

Autor

Mario Davide Parrilli

Corrección de texto

Hebbe Zamora

DyDiagramación

Lluiman Morazán

Impresión

IMPRIMATUR

Artes Gráficas

© Parrilli Mario D. 2001. *Análisis Subsectorial en la rama cuero/calzado de Nicaragua.*
NORTESUR, CHRISTIAN AID y el Instituto de Investigación y Desarrollo Nitlapán.
Universidad Centroamericana U.C.A. Managua, Nicaragua pp.

Análisis subsectorial en la rama cuero/calzado de Nicaragua

Cuadernos de Investigación #14

Mario Davide Parrilli







Contenido

1. Introducción	9
2. Marco conceptual	11
MARCO TEÓRICO ²	11
METODOLOGÍA	14
3. El subsector del cuero/calzado en el contexto nacional	17
4. Los actores de la rama cuero/calzado	21
GANADEROS	21
COMERCIANTES	22
RASTROS Y MATADEROS	22
COMERCIANTES DE CUERO	23
TENERÍAS	23
COMERCIANTES DE INSUMOS	24
LAS INDUSTRIAS FINALES DEL SECTOR	24
TIENDAS DE PRODUCTOS INDUSTRIALES	25

5. Las cadenas existentes en el subsector	27
CADENA 1: LAS PEQUEÑAS TALABARTERÍAS Y MARROQUINERÍAS	29
CADENA 2: LAS PEQUEÑAS ARTESANÍAS DEL CALZADO EN CUERO	30
CADENA 3: LAS PEQUEÑAS ARTESANÍAS DEL CALZADO SINTÉTICO	30
CADENA 4: LAS GRANDES INDUSTRIAS DE ZAPATOS	31
CADENA 5: LAS GRANDES INDUSTRIAS DE BOTAS	32
CADENA 6: LAS TENERÍAS EXPORTADORAS DE CUERO	33
 6. Análisis económico del subsector	 35
LAS VENTAS	35
GENERACIÓN DE VALOR AGREGADO	37
CADENA 1: LAS PEQUEÑAS TALABARTERÍAS Y MARROQUINERÍAS	39
CADENA 2: LAS PEQUEÑAS ARTESANÍAS DE ZAPATOS EN CUERO	40
CADENA 3: LAS PEQUEÑAS ARTESANÍAS DEL CALZADO SINTÉTICO	40
CADENA 4: LAS GRANDES INDUSTRIAS DE CALZADO	41
CADENA 5: LAS GRANDES INDUSTRIAS DE BOTAS	41
CADENA 6: LAS TENERÍAS EXPORTADORAS DE PIEL	42
 7. Análisis social del subsector	 43
CADENA 1: LAS PEQUEÑAS TALABARTERÍAS Y MARROQUINERÍAS	43
CADENA 2: LAS PEQUEÑAS ARTESANÍAS DE ZAPATOS EN CUERO	44

CADENA 3: LAS PEQUEÑAS ARTESANÍAS DEL CALZADO SINTÉTICO	44
CADENA 4: LAS GRANDES INDUSTRIAS DE CALZADO	45
CADENA 5: LAS GRANDES INDUSTRIAS DE BOTAS	45
CADENA 6: LAS TENERÍAS EXPORTADORAS DE PIEL	45
8. Cuellos de botella y sus soluciones	47
CADENA 1: LAS PEQUEÑAS TALABARTERÍAS Y MARROQUINERÍAS	47
CADENA 2: LAS PEQUEÑAS ARTESANÍAS DEL CALZADO EN CUERO	48
CADENA 3: LAS PEQUEÑAS ARTESANÍAS DEL CALZADO SINTÉTICO	49
CADENA 4: LAS GRANDES INDUSTRIAS DEL CALZADO	50
CADENA 5: LAS GRANDES INDUSTRIAS DE BOTAS	51
CADENA 6: LA EXPORTACIÓN DE CUERO WET-BLUE	52
9. Conclusiones y Recomendaciones	53
EL ESTADO Y LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL	53
GOBIERNOS LOCALES, GREMIOS Y ONG	54
LAS EMPRESAS DE LA CADENA	55
Bibliografía	57



1. Introducción

La producción nacional de calzado no es tan significativa en términos de valor agregado generado, aunque el número de empresas que se dedica a tal oficio es particularmente relevante, sobre todo en determinadas zonas geográficas, como las ciudades de Masaya y Granada, en el caso de las pequeñas industrias, y Managua, en el caso de la industria mayor. Queda como aspecto clave indagar por qué ésta no se ha potenciado, y cómo se podría aumentar para que aporte de manera significativa al desarrollo económico nacional.

Una de las causas principales parece vincularse con el tipo de mercado en el cual se ha centrado la industria referida en las últimas dos décadas, y otra, a la materia prima ocupada. En efecto, a nivel general se conoce que la producción industrial del calzado ha pasado de elaborar cierto tipo de producto a la elaboración de otro con diferentes características. En los años 70 se trabajaba con cuero, mientras hoy se genera, en su mayoría, un producto de inferior calidad, por la importación e incorporación de material sintético que permite aminorar los costos y llevar al mercado un producto barato, accesible para la mayoría de los habitantes de bajo ingreso (Avilés, 1993; Sáenz, 1994).

La idea de esta investigación es realizar un estudio que profundice las principales modalidades de eslabonamiento de la cadena cuero/calzado, respecto de la posibilidad de contribuir a la constitución de una cadena altamente productiva y generadora de valor agregado, ingreso, empleo y divisas para la población y el país en su conjunto.

El objetivo principal de la investigación es analizar el problema de la escasa generación de valor agregado, que parece vinculado al bajo aprovechamiento de una materia prima que es potencialmente rica en el suelo nacional: el cuero del ganado. Por tanto, el estudio se enfoca en entender qué es lo que está provocando tal dificultad, qué efectos se han generado, y cómo se pueden solucionar los problemas existentes. A nivel más específico, se quieren lograr varios resultados, entre ellos la identificación de las cadenas existentes en la rama cuero/calzado, el análisis y la comparación de la eficiencia económica y social de las cadenas existentes en sentido amplio¹, la identificación de la tipología de empresas vinculadas a tales cadenas, y, finalmente, la identificación de las condiciones que pueden permitir recompartar la rama cuero/calzado.

Los efectos esperados de esta investigación son directos e indirectos. Directos, porque se espera lograr un impacto adecuado mediante seminarios públicos y publicaciones que difundan los resultados de la investigación entre

¹ Eficiencia en el sentido de mayor aprovechamiento de los recursos existentes en el territorio nacional en vista de una mayor generación de valor agregado y empleo.

los empresarios y sus gremios, para que ellos mismos tomen medidas efectivas en su actividad productiva y comercial. Indirectos, porque se espera que tal estudio aporte insumos relevantes a los programas de fomento a las pequeñas y medianas industrias del cuero y calzado, que son llevados a cabo por las múltiples ONG nacionales, así como a las políticas de apoyo que están auspiciando las instituciones gubernamentales y extranjeras más relevantes en el sector industrial.



2. Marco conceptual

MARCO TEÓRICO²

El marco teórico de esta investigación retoma las ideas fundamentales del enfoque denominado *análisis subsectorial*, desarrollado principalmente por la escuela de Michigan (Boomgard et al., 1986), enriqueciéndolo con el aporte de otros investigadores y adaptándolo para los fines específicos de este trabajo. La innovación que aporta el análisis subsectorial es la concepción de las empresas o unidades económicas, no como entidades aisladas que funcionan de manera independiente, sino como eslabones que forman parte de distintas cadenas o canales de producción y comercialización, a través de los cuales se procesa la materia prima desde su estado bruto hasta que es llevada al consumidor final bajo la forma de un producto elaborado. Entonces, el subsector se entiende más en un sentido transversal, como una red que cruza varios sectores, y no tanto como una pequeña pieza de un sector particular. Se define como "el conjunto de canales alternativos en un sistema de producción y distribución de un producto o un grupo de productos muy similares" (Op. cit.; p. 7).

Esta noción de *coordinación vertical* entre empresas resulta muy valiosa para nuestro estudio, cuya preocupación central es la generación de un mayor valor agregado a partir de la materia prima pecuaria (el cuero) del país. El proceso de agregación de valor transcurre, precisamente, a través de los diferentes canales del subsector, que toman características específicas y varían en dependencia de cuál cadena se trate. Veremos cómo, por ejemplo, el procesamiento de la materia prima que se realiza en ciertas cadenas es bastante limitado, y sólo llega hasta la fase del primer curtido del cuero; mientras en otros canales más complejos, las funciones de procesamiento y comercialización se han desarrollado y especializado mucho más, y han llegado, incluso, hasta la comercialización de zapatos en tiendas propias y centros comerciales.

Otro elemento valioso del concepto de subsector es su definición como un *conjunto de canales* o cadenas de producción y distribución alternativas que compiten entre sí por el abastecimiento de la materia prima y por insertarse mejor en los mercados finales. La capacidad de diferenciar y dimensionar el peso que tienen estos distintos canales, en vez de tratar al subsector como una vía única, resulta clave para entender las relaciones de fuerza y la influencia que ejercen ciertos polos

² Este capítulo es retomado de un anterior estudio de cadena realizado por el equipo de Nitlapán (Barahona y Parrilli, 2000).

críticos³ sobre el resto de los actores de las cadenas. Muchas veces éstas se tejen y se diferencian por la influencia de un actor fuerte, como puede ser un gran abastecedor que suplente la mayor parte de la materia prima a los siguientes eslabones, o un distribuidor mayorista que controla casi todo el espacio comercial y demanda grandes cantidades de producto a los eslabones que lo preceden.

En el caso de la rama cuero/calzado en Nicaragua, veremos cómo los empresarios que manejan los mataderos industriales o las grandes industrias de calzado constituyen eslabones sumamente poderosos, que organizan la producción y el comercio de casi todo el cuero de buena calidad del país. Estos eslabones fuertes, que los economistas industriales franceses del grupo ADEFI⁴ llamaron *polos críticos* (Dufour y Torre, 1985), fueron conceptualizados por los autores de la Escuela de Michigan como "*nodos*", y se definen como "aquellos puntos en que grandes volúmenes de productos pasan a través de pocas manos o por espacios geográficos restringidos" (Boomgard et. al., 1992).

En ciertos casos, las cadenas también se diferencian entre sí porque ofrecen productos finales con apariencias y/o calidades distintas, que se dirigen a un tipo de consumidor diferente (De Herdt, 1994). Para los fines de este estudio, hemos considerado crucial este aspecto de las diferencias en los productos y mercados finales, hasta el punto que haremos una utilización bastante flexible del concepto de subsector, sin limitarnos a estudiar las cadenas que terminan en "un mismo producto, para un mismo mercado". En este sentido, retomaremos el concepto de "ramas" (*branches*), que se menciona en la literatura francesa (Monfort, 1985; Dufour y Torre, 1985), y que se refiere a las diferentes cadenas que hacen uso de un mismo tipo de materia prima para procesarla y obtener diferentes productos. En el caso del cuero/calzado, analizaremos, entonces, seis cadenas que utilizan una materia prima similar --el cuero-- pero que obtienen productos finales bien diferenciados: talabartería, calzado en cuero y sintético, botas y cuero.

Los elementos o variables fundamentales a tomar en cuenta para describir la diversidad de cadenas de un subsector, según sugieren los autores de la Escuela de Michigan, son (Boomgard et. al., 1986):

- *Funciones*: se refiere a cada uno de los pasos o transformaciones en la secuencia de actividades de producción y comercialización del producto. Esta secuencia de funciones puede ser, por ejemplo, el cuidado del ganado y su comercio, la matanza de las reses, el comercio del cuero crudo, la curtiembre, la comercialización de las pieles o del material sintético, la transformación industrial en bienes de consumo y su comercialización.
- *Mecanismos de coordinación entre funciones*: el paso del producto de una etapa de transformación a otra requiere de un vínculo o mecanismo de coordinación entre funciones. Estos vínculos se pueden establecer a lo interno de una misma empresa que controla varias fases del proceso (cadena integrada), a través de un sistema de gerencia y planificación de las actividades; o a través de la compra-venta del producto en un mercado abierto o por medio de contratos establecidos.
- *Actores participantes*: son las empresas o unidades económicas que se encargan de la realización de una o varias funciones dentro de la cadena, y que determinan el tipo de vínculos entre

³ Retomamos el concepto de polos críticos del artículo de Dufour y Torre (1985) "*Filieres et Structures Polaires*" (Cadenas y Estructuras Polares), donde los autores proponen la idea de que las cadenas se estructuran en torno a polos más fuertes que ejercen su influencia sobre los demás elementos de las cadenas.

⁴ ADEFI: Association pour le Développement des Études sur la Firme et l'Industrie (Asociación para el Desarrollo de las Investigaciones sobre la Empresa y la Industria).

funciones, tanto a lo interno de la propia empresa, como a través de relaciones con otras, que están "hacia delante" y "hacia atrás" en la cadena.

Con base en las variables anteriores se puede delinear la estructura de las cadenas. Para sopesar o conocer las dimensiones del peso de cada una y el de los actores dentro de ellas, se recurre a ciertos indicadores básicos: el número de empresas y de trabajadores de cada eslabón, los volúmenes de producto que están en flujo, los valores monetarios de la producción en cada eslabón. Todos estos elementos se plasman en el *mapa subsectorial*.

Además de describir y sopesar la estructura del subsector, el análisis subsectorial entra en aspectos más evaluativos sobre la eficiencia y la calidad productiva de las cadenas. De Herdt (1994) propone un análisis comparativo de las diferentes cadenas para ver cuál(es) de ella(s) resulta(n) más interesante(s) desde el punto de vista de la sociedad en su conjunto (sea de una región o del país entero). Entre los indicadores de comparación sugiere algunos de carácter más económico como los volúmenes de venta y el valor agregado, y otros de carácter más social como la distribución de los ingresos. Aplicando todos estos indicadores se puede llegar a identificar una o varias cadenas, o segmentos de éstas, que son más interesantes para el desarrollo regional y nacional, y que convendría fortalecer.

Obviamente, las consideraciones de naturaleza política y cultural deben tener la consideración que se merecen, a fin de determinar en qué cadena y actores apostar para el desarrollo territorial. Por ejemplo, puede ser que una o dos grandes empresas de productos finales vinculadas a pocos grandes productores teneros, mataderos y ganaderos constituyan la cadena económicamente más fuerte; sin embargo, los efectos en el contexto socioeconómico podrían ser bajos, por ser empresas de alta intensidad de tecnología y reducida generación de empleo, y por distribuir de manera desigual los ingresos. En este sentido, nuestra investigación apostará más a las cadenas que tienen un mayor impacto socioeconómico en la generación de empleo y distribución equitativa de los ingresos, como son a veces las de los pequeños y medianos productores.

Para explicar por qué existen cadenas menos eficientes que otras desde el punto de vista de la sociedad, el análisis subsectorial destaca las diferencias en la calidad y cantidad de los vínculos o mecanismos de coordinación existentes entre los actores de las cadenas. A este nivel, se analizan los tipos de problemas que enfoca la Nueva Economía Institucional, que enfatiza cómo los costos de información y transacción, especialmente en un contexto donde los actores tienen posiciones asimétricas en el mercado, ejercen mucha influencia en el tipo de contratos y en los niveles de integración vertical que existen en las cadenas. Es así como un actor con una posición fuerte en el mercado, como pueden ser los dueños de tenerías industriales, prefiere vincularse con los mercados que demandan grandes volúmenes de cuero y ofrecen modalidades de pago seguras y oportunas, como es el mercado de exportación del cuero acabado o *wet-blue*, en vez de esforzarse para mejorar el abastecimiento de pieles para las industrias nacionales de calzado, que quizás demandan cantidades menores, con una calidad muy particular, y una demanda muy eventual. A estas tenerías también les puede interesar controlar las diferentes funciones de producción del cuero, adquiriendo sus propios mataderos o hasta su ganado, y manejando el equipo relativo, para evitarse las complicaciones que implica establecer un sinnúmero de pequeños contratos de abastecimiento de cueros.

Una vez que se han evaluado las cadenas e identificado cuáles son las que conviene fomentar, el análisis subsectorial entra en aspectos más prácticos sobre las políticas y mecanismos para promover el desarrollo del subsector. Se analizan los *cuellos de botella* que bloquean el desarrollo de las cadenas más interesantes y *las potencialidades* que existen para el incremento de la actividad productiva y comercial a lo largo de ellas. En este punto, es relevante la incidencia sobre los nodos o polos críticos de las cadenas, pues la influencia ejercida sobre ellos trae efectos multiplicadores sobre el resto de los eslabones, haciendo más efectivas y eficientes las intervenciones de fomento del desarrollo territorial. Por ejemplo, en el análisis de la cadena cuero/calzado sugeriremos que una política de apoyo para desarrollar a las empresas más fuertes de producción de calzado puede desencadenar efectos positivos para el desarrollo de todo el subsector, activando la demanda de cuero de calidad proveniente de los eslabones primarios. Este efecto se conoce como *apalancamiento* (leverage), y es crucial para lograr una intervención efectiva que se extienda sobre todas las cadenas (Boomgard et. al., 1992).

En síntesis, el marco teórico del análisis subsectorial se muestra muy adecuado para los fines del presente estudio, pues permite, además de dar una panorámica general de cómo están estructuradas las distintas cadenas, evaluar el interés de fomentar aquéllas que son más interesantes para el desarrollo nacional, y entrar en los aspectos más propositivos y prácticos para fomentar dicho desarrollo.

METODOLOGÍA

El estudio busca apoyarse en una lógica de cadena, donde se considera **la cadena productiva** como la suma y vinculación entre los actores involucrados en la producción de materia prima, y primer y segundo procesamientos, y, las demás, empresas de servicios, como el transporte, las ventas de insumos, las tiendas comercializadoras, etc.

Dentro de un subsector o rama (cuero/calzado) puede haber diferentes cadenas, que se identifican visivamente y también con bases teóricas (con base en criterios explícitos). Visivamente, porque hay cadenas que tienen características observables con facilidad y que las hacen diferentes de las demás. Y, en teoría, porque se pueden **definir criterios relevantes** para los objetivos del estudio que diferencian con más fidelidad entre los usos o las modalidades de relacionarse de los actores del subsector. Los criterios tradicionales empleados se refieren al tipo de tecnología aplicada, los tipos de abastecedores, los tipos de clientes, el tamaño de las empresas, la integración de fases productivas.

Los criterios que se han escogido para este estudio han sido sustancialmente cuatro:

1. El tipo de materia prima utilizada
2. La tecnificación del proceso industrial
3. Grado de procesamiento
4. El tipo de producto

El primer criterio responde a la necesidad de entender y comparar por qué los actores del eslabón más avanzado (el calzado) han optado por la utilización de una materia prima importada, rompiendo la cadena productiva nacional, que en el pasado utilizaba el cuero del ganado del país. El segundo criterio responde a la intención de averiguar si una producción industrial --en vez de artesanal-- puede permitir reconstituir la cadena productiva, superando los problemas de calidad y precio que parecen estar detrás de la ruptura en la cadena. El tercero busca enfatizar la mayor o menor capacidad de generar valor agregado en dependencia del tipo de mercado al cual se está vendiendo y al grado de procesamiento que recibe la materia prima. El cuarto criterio se presta a fortalecer el anterior, dado que busca enfatizar cómo cierto tipo de producto puede afectar la generación de valor agregado y la constitución de una cadena más o menos competitiva.

En este sentido, si el primer criterio nos lleva a un intento explicativo sobre la realidad de la rama productiva, el segundo y el tercero nos llevan específicamente a la verdadera hipótesis del trabajo, interesada en promover el cambio desde una situación actual bastante improductiva hacia otra mucho más dinámica tanto sectorial como territorialmente.

El resultado de la aplicación de estos principios hace que se identifiquen de manera provisoria seis cadenas:

- la cadena cuero/calzado que pasa por talleres artesanales de cuero y termina en la talabartería y marroquinería (1), en el calzado (2), o en la gran industria de botas (5).
- la cadena sintético/calzado que importa la materia prima y termina en el calzado (3).
- la cadena cuero/calzado que pasa por industrias teneras y termina en la gran industria del calzado (4).
- la cadena cuero/calzado que pasa por la industria tenera y sale al exterior en *wet-blue* o piel acabada (6).

La localización geográfica de tales cadenas no es restringible sólo a nivel de un departamento. En efecto, hay una cierta localización geográfica de sus eslabones. La ganadería, en el interior y en Rivas; la tenería artesanal e industrial, en León; la zapatería, en Masaya y Granada. El estudio ha buscado tomar en cuenta tal localización, por su pretensión de sacar resultados válidos a nivel nacional, más que a nivel de una investigación geográficamente localizada.

El estudio requirió una gira de campo previa, para definir si es cierto que éstas son las cadenas relevantes en el contexto nacional o si se requería incorporar algún criterio/elemento nuevo. Luego de una primera visita, se ha logrado identificar con mayor certeza quiénes son los actores que participan en las cadenas consideradas, y qué estrategias pueden emplearse para visitarlos.

Se ha buscado identificar no solamente indicadores económicos, sino también sociales, para que el análisis tenga un número mayor de planos de comparación y sea más comprensivo, según una lógica de desarrollo más integral.

Luego, el estudio ha buscado identificar los cuellos de botella existentes en las cadenas más relevantes y proponer una serie de soluciones dinámicas en busca de una mejora en la eficiencia de las cadenas escogidas como las más oportunas para impulsarse en un plan de desarrollo intenso de la rama cuero/calzado para los próximos años.



3. El subsector del cuero/calzado en el contexto nacional

Las estadísticas oficiales sobre el subsector son claras, y evidencian cómo hay una población muy densa de pequeñas, medianas y grandes empresas, por el lado de la producción de la materia prima, y también por el último eslabón de la cadena, donde se concentran microempresas y pequeñas industrias de calzado. En los eslabones intermedios del subsector hay más problemas, éstos concentran no más de 4 ó 5 mataderos industriales y alrededor de 80 rastros municipales, los cuales se preocupan casi exclusivamente por la carne y no por el cuero. Por el lado de las tenerías, hay alrededor de 50 empresas a nivel nacional, de las cuales sólo tres o cuatro son de tipo industrial, las demás son talleres artesanales existentes en las mismas casas de los artesanos, las cuales tratan la materia prima sin tecnología alguna ni garantía de calidad y volumen. Esta primera visión de conjunto apunta aquí uno de los principales cuellos de botella de la cadena.

Cuadro 1: Número de empresas por tamaño en el subsector cuero/calzado

	Micro (1-5 trab.)	Pequeñas (6-20 trab.)	Medianas (21-50 trab.)	Grandes (51+ trab.)
Empresas ganaderas	120,000	45,000	3-4,000	Cientos
Mataderos y procesamiento de carne de res	83	3	0	1
Tenerías	41	14	1	1
Calzado	1,545	100	6	6
Talabartería	238	6	0	0
Marroquinería	49	2	2	0
Comercio*	626	14	1	1

* Vestuario y calzado juntos. Fuente: MEDE-INEC-GTZ, 1998; para el sector ganadero, Nitlapán, 1997.

Tal indicación aclara que hay una debilidad evidente entre la matanza de las reses y la curtiembre. En efecto, en estos ámbitos hay muy pocas empresas, con respecto a los demás eslabones productivos del subsector, y éstas son muy pequeñas y trabajan en su mayoría con modalidades artesanales. Esto conlleva que no pueden responder a la demanda de materiales que viene de los eslabones que los siguen en el subsector, así como tampoco tener el paso de la oferta productiva de las fincas ganaderas del país. Tal resultado es una de las causas del escaso aprovechamiento nacional de los recursos primarios del país, lo que deja enormes márgenes inexplorados de desarrollo.

Esas indicaciones se reflejan también en los datos sobre la economía subsectorial que podemos observar en el cuadro siguiente:

Cuadro 2: PIB, export. e import. producidas en los sectores relevantes en 1999

	PIB (millones C\$-1980)	EXPORT (millones US\$)	IMPORT (millones US\$)
Ganadería*	1,256.3	15.6	0
Matanza de reses	1,700.2*	41.8	0
Tenerías y productos de cuero	6.4	3.8	1
Calzado	47.9	2.6	13.4

* Es un valor bruto de producción, lo que dividido aproximadamente por 2 da a conocer su PIB sectorial.

Fuente: estimaciones para el 1999 del Banco Central de Nicaragua, 1999 y 2000 (import. y export. de calzado).

Los datos de arriba muestran las mismas conclusiones del cuadro anterior. En efecto, a nivel productivo el sector pecuario es netamente el más desarrollado de la totalidad del subsector cuero/calzado. También la matanza de reses genera una buena actividad y hasta una exportación mucho mayor, aunque la exportación de ganado en pie sigue siendo significativa (38,000 reses en 1999, BCN, 1999). Al contrario, la actividad que debería desarrollarse complementariamente con la matanza --la curtiembre--, que se beneficia de la materia prima pecuaria, logra generar un valor casi insignificante, que se une a una aún más reducida exportación⁵.

El calzado, que es el punto focal de esta investigación, por su capacidad potencial de generar un alto valor agregado, tampoco logra generar ese alto valor, y aun menos logra exportar valores significativos, alcanzando menos de 1 millón de dólares. Es cierto que las estadísticas parecen muy débiles a este respecto. En efecto, considerando los 1,500 talleres existentes y un valor de producción muy bajo --de unos 50 pares semanales a un precio de 60 córdobas cada par-- la producción anual de calzado iría hasta 215 millones de córdobas y un Producto Interno Bruto sectorial (valor agregado) de 120 millones de córdobas, que contrasta con los 43.7 de la estadística del Banco Central. Lo mismo ocurre con la exportación: personas muy conocedoras del subsector, indican que cada semana salen clandestinamente de Masaya alrededor de 5,000 pares de zapatos con destino Costa Rica, Honduras y El Salvador, lo que da un valor de exportación de 2.5 millones⁶, que debería sumarse al valor que aparece en las estadísticas del BCN y que se refiere a transacciones formales. Por tanto, se imagina que hay gran parte de la producción y exportación nacional que no cabe en tales estadísticas y que merecería una investigación más detallada.

Obviamente, estos datos entran en un contexto nacional explicativo de tales inconsistencias. En efecto, el problema nacional es que el sector industrial es subrepresentado y no aporta al real crecimiento de la economía nacional (Parrilli, 1999). El único ámbito significativo es el agroindustrial, o sea el referido a la transformación de los productos agropecuarios. Pero también a este nivel hay cuellos de botella y limitaciones. La primera es que la agroindustria nacional sólo se queda con una actividad de primer

⁵ El valor del cuadro 2 incluye no solamente la exportación de las tenerías, sino también la exportación de cuero crudo no procesado y de otros productos de cuero.

⁶ Los zapateros prefieren moverse clandestinamente por evitar las trabas burocráticas y los costos arancelarios de la frontera, y prefieren pagarle alrededor de US\$ 1 por cada par al oficial de frontera.

procesamiento, dejando salir del país un producto semiprocado y de escaso valor agregado, como el café y el ajonjolí oro, el ganado en pie, el cuero crudo, la madera aserrada, etc. (Parrilli, 1997).

En el sector industrial manufacturero (del cual el calzado es uno de los más representativos) se observa que en --en su mayoría-- la industria no logra salir de una modalidad productiva de tipo artesanal, que implica productos únicos de una calidad no estandarizada (en contraposición con la producción en serie) para consumidores finales, que pertenecen generalmente al pueblo o aun al barrio de pertenencia del artesano/industrial, y que por lo general tienen un escaso poder de compra. Estos productores no han incorporado aún la tecnología industrial ni la producción en serie, la división y especialización del trabajo. Por tanto, les falta la capacidad de producir para mercados más amplios, que absorben mayores volúmenes de producto y permiten una mejor remuneración de la actividad industrial.

En efecto, frente a este tipo de oferta productiva se encuentra una demanda caracterizada por dos grandes ámbitos, el nacional y el internacional. En el primero, las características básicas son la falta de poder de compra de la mayoría de la población, donde el habitante promedio tiene ingresos inferiores a los 450 dólares anuales. Sin embargo, se reconoce que hay un segmento de alto ingreso nacional que está incrementando de forma desmedida su demanda por productos de importación (13 millones de dólares en zapatos), gracias a su medio y alto poder de compra. Es un dato muy importante, porque aclara que la demanda nacional interesada en este tipo de productos es cuatro veces mayor al nivel de la producción del país alcanzado actualmente por los productores industriales y artesanales. Según estudios realizados en el sector mueblero, tal franja de la población llega a un valor de casi el 35%, en el cual un 30% se puede definir de ingreso medio y 5% de nivel alto⁷ (Narváez y Parrilli, 2000).

Por otro lado, el mercado internacional se encuentra alejado del país. En general, el mercado internacional pide volúmenes mucho mayores de los que pueden suplir las empresas nacionales, y una calidad y estandarización que no se pueden producir todavía. Por tanto, se queda en una quimera para los productores nacionales, que son, en su mayoría, micro y pequeños. En el sector del cuero tampoco se pueden hacer consideraciones diferentes, dado que la calidad del cuero nacional raramente alcanza los estándares mínimos requeridos en tales mercados.

Cuadro 3: Import./export. de calzado con los mayores socios comerciales en 1999

Nicaragua exporta a: (US \$)	País	Nicaragua importa de: (US \$)
220,000	Guatemala	2,100,000
30,000	Honduras	290,000
300,000	San Salvador	1,520,000
2,200,000	Costa Rica	590,000
35,000	Panamá	3,100,000
100,000	Estados Unidos	4,300,000
2,650,000	TOTAL	13,300,000

Fuente: Banco Central, 2000.

⁷ Según tal estudio, el ingreso estimado por familia es de más de 5,000 córdobas para el consumidor de ingreso medio, y de más de 10,000 córdobas para el consumidor de alto ingreso. El PNUD provee estadísticas en línea con tales valores (1998).

Este cuadro es importante, dado que indica claramente el movimiento comercial de Nicaragua en el sector zapatero con respecto a sus mayores socios comerciales. Hay que tener presente que en 1997 la importación alcanzaba 6.5 millones de dólares, y que en 1998 se llegó a 10 millones, para luego subir a 13.4 en 1999. O sea, en dos años la importación se ha más que duplicado, alcanzando también un valor que supera numerosas veces el valor de las exportaciones. En estas estadísticas, faltan los datos "rumorados", ya mencionados, sobre la exportación clandestina a Costa Rica y Honduras⁸.

Por otro lado, es interesante notar una aparente contradicción: Nicaragua tiene una industria de calzado numéricamente significativa (cuadro 1) y, sin embargo, no logra entrar al mercado internacional de manera eficaz, exceptuando el caso de Costa Rica. En efecto, ningún otro país del área logra exportar un valor superior a los 300,000 dólares; el cercano Honduras exporta sólo 30 mil, los que representan en sí valores muy bajos. Pero sí hay un país, Costa Rica, que absorbe una cantidad discreta; además, se trata del primer país del área centroamericana por nivel de desarrollo. Las explicaciones pueden ser sólo dos: la primera es que hay unas pocas empresas, de gran tamaño, que exportan a este mercado un producto de buena calidad; la segunda es que en este mercado hay algún tipo de consumidores particularmente interesados en los productos nicaragüenses. Y la evidencia parece confirmar las dos hipótesis: por un lado, hay dos grandes empresas multinacionales, una de las cuales es costarricense, que venden a este mercado grandes volúmenes de producto; por otro, hay 500,000 nicaragüenses que viven en Costa Rica, y que parecen constituir un mercado cautivo para el producto importado desde su país de origen.



⁸ Debemos mencionar que –según los mismos artesanos de Masaya– en los últimos meses de 2000, tal mercado parece haber sufrido una repentina caída.

4. Los actores de la rama cuero/calzado

Con esta sección se busca entrar más en detalle en el análisis de quiénes constituyen la cadena productiva del cuero/calzado, sus principales características, número y presencia en el territorio. Se trata de una presentación rápida y que sólo pretende dar una idea del conjunto de actores presentes en el subsector y de sus principales características⁹.

GANADEROS

A grandes rasgos, los ganaderos son de dos tipos: grandes y pequeños. Los primeros tienen fincas extensas y miles de cabezas de ganado. Ellos se han hecho una buena reputación por su capacidad de criar un ganado de muy buena calidad, por lo general para carne (razas Brahman e Indo-Brazil) y para venderlo como novillo cuando llega al destete (al peso de unos 100-150 kilos). Deben ser capaces de cuidarlo para evitar los riesgos de enfermedades típicas de las reses (peste, entre otros), y alimentarlo de forma apropiada. Obviamente, tales ganaderos manejan enormes cantidades de dinero y son conocidos como grandes empresarios y finqueros (según la tipología general identificada por Marchetti y Maldidier, 1997). Este tipo de productores podría calcularse en alrededor de 15,000 a 20,000 sobre el territorio nacional.

Los segundos son la gran mayoría del país y no son verdaderos ganaderos, dado que el ganado que tienen es más orientado a la producción de leche o de doble propósito. Hay campesinos más pequeños (de subsistencia) que se calculan en alrededor de 70,000 (en 1997), y controlan fincas de entre 20 y 50 manzanas, y hay pequeños campesinos, pero con capacidad de acumulación (campesinos-finqueros), los cuales podrían acercarse a los 45,000, y cultivan fincas de hasta 200 manzanas (en las zonas menos productivas del país). Una parte de estas tierras está dedicada al pasto, y otra a cultivos que permiten la subsistencia/acumulación de la familia campesina. En general, las dos categorías de campesinos manejan pequeñas cantidades de dinero y no tienen acceso a los bancos, aunque en los últimos años han surgido numerosas ONG para atenderlos con un crédito no convencional hasta en las zonas más alejadas del interior. De todos modos, ellos no dan un cuidado particular al ganado, que absorbe toda una serie de problemas y enfermedades que arruinan la

⁹ Sobre los dos primeros actores (ganaderos y comerciantes de ganado) no se ha elaborado un estudio de campo, sino que se ha confiado en publicaciones relativamente recientes y en discusiones con colegas especializados en sistemas de producción agropecuaria.

calidad del cuero (fierros, tórsalo, rayones, etc.), reduciendo las posibilidades de comercializar a buen precio este producto.

COMERCIANTES

Los dos grandes "tipos" de ganaderos --los cuales tienen características diferenciadas-- venden a comerciantes de ganado. En efecto, los primeros venden a comerciantes de "engorde", o sea, a los que al mismo tiempo son dueños de fincas modernas. Ellos compran novillos a un precio de 2,500 córdobas por cabeza y en grandes cantidades (por ej. 100), gracias a un fácil acceso al banco que les permite pedir prestadas cantidades de dinero relevantes (hasta 250,000 córdobas). Ellos tienen fincas con pasto que pueden hospedar a los novillos de engorde en un promedio de por lo menos media manzana por cabeza. Dado el costo del préstamo, estos comerciantes no pueden tardar mucho el engorde, y lo mantienen entre 8 y 10 meses. Para este fin, utilizan alimentos combinados e inyección de hormonas. A este punto, el ganado ha alcanzado ya un peso de 400 a 600 kilos, y se puede vender a 11.5 córdobas el kg. La carne de este tipo de ganado pasa por los mataderos industriales y se vende en los supermercados o tiendas de calidad de la capital, y en el mercado de exportación, mientras su cuero se vende a las pocas tenerías industriales del país.

Por otro lado, hay comerciantes que trabajan al menudeo, o sea, comerciantes que tratan vacas, bueyes, toretes y terneros, sin vocación al engorde ni a la carne. Se trata de pequeños comerciantes que no engordan el ganado, sino que tienden a comprarlo ya adulto o en su época de novillos, y a venderlo rápidamente --luego de haberlos pasado por los rastros municipales-- a los comerciantes locales de carne, así como a los del cuero, que luego venderán estos rubros a las tenerías artesanales. En el caso de Managua, estas transacciones se dan sobre todo en La Subasta, en la Carretera Norte. Este tipo de ganado no recibe un alto precio (el kg. oscila entre 7.50, 9.50 y 11 córdobas, según la calidad alcanzada: A-B-C) debido a que no tiene la suficiente calidad. Esto se refleja también en el cuero, que lleva bastante fierros o sellos elaborados con preparados ácidos; además, presenta señales de haber sido infectado por tórsalo, o presenta rayones, que no lo hacen apropiado para el aprovechamiento de una industria de alta calidad. Por tanto, los compradores de este cuero no son tenerías industriales, sino artesanales, las cuales luego venderán un cuero de baja calidad a las pequeñas industrias de zapatos o a las talabarterías y marroquinerías nacionales que producen para el segmento de bajo ingreso del país.

RASTROS Y MATADEROS

Éstos representan la agroindustria clásica, dado que efectúan el primer procesamiento del producto pecuario. Es una industria relativamente poderosa en Nicaragua, pues se califica como la segunda agroindustria más generadora de valor agregado en el país, y es bastante significativa también en términos de exportación. En sí, ésta tiene una diferenciación básica entre los rastros municipales y los mataderos industriales.

Los primeros son empresas municipales propiedad de la Alcaldía, existen en casi todos los municipios de Nicaragua, y representan un universo de casi 100 empresas. Sus operaciones son bastante limitadas, y difícilmente superan las 200 cabezas de ganado semanales (200 en León, 170 en Masaya, y menos en los demás municipios), para ellas sólo se presta servicio de destace, o sea, no hay compra de las reses ni su venta en el mercado. Son los comerciantes de ganado quienes llevan los animales al rastro, piden el servicio, y luego trasladan la carne a las diferentes ventas del mercado local. Los animales que pasan a través de los rastros son "nativos", siempre de doble propósito, que no tienen un gran peso ni carne de muy buena calidad. Muy a menudo sufren de tórsalos y garrapatas, lo que afecta mucho su valor para la industria del cuero.

Los mataderos industriales son otro tipo de empresa. Son mucho más grandes y tecnificados, poseen cuartos fríos, máquinas empacadoras (por ej. al vacío) y maquinarias más rápidas para las diferentes operaciones de producción. El capital de la empresa es mucho mayor y los volúmenes de producción también; pueden llegar hasta las 200 ó 300 cabezas de ganado diario. Por lo general, los mataderos industriales no dan servicio, sino que compran el ganado y venden la carne y el cuero a una serie de compradores que pagan precios relativamente altos, con respecto al precio pagado en los mercados populares del país. En varios casos, también exportan su producto principal (la carne), y por eso tienen sus vehículos y camiones dedicados al transporte internacional. La calidad del ganado es mucho mejor, tanto en la producción de carne como en la producción de cuero. El ganado tiene un peso mayor que el de los rastros municipales, ya que es de engorde, es decir, para destace.

COMERCIANTES DE CUERO

En general, éstos son pequeños comerciantes que compran el cuero a los vendedores de ganado, o son estos mismos que se dedican a las dos cosas. En su mayoría trabajan con las pequeñas tenerías nacionales, sobre todo en León, y comercian pequeñas cantidades de cuero a un precio que depende de la calidad del mismo. A veces hay varios comerciantes que tratan con un "tenero", el cual les paga precios que andan por los 100 ó 110 córdobas por cada cuero. Ellos recorren todo el territorio nacional en busca de este rubro, para luego venderlo en la ciudad de León, donde se da la actividad de curtiembre.

TENERÍAS

Las tenerías no son muchas a nivel de Nicaragua y están concentradas principalmente en León. En esta ciudad puede darse alrededor del 70% de la producción nacional de cuero, tanto a nivel artesanal como industrial. Del primer tipo son la gran mayoría de las tenerías, que trabajan los cueros en pilas de cemento, donde tienen que pasar varios días hasta curtirse. Las exhalaciones del cromo son dañinas para la salud de los trabajadores, así como son contaminantes los desechos que por lo general se tiran en el Río Chiquito. Hace poco surgieron dos grandes proyectos financiados por la cooperación

internacional, y bajo el apoyo de la Alcaldía, que tienen como fin eliminar la contaminación de las aguas mediante la creación de plantas industriales que juntan en forma cooperativa a unos 40 artesanos de la curtiembre. El proyecto está en su fase de arranque, y hay todavía bastantes dificultades que deben superarse para que la actividad industrial se ponga en marcha sostenida.

Por otro lado, están las tenerías industriales. Éstas son solamente 4 ó 5, dos o tres tradicionales, y una o dos nuevas y más pequeñas. Éstas son dotadas de maquinarias adecuadas para sacar producciones mayores y de mejor calidad, por la posibilidad de controlar perfectamente el proceso de curtiembre y estandarizarlo, sacando un producto aceptable y bueno hasta en el mercado internacional (por lo menos, a nivel centroamericano). En efecto, se trata de empresas que han trabajado --y actualmente lo hacen-- con el mercado de exportación centroamericano. En general, el cuero que sacan los dos tipos de tenerías es muy diferente en cuanto a la calidad; las industrias más exigentes (como las marroquinerías y las zapaterías más finas) no pueden trabajar con el tipo de piel sacada por las tenerías artesanales, y también por esta razón, la marroquinería casi no existe en el país y los zapateros han pasado a trabajar con el material sintético.

COMERCIANTES DE INSUMOS

Estos comerciantes tienen una base fija en las ciudades productoras de artículos de cuero (calzado, talabarterías). Constituyen un número limitado de comerciantes que trata con un número relevante de productores industriales. En varios casos se trata de ferreterías, en otros de ventas de pieles o de materiales sintéticos para ser utilizados en las zapaterías. Por lo que se refiere a las ventas de insumos sintéticos, son empresas de cierta capacidad, pues tienen que abastecerse fuera del país. El Salvador es uno de los países más económicos en este sentido, y, por tanto, trata de manejar camiones que con frecuencia quincenal o mensual puedan ir a recoger el producto a las grandes fábricas de ese país. Además, las ventas de este tipo de tiendas son incentivadas por tratar toda una serie de productos e insumos relevantes, como por ejemplo tacones y pegamentos, y no solamente el material básico (brazil, cuerina, satén).

Las ventas de pieles son de poco volumen, sobre todo por lo reducido que resultan las transacciones con este material. Estas ventas ocurren en cantidad limitada en cada ciudad o pueblo, sin embargo, siempre logran garantizar ventas e ingresos sustancialmente buenos en su mayoría, pero se trata de ventas con poca promoción, y conocidas por el largo tiempo de trabajo en el sector con el gremio de los artesanos.

LAS INDUSTRIAS FINALES DEL SECTOR

Las industrias de la rama cuero/calzado son más heterogéneas entre sí. En efecto, hay pequeñas empresas de calzado, talabarteras y marroquineras, grandes industrias de calzado y grandes industrias productoras de botas. Las primeras son la gran mayoría de las empresas del sector, pequeñas empresas

generalmente de subsistencia o un poco más, que enfocan su producción hacia el mercado mayoritario del país, que es de bajo ingreso, e incapaz de pagar la calidad del producto y de pedir grandes volúmenes del mismo, lo que impide una buena remuneración de los artesanos y su regular crecimiento.

Por otro lado, las pequeñas talabarterías, aunque se inserten en otro mercado, representativo de la vida del campo --con especial referencia a la ganadería-- no representan un tipo de empresa sustancialmente diferente. Al contrario, siempre se trata de empresas pequeñas con una actividad y una capitalización limitada, aunque ya no de subsistencia como en el caso de las pequeñas zapaterías que trabajan fibra sintética o cuero. Si las zapaterías están claramente concentradas en la ciudad de Masaya (zapato femenino) y Granada (zapato masculino), la mayoría de las talabarterías se concentra en la Región V, sobre todo en Chontales, tradicional enclave ganadero del país.

La industria final incluye a la gran industria de botas y zapatos, que constituyen --como veremos en la próxima sección-- dos cadenas. De todas formas, se trata de grandes industrias, con cientos de trabajadores, y mucho más tecnificadas que las anteriores (aunque a veces, sobre todo las productoras de botas, posean una maquinaria bastante obsoleta). En varios casos, integran diversas fases productivas a la vez, involucrando de manera especial la tenería, la zapatería/botería y la comercialización intermedia y final. Son empresas privadas de buena o mediana rentabilidad, en relación con el estándar del país, y que controlan una gran parte del mercado nacional de las botas (en el caso de las "boteras"), mientras parecen tener una mayor inserción en el mercado internacional, en lo que se refiere a los zapatos. En términos de calidad, las empresas de producción de zapatos logran producir con muy buena calidad (en ciertas producciones), y están vinculadas a mercados de altos requerimientos; al contrario, en el caso de las empresas productoras de botas, los requerimientos son más bajos, debido al tipo de mercado en que se enfocan: que es representado por trabajadores de muy bajo ingreso, es decir, campesinos u obreros.

TIENDAS DE PRODUCTOS INDUSTRIALES

El último ámbito que se analizará es la comercialización de productos industriales. Éste es interesante porque indica claramente el nivel de desarrollo logrado por esta rama en el entorno nacional e internacional. En efecto, hay cientos de ventas en cada ciudad y pueblo de Nicaragua, cuya abrumadora mayoría se refiere a tiendas de escasas ventas e ingresos, debido a la competencia entre ellas para captar a los mismos y limitados consumidores nacionales y a su escaso poder de compra. Dichas ventas se encuentran localizadas en los mercados populares de las distintas ciudades del país, que en su mayoría, comercializan un producto de baja calidad, muchas veces de material sintético (zapatos) y negro (botas), que logra esconder mejor las fallas del cuero empleado. A menudo, comercian también las botas negras de las grandes industrias de este tipo de calzado.

Aparte de las referidas ventas, hay también otras un poco más refinadas, que se concentran en algunas de las mayores ciudades, y que, por lo general tienen muchos años de actividad. La mayoría de ellas, obviamente, se ubica en Managua. Estas tiendas comercializan productos de mayor calidad

y más diversificados (para hombre, mujer y niño, o deportivo). No tienen grandes ventas, por las mismas razones que afectan a las empresas mencionadas, pero tienen mejor presentación. En estos últimos años han ido surgiendo algunas tiendas más exclusivas en la capital, y, en particular, en los nuevos centros comerciales, que venden sobre todo calzado importado, volumen que ha aumentado con creces en los últimos dos o tres años. Sus clientes son consumidores de mayores ingresos, que pueden pagar más fácilmente los 600 ó 1,000 córdobas requeridos por cada par de zapatos (para varón).



5. Las cadenas existentes en el subsector

Como ya hemos visto en la metodología, en el subsector del cuero y calzado se pueden distinguir diferentes cadenas principales, o sea canales por los cuales se mueve el flujo mayor de materia prima y producto. Sintéticamente, se pueden representar como en el siguiente mapa. En éste se observan los enchufes existentes entre los distintos eslabones de la rama y en cada una de las distintas cadenas.

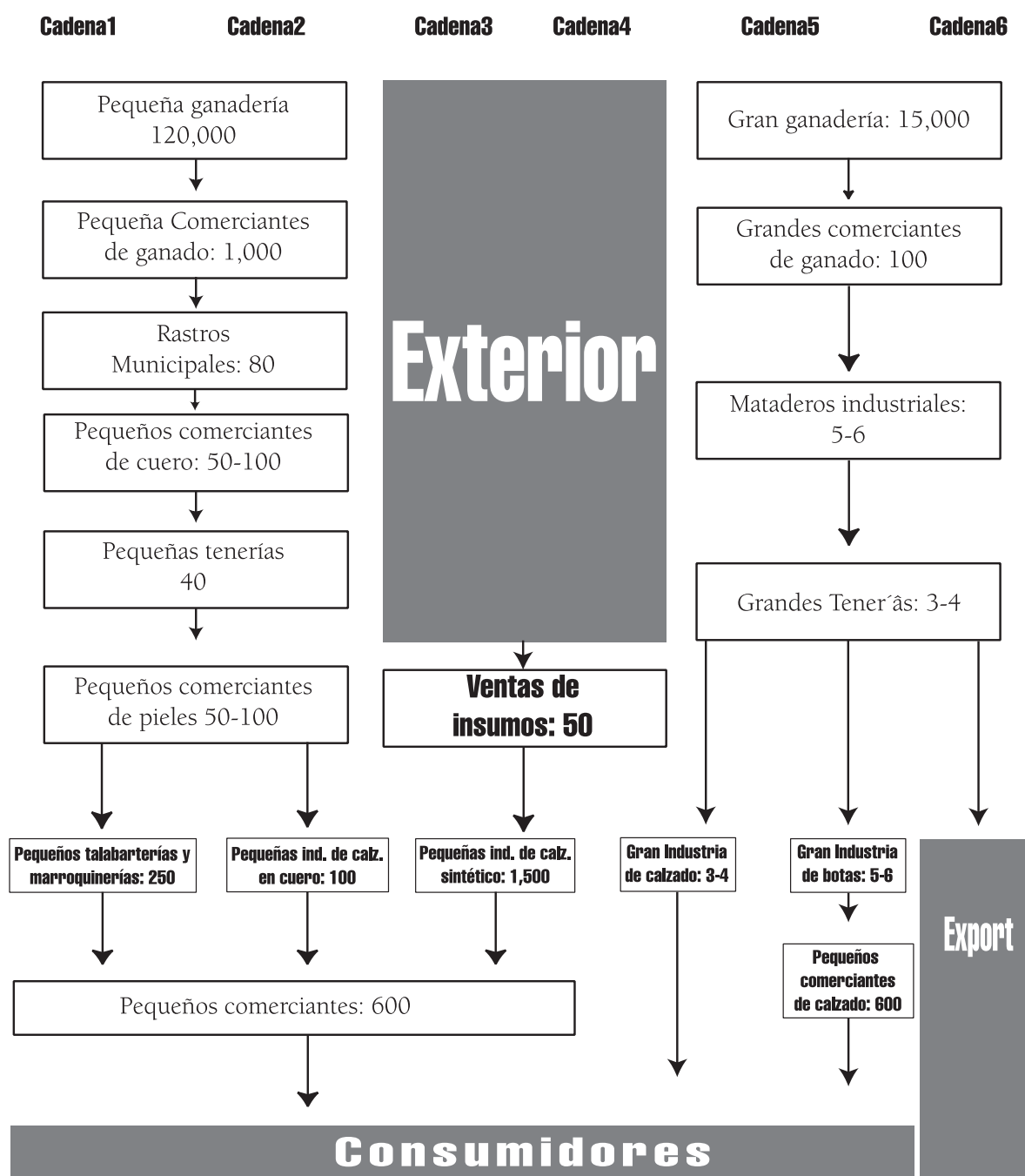
Las tres primeras están compuestas por pequeños productores: ganaderos, comerciantes de ganado, rastros, teneros, comerciantes de pieles, zapateros y también negociantes de zapatos y de los demás artículos de cuero.

Las tres cadenas sucesivas son representativas de los grandes productores: ganaderos, comerciantes de ganado para engorde, mataderos industriales, grandes y medianas tenerías, industrias del calzado/botas, que generalmente incorporan varias fases de la producción, teniendo la curtiembre varias actividades de compra (ganado, cuero, pieles) y hasta la venta directa a los consumidores finales.

Lo interesante del estudio es poder analizar también cadenas que presentan diferentes características, relativas a los actores que en éstas se involucran, comparando sus resultados económicos y sociales en vista de la promoción de un determinado modelo de desarrollo subsectorial que provea del mayor bienestar posible al país en su conjunto.



Mapa Subsectorial de la rama cuero/calzado



CADENA 1: LAS PEQUEÑAS TALABARTERÍAS Y MARROQUINERÍAS

Es una cadena que comienza con la pequeña ganadería, localizada en todos los territorios y departamentos del país, con énfasis en Boaco y Chontales, León y Chinandega, Rivas, Jinotega y Matagalpa. Los pequeños ganaderos son productores y campesinos de subsistencia o campesinos-finqueros (Nitlapán, 1997) que tienen pocas cabezas de ganado, generalmente para leche, y que venden sus pocas vacas o bueyes en edad adulta cuando pasa algún comerciante local interesado en vender carne a los vendedores del mercado local.

Éstos manejan poco dinero y pocas vacas, y comercian con vendedores de carne y de cuero una vez que el animal pasa por los rastros municipales. De ahí, tales comerciantes llevan el cuero a las tenerías, que en este caso son exclusivamente artesanales, o sea, no están equipadas con maquinarias industriales, sino con pilas de concreto en las cuales por vía manual y con tiempos largos realizan el proceso de curtiembre. Cada pueblo de cierta consistencia tiene su rastro, y, por tanto hay alrededor de 80 rastros municipales. Al mismo tiempo, puede haber alrededor de 50 comerciantes de cuero a nivel nacional (además de los rastros, que por lo general se quedan con el cuero), y de seguro mucho más pequeños ganaderos, unos 120,000 entre campesinos de subsistencia y finqueros.

Del rastro, los cueros salen gracias a los compradores que tienen relaciones con las tenerías artesanales, sobre todo de León (alrededor de 40). Estos comerciantes recorren el territorio nacional para buscar ese material y venderlo barato --70 a 110 córdobas-- a los teneros. Éstos curten el cuero y lo preparan para otros comerciantes de pieles (otros 50 ó 100 en el país) que luego venden directamente a los artesanos, en este caso talabarteros y marroquinos, unos 250 a nivel nacional.

Esta cadena incorpora las mismas primeras fases integradas en la cadena 2 (calzado de cuero); lo que cambia es la utilización final del cuero, que en este caso se orienta a la producción de objetos de talabartería y marroquinería, como monturas de caballo, fajas, bolsas, estuches, zapatos talabartados, bolsos, etc. Se trata de una industria que tiene bastante desarrollo en Nicaragua, y, por tanto, se ha pensado incorporarla al estudio (MEDE-INEC-GTZ, 1998).

La talabartería se concentra principalmente en la Región V, sobre todo en Chontales, aunque empresas de este tipo están presentes en todo el territorio nacional. La marroquinería se encuentra en todo el país, con más peso en las ciudades del Pacífico. El caso tomado en cuenta en esta investigación corresponde a Masaya. Se trata de una industria casi artesanal en su totalidad, con escasa o ninguna maquinaria, que no obstante está bastante arraigada en el país por sus mismas raíces ganaderas y campestres. El comercio de estos productos es, por lo general directo, en el caso de la talabartería (aunque en ciertos casos se vincula a tiendas especializadas en productos agropecuarios), y directo e indirecto (a través de tiendas) en el caso de la marroquinería.

Las relaciones de poder dentro de esta cadena son bastante parejas, debido a cierta homogeneidad existente entre las empresas a lo largo de ella. Por tanto, es difícil encontrar posiciones de monopolio/oligopolio que dificulten el ingreso al mercado de nuevas empresas o la consecución de una adecuada

remuneración por parte de las mismas. El tamaño de las operaciones de esta cadena es inferior a las cadenas anteriores. En efecto, los 250 talleres artesanales (de los cuales unos 200 son de talabartería) pueden ocupar unos 400,000 ó 700,000 pies de cuero al año y generar ventas de entre 10 y 15 millones de córdobas al año (ver cuadro 4).

CADENA 2: LAS PEQUEÑAS ARTESANÍAS DEL CALZADO EN CUERO

Constituye una cadena que comparte la mayoría de los eslabones de la cadena anterior, cambiando sólo el uso final. En efecto, esta cadena se va a enfocar sobre todo en la producción de zapatos baratos para el mercado nacional de bajo ingreso.

La cadena se conecta con el ámbito de la pequeña industria zapatera, muchas veces a través de otro comerciante que trata pieles, y otras veces a través de una tienda de insumos que vende también piel. Hay un cierto número de este tipo de actores, quizás alrededor de 100 a nivel nacional (aunque todos los zapateros nacionales hagan uso de cuero de manera eventual), que por lo general tienen un buen tamaño de operaciones, aun quedando en el ámbito de la microempresa. La meta final de esta cadena es la zapatería, que también es artesanal, dado que trabaja casi sin máquinas y con producciones muy reducidas, por lo general, sin superar los 200 pares de zapatos semanales, que venden a un precio muy bajo (por ej. 80 córdobas el par) directamente a los clientes individuales o a los comerciantes de los mercados populares de las municipalidades del país, los cuales venden el par de zapatos a precios no superiores a los 120 ó 150 córdobas.

Se trata de una cadena donde no hay particulares choques de fuerza, debido a que todos los actores son pequeños productores artesanales. Por eso, hay cierta fluidez, que encuentra un bloqueo sólo a nivel del mercado, debido a que no hay suficiente demanda para impulsar el desarrollo de este subsector productivo. El tamaño de las operaciones de esta cadena --o sea su valor bruto de producción (basado en la industria final)-- podría estimarse en alrededor de 20 a 40 millones de córdobas. En términos de materia prima, esta cadena podrá tratar alrededor de 800,000 a 1,500,000 pies de cuero al año (cuadro 4). Sin embargo, es característico que en esa cadena --como en la anterior-- hay un mayor número de intermediarios que en las cadenas de las grandes empresas (cadenas 4 y 5), lo que junta el tamaño relativamente reducido de las operaciones con el mayor número de actores involucrados, llevando a un ingreso de subsistencia o poco más para todos sus participantes.

CADENA 3: LAS PEQUEÑAS ARTESANÍAS DEL CALZADO SINTÉTICO

Esta cadena es parecida a la segunda por lo que se refiere a la pequeña industria zapatera, mientras cambia sustancialmente por las fases anteriores, dado que se trata otra materia prima, material sintético como el brasil, el satín, la cuerina, el uretano y otros insumos. Este material no se produce en el país, por lo que no se cuenta con una industria química especializada en este tipo de

producciones. Por eso tiene que ser importada desde fuera, por lo general desde El Salvador. Estos productos han tenido un auge significativo a partir de los años ochenta, debido a que el ingreso per cápita ha estado empeorando sin parar. El producto final entra al mercado en condiciones de precio aún más reducido que el producto de la cadena 2 (por ej. 70 córdobas al consumidor final); sin embargo, se trata de productos que no alcanzan los requerimientos de calidad suficientes para abrirles un mercado más interesante, ya sea nacional o extranjero.

A nivel de relaciones de poder dentro de esta cadena, se observa que es corta, por el hecho de que gran parte de la producción se da fuera del país. El material sintético entra gracias a unos comerciantes que tienen sus ventas en Managua y en las otras cabeceras departamentales. En general, se trata de grandes comerciantes que tienen sus medios de transporte y relaciones estables con industrias o mayoristas de El Salvador. En las ciudades donde se encuentran tienen ventas bien conocidas que ofrecen sus materiales a una multiplicidad de productores, casi siempre zapateros. Estos últimos son en su mayoría pequeños productores, los cuales venden luego su producción a los muchos comerciantes de calzado de los mercados populares en las mismas ciudades.

En general, se puede decir que esta cadena está dominada por los consumidores y, entre ellos, por los de bajo ingreso, los cuales impulsan la utilización de estos materiales para zapatos debido a su bajo poder de compra; al mismo tiempo, el actor que más se aprovecha de la existencia de este canal es el mismo vendedor al por mayor de insumos importados. El tamaño de operaciones de esta cadena es mucho mayor que el de la anterior, por lo que la mayoría de los zapateros utiliza material sintético para su producción. Así es que el eslabón final podría generar alrededor de 100 a 125 millones de córdobas de ventas y ocupar algo como 8,100,000 pies o 540,000 yardas de materiales sintéticos.

CADENA 4: LAS GRANDES INDUSTRIAS DE ZAPATOS

En este caso, entramos en una dinámica diferente de las anteriores. Todos los actores cambian y se define una capacidad y un potencial económico totalmente distinto. En primera instancia, hay 3,000 ó 4,000 medianos y grandes ganaderos, o sea ganaderos que manejan cientos y miles de manzanas de tierras y cientos y miles de cabezas de ganado. Éstos crían el ganado para luego venderlo a los grandes comerciantes de ganado, los cuales primero engordan los novillos por cerca de 8 ó 10 meses, y luego los venden a los 5 ó 6 mataderos industriales del país (Nandaime, Carnic, Agrosamsa, San Carlos, Amerrisque¹⁰).

A diferencia de los rastros municipales, estos mataderos compran el ganado y comercializan directamente la carne y el cuero. En el caso del cuero, tratando grandes cantidades, prefieren venderlo a tenerías de cierto alcance, o sea, a tenerías industriales, de las cuales no hay más que 2 ó 3 en el país. Es importante señalar que este cuero es de mayor calidad, debido a que el criador del ganado

¹⁰ Este último quebró durante el 2000 y recientemente fue comprado por otros inversionistas.

lo cuidó bastante en la finca, evitando que el animal sufriera demasiados sellos, rayas y enfermedades. Además, lo curten apropiadamente, gracias a una serie de maquinarias y procesos lo suficientemente avanzados que permiten sacar un producto adecuado a las grandes industrias de zapatos nacionales (Ecco, Rolter y Manica-Sandak) que exportan a varios países centroamericanos.

Estas empresas industriales están bien organizadas y equipadas y sacan volúmenes relativamente grandes del producto, si se consideran las condiciones de desarrollo industrial del país. Esto se debe al hecho de que no producen exclusivamente para Nicaragua, sino también para el mercado de exportación, debido a sus vínculos con grandes empresas internacionales (como en el caso de la Sandak respecto de la multinacional canadiense Bata).

En términos de relaciones de poder dentro de la cadena, éstas son bastante equilibradas, debido a que las empresas son todas de buen tamaño y tecnificadas, o sea, con capacidad de producir volúmenes considerables de productos y comercializarlos hacia una variedad de clientes y mercados. Es característica de esta cadena la falta de eslabones intermedios, como son los comerciantes de cuero, pieles, productos acabados, lo que dinamiza bastante las labores de estas empresas. El volumen de actividad del eslabón industrial final puede andar por los 70 ó 100 millones de córdobas, con una utilización de 1.5 a 2 millones de pies entre cuero y materiales sintéticos, quizás divididos al 40 y 60%.

CADENA 5: LAS GRANDES INDUSTRIAS DE BOTAS

Luego, existe la cadena que termina con la producción de botas para consumo interno. En efecto, se trata de una producción que activa la labor de los rastros municipales así como de las tenerías artesanales, aunque sea de las más desarrolladas entre éstas. Esto se debe a que la materia prima tiene que ser buena, aunque no tan buena como en el caso de los zapatos. Las botas, por lo general, van en negro, lo que permite esconder las fallas del cuero utilizado; además, su producción se orienta a un segmento del mercado nacional de bajo ingreso que, por su naturaleza, no está en condición de gastar grandes cantidades de dinero. Las industrias nacionales de botas son grandes y medianas, y no superan las 5 ó 6 en el país. Alcanzan niveles de producción muy altos, en tanto que proveen a la mayoría de los consumidores nacionales de ingresos bajo y alto. El volumen de ventas podría alcanzar de 50 a 70 millones de córdobas, con una utilización de alrededor de 2 a 3 millones de pies, de los cuales un 70% es cuero.

Desde el punto de vista del abastecimiento, esta cadena se presenta como espuria, por cruzar grandes productores con pequeños. La misma parte desde los pequeños productores ganaderos y pasa a través de los pequeños comerciantes de ganado y de los rastros municipales para terminar en las pequeñas tenerías artesanales, en el caso de las medianas industrias de botas (por ej. en Granada), o hasta en una tenería propia, en el caso de la mayor industria de botas, la Chontal. Desde el punto de vista de la comercialización, la venta de estos productos se realiza por lo general a través de los grandes mercados nacionales y populares de cada ciudad; a veces, también, hay algunas tiendas particulares que comercializan el producto que compran directamente a las grandes industrias mencionadas.

Las relaciones de poder dentro de la cadena son indiscutiblemente a favor de la gran industria, que pone sus condiciones a los abastecedores de materia prima gracias a su capacidad de comprar grandes volúmenes. En el caso de los insumos, pueden ir hasta la fuente, como son las fábricas productoras de materiales sintéticos de El Salvador, México, etc., y reducir ulteriormente sus costos de producción.

CADENA 6: LAS TENERÍAS EXPORTADORAS DE CUERO

Esta cadena es muy particular, porque no prevé la industrialización del producto, sino su exportación semiprocesado. En este caso, la cadena se corta a nivel de las curtiembres, las cuales no venden a comerciantes nacionales de pieles o a pequeñas y grandes industrias nacionales, sino a intermediarios internacionales o industrias de países generalmente avanzados, un producto de dos tipos: el *wet-blue* (que es un producto intermedio de la curtiembre), y la piel acabada, tinta o natural.

A nivel internacional prefieren el *wet-blue*, por representar todavía una materia prima que necesita bastante trabajo, antes de recibir su forma final. En general, las preferencias de los consumidores en los países económicamente avanzados cambian tan rápido que las industrias tienen que adaptarse y variar sus productos. Por eso, prefieren mantener a lo interno las operaciones de acabado final de la piel, además de tener maquinarias y técnicas de acabado más finas que las existentes en Nicaragua.

Esta cadena es representada por una gran empresa tenera y 2 ó 3 medianas, que se involucran también en la cadena 4. Por tanto, el perfil hacia atrás de la cadena se mantiene igual, cambiando sólo en este punto, cuando queda “rota”, al salir el producto intermedio. El tamaño de estas operaciones es reducido relativamente a su potencial, aunque se calcula que unos 3,000,000 de pies de cuero se exportan anualmente, y se recaudan alrededor de 50 millones de córdobas por ventas brutas. Se trata de una cadena donde no hay relaciones desiguales de poder, ya que está integrada por grandes empresas a todos los niveles.

Cuadro 4: Síntesis del consumo de cuero al año por las distintas cadenas productivas

	Cadena 1	Cadena 2	Cadena 3	Cadena 4	Cadena 5	Cadena 6	TOTAL
Cuero utilizado (miles de pies)	400-700	800-1,500	0	600-800	1,300-2,000	2,700-3,300	5,800-8,300
Porcentaje del total	6-8	13-18	0	10-13	22-24	46-39	100
Volumen de ventas (millones de C\$)	10-15	20-40	100-125	70-100	50-70	40-50	290-400

Leyenda: Cálculos propios del autor respecto de las 6 cadenas como sigue:

Cadena 1, se consideran ventas de C\$5,000 por mes, multiplicado por las 250 empresas del sector final.

Cadena 2, se consideran 100 empresas con una producción de 50 pares de zapatos por semana, a un precio de C\$80 el par. A esto se le adiciona de forma arbitraria una cantidad relativa a los demás talleres que trabajan, sobre todo, con material sintético, pero que eventualmente trabajan también con cuero.

Cadena 3, se consideran 1,400 por 50 pares a la semana, a C\$50 por par.

Cadena 4, se consideran 3 empresas fuertes por 5,000 pares a la semana por US\$10 el par. Pero hay que pensar que el 40% de su producción es de cuero, y el 60% de material sintético.

Cadena 5, se considera 4 empresas por 3,500 pares a la semana, a C\$90 el par.

Cadena 6, se considera el valor del BCN y se divide por el valor promedio de un pie de piel acabada.

Es interesante observar los volúmenes de cuero que cada cadena gestiona. Obviamente, la construcción de tal cuadro tiene márgenes de aproximación bastante amplios. Sin embargo, las relaciones entre las cadenas se mantienen, así como la utilización de materia prima (cuero). El resultado más significativo es que algunas cadenas con muy pocas empresas grandes (cadenas 4, 5 y 6) logran producir más que una gran cantidad de empresas pequeñas (las cadenas 1 y 2). Es curioso observar cómo el peso monetario alcanzado por las cadenas mayoritarias en el uso del cuero (4, 5 y 6) se invierte en relación con el volumen de ventas, tanto que la cadena 4 obtiene unas ventas muy superiores respecto de las otras dos (o sea, doble respecto de la cadena 6 y casi respecto a la 5).

Por otro lado, si tales datos son más o menos correctos (lo que obviamente requiere de la realización de una encuesta subsectorial), entonces los del Banco Central no lo son, ya que ellos señalan sólo 43 millones de córdobas como valor agregado (o Producto Interno Bruto sectorial, cuadro 2) del calzado, contra un total que hemos calculado entre 240 y 350 millones de córdobas en ventas (cadenas 2, 3, 4 y 5), que significan alrededor de 120 a 180 millones de córdobas de valor agregado. Por el contrario, si el valor agregado sectorial (calzado) del cuadro 2 es correcto, entonces sería falso el número de empresas que aparecen en el cuadro 1. Es evidente que deben realizarse esfuerzos, tanto por parte de entes privados (Universidades) como públicos (MIFIC, INEC, BCN) para conocer mejor este subsector y aprovechar su fortaleza y su potencial.



6. Análisis económico del subsector

LAS VENTAS

El siguiente análisis considera, en primera instancia, el volumen de producción de las empresas que se incorporan a las distintas cadenas productivas. Los resultados de la investigación muestran cómo hay empresas que tienen volúmenes de producción altísimos —el gran ganadero, los comerciantes de ganado para engorde, los mataderos, las tenerías y zapaterías industriales—, y otras que, al contrario, quedan a un nivel de mera subsistencia, como los pequeños ganaderos, los pequeños comerciantes y las pequeñas industrias teneras, zapateras y talabarteras.

Cuadro 5: Volumen mensual de producción de las empresas de las 6 Cadenas (C\$)

	Cadena 1 (talabartería)	Cadena 2 (calzado en cuero)	Cadena 3 (calzado sintético)	Cadena 4 (gran ind. de zapatos)	Cadena 5 (gran ind. de botas)	Cadena 6 (export de wet-blue)
Ganadero	3,000	3,000	Ñ-	55,000- 365,000	3,000	55,000- 365,000
Comerciante de ganado	65,000	65,000	Ñ-	Ñ-	65,000	Ñ-
Matadero	32,000- 65,000	32,000- 65,000	Ñ-	2,160,000	32,000- 65,000	2,160,000
Comerciante de cueros	5,000	5,000	Ñ-	Ñ-	Ñ-	Ñ-
Tenería	15- 50,000	15- 50,000	Ñ-	400,000- 800,000	15- 50,000	400,000- 800,000
Comerciante de pieles o sintético	30- 40,000	30- 40,000	150,000- 200,000	Ñ-	Ñ-	Ñ-
Industria	10- 20,000	10- 20,000	10- 20,000	3,000,000	1,300,000	Ñ-
Comerciante de prod. industriales	Ñ-	15- 25,000	15- 25,000	Ñ-	15- 25,000	Ñ-

Leyenda con referencias a los 8 tipos de actores:

1. Los pequeños ganaderos tratan unos 15 terneros al año, mientras los ganaderos finqueros y los empresarios pueden tratar desde las 150 hasta las 1,000 reses por año (Nitlapán, 2000). El ingreso sólo se refiere a la venta del ganado y no toma en cuenta otra producción de la finca.
2. Los pequeños comerciantes venden alrededor de 15 reses por mes a un precio de US\$ 350 por cabeza; los grandes comerciantes son los productores “de engorde”, que tratan entre 50 y 100 reses por mes.
3. El rastro cobra C\$80 por res y procesa entre 100 y 200 reses a la semana. El matadero industrial procesa 200 reses al día, y vende a C\$12 la libra de carne (1999).
4. Los comerciantes de cueros compran cada mes 50 piezas completas, y venden a C\$100 cada una.
5. Las tenerías artesanales más pequeñas sacan alrededor de 50 a 200 cueros mensuales a C\$7.5 el pie; la tenería industrial saca alrededor de 900 cueros mensuales a un precio de US\$1 por pie. En el caso de la tenería de la cadena 6, el valor se refiere al promedio de producción de la mayor empresa nacional.
6. El comerciante de piel vende cada mes unos 2,000 pies de este rubro, a C\$ 15 y hasta C\$18 el pie. El comerciante de sintéticos vende insumos a 100 artesanos que fabrican 50 pares de zapatos por semana, a entre C\$30 y 40 el par.
7. El productor artesanal genera unos 50 pares por semana, los cuales vende a entre C\$50 y 80; la talabartería artesanal genera un volumen de producción equivalente; el gran productor industrial elabora 5,000 pares de zapatos por semana, a US\$12 el par; las industrias que producen botas sacan 3,500 pares de botas semanales, a un precio de C\$90 cada par.
8. El comerciante-tipo de productos terminados puede vender de 50 a 100 pares semanales a C\$60 ó C\$70 el par.

El cuadro 5 muestra las ventas producidas por las diferentes empresas-tipo en las distintas cadenas productivas. Las últimas dos muestran claramente la fortaleza de todos los actores/empresas presentes, mientras las primeras tres cadenas señalan una cierta homogeneidad, en el sentido de que todos los actores se mantienen en el mercado, pero sin ningún proceso de capitalización. Una observación que cruza las distintas cadenas indica que, por lo general, no hay relaciones particularmente desiguales de fuerza/poder dentro de cada cadena, sino entre las distintas cadenas. En cada una, los actores son sustancialmente homogéneos, mientras son muy heterogéneos entre ellas. Esto difiere de la situación existente en otras ramas productivas (como la rama madera/muebles: Barahona y Parrilli, 1999¹¹) donde sí hay relaciones muy desiguales dentro de la misma cadena. Los resultados indican que en el subsector cuero/calzado hay más claras divisiones entre las cadenas productivas, lo cual facilita las necesarias políticas de apoyo a la cadena.

¹¹ La gran diferencia entre la rama madera/muebles y la rama cuero/calzado está en que, en la primera, el eslabón primario es el que menos se beneficia del mercado, recibe precios muy bajos por la materia prima, mientras en la segunda los productores primarios logran buenos ingresos si son grandes ganaderos, y bajos si son pequeños campesinos ganaderos.

En la cadena 1, los comerciantes de pieles y los rastros son los actores más pesados, y no llegan a constituir verdaderos cuellos de botella al actuar de la cadena, que presenta una sustancial homogeneidad entre sus actores. La cadena 2 se observa igual, porque sus actores son los mismos de la anterior, sin embargo, hay pequeñas variaciones en su volumen de producción. Las tenerías y los comerciantes de pieles son los que representan los “nodos” de esta cadena, a los cuales se refieren los demás actores (por ej. los cientos de pequeños zapateros). Los rastros municipales no constituyen nodos, debido a que sólo prestan servicio de destaque para los comerciantes.

En la cadena 3 la situación cambia radicalmente, dado que está el vendedor de insumos sintéticos importados, que sí incorpora un peso y un poder relevante, y trata con cientos de pequeños productores de la ciudad. Sin embargo, no se trata de un nodo “explotador”, ni de vivir del trabajo de los artesanos, y de depender en su éxito del éxito de ellos, además de sentirse presionado por la alternativa del cuero como insumo básico. En general, mantienen márgenes unitarios reducidos, y buscan lograr sus ganancias sobre la cantidad de insumos comerciada.

En las cadenas 4, 5 y 6 la situación cambia. Aquí entran en juego los grandes actores, sean éstos los mataderos, los comerciantes de ganado, las tenerías, o las industrias de zapatos y botas (4 y 5). Se trata de actores tan fuertes que hacen que la cadena se simplifique. En efecto, en estas cadenas desaparecen los comerciantes intermedios, como los de cuero, pieles y hasta de productos acabados. Son las mismas industrias que integran, en su acción productiva, el aspecto comercial, mediante compra-venta y venta directa al final de la cadena mediante una o más tiendas propias.

La cadena 5 presenta algunas variantes respecto de la cadena 4, dado que todavía incorpora actores intermedios, aunque la tendencia es a eliminarlos (recientemente, la empresa analizada ha puesto su propia venta en el mercado Oriental de Managua). Esta cadena es la más espuria de todas, dado que sigue incorporando un componente de gran industria y varios de producción artesanal (rastros, tenerías). En efecto, la industria —grande y mediana— de botas sigue comprando a los artesanos teneros, dado que trata un producto barato que no requiere de pieles de gran calidad, y prefiere comprarlas baratas a las tenerías no tecnificadas del país. En general, tampoco en este caso hay una explotación por parte de los actores fuertes hacia los más débiles.

GENERACIÓN DE VALOR AGREGADO

Un indicador fundamental de eficiencia económica es la generación de valor agregado dentro de las respectivas cadenas productivas. El valor agregado se compone sustancialmente de una remuneración del capital (utilidades y amortizaciones de maquinarias), del trabajo (salarios) y del Estado (impuestos). En particular, este estudio se interesa por identificar la generación de valor agregado dentro del país, y, por tanto, busca identificar lo que se agrega en el país frente a lo que se tiene que importar en términos de insumos, tecnología y materias primas.

El análisis se hace con base en la producción de un cuero, que se compone de 35 pies, o sea, dos tiras de 17 a 18 pies. La producción de un par de zapatos para varón requiere cerca de 3 pies, por lo

cual de un cuero se sacan alrededor de 11 a 12 pares; en el caso de las botas, se requiere 3.5 pies. La investigación realizada ha llevado a configurar el siguiente cuadro:

Cuadro 6: El cálculo del valor agregado en la cadena cuero/calzado (C\$)

	Cadena 1		Cadena 2		Cadena 3		Cadena 4		Cadena 5		Cadena 6	
	C\$	%	C\$	%	C\$	%	C\$	%	C\$	%	C\$	%
Ganadero	80	7%	80	7%	0	0%	100	6%	80	9%	100	37%
Comercio de ganado	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Matadero	0	0%	0	0%	0	0%	20	1%	0	0%	20	7%
Comercio de cueros	40	4%	40	4%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Tenería	160	14%	160	14%	0	0%	330	19%	160	18%	150	56%
Comercio de pieles/sintético	70	6%	70	6%	15	3%	0	0%	0	0%	0	0%
Industria	350	31%	410	37%	410	76%	1,330	75%	450	51%	0	0%
Comercio de prod. industrial.	420	38%	350	32%	115	21%	0	0%	200	22%	0	0%
TOTAL	1,120	100%	1,110	100%	540	100%	1,780	100%	890	100%	270	100%

Leyenda: todos los cálculos se han hecho en base a un cuero o sea a 35 pies de piel, que sirven para sacar 11.6 pares de zapatos de varón, 14 de mujer o 10 de botas. * En este caso los cálculos se han hecho al bruto de la amortización de maquinaria (y vehículos).

1. El pequeño ganadero vende el animal y no gasta en cuidar el cuero del ganado. Sin embargo, un buen cuero sube el valor del ganado y, aunque no tenga un valor especificado, le atribuimos convencionalmente el 2% del valor del animal sobre n valor de 4,00
2. Salen con valor nulo porque no se preocupan por comercializar el cuero, sino solamente la carne.
3. El rastro municipal cobra 70-80 C\$ el servicio de destace por res, mientras el matadero industrial compra la res y vende el cuero con ganancia neta de 20C\$ (120-100).
4. El pequeño comerciante de cuero se puede ganar entre 30 y 50 C\$ por cuero.
5. Las tenerías artesanales pagan 100 C\$ el cuero y lo venden a 8 C\$ el pie. La tenería industrial compra a 120 C\$ y vende a 13-14 C\$ el pie. La tenería de la cadena 6 vende a US\$ 23 por cuero que a una relación aproximada de 0.5 VA/VBP da alrededor de 150 C% por cuero.
6. El pequeño comerciante de pieles gana 2 C\$ por pie; el comerciante de sintético gana alrededor de 5 C\$ por yarda de brazil.
7. La pequeña industria de zapatos en cuero vende a 80 C\$ el par de varón, luego de comprar materia prima e insumos por 45\$; la industria de zapatos sintéticos vende a 70 C\$ luego de comprar inusmos a 35 C\$; la talabartería vende zapatos en cuero entre otros a 80 C\$ el par, comprando insumos por 40 C\$. La gran industria saca zapatos en cuero, luego de comprarlo a 80-100 C\$; el pequeño comercio de zapatos

-
8. El pequeño comercio puede sacar 110-130 C\$ por par de zapatos en cuero, luego de comprarlo a 80-100C\$; el pequeño comercio de zapatos sintéticos a 80-90 C\$ luego de comprarlo a 70-80 C\$; las ventas que tratan botas venden a 110 C\$, luego de comprar a 90 C\$; el comercio de productos talabartados permite sacar alrededor de 30 C\$ el par de zapatos, mientras la gran industria de calzado tiene sus propias tiendas, así que su valor agregado incorpora también lo de la comercialización final.

El cuadro del valor agregado es una contribución de este análisis. En efecto, tal cuadro indica la capacidad real de generar valor agregado por las distintas cadenas, y deja también imaginar el distinto potencial que tienen las mismas. En general, se observa una significativa multiplicación del valor agregado con respecto a la materia prima (como ya hemos visto en el caso de la madera: Parrilli y Barahona, 1999). Esto se debe a que el cuero tiene un escaso valor en la venta del animal, y es pagado sólo con base en su peso, como si fuera carne. Si se considera el eslabón primario, la multiplicación va alrededor de las 11 a 15 veces en cuatro de las seis cadenas, mientras es muy por debajo en la sexta y en la tercera (en este caso, es nula si se considera que no ocupa cuero).

CADENA 1: LAS PEQUEÑAS TALABARTERÍAS Y MARROQUINERÍAS

Actualmente, la cadena 1 es de pobre producción en el país, dado que aunque logra generar un valor agregado significativo en términos unitarios (por cuero procesado) no logra capitalizarlo mediante la creación de empresas y empleo. Esto se debe a problemas técnicos-productivos así como a la débil incorporación al sistema comercial de venta del producto. En efecto, se trata de una producción muy artesanal de productos para un segmento de mercado de escaso ingreso y poder de compra. Muchas veces, esta población prefiere ir directamente a los artesanos para conseguir mejores precios. Todos los eslabones de esta cadena son muy pobres, casi no ocupan tecnología (sino pura manualidad) y sacan un producto de escasa calidad que difícilmente tiene un potencial de incremento de venta en los mercados nacionales, y ninguno a nivel internacional.

En los eslabones industriales (tenería y talabartería/marroquinería) los resultados unitarios son parecidos a los de la cadena 2 del calzado en cuero, y, como ellos, se revelan muy débiles cuando se analiza el volumen de producción que logran alcanzar. Tal cadena casi no se vincula con comerciantes en lo que respecta a los productos de talabartería más clásicos (albardas, monturas, etc.), pero sí lo hace en lo referido a los productos de marroquinería, por ejemplo, mediante ventas a comerciantes del Mercado Viejo de Masaya o del Huembes de Managua. Esto genera un fuerte incremento del valor agregado que llega a niveles parecidos y superiores a los de la cadena 2 (38% vs. 32% del total). Hay que considerar los márgenes de desarrollo posibles en este campo: en efecto, se están vendiendo zapatos de cuero y vaqueta a 70 córdobas el par, cuando tales zapatos no se venden a menos de 50 dólares en el mercado al consumo de Europa o Estados Unidos.

CADENA 2: LAS PEQUEÑAS ARTESANÍAS DE ZAPATOS EN CUERO

El análisis para la cadena 2 no se distancia mucho del de la cadena 1. Es así como logra acumular un significativo valor agregado en términos unitarios, pero no en términos agregados, por el reducido número de empresas que siguen produciendo zapatos de cuero. En términos unitarios, se observa un fuerte papel de los eslabones finales: la pequeña industria de zapatos, que acapara el 37% del valor agregado del producto, y el comercio final, que acapara el 32% del total. Como en el caso anterior, el producto generado por esta cadena no es de alta calidad, sino de calidad media-baja. Esta cadena no puede abrirse más espacio hasta que busque nuevos y más poderosos mercados para sus productos (como el mercado de exportación, en general). Para lograrlo, debería enfocarse en productos de mayor calidad, lo que indudablemente requiere de la utilización de una materia prima más fina. En este caso, el valor agregado podría aumentar, con inevitables efectos positivos sobre la economía subsectorial en su conjunto. Por ejemplo, la piel de alta calidad se cotiza entre 18 y 22 córdobas por pie, mientras la que utilizan estos artesanos vale alrededor de 8 córdobas el pie. Las diferentes textura, suavidad, resistencia y homogeneidad de la piel hacen una diferencia sustancial para aquel tipo de consumidores, y, en consecuencia, para la industria nacional.

El elemento que más afecta el resultado económico de esta cadena es su bajo volumen de producción (cuadro 5) que no permite a estos actores lograr un significativo proceso de acumulación y capitalización. Los actores involucrados en esta cadena son relativamente pocos —con especial referencia a las pequeñas industrias zapateras—, debido a que la mayoría prefiere trabajar con insumos sintéticos por las limitaciones referidas a la capacidad de compra de la población nacional¹². Todo esto reduce el impacto posible sobre la economía subsectorial.

CADENA 3: LAS PEQUEÑAS ARTESANÍAS DEL CALZADO SINTÉTICO

En términos unitarios, la cadena 3 —con la sexta— genera menos valor agregado, simplemente porque importa la materia prima, saltando así todos los primeros eslabones de la cadena cuero/calzado e incorporándose sólo al nivel de la venta de insumos a la pequeña industria nacional. Esta cadena debe su desarrollo al cierre comercial de los años ochenta y a la pobreza imperante en el país, lo que hace que los consumidores se orienten a comprar productos que sean lo más baratos posible. Sin embargo, para el desarrollo del país hay que buscar cómo fomentar las otras cadenas, y buscar una especialización de la producción en las líneas de rubros de cuero.

En esta cadena es sorprendente la divergencia “técnica” que se observa entre quienes controlan el mercado —o sea las ventas de insumos importados, que generan solamente el 3% del valor agregado unitario—, y las pequeñas industrias usuarias, que, al contrario, alcanzan a producir el 75% del

¹² En los primeros meses de este año, parece tener auge la industria de los zapatos en cuero, sobre todo las sandalias. Es todavía temprano para decir si se trata de una tendencia que se mantendrá en el tiempo.

valor agregado, dejando el restante 21% a las ventas finales. En efecto, las pequeñas industrias son las que generan el mayor valor agregado unitario en esta cadena, el cual no es sino un volumen de producción bajísimo como empresas individuales; al contrario, las tiendas generan un pequeñísimo valor agregado unitario, porque su capacidad generadora de utilidades y salarios (valor agregado) se da mediante un mayor volumen de venta, por constituir un nodo al cual recurre un gran número de los artesanos de la ciudad/pueblo. Por otro lado, hay que reconocer que este canal productivo es importante, dado que le pertenece la gran mayoría de los talleres nacionales de calzado.

CADENA 4: LAS GRANDES INDUSTRIAS DE CALZADO

La primera cadena generadora de valor agregado unitario es la cadena 4, o sea el canal vinculado a la gran industria de zapatos de cuero. A diferencia de las cadenas anteriores, ésta no genera sólo un alto valor agregado unitario (cadenas 1 y 2) o sectorial (cadena 3), sino que logra combinar los dos aspectos, multiplicando el primero por una gran cantidad de productos (e, indirectamente, materia prima). A nivel de porcentajes, la gran industria captura alrededor del 75% del valor agregado unitario, dejando a las tenerías casi el 20% del total y el resto a la producción ganadera. Tales datos hacen que la cadena 4 constituya, quizás, la más relevante del subsector, ya sea por volumen de ventas o por Producto Interno Bruto sectorial.

En este caso, se puede mencionar que la variedad del producto es mayor que en otras (pequeñas) empresas, y permite sacar zapatos de mucho mayor valor. Los cálculos realizados se basan en el producto más vendido (zapatos colegiales de cuero) y no en zapatos (para varón), que se producen en series más reducidas y que garantizan un precio y una generación de valor aún mayores que los presentados en el cuadro 6. En efecto, los zapatos para varón se venden a un precio de entre US\$20 y 45, lo que es netamente más alto que el precio de US\$12 ó 13 por los zapatos colegiales o cerrados para mujer.

Es cierto también que hay muy pocos casos de tales cadenas, dado que las grandes industrias de zapatos son tres o cuatro a nivel nacional, y, por tanto, no se pueden generalizar sus resultados. Además, en términos de políticas de apoyo es difícil razonar sobre el fomento de tales industrias, dado que esto sólo puede combinarse con grandes inversiones privadas que están principalmente al alcance de grandes compañías transnacionales, como en el caso de la Zona Franca.

CADENA 5: LAS GRANDES INDUSTRIAS DE BOTAS

A nivel interno a la cadena, la industria de producción de botas es claramente dominante; sin embargo, no alcanza el nivel abrumador de las industrias en las cadenas 3 y 4, sino que se queda con un 50% del total, dejando al comercio final y a las tenerías partes consistentes (40% entre las dos), y otro 9 a 10% a la producción ganadera. Quizás es la cadena donde existe el mayor número

de participantes en la generación de valor agregado. La industria en cuestión es su actor fuerte; sin embargo, no tiene un poder aplanador sobre los demás y se limita a aplicar los precios de mercado a sus proveedores y clientes. En esta cadena, el actor fuerte —el consumidor final representado por la mayoría de trabajadores del campo y de las empresas (obreros)— no aparece en el cuadro. Se trata de consumidores de escasos recursos y que, por tanto, imponen un precio bajo a la industria final, la cual lo gira a toda la cadena en términos de precios sobre los insumos a comprar, entre éstos, el cuero.

La cadena 5 también es generadora de valor agregado, aunque relativamente pierde a la cadena 4 a causa de las primeras fases productivas, y gana en el último eslabón, el cual involucra la venta por parte de los comerciantes a los consumidores finales. Por otro lado, genera menos valor agregado que las cadenas 1 y 2, debido a que saca un producto extremadamente barato, lo que impulsa un poco el proceso de agregación de valor. Es muy interesante comparar tales cadenas, por esta particularidad, que indica cómo una mayor atención al animal de mayor calidad y a su cuero, permite alcanzar un segmento de mercado más remunerativo y así generar mayor valor agregado en las fases anteriores de la producción. En efecto, la cadena 5 está inserta en un mercado muy popular, que ofrece productos de baja calidad, mientras la cadena 4 se encuentra en un mercado de mediana y alta calidad, y hasta en el mercado de exportación, lo que supuestamente podrá expandirse en los próximos años.

La cadena 5 —con mayor facilidad que la cadena 2— podría dar un salto cualitativo en su marcha, porque tiene mayor posibilidad de realizar inversiones e introducirse en mercados de exportación. El caso estudiado ya tiene vinculaciones con tal mercado y, por eso, podría más fácilmente diversificar sus productos hacia nichos y mercados de alto poder de compra y demandantes de bienes de alta calidad.

CADENA 6: LAS TENERÍAS EXPORTADORAS DE PIEL

En este caso, la cadena es corta tanto como la cadena 3. En efecto, el producto intermedio sale del país sin que se le agregue ulterior valor. En esta cadena participan la industria tenera, que acapara el 56% del total, y la producción ganadera, que alcanza casi el 40%, dejando algo al comercio de parte de los mataderos, que por lo general no toman parte en el negocio sino para recuperar el costo mismo del peso del cuero que pagan como carne a los ganaderos.

La agregación de valor es la más baja en su totalidad, debido al poco trabajo que se le da al cuero antes de exportarlo (wet-blue). Se trata de una actividad importante, por su capacidad de generar divisas al país. Sin embargo, deja percibir la debilidad de la producción tenera nacional en el mismo mercado internacional, donde ni siquiera quieren comprar el producto final de la curtiembre, la piel acabada, y prefieren comprar un producto intermedio que les facilita sus ulteriores labores productivas en el país de origen.

7. *Análisis social del subsector*

En esta sección se trata de superar el mero análisis económico, para ahondar en los efectos sociales de la estructura productiva en sus diferentes cadenas. Por supuesto, un buen resultado económico no implica necesariamente una distribución equitativa de los beneficios sociales, por eso, también, se vuelve importante analizar este aspecto.

En general, se ha encontrado que no hay grandes actores que estén afectando el ingreso de otros, dado que los diferentes participantes de cada una tienen un tamaño de operaciones parecido (excepto la cadena 5). Lo que sí se puede hacer es comparar las cadenas tanto en términos de ingresos distribuidos a sus actores, como de empleo generado.

CADENA 1: LAS PEQUEÑAS TALABARTERÍAS Y MARROQUINERÍAS

La cadena 1 muestra ingresos generalmente bajos entre los actores que le pertenecen. En efecto, los pequeños ganaderos, comerciantes, productores de objetos de talabartería y vendedores del mercado, tienen ingresos de subsistencia o un poco más. Sólo los vendedores de insumos (pegamentos, barnices, hebillas, etc.) se diferencian por ser muy pocos, lo que les garantiza numerosos compradores, y, por ende, un buen ingreso.

En esta cadena están también los rastros municipales, que se presentan como un actor fuerte a nivel local. En teoría, se presentan como monopolistas en el mercado local de la carne, pero en realidad tienen que competir con los comerciantes de ganado y con los mataderos industriales y, por tanto, pierden su posición potencialmente privilegiada. Además, por ser de propiedad pública, por un lado, no tienen interés en entrar en conflicto con los demás actores de la cadena, y, por otro, su administración no parece orientada a las mejores prácticas empresariales, ya sea en términos de eficiencia productiva o de búsqueda de nuevos mercados. En efecto, los rastros municipales se muestran poco interesados en la piel del animal y se contentan con dar el servicio a los vendedores de ganado y de carne.

En cuanto al empleo generado, es una cadena que produce resultados poco significativos. Sí, hay una gran cantidad de campesinos ganaderos, pero en las demás fases se reduce netamente el número de empresas y productores. La misma talabartería no logra generar mucho empleo a nivel nacional, aunque sí tiene mayor peso en ciertos territorios, como en Chontales.

CADENA 2: LAS PEQUEÑAS ARTESANÍAS DE ZAPATOS EN CUERO

En esta cadena, los ingresos son distribuidos de manera igual que en la cadena 1, y el recorrido antes de la industria final es idéntico. Ni el elemento definitorio de esta cadena, las pequeñas industrias de calzado, hace la diferencia, dado que se trata de empresas pequeñas, como las talabarterías, las cuales logran un ingreso más o menos igual. Sea a nivel de utilidades para los empresarios o en los salarios para sus trabajadores. En el caso de estos últimos los ingresos son bastante bajos y hasta de subsistencia.

En términos de empleo generado, se trata de una cadena que produce un empleo sustancial, que involucra a todos los pequeños ganaderos del país y a miles de trabajadores en el sector del calzado, así como a cientos de pequeños comerciantes en los mercados populares. Sin embargo, en este último caso, la mayoría trata el cuero o el producto de cuero como uno entre los diferentes productos comercializados, y, seguramente, lo tratan menos que al calzado sintético. En los otros eslabones no hay mucho empleo, pero esto se debe a razones de debilidad sectorial, un ejemplo de ello son las tenerías, que suman unas 40 a nivel nacional. Lo mismo ocurre para las ventas de insumos.

CADENA 3: LAS PEQUEÑAS ARTESANÍAS DEL CALZADO SINTÉTICO

La cadena 3 se encuentra en la condición de la cadena 2 sólo en lo que respecta a la producción de zapatos y a su comercialización, porque en lo que a la producción primaria se refiere, le hace falta, ya que la materia prima sintética se importa. De la misma forma, faltan los eslabones del comercio de ganado y del cuero, los rastros y las tenerías, mientras existen las ventas de insumos, aunque se trata de un eslabón concentrado en un número limitado de empresas con un nivel significativo de capital y poco productoras de empleo. Contrariamente, sí se generan empleos a nivel de comercio de zapatos, sobre todo en los mercados populares, por ser el tipo de zapatos que ahí venden los más buscado por los consumidores.

En lo referido a los ingresos, hay utilidades muy altas a nivel de la venta de insumos, gracias a una comercialización que involucra a un gran número de artesanos de diferentes tipos (en especial zapateros, pero también talabarteros, marroquinos, del vestuario, y consumidores finales), mientras las utilidades de las industrias y de los comerciantes son iguales a los vistos en la cadena 2. En su mayoría, son los mismos actores. En estos últimos dos casos, se trata de ingresos de subsistencia (zapateros) o poco más (comerciantes). En general, los salarios de los trabajadores de las distintas empresas a lo largo de la cadena son regulares o bajos.

CADENA 4: LAS GRANDES INDUSTRIAS DE CALZADO

La cadena 4 genera relativamente pocos trabajos. En su mayoría está representada por grandes empresas tecnificadas, que sustituyen buena parte del trabajo con la tecnología más avanzada. En todos los casos, se trata de pocas empresas (aparte de las grandes empresas agropecuarias): 5 ó 6 mataderos, 3 ó 4 tenerías, 3 ó 4 industrias que en algunos casos pueden alcanzar los 100 ó 150 trabajadores. Sin embargo, la capacidad de generar empleo es significativa a nivel individual, y alcanza algunos miles de personas a lo largo de toda la cadena.

Obviamente, la remuneración del capital es mucho mayor que para el resto de los actores de la rama cuero/calzado, debido a las mejores condiciones competitivas de estas empresas, mientras los salarios de los trabajadores reflejan el promedio industrial, que se podría definir como regular en el contexto del país. La ventaja con respecto a los trabajadores de las otras cadenas es que reciben un salario un poco mayor, y el pago completo del seguro social.

Aun así, tales empresas no han entrado a un plan de valoración particular del aporte del trabajador para alcanzar una mejor calidad y productividad general. En este sentido, hay que diferenciar entre los trabajadores técnicos, que reciben mayor remuneración y valoración profesional, y los simples obreros, los cuales ganan lo mismo que los trabajadores de las otras cadenas, o sea, un ingreso de subsistencia.

CADENA 5: LAS GRANDES INDUSTRIAS DE BOTAS

En esta cadena, el empleo generado es mayor que en la anterior por involucrar a la cadena artesanal en los eslabones de producción de materia prima: la ganadería, el comercio de ganado, los rastros municipales, las tenerías, y los comerciantes de productos terminados (todos actores pequeños). En este punto entran las grandes y medianas industrias de botas, no más de 5 ó 6, que cuentan con bastantes trabajadores, y llegan a generar como eslabón entre 500 y 1,000 empleos. Incluyendo los eslabones anteriores, esta cadena genera algunos miles de empleos (y cientos de miles si se considera la ganadería).

Los ingresos que esta cadena distribuye entre sus trabajadores son bajos. Sólo en las industrias de botas suben un poco, y pueden compararse con el estándar nacional de los trabajadores manufactureros, quienes cotizan con el seguro social.

CADENA 6: LAS TENERÍAS EXPORTADORAS DE PIEL

Esta cadena recorre casi la misma senda de la cadena 4, aunque termina mucho antes. Por eso, la generación de trabajo es muy limitada, también porque hay una sola empresa tenera que se

desempeña en esta actividad (exportación de piel acabada y *wet-blue*). Los trabajos existentes son a nivel de la producción ganadera y de los mataderos industriales de los cuales se abastece.

Las utilidades son relativamente altas, aunque no pueden dar lugar a una intensa actividad de reinversión ni a *spin-off* empresariales (creación de empresas), dado el limitado número de empresas que participa en esta cadena. Tales actividades son importantes en vista de un fortalecimiento de la rama productiva del cuero/calzado y del desarrollo de la transformación industrial.

Cuadro 7: Mapa del aporte socioeconómico de las distintas cadenas

	Cadena 1	Cadena 2	Cadena 3	Cadena 4	Cadena 5	Cadena 6
Valor agregado por empresa	Medio-alto	Medio-alto	Bajo	Alto	Medio-alto	Bajo
Peso económico global	Medio-bajo	Medio-bajo	Alto	Alto	Medio	Medio
Generación de empleo	Medio-bajo	Medio-bajo	Alto	Medio-bajo	Alto	Bajo
Generación de salarios	Bajos	Bajos	Bajos	Medios	Medios-bajos	Medios

Este cuadro trata de dar una visión condensada de los resultados económicos y sociales de las cadenas en la rama cuero/calzado. En general, se observa cómo los resultados económicos presentan valores un poco mejores que los resultados sociales. En efecto, el primer ámbito sólo busca ver la posible generación de valor a nivel unitario y colectivo, que en el contexto del país tienen algún significado; mientras a nivel del resultado social, o sea de su capacidad de generación de empleos “satisfactorios” —que permiten cubrir las necesidades básicas y algo más para los trabajadores de las distintas empresas de las cadenas— no se alcanzan resultados apreciables. Las cadenas no logran generar empleos satisfactorios ni una interesante creación de empresas (que podría basar un crecimiento dinámico en el futuro) y, por tanto, en las condiciones actuales no están trabajando para el desarrollo del país.



8. Cuellos de botella y sus soluciones

En este punto, el análisis pasa a divisar los cuellos de botella de las distintas cadenas productivas. Esta operación es importante porque permite identificar los problemas que impiden alcanzar una mejor competitividad y eficiencia económica y social a nivel del subsector y de sus particulares cadenas.

CADENA 1: LAS PEQUEÑAS TALABARTERÍAS Y MARROQUINERÍAS

En este caso, lo que se puede observar es la debilidad general de una cadena compuesta por micro y pequeños productores, y artesanos escasamente competitivos. Los cuellos de botella son sustancialmente dos:

- A partir de los primeros eslabones de la cadena, faltan las técnicas necesarias para cuidar mejor el producto, que constituye la materia prima de las fases siguientes de la cadena (por ej. el ganado para la tenería, la piel para la talabartería). El resultado es que no hay suficiente producción de piel de alta calidad a precios aceptables, por lo que las pequeñas industrias de calzado, talabarterías y marroquinerías siguen trabajando un producto de baja calidad.
- El segundo cuello de botella parece vincularse con el tipo de mercado al cual se dirigen los productores de bienes finales. En efecto, éste es el mercado de bajo ingreso nacional, el cual no puede pagar la calidad, sino que sólo se preocupa por garantizar la “función” de un producto, al precio más bajo posible. Por ello, y también por cierta debilidad formativa de los mismos productores de la cadena, en lo que se refiere a estudiar y experimentar los nichos alternativos existentes, no se logra valorar la posibilidad de algunas inversiones —relativamente pequeñas— para alcanzar otro tipo de producción, de mayor calidad y capaz de obtener una remuneración más adecuada.
- La primera solución se refiere a la materia prima. Hay que crear una mentalidad diferente para el aprovechamiento del cuero del ganado, lo que debería hacerse mediante la constitución de un mercado real para las pieles. Es posible que esto se vincule al fomento estatal (grandes proyectos, como en el caso del “gusano barrenador”) de proyectos que deberían orientarse a las tenerías, como actores que pueden constituir y construir el mercado del cuero e incentivar a los productores de ganado a cuidar mejor a sus bestias.

- La solución para esta cadena y esta industria se enfoca en un cambio estructural de segmento de mercado, que, a su vez, requiere de un cambio estructural en la manera de producir. Esto significa que los productores industriales de esta cadena deben preocuparse más por comprar una materia prima de alta calidad, lo que puede llevarlos hasta a cambiar de cadena de pertenencia “hacia atrás”. Tal industria, por tanto, podría orientarse hacia la gran ganadería y los mataderos industriales, que consiguen y proporcionan materia prima de mayor calidad: una piel más suave, resistente, homogénea. En efecto, por la falta de incentivos de mercado (el precio del cuero es actualmente nulo) así como de programas masivos —como fue en su momento el programa norteamericano contra “el gusano barrenador”—, es difícil pensar que en el corto plazo los pequeños ganaderos empiecen a cuidar mejor el cuero de su ganado.
- Por otro lado, la vía de salida para esta cadena apunta hacia la mejora de la tecnología y calidad de los productos, lo cual podría lograrse a través de una mejora en los estilos, pieles, acabado, etc. En particular, tales cambios deberían dirigirse hacia la introducción de novedades en una serie de productos de artesanía, como podría ser la incorporación de una más fina labor de talabartado y marroquinería, ya sea en productos de uso casero o de lujo. Tal cambio estructural podría abrir la posibilidad de comerciar bienes hasta en el mercado internacional. Una apertura semejante podría fácilmente constituir un salto productivo y comercial enorme, con consecuentes efectos positivos sobre el proceso de crecimiento económico de las empresas y de las economías territoriales involucradas¹³.

CADENA 2: LAS PEQUEÑAS ARTESANÍAS DEL CALZADO EN CUERO

En esta cadena los problemas son los mismos de la anterior, dado que ocupa el mismo ganado, los mismos rastros y las mismas tenerías. Lo que cambia es la elaboración industrial final, porque se refiere a otro tipo de producto y de mercado: el mercado del calzado de cuero.

- Esta cadena incurre en el mismo problema de la cadena 1, en lo que concierne a la calidad del cuero y de la piel ocupada, debido al escaso cuidado que se da a las bestias en el agro.
- Hay un problema de tecnología que hace que los artesanos no tengan la capacidad de producir grandes volúmenes de zapatos de una calidad estandarizada, que es lo que podría permitir salir de un patrón productivo artesanal sin muchos márgenes de desarrollo.
- Y hay un problema de mercado. Aquí, la industria tiene dos posibles direcciones: orientarse al segmento más amplio y más barato, u orientarse al segmento de mayor ingreso nacional o internacional. La gran mayoría de los compradores de las pequeñas industrias se encuentra

¹³ Es algo que está pasando con algunos productos elaborados en piel de cuajipal en la ciudad de Granada, que gracias a su fina producción de objetos de lujo (maletines, anteojeras, cajas para puros, fajas, etc.) en un material tan exótico y prestigioso, están abriéndose paso en varios canales comerciales en Estados Unidos y Centroamérica.

en el primer canal (como en el caso de las talabarterías), lo que pone en duda cualquier posibilidad futura de crecer y capitalizarse.

- En términos de soluciones posibles, se presentan las mismas que se han enfatizado para la cadena anterior: empezar por el lado del cuero, cuyo mercado debería desarrollarse con iniciativas de fomento estatal (ver cadena 1).
- Parece importante un cambio de perspectiva, o sea la necesidad de desenvolver la actividad de comercialización de forma proactiva, en busca de soluciones más remunerativas en el mediano y largo plazos. En efecto, se trata de que tales productores empiecen a centrarse en un mercado que pide mayores volúmenes y paga precios adecuados, para lograr conseguir cambios sustanciales y permitir una acumulación a las empresas de esta cadena.
- La primera solución hace que se vuelva necesaria una segunda, orientada al cambio estructural de la tecnología ocupada y de la calidad de los productos realizados. Así, se subraya otra vez la importancia de mejorar los estilos, la materia prima, el acabado del producto final. Esto no puede darse sin una inversión relevante en maquinaria más moderna por parte de las industrias finales, así como de las tenerías. Tal maquinaria permitiría alcanzar la estandarización de la producción y una mayor costumbre hacia una producción “sin defectos”¹⁴. Sólo así podrían captarse intermediarios nacionales e internacionales de mayor alcance, lo que generaría una mayor demanda y una diferente posibilidad de crecimiento para estas empresas y su cadena.

CADENA 3: LAS PEQUEÑAS ARTESANÍAS DEL CALZADO SINTÉTICO

Se trata de una cadena que no presenta particular interés para el país, dado que no ocupa el cuero nacional, sino que importa la materia prima desde otros países del área centroamericana. En este sentido, no representa una cadena a impulsarse particularmente, aunque es importante por el entrenamiento de los artesanos en la generación de nuevos modelos, estilos y productos, lo que constituye una exigencia constante para la generación de éstos. Uno de los problemas es que sobre los productos referidos está surgiendo una competencia desmesurada por parte de los países asiáticos, que pueden traerlos a precios bajísimos, debido al tamaño de sus empresas y a las economías de escala que pueden alcanzar. Los cuellos de botella son sustancialmente dos:

- La importación de la materia prima, lo que suprime la posible ventaja competitiva de ocupar una materia prima nacional. Es, relativamente, un cuello de botella para los países productores de materiales sintéticos, donde tales insumos cuestan mucho menos a las grandes y pequeñas empresas locales de calzado.

¹⁴ Esto sólo significa que la maquinaria evitaría la excesiva variación entre pares de zapatos que se deben al proceso de producción esencialmente manual. Al mismo tiempo, permitiría aumentar los volúmenes de producción, y dejaría más tiempo al dueño y sus colaboradores para que lo dediquen a los aspectos creativos de la actividad (diseño, selección de materiales y proveedores, etc.).

-
- La falta de una tecnología que permita alcanzar altos volúmenes y un producto de alta calidad que se oriente hacia un mercado de mejor ingreso, como en el caso de las cadenas 1 y 2.
 - La solución para las empresas de esta cadena es parecida a la anterior. En efecto, hay que salirse de un segmento donde la competencia es demasiado fuerte y que en el tiempo llevará a salirse del mercado, para valorar los recursos existentes en el país y entrar a nichos/segmentos de mercado de mayor calidad a partir de la utilización de una materia prima más fina, como el cuero.
 - En el caso de mantenerse en el canal del calzado sintético, las pequeñas industrias deberían centrarse en producciones innovadoras, sobre todo por el lado de los estilos de los productos y la calidad de la manufactura, que se refiere tanto a las técnicas de ensamblaje como a la selección de los mejores materiales sintéticos. Estos elementos favorecerían una diferenciación de los productos nicaragüenses respecto de otros, más indiferenciados como los que provienen de la República Popular de China y de los otros países que trabajan con mayores economías de escala.

CADENA 4: LAS GRANDES INDUSTRIAS DEL CALZADO

En este caso, no hay grandes cuellos de botella en comparación con las demás cadenas. En esta cadena se encuentran grandes empresas que tienen un mercado relativamente amplio, aunque aparezca un poco estancado. El cuello de botella es sustancialmente uno:

- En la mayoría de los casos, su producción se orienta al mercado nacional, y, por tanto, encuentran el problema de la baja demanda nacional, debido a la crisis económica que atraviesa el país y al consecuente escaso poder de compra de la misma población. Por tanto, estas grandes empresas terminan por competir con las pequeñas y comprometer un equilibrado desarrollo del subsector.
- La solución parece requerir de un cierto fomento sectorial para que las grandes empresas (por ej. facilitaciones fiscales) se sientan como líderes de un proceso de desarrollo nacional. Esto debería llevar la gran empresa a involucrarse de forma más dinámica en el mercado internacional, en busca de los espacios que podrían permitir a la producción nacional aumentar sus volúmenes comerciales.
- Obviamente, este fomento (estatal) debería vincularse con el efecto de arrastre de las grandes empresas hacia las pequeñas, en un proceso de crecimiento sectorial y subsectorial generalizado. Esto podría darse mediante la constitución de cadenas de subcontrato entre estas pocas grandes y pequeñas empresas, para facilitar una mejor división y especialización del trabajo, incrementando la calidad de las producciones específicas (por transferencia tecnológica) y reduciendo los gastos de inversión de las pequeñas empresas. Ya hay un

pequeño proyecto de ONUDI que se enfoca en tal objetivo, y una serie de experiencias concretas de subcontrato con una de las grandes empresas de calzado, que sería bueno estudiar en detalle¹⁵. Por otro lado, habría que evitar que tal iniciativa quede desvinculada de un proyecto nacional y, por tanto, que pueda perderse en cualquier momento, sin dejar rastro en la competitividad de la industria nacional, como pasa cuando se apoyan de forma indiscriminada las zonas francas e inversiones extranjeras directas.

CADENA 5: LAS GRANDES INDUSTRIAS DE BOTAS

- El principal cuello de botella de la cadena de los productores de botas se refiere a la utilización de una materia prima de segunda y tercera calidad. Esto se debe a que su producto es, por lo general, orientado al consumo de los segmentos nacionales de bajo ingreso en sus actividades productivas (campesinos y obreros). Por tanto, el color es principalmente el negro, lo que permite esconder varias fallas del cuero y la calidad del mismo.
- Aunque se trata de grandes y medianas empresas que logran generar grandes cantidades de productos y una buena rentabilidad y acumulación global, no han logrado insertarse de forma competitiva en el mercado del exterior, lo que podría incentivar mucho la demanda, con consecuentes efectos benéficos sobre la producción primaria del país y sobre las fases intermedias.
- En términos generales, la entrada a mercados externos se puede dar una vez que se mejore la calidad del producto. Esto se vincula con el tema del cuidado del ganado, ya tratado en las cadenas 1 y 2.
- Este tipo de industrias debería invertir bastante en mejorar la calidad del producto. Si bien esto puede crear un problema con respecto al gran mercado nacional que se está abasteciendo actualmente, no es cierto que constituya un incentivo suficiente. Por esta razón, se podría quizás pensar en una estrategia diferenciada donde las empresas medianas siguen produciendo para el mercado nacional, mientras las grandes empiezan a tantear el mercado internacional; o también, que las empresas grandes —aunque mantengan su segmento de mercado nacional— empiecen a invertir en nuevas áreas de trabajo, vinculadas a la demanda existente en el mercado internacional de mayor ingreso y requerimientos.

¹⁵ Ya hay unos cuantos casos concretos de subcontrato, pero la dinámica de desarrollo no parece suficientemente clara, dado que las pequeñas empresas reciben trabajo a un valor relativamente bajo, mientras falta el proceso de transferencia tecnológica suficiente que les permita una incorporación más dinámica a este proceso y a los beneficios económicos de tal actividad. Esto se demuestra en las reducidas cantidades que estas pequeñas empresas producen y que no les permiten percibir un ingreso sustancial y cambiar su patrón de acumulación.

CADENA 6: LA EXPORTACIÓN DE CUERO WET-BLUE

- En este caso, se trata de otra cadena que no tiene que ser incentivada directamente, aunque tampoco hay que desincentivarla. En efecto, la empresa que ha desarrollado esta práctica lo hace como complemento de su actividad principal, que es la elaboración de un cuero acabado para la industria nacional. A veces, la industria nacional no pide lo suficiente, y esta industria recibe pedidos internacionales de producto semiprocesado. El cierre de esta cadena no debe ser un objetivo directo de la política nacional de fomento al sector, sino, quizás, un subproducto de la creciente competitividad de la industria nacional, la cual podría sustituir parcial o completamente la demanda internacional de producto intermedio. El cuello de botella es otra vez el mercado, pero en este caso no es el mercado de consumidores, como para las cadenas anteriores, sino el mercado de las industrias, que piden poco y pagan menos, desincentivando a la industria tenera a producir pieles de alta calidad.
- La solución para esta cadena queda en aquéllas, o sea, en el desarrollo de las industrias de productos acabados (calzado, marroquinería, talabartería). Por tanto, las acciones de fomento deberían enfocarse en esas y utilizar a ésta como un indicador del crecimiento subsectorial y de la bondad de las actividades de fomento adoptadas en el subsector.
- Al mismo tiempo, sería un buen resultado si aumentara la exportación de piel acabada en vez de semiprocesada, lo que ya se da, aunque en medida muy limitada. Una búsqueda más activa de clientes en el mercado internacional puede ser una solución. Habría también que valorar la posibilidad de que las tenerías industriales se inserten en el mercado internacional de la piel, buscando nichos y clientes que no están necesariamente en el mismo subsector (por ej. la industria internacional del mueble busca cuero para tapizar sus muebles).
- Sin embargo, ésta debería coordinarse con un abastecimiento garantizado y regular de cuero de calidad a la misma tenería, para que no caiga la cadena por el lado de la producción. Por tanto, se requiere de un mejor enlace entre estas empresas privadas y las medianas y grandes empresas ganaderas, para que se cree un canal de abastecimiento con mayor atención al cuero.



9. Conclusiones y Recomendaciones

El estudio realizado indica las cadenas más relevantes que existen en este subsector productivo y la serie de características, potencialidades y problemas que éstas enfrentan. En general, se considera que entre las cadenas analizadas hay algunas muy interesantes y otras que lo son menos. Es obvio que las cadenas 3 y 6 no son muy relevantes, por lo que la primera importa su materia prima, al mismo tiempo que produce un bien (zapatos sintéticos) de escaso valor y difícilmente colocable en el mercado internacional, y en el mercado nacional de alto ingreso; la segunda vende un producto semiprocesado que podría ser trabajado mucho más, y generar un significativo valor agregado, ingreso y empleo para el país en su conjunto.

La pequeña zapatería en cuero (cadena 2) es actualmente es una cadena que sólo tiene potencial, porque sus actores viven en la subsistencia y no logran capitalizar la empresa ni permiten el desarrollo y la capitalización de los demás actores de la cadena (las pequeñas tenerías, los pequeños comerciantes de ganado y cuero, los pequeños ganaderos). Lo mismo se puede decir respecto de la cadena 1 —de las pequeñas talabarterías—, mientras es distinto el razonamiento para la cadena 5 —de las empresas productoras de botas—, y para la cadena 4 —de la gran industria del calzado—, aunque la primera no tiene el potencial de la segunda hasta que empiece a cambiar la calidad del cuero con el que trabaja o, por lo menos, lo diversifique.

En este contexto se busca definir sintéticamente cuáles acciones de fomento son prioritarias a lo inmediato para impulsar el aprovechamiento nacional del producto pecuario, así como el desarrollo económico general del subsector. Según el actor involucrado, se proponen las siguientes iniciativas:

EL ESTADO Y LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL

Estos dos tipos de actores son claves para aclarar la senda para la cual podría ir el desarrollo subsectorial. Por eso, podrían enfocarse en un par de actividades fundamentales para la reconstitución de la cadena productiva:

- El fomento de la ganadería para cueros a través de incentivos estatales a las tenerías, para que soliciten con mayor vigor a los ganaderos que las provean de mejores cueros. Las condiciones y los criterios deberían establecerse de forma consensuada entre los actores del subsector y el Estado. Esta operación es básica para fomentar una mayor utilización del cuero nacional y

una inserción más sólida en el mercado internacional de los productos terminados. Esta línea de acción involucraría principalmente a las cadenas 1, 2, 4 y 5.

- El fomento de la investigación científica, orientada a identificar la tipología real de los miles de productores industriales (pero también en los demás eslabones) que permita saber quiénes tienen el mayor potencial para un crecimiento en el corto plazo, y cuáles son sus características¹⁶. El estudio debe permitir entender qué clase de servicios requiere cada tipo de productor (en particular aquéllos “con mayor potencial”) para poder concentrar las energías de las organizaciones de apoyo públicas y privadas en tal sentido, y definir acciones que puedan incidir porque responden a problemas concretos y específicos de cada tipo de productor. En este aspecto, resulta muy importante identificar las exigencias de los “líderes” potenciales del desarrollo y saber responder a ellas.
- El fomento del subcontrato como método de facilitar el proceso de arrastre y de imitación entre las empresas nacionales más competitivas y las menos competitivas. Esto podría prever incentivos fiscales o de gastos infraestructurales o energéticos a las grandes empresas productoras de calzado, y bonos de capacitación y asistencia técnica para los trabajadores, los pequeños empresarios y sus familiares, que son parte de los talleres contratables¹⁷. De todas formas, los beneficios deben ser constantemente evaluados para que el apoyo público sea eficiente y logre impulsar de manera efectiva el sector industrial. Tal proyecto involucraría a las cadenas 2, 4 y 5.

GOBIERNOS LOCALES, GREMIOS Y ONG

Tales actores podrían concentrarse en actividades más puntuales y relativas al contexto productivo que encuentran en el territorio:

- Promover eventos públicos, como ferias y encuentros de negocios, para facilitar el encuentro entre los actores de la cadena productiva, invitando también a actores externos (por ej. instituciones y comerciantes extranjeros), y también organizar mesas redondas entre los actores involucrados en el desarrollo local, incluyendo los bancos, para definir los objetivos de mediano y largo plazos que la comunidad local quiere y puede alcanzar. Las alcaldías podrían hacerse promotoras de este tipo de reuniones, en estrecho contacto con la comunidad local y sus productores.
- Promover seminarios, capacitaciones y asistencia técnica masivos. Tales eventos deben promover la justa valoración de un tipo de producción con un perfil competitivo, moderno

¹⁶ El estudio de Eddy Narváez, en este mismo cuaderno es la primera respuesta a tal exigencia, la cual, obviamente, necesitará de ulteriores afinamientos y mejoras.

¹⁷ Sobre este aspecto hay un proyecto relevante impulsado por el nuevo programa de BID-GTZ-INDE, que debería poder concretizarse en los próximos años.

y capaz de insertar mayormente a los productores en el mercado nacional, primero, y en el mercado internacional, luego. En este sentido, deberían impulsar modelos de desarrollo más modernos, facilitando la construcción social de formas organizativas más competitivas y que impulsen la coordinación de los actores productivos para dividir el proceso de la producción y especializarse en ciertas fases, dejando a las demás empresas la posibilidad de hacerlo en las fases complementarias. Esto es un modelo más al alcance de las micro y pequeñas empresas de un entorno local, por las pocas inversiones requeridas y por el impulso a una mayor cooperación productiva y comercial. Tal línea de iniciativas se vincula sobre todo con las cadenas 1, 2 y 5, sin pretender excluir la cadena 4.

LAS EMPRESAS DE LA CADENA

- **Por el lado comercial**, las empresas deben preocuparse por lograr una inserción más activa en segmentos de mercado que poseen mayores capacidades de compra y remuneración, como el mercado de exportación y el mercado nacional de alto ingreso. En vista de eso, se podría promover, por un lado, una mayor conexión con los comerciantes que trabajan en el mercado internacional, para que den luces sobre cómo entrar a varios posibles mercados (países); y por otro, una mayor utilización de las tiendas existentes y una promoción de nuevas tiendas o comercios de tales productos. Por ejemplo, los comerciantes del Huembes o del Mercado Viejo de Masaya y otras tiendas especializadas (centros comerciales) deben involucrarse en éste como en un proyecto nacional, por su capacidad de tener el contacto con los consumidores finales y así retroalimentar a los productores con las críticas y consideraciones que ellos les hacen.

Abrir este espacio de colaboración, es abrirse a una nueva actividad de mercadeo, que no se satisface con la actual distribución pasiva (desde la propia empresa), sino que busca proactivamente nuevos clientes, nichos, segmentos, mercados, proponiendo soluciones competitivas y de calidad para atraer a los consumidores, así como a los intermediarios internacionales que tratan tales productos. En pocas palabras, se trata de buscar dar un nombre y una marca internacional a los productos talabarteros de Nicaragua. Estas iniciativas serían muy beneficiosas para las cadenas 1, 2, 3 y 5.

- **Por el lado de la producción**, lo que parece clave es la mejora de la calidad del producto, que es obviamente vinculado con el tema anterior de los mercados con mayor potencial. Tal mejora debe apuntarse en la selección de la materia prima, la variación de los diseños, la disponibilidad de máquinas más finas y de técnicas de trabajo más estandarizadas para producir mayores volúmenes de bienes más sofisticados. Por otro lado, esto sólo se puede realizar con una nueva lógica de la producción, que valoriza la inversión tecnológica y humana especializada. Tal prioridad se refiere sobre todo a las cadenas 1, 2, 3 y 5.
- En este sentido, hay que reconocer que las pequeñas empresas no pueden invertir en una serie de maquinarias costosas (por ej. prensadora de suelas) porque no tienen suficiente capital, ni

el sector bancario está dispuesto a prestarle tanto. Lo que sí pueden hacer y que les permitiría ser muy competitivas es organizarse y coordinarse para dividir el proceso productivo y especializarse en ciertas fases, dejando a las demás empresas la posibilidad de especializarse en las partes complementarias. Esto permitiría alcanzar producciones en serie por grupos de empresas y lograr la capacidad de insertarse en mercados de mayor potencial de demanda y pago. Por ejemplo, hay fases como el pegado de las suelas, el emplantillado o el cosido que normalmente se externalizan (siempre que existan empresas en el territorio que estén dotadas de maquinaria adecuada para hacerlo), como muestran otras experiencias relevantes de clusters de pequeñas empresas en países en desarrollo (por ej. la Valle dos Sinos, Brazil, estudiada por Schmitz, 1995). Tal prioridad se refiere sobre todo a las cadenas 1, 2, 3 y 5.



Bibliografía

ADEFI (1985), L'analyse de filiere, Economica, Paris.

Avilés I.C. (1993), Desarrollo de la competitividad de la pequeña industria de calzado, CONAPI, Managua.

Banco Central de Nicaragua (1997-8), Informe Anual, Managua.

Banco Central de Nicaragua-MEDE-INEC (1996), Directorio económico urbano de la industria manufacturera, Managua.

Boomgard, et al. (1986) Subsector analysis: its nature, conduct and potential contribution to small enterprise development, MSU Working Paper. No. 26, Michigan State University.

Boomgard et al. (1992), A subsector approach to small enterprise development, World Development, Vol. 20, No. 2.

De Heerdt T. (1994), Análisis subsectorial, UFSIA, Amberes.

INEC-MEDE-GTZ (1998), La estructura económica de la empresa, Managua.

Malidier C. y Marchetti P. (1997), El campesino-finquero, Nitlapán-UCA, Managua.

Narváez E. y Parrilli M.D. (2000), El mercado nacional de muebles, Nicamuebles-Inpyme-Nitlapán, Managua, agosto.

Parrilli M.D. (1997), "La agroindustria como eje indispensable para el desarrollo agropecuario de Nicaragua", en Apuntes para una estrategia de desarrollo rural, Nitlapán-UCA.

Parrilli M.D. (1998), "Competencia constructiva hacia fuera vs. competencia destructiva hacia dentro", en Encuentro. N°. 47, diciembre.

Parrilli M.D. (1999), "Un giro necesario: apostando por pueblos y ciudades", en Envío, marzo.

Parrilli M.D. y Barahona T. (2000), “Análisis subsectorial en la rama madera/muebles en Las Segovias”, en Cuaderno de investigación. N°. 9, enero. Nitlapán-UCA.

Pyke F. Y Sengenberger W. (1991), Industrial districts and local economic regeneration, OIT, Ginebra.

Sáenz, A. (1994), Líneas de discusión para la reconversión industrial de la rama cuero y calzado, Friedrich Eberth Stiftung, Managua.