajan otros códigos morales: cumplimiento de la palabra, trato honesto, constancia, puntualidad, diligencia, fidelidad, confianza, seguridad²⁶.

Este código moral precisa ser refrendado. Una fuente tradicional es la Iglesia. Pero aquí enfrentamos un problema relativamente comparable al de la Edad Media en Europa. En Nicaragua, la Iglesia Católica institucional tiene un rol político, mezclado con el poder económico, con una práctica que privilegia relaciones clientelistas, manipulación de la Biblia, encíclicas y documentos de concilios de acuerdo a ciertos intereses político-religiosos. Por otro lado, tenemos a un centenar de denominaciones evangélicas, cada una de las cuales crea su propio discurso y moralidad a partir de su peculiar manera de interpretar la Biblia. Nuestra hipótesis es que en ninguna de ellas, católicas y evangélicas, se encuentran espacios para el fomento de una moral de acuerdo a la cultura y dinámica que vive - y necesita - el país.

Se requiere de un espíritu similar al infundido por el ambiente de la Reforma. Allí, frente a la idea de salvación como algo predestinado según status social y al hecho de que la jerarquía católica ostentaba el derecho a “vender” la salvación de las almas²⁷, surge la idea de la salvación en correspondencia con las virtudes de la persona: ser elegido por Dios significaba ser generoso, pero para ello se necesitaba acumular sin malgastar los recursos. Este testimonio de vida conducía a una persona a ser elegida por Dios. Actualmente, para los evangélicos la salvación viene por ser un “asceta” (no fumar, no beber ni bailar pegadito) y de asistir a los cultos (“cultolatría”); mientras que ser católico es rezar y respetar la autoridad eclesial por encima del amor, la honestidad y la justicia. No hay una visión que incentive el auto-esfuerzo para

acumular de manera justa, cultivar un espíritu de generosidad y de construcción de oportunidades²⁸, carencia que alimenta más bien la incompreensión de parte de la sociedad sobre el rol del comercio y contribuye a que los comerciantes cambien las reglas pero no siempre en un sentido positivo para la sociedad, lo cual puede conducir a un cambio institucional adverso a la institucionalidad deseada. Es hora de repensar otras fuentes para la moral requerida.

Conclusión: hallazgos, dilemas y consecuencias prácticas

Tener recursos abundantes no lleva automáticamente al desarrollo. Ya lo dijo Porter (1990:7), “la prosperidad de un país se crea, no se hereda”. El arte está en cómo aprovechar los recursos - naturales, minerales, financieros, humanos -, en cómo combinarlos para sacar frutos. La cuestión está en el CÓMO. A lo largo de este estudio hemos podido observar que la visión tradicional de la pobreza y del desarrollo es sacudida como un árbol viejo cuando el punto de vista es el comercio.

- Producir más para aumentar ingresos, primero sembrar y luego pensar en dónde vender, apostar a los precios y no al mercado, invertir en infraestructura para que el resto venga por añadidura, se revelan como lo que son: mitos.

- El recorrido de la finca al procesamiento y al comercio, es una lógica del pasado que llevó a abrir fronteras agrícolas, pero que actualmente se ha convertido en una trampa en que el país se encuentra atrapado.

- Aún cuando la realidad de los precios de muchos productos agropecuarios golpea con crudeza la canasta familiar, la devoción por aumentar la productividad en las fincas continúa en la línea de lo que hemos llamado “la cultura de la lotería”.

- Esos mitos se han convertido en verdaderas instituciones, a tal punto que el país tiene políticas y leyes, así como servicios de crédito y de asistencia técnica (como Estado, ONGs/Agencias de Cooperación internacional) en función de esos mitos.

Al sacudir el árbol se revelan también oportunidades de desarrollo. El estudio revela la potencialidad que el comercio significa como espacio catalizador de innovación, punto de partida hacia las oportunidades de inversión y por ende la acumulación.

- Esa base de innovación social depende, además de la visión señalada, de la capacidad de organización de un país. La buena nueva es que ese recurso, a diferencia del capital, es accesible a todas las personas y sus tejidos sociales.

- Importa el surgimiento de empresas diferente del grupo familiar, gremio, Estado u ONG, pero con sus atributos de fidelidad, mutua confianza y dependencia.

- Concebir las bases de la innovación social en la construcción de relaciones sociales entre distintas empresas, instituciones y organismos que hasta ahora comparten una filosofía de producción sea desde la asistencia técnica o desde la finca.

- Necesidad de trabajar en la construcción de un código moral y en el establecimiento de estructuras legales que faciliten, incentiven y den legitimidad a la actividad comercial.

Por otra parte, a lo largo del trabajo se analizan tres dilemas concretos : comercio / mercado, organización campesina (u ONG ó Estado) / empresa, y movimiento / institución. Esto revela que todos los actores en algún momento “traicionan la promesa”, pero a la vez vuelven a sus roles propios de ser movimiento y ser institución, de salvar la tensión, porque la luz nace del choque de las piedras.

Este estudio ofrece una manera de releer los dilemas entrando por la puerta del comercio desde el ángulo del mercado. En este marco, el espíritu de apostar al

crecimiento económico es visto como algo carente de novedad, que en todo caso se ha estado creciendo siempre (los indicadores económicos, áreas de producción y productividad muestran que se sigue creciendo a través de las décadas), pero que el *quid* está en desarrollar y no tanto en crecer, en producir menos, mejor (calidad colocable) para vivir más. Esto es una manera de “voltrear la tortilla”, de sacar una nueva página y leer la vida otra vez. (ver Recuadro 2 Anexo).

Finalmente, tanto desde la nueva visión que surge al releer el problema desde otro ángulo (comercio), como desde la evolución del dilema movimiento/institución, se logra enfrentar el dilema del *pons assinorum* (el asno cruza un puente sin darse cuenta que lo ha cruzado): el ser humano es capaz de cruzar el puente una y otra vez, entendiendo las oportunidades que nuestros ojos ven a la vez que “lo que está detrás”, sin caer en la “traición a la promesa”, y de esta forma crear condiciones de innovación permanente para vivir mejor. De eso se trata: Dime cuanto acceso tenés al mercado y te diré cuán cerca estás de salir del pozo de la pobreza.

Notas

1. El avance del comercio dinamizó la actividad agropecuaria y permitió el surgimiento de la era industrial en el siglo XVIII (Rosenberg y Birdzell, 1986).
2. Distinguimos entre mercado y comercio. El mercado trata con transacciones entre bienes, capital y servicios, en determinado espacio y tiempo; el comercio es la intermediación de productos en el conjunto de una cadena de producción, procesamiento y distribución. Para usar una imagen: la comercialización es como el enamoramiento, mientras que el mercado es como hacer el amor... unas veces ambos actores quedan satisfechos y en otras ocasiones sólo una de las partes, pero en todo caso ambos actores siguen (comercio). Ver sección 4 y 5.
3. Empresa es la que produce, procesa o comercializa un producto, que provee servicios de transporte, asistencia técnica, marketing o servicios de crédito. Una empresa es una estructura de gobernación (Williamson, 1993), más que eso es un grupo de personas, coordinador, agente de cambio económico y generador, un catalizador y un implementador de nuevas ideas (Kaplinsky, 1994; Best, 1990). Este actor clave es el emprendedor a como dice el dicho: “entre el dicho y el hecho hay un emprendedor” (ver *El Nuevo Diario*, 8 de Julio, pp.15).
4. Desde la Sociología, Dimaggio y Powel ven que la institucionalización es algo cognitivo: los patrones de comportamiento en las organizaciones son vistos como dados y entonces la organización comienza a caminar “por sí misma”. Así, los arreglos institucionales se reproducen porque las personas no pueden concebir alternativas. Aquí la necesidad de distinguir entre mero cambio (aprendizaje ordinario sujeto a la rutina donde los cambios son resistidos por inseguridad) e innovación fundamental (modo de superar lo anterior): “un cambio fundamental ocurre bajo condiciones en las cuales los arreglos sociales convertidos en instituciones son vistos, de pronto, como problemáticos”. Ahí es donde surge la “crisis”, y es cuando las alternativas pueden concebirse.
5. Nos referimos al producto *commodity* (Gereffi, 1994) y a su dimensión cualitativa. Con la transformación de un producto de una fase, espacio y tiempo a otro, también se transforma su significado (*meaning*) (Long y Villarreal, 1998). En este contexto, Appadurai dice que los productos tienen “biografía”. Así, la tuza de maíz tiene un significado distinto a la tuza empacada, éste tiene a su vez significados diferentes en los EEUU que en México o Nicaragua, para las familias campesinas u otros sectores sociales.
6. Discusión sobre este tema en sección 4.
7. Es una situación similar al comportamiento de muchas denominaciones protestantes: hacer cultos para esperar que Dios se acerque; no perciben que Dios está en su prójimo, que tienen que acercarse al otro/a para estar con Dios, no al revés.

8. La fuerza de este paradigma es tan dominante que el libro Bases para un Plan de Desarrollo Rural de Nicaragua (2001), escrito por la Iniciativa para el Desarrollo Rural de Nicaragua donde participan instituciones académicas (Universidad de Córdoba-España y la UCA), estatales (MAGFOR), Gremios (UNAG) y otros, que ostenta una visión de desarrollo rural con nuevos actores como las municipalidades, resume la problemática del agro en “baja productividad” y “escasa diversificación productiva” (pp. X), bajos rendimientos como causa de baja competitividad (pp.187) (ver capítulo 3.II “temas sectoriales”) y asumen una concepción de competitividad en términos de precios: “...a menor precio por bienes idénticos, mayor competitividad” (pp.122).

9. Aunque es de notar que lo que se vende en los coffee shops no es solo el producto café, sino que café más ambiente, más imagen, más tiempo para descansar...

10. Actualmente varios supermercados del país van siendo controlados por compañías holandesas. (Son las mismas compañías que compraron la mayor parte de las acciones de varios supermercados de Costa Rica (p.ej. el Más por Menos). Efecto: el abastecimiento de productos hechos por distribuidoras-importadoras del país para los supermercados se reducirá porque las compañías holandesas tienen su propia red de distribución. O sea, los efectos de la globalización afectan no sólo a los productores del país, sino también al sector comercio. (J.Estrada).

11. Para una perspectiva complementaria sobre el ALCA en la región centroamericana, ver: Marchetti (2002).

12. Hay decenas de nichos de mercado: según organizaciones (comedores populares, pulperías, universidades); lugares (municipios, capital o en otro país); estratos sociales (p.ej. segmentos de la clase media), etarias, sexo, etc.

13. Si los precios del café están caídos, ¿por qué crédito y asistencia técnica al café en las fincas? La respuesta típica de los gerentes y técnicos es: “habrá un año en que el precio será mejor”. A esto le llamamos “cultura de lotería”: comprar lotería soñando con un día sacar el premio grande. Sin embargo, también el café es un tipo cobweb con un ciclo de precios altos donde se expanden los cultivos, y precios bajos donde se da sobreoferta y posterior reducción de la oferta, pero con nuevos factores estructurales como el hecho de Vietnam y el aumento del control oligopsónico por el lado de la demanda. Ver Mendoza (2002d).

14. Frente a la globalización que va introduciendo maíz extranjero, y en un contexto donde las variedades de maíz criollo - en tanto “equis variedades” - no tiene mercado, en algunas partes de México se ha ido creando nichos de mercado para algunas variedades de maíz. Resultado: los actores participantes revalorizan su propia identidad socio-cultural desde dichas variedades de maíz: “yo soy productor de “equis” variedad”, “yo consumo ‘equis’ variedad de maíz”. (Adrian López).

15. Sin entrar a la intermediación comercial, Nitlapan desarrolla un novedoso programa de asistencia técnica que revela los márgenes existentes dentro y fuera de la finca: i) en la finca: reducir pérdida de granos durante el florecimiento y maduración del cafeto; ii) pos-cosecha: cuidar el tiempo entre el café cortado y el proceso de beneficiado húmedo; iii) reducir pérdida (cantidad y daño) de granos en el lavado y despulpado del café; iv) evitar algunas especies de madera en el despulpado que le añaden un olor que afecta la calidad del cafeto. Salvando estas pérdidas, el productor puede doblar la cantidad de café que tradicionalmente obtiene de su finca.

16. En este marco, se puede hacer mejor uso de las prácticas de Total Quality Control, Flexible Especialization y Continuous improvement, temas muy sistematizados en la literatura internacional (ver Kaplinsky, 1994; Best, 1990; Revista Encuentro No. 50 (1999).

17. También se aprecia en muchas familias campesinas del minifundio de Masaya, donde la mujer suele encargarse de la comercialización de productos (de la familia y/o de los vecinos) mientras el hombre se hace cargo de la producción agropecuaria. Ambos miembros suelen funcionar con fondos separados, usando las ganancias para fines de subsistencia familiar. Otro ejemplo de contrapartes lo constituye la UCOSD (gremio), Prodesa (ONG) y el Banco de Granos (empresa) en San Dionisio-Matagalpa (Ver Mendoza y Flores, 2001).

18. Otra razón clave del por qué Ecooconic (empresa comercializadora de café orgánico de Carazo) quebró es la ausencia de una contraparte con capacidad de hacer investigación.
19. Desde una perspectiva histórica, la invención del libro de contabilidad significa un tremendo cambio institucional: permite evaluar las actividades de la empresa de cara a nuevos retos, y acumular un valioso aprendizaje como producto de los logros y fracasos obtenidos.
20. En el caso de la UCOSD con el Banco de granos, además de las contrapartes organizacionales y el trabajo de base llevado a cabo durante muchos años por Prodesa, un factor clave ha sido el mantener su capital de trabajo. Mientras que Ecooconic, a pesar de responder a un nicho de mercado y tener una historia de éxitos por más de 10 años basado en buenas relaciones de contrapartes (compradores alemanes, empresa Ecooconic, cooperativas productoras de café) quebró financieramente debido a su sobreendeudamiento (carencia de capital de trabajo).
21. El trabajo de la RENICC, en este marco, es llamativo puesto que busca que los consumidores y los productores tengan espacios (ferias) para comprar y vender directamente, en las que los productores venden su propio producto, una práctica común en la época feudal, del sistema manorial.
22. Ilustración. Para la importación y distribución de productos veterinarios en el país, destinados a la ganadería mayor y menor, hay 105 empresas importadoras y subsidiarias, y sólo 200 farmacias y puestos de venta ubicados en el mejor de los casos en las cabeceras municipales. Esta oferta llega a menos del 10% de la ganadería del país. El 90% restante se ubica más allá de los 5km a la redonda de las cabeceras municipales. Ver Mendoza y Flores (2002).
23. Oigamos una experiencia: “Debido a que el sistema de aduana es muy perjudicial para el comercio de productos, nosotros llevamos ajo de Guatemala a Panamá, básicamente sobornando a todos. Así fue más rápido el viaje.” Más tarde, “cuando una Agencia me contrató para estudiar el comercio regional, en las estadísticas oficiales el ajo ni había salido de Guatemala ni había entrado a Panamá” (S. Charchalac).
24. En los 80s se pregonó “muerte al agiotismo”. Hoy en día esa práctica sigue afectando a las familias indígenas y campesinas que carecen del recurso clave de saber sobornar y manejarse con la burocracia para conseguir licencias, certificaciones o derechos de concesión. Eso es un modo institucional de favorecer sólo a las grandes compañías (p.ej. con el queso se requiere invertir en infraestructura física para recibir un certificado de calidad). También los decretos contra la explotación de ciertas especies maderables perjudica más a los pequeños madereros y/o dueños de árboles, mientras que las grandes compañías exportan tales especies de forma “exclusiva” con aval oficial.
25. Nuestra cultura, particularmente los sectores pobres, vincula a los comerciantes con “malos pasos”. Cuando logran acumular riqueza se les atribuye en el mejor de los casos a la “suerte” y generalmente a la “brujería”, “narcotráfico” y “pacto con el diablo”. A la vez es una cultura que condena la “usura” y opuesta a que otros salgan del pozo de la pobreza (alma distribucionista). Esto nos recuerda a la cultura China de la época de los Mandarines donde tenían mucha innovación y desarrollo tecnológico pero condenaban cualquier signo de acumulación.
26. Un ejemplo sobre la seguridad en el abastecimiento lo encontramos en el siguiente relato: “Un campesino puede traerme dos camionadas de papa, uno vendido y otro regalado; luego vuelve a aparecerse hasta después de unos meses. Mientras los intermediarios me traen el producto todos los días, incluso cuando les pido a la medianoche de la noche buena” (gerente de McDonald en Guatemala, testimonio de S. Charchalac).
27. Sobre el tema, ver libro de Max Weber *Ética del Protestantismo y el Espíritu del Capitalismo*.
28. Nótese que esto es diferente a lo planteado por el teólogo Michael Novak que considera al sistema capitalista la base misma de la moral. Nosotros nos referimos a la construcción de una moral que incentive la actividad comercial, una moral que parta de las partes positivas de

la cultura del país y lo que se genera propiamente en el proceso de comercializar (de ser comerciante).

Bibliografía

- ARTOLA, N. (2000) "Small-Scale Producers and the Sesame Commodity Chains under Structural Adjustment" en: Bastiaensen, J., y Ruben, R., Rural Development in Central America. London. Macmillan Press Ltd.
- BEST, M. (1990). The New Competition. Cambridge: Polcity Press & Basil Blackwell.
- BOSERUP, E. (1965). The conditions of Agricultural Growth. The Economics of Agrarian Change under Population Pressure. London. Allen and Unwin.
- CHARCHALAC, S. (2001). Entrevista, experto en comercialización (Guatemala).
- ESTRADA, J. (2002). Entrevista. Investigadora independiente en el tema intermediación comercial.
- FITZGERALD, V. y GRIGSBY, A. (1997). Nicaragua: The political economy of social reform and armed conflict. Inglaterra. University of Oxford.
- FLORES, S. (2002). Entrevista. Investigadora de Nitlapan-UCA en el tema comercio.
- GEREFFI, G. (1994) "The Organization of Buyer-Driven Global Commodity Chains: How U.S. retailers Shape Overseas Production Networks" en: Gereffi, G. y Korzeniewicz, M. (eds). Commodity Chains and Global Capitalism. USA. Praeger Publishers.
- HAJER, M.A. (1995). The politics of environmental discourse. Ecological modernization and the policy process. USA. Oxford University Press.
- KAPLINSKY, R. (1994). Easternisation. The Spread of Japanese Management Techniques to Developing countries. England. Frank Cass and the United Nation University.
- LONG, N. (1992) "Introduction", in: Long, N. and Long, A. (eds). Battlefields of knowledge. The interlocking of theory and practice in social research and development. Great Britain. Routledge.
- LONG, N. y VILLARREAL, M. (1998) "Small product, big issues: Value contestations and cultural identities in cross-border commodity networks" en: Development and Change Vol. 29, pp. 725-750. Oxford. Blackwell Publishers.
- LÓPEZ, A. (2002). Edntrevista. Asistente en la Oficina para América Latina de la Fundación Ford.
- MARCHETTI, P. y MALDIDIER, C. (1997). El Campesino-Finquero y el potencial económico de Nicaragua. Managua: Nitlapan-UCA.
- MENDOZA, R. y FLORES, S. (2001). Espacios, oportunidades y experiencias de pequeños productores/as para acceder al mercado en Nicaragua. Managua: Nitlapan-UCA.
- MENDOZA, R. y FLORES, S. (2002). Construyendo qué, ¿Mercado o intermediación comercial? Estudio de caso de productos veterinarios: Tropimel-Nitlapan. Managua: Nitlapan-UCA.
- MENDOZA, R. (2000). What is behind the forests? The role of individuals and the social structures. Bélgica, UFSIA. Documento de Trabajo.
- MENDOZA, R. (2001^a). El mercado en función del desarrollo. Interpretación de la experiencia de Opción / Aj Ticonel, y propuesta metodología de medición de impacto. Managua: Nitlapan-UCA.
- MENDOZA, R. (2001^b). Formación de oportunidades de desarrollo. Reflexión sobre el quehacer de Nitlapan. Managua. Nitlapan-UCA.

- MENDOZA, R. (2002^a). La paradoja café: el gran negocio mundial y la peor crisis campesina. Managua. Nitlapan - UCA.
- MENDOZA, R. (2002^b). Estrategia de respuesta a la crisis del café: Caso de Nitlapan-UCA en los municipios de Wiwilí y Cuá-Bocay.
- MENDOZA, R. (2002^c). ¿Puede el mercado trabajar para los pobres? Reflexión y Propuesta de Incidencia. Ponencia presentado en el seminario “Comercio con Justicia” organizado por Oxfam Internacional. El Salvador, 16 y 17 de abril 2002.
- MENDOZA, R. (2002^d). “Café: entre la crisis y las oportunidades” en: Fideg. El Observador Económico. No. 125, pp. 24-26. Junio-Julio
- MENDOZA, R. (2002^e). “La industria de la consultoría” . Confidencial. No. 280, Marzo.
- MARCHETTI, P. “Centroamérica: ¿Conejillo de Indias del ALCA?” en: Envío. Managua: UCA, No. 243.
- NESTLÉ (1995^a). Management Report 1994. Switzerland. Nestlé.
- NESTLÉ (1995^b). A Partnership for Fair Trade. Inglaterra. Nestlé.
- PARRILLI, D. (1997) “La agroindustria como eje indispensable del desarrollo agropecuario de Nicaragua”. Apuntes para una estrategia de desarrollo rural. Managua. Nitlapan-UCA.
- PLATTEAU, J. (2000). Institutions, social norms, and economic development. Inglaterra. Harwood.
- PÉREZ, M. (2002). Entrevista. Presidente de COSBA (cooperativa de silvicultores de Bonanza). Nicaragua.
- PORTER, M. (1990) “La ventaja competitiva de las naciones” . Revista INCAE Vol. IV, No. 2.
- PUTNAM, R.D. (1993). Making Democracy Work - Civic Traditions in Modern Italy. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- ROSEMBERG, N. and BIRDZELL, L.E. (1986). How The West Grew Rich. New York. Basic Books.
- SCHUMPETER, J. (1942). Capitalism, Socialism and Democracy. New York: Harper and Brothers.
- SCHMIDT, H. (1996). Conversación. Profesor Universidad de Sussex (Reino Unido).
- WADE, R. (1988). Village Republics - Economic Conditions for Collective Action in South India. Cambridge: Cambridge University Press.
- WILLIAMSON, O. (1993). The economic analysis of institutions and organizations - in general and with respect to country studies. Paris: OECD Economics Department, No. 133.

ABREVIATURAS

AID	Agencia Internacional del Desarrollo de los Estados Unidos
ALCA	Área de Libre Comercio de las Américas
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CARE	Cooperativa de ayuda de remesas al exterior. Actualmente queda con su nombre en inglés “care” que significa ayuda.
ECOCONIC	Empresa Cooperativa de Cafetaleros Orgánicos de Nicaragua
FAO	Food and Agriculture Organisation
INTA	Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria
MAGFOR	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Forestal
NITLAPAN	Centro de Investigación y Desarrollo de la Universidad
Centroamericana	

ONG
PRODECOOP
PRODESSA

RENICC
TROPITECNICA
UCA
UCOSD

UESA

Organización No Gubernamental
Programa de Desarrollo Cooperativo y Corporativo
Centro de Promoción y Asesoría en Investigación,
Desarrollo y Formación para el Sector Agropecuario.
Matagalpa.

Red Nicaragüense de Comercio Comunitario
Consejo Técnico Agropecuario y Forestal de Nitlapan-UCA
Universidad Centroamericana
Unión de Campesinos Organizados de San Dionisio.
Matagalpa.

Unión Europea Seguridad Alimentaria

100



va más lejos 

Prepárate para conquistar tus sueños

CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
Gestión y Desarrollo del Turismo
Administración de Empresas
Economía Aplicada
Contaduría Pública
Técnico Superior en Administración de
Empresas con opción licenciatura

COMUNICACIÓN SOCIAL
Mención en Televisión
Mención en Radio
Mención en Relaciones Públicas
Mención en Prensa Escrita

HUMANIDADES
Licenciatura en Sociología
Licenciatura en Enseñanza del Inglés como
Lengua Extranjera
Diplomado en Ciencias Religiosas
Licenciatura en Trabajo Social
y Gestión del Desarrollo
Licenciatura en Psicología

CIENCIAS JURÍDICAS
Derecho con mención en Derecho
Económico
Derecho con mención en Derecho
Público y Privado

TECNOLOGÍA Y AMBIENTE
Ingeniería Industrial
Ingeniería en Calidad Ambiental
Ingeniería en Sistemas y Tecnologías de
la Información
Arquitectura
Ingeniería en Sistemas de Producción
Agropecuaria



Dirección Desarrollo Estudiantil • Tel.: 278 3923 Ext: 227 • administracion@ns.uca.edu.ni • www.uca.edu.ni

ANEXO

Recuadro 2
Lecciones, dilemas y mitos en las experiencias de comercialización

Lecciones	Dilemas	Mitos*
1. Partir de lo que existe, las buenas prácticas que pueden ser expandidas.	1. Cultura campesina / cultura del mercado; ser campesino / ser comerciante. La traición a la promesa.	1. Solo hay un mercado, una sola ruta, una sola forma de competir (precios y costos).
2. La calidad de los productos se determina en todos los momentos, así el aporte de la mujer campesina vale tanto como la de un técnico.	2. Organización campesina / gerencia administrativa	2. Los campesinos solo se meten a la producción, no saben nada de comercio.
3. Familias campesinas pueden tener recursos colectivos, pero sin tener que trabajarlos todos juntos (colectivamente).	3. Relaciones de intermediación tradicional / relaciones de intermediación basado en contratos.	3. Solo se puede mejorar el comercio de productos tradicionales
4. Investigación es un bien de mucha importancia cuya escasez lleva al fracaso de las experiencias.	4. Procesos de aprendizaje de las familias campesinas / dinámicas de apurar procesos por parte de los agentes externos.	4. Los intermediarios son explotadores <i>per sé</i> , para mejorar los precios en beneficio de todos hay que desaparecer a los intermediarios, eso es comercio justo.
5. Acompañamiento de experiencias de comercialización es elemental no por paternalismo mejorado sino por razones de cambio institucional y de consolidar mecanismos de mejoramiento y de aprendizaje continuo.	5. Vida campesina / tiempo. Campesinos funcionan más según crecen lo que sembraron, según la luna; mientras el comercio se rige por el tiempo de la oferta y demanda de productos.	5. Amistad y negocio no se deben mezclar.
6. Intervención debe de ser a largo plazo.	6. Mercado / comercio. Vender / comercializar.	6. Primero tené el producto, luego te preocuparas por su venta; trabajar primero y después pensar.
7. Surgimiento de una empresa no es extensión de la familia, sino una instancia con otras funciones y encargada de velar por el capital de trabajo.	7. Bajar precios / conquistar nichos de mercado.	7. El comercio es para los sin escrúpulos."
8. Producir según señales del mercado no lleva a mejorar los precios cuando no hay intermediación que responda a esa señal.	8. Eficiencia comercial / poder político.	8. El colmo del pobre es no tener alguien que lo explote.
9. El peso, precio y calidad de un producto refleja la existencia y calidad de relaciones sociales entre actores humanos.		9. La teoría refleja la realidad o la praxis, (origen de la presunción tecnocrática).
10. El mercado no vendrá a la puerta de la organización campesina, hay que conquistarla.		10. Mercado es enemigo del bosque; comercio acaba con la solidaridad humana.
		11. Comercializar es asunto de capacitar a la gente (transferir paquetes importados).
		12. Cambios en políticas (p.ej. lib. comercial o proteccionismo) traer desarrollo.
		13. Globalización y políticas de liberalización son malos <i>per sé</i> .
		14. Producir más para ganar más
		15. Cultura del sur es resistente al cambio y por lo tanto al dinamismo del mercado.

* mitos son narraciones que en el tiempo se convierten en instituciones, en creencias que pueden ser ciertos o falsos según las circunstancias.

Fuente: elaboración propia sobre la base de Mendoza y Flores (2001, 2002), Mendoza (2001a, 2001b, 2002a, 2002b y 2002c).