

# **LINEAS DE DISCUSION PARA LA RECONVERSION INDUSTRIAL DE LA RAMA CUERO Y CALZADO**

**ALICIA SAENZ**



Materiales de Estudio y Trabajo

**No. 16**

**FRIEDRICH  
EBERT   
STIFTUNG**

FUNDACION FRIEDRICH EBERT  
REPRESENTACION EN NICARAGUA

INDICE

CONTENIDOS	Nº DE PAG.
I.- INTRODUCCION	5
II.- MARCO DE REFERENCIA	6
1.- El Plan Nacional de Reconversión Industrial.	6
2.- Principios Conceptuales del Proceso de Reactivación Industrial en la Mediana y Pequeña Industria.	9
3.- Situación de la Mediana y Pequeña Industria del Calzado Nicaragüense	10
3.1.- Problemas Macroeconómicos	10
3.2.- Problemática del Sector	13
3.2.1.- Estructura de la Industria del Calzado en Nicaragua	14
3.2.2.- Cadena Productiva de la Rama Cuero y Calzado	17
3.2.3.- La Ganadería	17
3.2.4.- Los Mataderos	18
3.2.5.- El Proceso de Curtiembre	19
3.2.6.- El Proceso Productivo del Calzado	24
III.- LINEAS DE DISCUSION PARA LA RECONVERSION DE LA RAMA CUERO Y CALZADO, EN LA MEDIANA Y PEQUEÑA INDUSTRIA.	38
1.- Consideraciones Generales.	38
2.- Componentes de la Reconversión Industrial de la Rama Cuero-Calzado	38
3.- Líneas para la Reconversión Industrial de la Rama Cuero-Calzado.	40
3.1.- Selección de Ramas y Empresas	40
3.2.- Reconversión en la Macroeconomía	42
3.3.- Reconversión del Sector	44
3.3.1.- Reconversión Técnica Productiva	44
3.3.1.1.- La Crianza del Ganado	44
3.3.1.2.- Los Mataderos y la Comercialización de las Pielós	44
3.3.1.3.- El Procesamiento del Cuero	48
3.3.1.4.- La Producción del Calzado	50
3.3.2.- Reconversión en lo Administrativo y Organizativo	60
3.3.3.- Reconversión en la Comercialización	61
3.4.- Reconversión del Marco Jurídico Legal	62
IV.- ORGANIZACION PARA LA RECONVERSION INDUSTRIAL.	63
V.- ANEXOS	65

## PRESENTACION

El objetivo interno de este trabajo, es despertar interés sobre la Reversión Industrial de la rama Cuero y Calzado, motivar discusión que aporte elementos para las tareas que son necesarias desarrollar para su realización.

Se desea también con él, que los productores de las medianas, pequeñas y microempresas del cuero y calzado, tomen conciencia de la importancia que su ingenio tiene para la producción nacional. Que es necesario, se retomen los niveles de calidad con que tradicionalmente producía esta rama, para readquirir la competitividad que hizo del calzado nacional el más prestigiado de Centroamérica.

Se considera que una de las formas efectivas, para revertir los efectos negativos que sobre el sector han tenido las medidas de ajuste económico neoliberal implementadas en el país, es precisamente la reversión industrial.

Este trabajo no se considera concluido, sino más bien, pretende tener el mérito de servir de base de discusión, para la realización de otros estudios que son necesarios para la Reversión Industrial de la rama.

Nuestro agradecimiento a todas las personas que nos facilitaron información, sin la cual no hubiese sido posible esta investigación. Tampoco hubiese sido posible, sin la iniciativa y financiamiento de la Fundación Friedrich Ebert, así como sin el apoyo y la dedicación del equipo de trabajo de ICES.

ALICIA SAENZ  
DIRECTORA ICES

## I.- INTRODUCCION

En la estructura industrial del calzado en Nicaragua, juega papel importante la Mediana y Pequeña Industria, no sólo por ser mayoritaria en esta estructura, sino también por el aporte que logra al Producto Interno Bruto, al empleo nacional y a la distribución del ingreso. Además según estadísticas recientes, es uno de los sectores industriales que ha crecido en los últimos tres años.

Este documento contiene propuesta de líneas de discusión para la Reversión Industrial de la rama cuero y calzado. Fue realizado durante los meses de mayo a julio de 1994, y motivado, por la decisión gubernamental de impulsar Plan Nacional de Reversión Industrial.

El objetivo principal de esta investigación, consiste en presentar líneas de trabajo que sirvan de discusión, para la reversión industrial de la Rama Cuero-Calzado en el sector de la Mediana y Pequeña Industria.

Con ello, se desea, aportar ideas sobre la forma en que los Medianos y Pequeños Industriales de Cuero y Calzado, puedan lograr una reversión industrial dentro de sus unidades económicas, aprovechando mejorías que ha realizado el Estado en el entorno macroeconómico del país, para impulsar el Plan Nacional de Reversión Industrial.

Esta investigación, fue realizada por el Instituto de Investigaciones y Consultorías Económicas y Sociales (ICES), y auspiciada por la Fundación Friedrich Ebert, quien ha estado financiando proyectos que aporten a resolver el problema de postración económica en que se encuentra el aparato productivo nacional, y en especial, su apoyo va dirigido hacia las pequeñas unidades productivas, ya sea del sector agropecuario, como del agroindustrial e industrial.

La metodología empleada está referida a: el análisis de documentos, entrevistas directas a especialista en la rama y funcionarios del gobierno, así como visitas puntuales a unidades productivas.

El análisis de documentos e investigaciones realizadas sobre el sector, constituye una amplia información, dado que sobre él se han realizado múltiples estudios. Esta información sirvió para diseñar el marco referencial de la investigación y sus especificaciones se adjuntan en el Anexo N° 1.

Las entrevistas a personas especializadas en la rama, tanto del sector público como privado, se utilizaron para puntualizar y actualizar información sobre aspectos macroeconómicos y sectoriales del trabajo. Se adjunta lista de personas entrevistadas en el Anexo N° 2.

Las visitas a unidades productivas, también fueron utilizadas para actualizar información de las unidades económicas, relativas al tipo de maquinaria y situación productiva. En el Anexo N° 3, se adjunta lista de unidades productivas entrevistadas.

El contenido del informe lo conforman cinco capítulos: el primero contiene esta introducción; en el segundo capítulo, se define el marco de referencia de la Reversión Industrial de la Rama Cuero y Calzado, exponiéndose el contenido del Plan Nacional de Reversión Industrial que actualmente impulsa el Gobierno, los principios de la Reversión Industrial y la situación de la Mediana y Pequeña Industria del Calzado; en el tercer capítulo, se exponen las líneas de discusión para la Reversión Industrial de la Rama Cuero y Calzado en la Mediana y Pequeña Industria; en el cuarto capítulo, se muestran ideas de Organización para la Reversión Industrial de la rama, y el quinto capítulo, se adjuntan los Anexos.

## II.- MARCO DE REFERENCIA

Sirven como marco de referencia a esta propuesta de trabajo: El Programa Nacional de Reversión Industrial que está impulsando el Gobierno actualmente; Principios conceptuales del proceso de Reactivación Industrial; y La situación actual de la Rama Cuero y Calzado en la Pequeña y Mediana Industria.

### 1.- El Plan Nacional de Reversión Industrial:

En junio de 1993, el Gobierno publica el Plan Nacional de Reversión Industrial, donde explica que se propone realizar la reversión industrial en un período de tres años, contemplando la siguiente estrategia:

*"La Reversión Industrial, ubicada en el entorno macroeconómico de liberalización y globalización, se basa en los procesos regionales de integración económica y se define como la necesidad de modernización del aparato industrial existente para responder eficientemente a las exigencias de la competencia interna y externa".*

Según el Gobierno, la Reversión Industrial en Nicaragua debe entenderse como decisión única y exclusiva del empresario. El Estado es un **propiciador y facilitador** de la misma, pero no un ejecutor directo. Por tanto, la misión del estado en este proceso, es asumir la función de orientador de la Reversión y de protector de los derechos del consumidor.

Es así como el Estado, proveerá apoyo en cinco aspectos:

- 1.1.- Capacitación de Recursos Humanos
- 1.2.- Marco Legal
- 1.3.- Asistencia Técnica
- 1.4.- Incentivos Fiscales y Financieros
- 1.5.- Formación de la Comisión Consultiva de la Reversión Industrial como unidad rectora del plan.

### 1.1.- *Capacitación de Recursos Humanos:*

Los agentes participantes serán: el Ministerio de Educación (MED), el Instituto Nacional de Tecnología (INATEC), Escuelas Técnicas, Universidades, Asesoría y Asistencia Técnica Nacional y Extranjera.

### 1.2.- *Marco Legal:*

La estrategia consiste en elaborar los anteproyectos de leyes que garanticen el sano desarrollo del proceso de reversión, tales como:

- \* Defensa de los derechos del consumidor,
- \* Normalización,
- \* Etiquetas,
- \* Metrología,
- \* Unidad especial de desregulación,
- \* Registro de la propiedad industrial,
- \* Promoción de la competencia

### 1.3.- *Asistencia Técnica:*

**1.3.1.-** El MEDE impulsará un programa (sobre el proceso productivo de la maquinarias, equipos y control de la calidad), y de acuerdo a la demanda proveerá asesoría técnica, nacional y extranjera al sector industrial. La que se realizará en aulas y a nivel de talleres o en fábricas.

**1.3.2.-** El MEDE concentrará los Laboratorios Nacionales en el nuevo Centro Tecnológico Industrial (CTI), y propiciará la certificación de laboratorios privados, de forma tal que se desarrolle una infraestructura tecnológica básica de apoyo a la industria en el país.

Inicialmente, el MEDE pondrá a disposición de los industriales los servicios de los laboratorios de: ALIMENTO, CUERO Y CALZADO, METAL MECANICA, PAPEL Y CARTON, MATERIALES DE LA CONSTRUCCION Y METROLOGIA.

**1.3.3.-** Por reciente convenio firmado con el Banco Central de Nicaragua, se trasladó al MEDE el Centro Nicaragüense de Información Tecnológicas "CENTIT" que forma parte del Centro Tecnológico Industrial (CTI). El objetivo es modernizar la biblioteca, conectando ésta con redes internacionales de información tecnológica. Además, de esta forma, se dispondrá de un centro informativo que coordine acciones de apoyo con los otros servicios que proveerá el MEDE.

**1.3.4.- Oficina de Proyectos.** Se creará la Oficina de Proyectos, para brindar asistencia técnica a los empresarios pequeños y micros en la preparación de perfiles de proyectos de reversión y/o fomento industrial, y en la preparación de formularios que el sistema financiero requiera en el trámite de préstamos.

El MEDE creará un registro único que permitirá incorporar al empresario dentro del Plan Nacional de Reversión Industrial.

**1.3.5.- Oficina de Diseño Industrial.** Se creará la Oficina de Diseño Industrial que tendrá como objetivo facilitar asistencia técnica en el diseño de empaques y etiquetas de alta calidad, a los empresarios que lo demanden.

**1.3.6.- Unidad Promotora de la Calidad.** Se creará La Unidad Promotora de Calidad. Se establecerán un Sello de Calidad y el Premio a la Calidad. Además, la Unidad proveerá asistencia técnica para ayudar a las empresas a establecer y mantener controles estrictos de calidad, aplicando conceptos tales como los de "Calidad Total y Circular de la Calidad".

**1.3.7.- Comisión Nacional para la Promoción del Desarrollo Científico-Tecnológico.**

Esta comisión estará compuesta por representantes de los sectores productivos, académicos y gubernamentales. El objetivo será el de promover actividades de investigación y desarrollo científico-técnico. El MEDE propondrá un Plan Nacional de Desarrollo Científico-Tecnológico.

**1.3.8.- Propiedad industrial.**

Se modernizará el Registro de la Propiedad Industrial con el objetivo de promover el desarrollo comercial y científico-tecnológico a través de las marcas y patentes.

**1.4.- Incentivos Fiscales y Financieros:**

**1.4.1.-** Se promoverá el establecimiento de incentivos fiscales y financieros para lo cual iniciará negociaciones con agencias multilaterales y donantes para la obtención de fondos blandos con tasas de interés apropiadas a plazos adecuados.

**1.4.2.-** El gobierno estudiará la manera de compatibilizar los incentivos fiscales con el Plan Nacional de Ajuste Estructural.

**1.4.3.-** Se diseñará un sistema de crédito fiscal para aquellas industrias que inviertan en la reversión industrial y que se orienten a la actividad exportadora fuera del área centroamericana. También se darán a la pequeña y micro empresa con la finalidad de que éstas puedan ajustarse a las nuevas exigencias técnicas, y de competitividad, del mercado.

**1.4.4.-** Para los productores de bienes para el comercio interior y del área centroamericana se diseñarán incentivos fiscales que estén permitidos dentro del marco de integración de la región, y que al menos, sean los mismos términos para financiamiento e impuestos que reciben las otras empresas centroamericanas.

**1.4.5.-** El Banco Central de Nicaragua, (BCN), hará disponible al sistema bancario los fondos obtenidos para la reversión industrial, cuyos plazos y tasas de interés serán estandarizados con los de los otros países del área centroamericana.

**1.5.- Comisión Consultiva de la Reversión Industrial:**

Para desarrollar El Plan Nacional de Reversión Industrial será necesario crear una Comisión Consultiva conformada por industriales, funcionarios del MEDE, el Ministro de Finanzas, de Cooperación Externa, de Educación, del Trabajo, etc. La función de la comisión, además de rectorear, será la de establecer y mantener mecanismos de evaluación y educación para garantizar el éxito del Plan. Esta Comisión deberá agrupar a representantes de las Cámaras y Gremios de todos los tamaños de la industria.

- \* Todo este trabajo se desarrollará según el Plan en tres años, lo cual parece muy corto tiempo para la cantidad de tareas que conlleva.
- \* Existe decreto para la formalización de la Comisión Nacional de Reversión Industrial que aún no ha sido firmado por el ejecutivo, resumen del cual se adjunta en Anexo N° 4. Además se conoce que actualmente esta comisión está siendo dirigida por el Presidente de Unión Nicaragüense de Pequeños y Medianos Empresarios (UNIPYME), de reciente formación.
- \* Por otro lado, existe muy poca divulgación sobre las actividades que desarrolla dicha comisión, se desconoce en el medio de pequeños industriales, hasta dónde se ha avanzado, qué es lo que se ha aprobado y cuáles son los planes específicos para realizar cada una de estas tareas.

**2.- Principios Conceptuales del Proceso de Reactivación Industrial en la Mediana y Pequeña Industria:**

Según especialistas, los principios o fundamentos que debe contener toda reversión industrial, obliga en primer instancia al productor, que es la base sobre la cual se cimentarán todos los cambios y transformaciones que conlleva este proceso, y además obliga al Gobierno a establecer un marco macroeconómico y legal que constituye el ambiente económico social facilitador de la reversión. Los receptores de todos estos cambios, que además se constituyen en juzgadores, son los consumidores.

Otros principios marcan el camino por donde debe transitar la reversión, para que se realice en forma armónica, estable y marque el desarrollo sostenible de la industria del país. Entre estos principios están:

**La Concertación:** Las acciones que se implementen, deben de ser conocidas, discutidas, aprobadas, y contar con el consenso de las partes involucradas (Estado, Gremio y Consumidores).

**La Legalidad:** La reversión industrial, conlleva legislación económica-social, que muchas veces significan cambios profundos, ya sea por la creación de nuevas leyes o por la transformación de las existentes, como ejemplo: Ley de Defensa del Consumidor; implementación de la Normalización, Metrología y Control de Calidad, Sello de Calidad, Leyes de Incentivo y otras relativas al sector.

**La Intersectorialidad:** Se refiere a la integración de los sectores que intervienen en la reconversión para que realicen de forma coordinada sus acciones de: Información, Financiamiento, Asistencia Técnica, Tecnología, Legislación, etc.

**La regionalidad:** La reconversión industrial del país debe de ser conocida en toda su reglamentación por los países del área centroamericana, así como es necesario conocer la de los otros países. Es conveniente dar seguimiento a los acuerdos a nivel regional que afecten al sector, ejemplo: política arancelaria.

**La selectividad:** La priorización por Ramas y Empresas es indispensable en la reconversión industrial, basándose en: a) La contribución que hacen al mejoramiento del nivel de vida; b) Su aporte al mejoramiento de los saldos de la balanza de pagos; ya sea a través de la producción de bienes sustitutos de importación o de bienes para la exportación.

**La integralidad:** Se refiere a que los recursos deben concentrarse en programas integrales, que atiendan las acciones de: Capacitación y Asistencia Técnica, Financiamiento, Abastecimiento, Comercialización, etc. Estos programas deben de integrar empresas de una misma rama y con características comunes.

**La maximización de los recursos:** Ordenar y orientar el financiamiento hacia áreas previamente seleccionadas como prioritarias.

**La trascendencia:** Que tenga trascendencia a los períodos presidenciales, a fin de lograr el desarrollo sostenible sin interferencias negativas de partidos políticos.

**La autosostenibilidad financiera:** Se trata de mantener como mínimo, en ciertos servicios, un determinado nivel de operaciones productos de los ingresos corrientes que la prestación genere. Se trata de que el servicio pueda mantenerse.

*\* Es importante destacar el de trascendencia, dado que involucra la urgente necesidad de no partidizar la planificación económica, ésta no debe sujetarse a los períodos presidenciales para poder planificarla a largo plazo sin interferencia del partido que tome el poder político. El crecimiento económico del país debe estar al margen de cualquier interés político partidario, para responder realmente a los intereses de los sectores mayoritarios del país.*

### 3.- Situación de la Pequeña y Mediana Industria del Calzado Nicaragüense:

En la fabricación del calzado existen una serie de problemas que se gestan tanto a lo interno del proceso productivo como en la situación macroeconómica donde se desarrolla dicho proceso, a fin de tener visión concreta de cada problema se clasificarán como problemas macroeconómicos y problemas del sector.

#### 3.1. Problemas Macroeconómicos

Se abordarán los problemas que se generan a partir de la situación económica en general y de las políticas macroeconómicas, que establece el Gobierno.

#### 3.1.1. Crisis Económica Nacional

La situación de crisis que afecta a la economía en general, se refleja en una caída de la demanda real de la población y afecta en especial a la rama cuero y calzado.

En encuesta realizada por FIDEG, en diciembre de 1993, el 62.1% de los hogares entrevistados informaron que el consumo de ropa y calzado había disminuido y un 17.5% no lo estaba consumiendo debido a los bajos salarios y al incremento en los precios de estos productos.

En los indicadores macroeconómicos, mostrados en el cuadro siguiente, se observa que a partir de 1990 se da una ligera recuperación del Valor Bruto de la Producción en 1992 por el orden del 16%, un incremento del 22 % en las importaciones y del 32% en el consumo aparente, pero una disminución del 97% en las exportaciones.

CONSUMO APARENTE  
EN MILES DE DOLARES - 1985

AÑOS	VBP	IMPORTA	EXPORTA	Consumo Aparente
1980	58,552	8,566	3,166	63,952
1985	44,200	1,292	249	45,243
1990	16,072	1,875	3,371	14,576
1992	19,168	2,411	105	21,474

FUENTE: Desarrollo de la Competitividad de la Pequeña Industria del Calzado. CONAPI. 1993.

Esa misma tendencia de crecimiento en el consumo aparente, se se mantienen según los indicadores del FIDEG para Abril de 1994, en los cuales el salario promedio nacional se incrementó en un 7.8% con respecto al primer trimestre de 1993. Al mismo tiempo informa que los precios del vestuario y el calzado disminuyeron, aunque podría estar influenciados por la baja demanda de los mismos.

Según estadísticas, el Valor Bruto de Producción del calzado, experimentó tasa de crecimiento del 9.6% en 1992<sup>1</sup>, hecho que permite deducir que sus ventas se deben haberse incrementado en este período.

Es posible que la demanda interna tenga alguna mejoría en los próximos años, dado que se ha venido invirtiendo en programas que generan empleo en los estratos sociales bajos y medios bajos, por una parte; y por otra, se han mejorado la calidad y diseño del calzado nacional con respecto a 1991 y 1992, lo que estimula su preferencia con respecto al importado.

<sup>1</sup> Programa de Desarrollo de la Rama Cuero y Calzado 1993-1994. De la Asociación Nacional del Cuero, la Cámara de Industria de Nicaragua con apoyo de Antimo Ferraro.

### 3.1.2.- Políticas Económicas

Son innegable los efectos negativos que las medidas de ajuste económicas de corte neoliberal implementadas por el Estado, han tenido sobre la rama cuero y calzado, aunque actualmente se observan cambios que pueden revertir sus efectos en la producción de la rama, reseña de las cuales se exponen a continuación:

#### a-) Política Financiera:

Como parte del Plan de ajuste implementado desde 1990, el sector ha tenido graves restricciones en lo financiero. Las tasas de interés altas, las garantías exageradas, los trámites burocráticos y la poca disponibilidad de fondos para la producción, hacen difícil el acceso al crédito, especialmente para la Pequeña y Mediana Industria. En diferentes encuestas se ha reflejado que el crédito del Sistema Financiero Nacional para la pequeña industria no ha sido mayor del 2% de los productores.

#### b-) Política Fiscal:

La política de aumento en la recaudación fiscal y la disminución del gasto fiscal tienden a dar el siguiente efecto: por un lado se ha contraído la demanda por parte del Estado y de la población en general; y por el otro, se han incrementado los precios de venta del calzado por los impuestos que se pagan, con sus respectivas consecuencias negativas en las ventas del calzado. Estos impuestos que afectan la producción del calzado son:

El Impuesto General al Valor	(IGV)
El Impuesto sobre la Renta	(IR)
El Impuesto Municipal	(IM)

El IGV, cumple dos efectos: el de incremento en los precios de ventas del calzado, y el de incremento en la compra de insumos del calzado ya que la mayoría de los productores se abastecen de los comerciantes. Además hacen que los productores pierdan capital de trabajo, dado que el IR contempla el 2% de anticipo anual, el IM, es del 2% sobre las ventas totales y no sobre utilidades.

#### c-) El Costo de los Servicios Básicos:

El alto precio en los servicios básicos, se refleja en el incremento del costo de la energía y del agua, que han subido alrededor del 90% de 1990 a 1994.

#### d-) Los Aranceles y la Apertura Externa:

La liberalización de la economía nacional y la política de apertura externa, han generado una serie de efectos, entre los más importantes están: la reducción de los aranceles de los bienes de consumo final y la subida de los aranceles sobre los insumos necesarios para la producción, entre los que están incluidos los de la rama cuero y calzado. Hecho que baja los precios del calzado importado por un lado, y por el otro, se incrementan los costos de producción, agravando la situación competitiva del calzado nacional.

Los costos de aranceles de los insumos importados para la producción de la rama, fuera del área están compuestos por: el DAI (Derechos Aduaneros para las Importaciones); el ITF (Impuesto de Trámites Fiscales) y el IGV (Impuesto General al Valor) y están por el orden:

INSUMOS	% SOBRE PRECIO CIF
Betún	40%
Suelas, Tacones y Capelladas	40%
Pegamento	25%
Cordones	30%
Hilo Nylon	30%
Neolite	30%
Mostacilla	30%
Entretelas impregnadas	40%
Cuero Sintético (Cuerina, Charolina)	30%
FUENTE:	Investigación de mercado de insumos para el Calzado. ICES-CONAPI, Marzo de 1994.

Los costos de aranceles si se importan del área están por el orden del 21,58% del valor CIF<sup>2</sup>.

### 3.2.- Problemática del Sector

La situación que atraviesa la producción del calzado dentro del país, se expone en breve diagnóstico de la rama, partiendo de: su estructura, cadena productiva, proceso productivo y los principales problemas que enfrenta actualmente.

<sup>2</sup> Investigación de Mercado de los Insumos para el Calzado. ICES-CONAPI, Marzo 1994

**3.2.1.- Estructura de la Industria del Calzado en Nicaragua**

La industria del calzado en Nicaragua, está constituida principalmente por dos tipos de unidades económicas: la Gran Industria y la Pequeña Industria.

La Gran Industria está compuesta por siete Empresas:

CECALSA	ECO <sup>3</sup>
COMPLEJO GABRIEL CARDENAL	MANICA
ROLTER	SANDAK
BALCO S.A.	

La Pequeña Industria a Diciembre de 1993 estaba conformada por 321 Talleres, clasificados entre medianos, pequeños y micro talleres<sup>4</sup>, distribuidos por Región de la siguiente forma:

Región I	57	Región II	23
Región III	46	Región IV	143
Región V	38	Región VI	14
Total Nacional:	321		

Las líneas productivas no son similares en la Grande y Pequeña Industria: mientras en la grande el mayor peso lo tiene el calzado de hule; en la Pequeña, el de mayor peso es el calzado de cuero.

Líneas productivas de la Gran Industria<sup>5</sup>:

Calzado de Hule	42%
Calzado de Cuero	38%
Botas P.V.C.	11%
Chinelas	7.2%
Calzado Textil	1.6%
Botín Deportivo	0.2%

Líneas Productivas de la Pequeña Industria:

Calzado para Hombre	23%
Calzado para Mujer	27%
Calzado para Niña	30%
Calzado para Niño	20%

<sup>3</sup> Es la antigua PRONTO, también siguen produciendo el mismo tipo de calzado con diferentes diseños que exportan en su mayoría.

<sup>4</sup> Desarrollo de la Competitividad de la Pequeña Industria del Calzado. CONAPI 1993.

<sup>5</sup> Investigación CONAPI, Masaya, enero 1993

Según la misma investigación, existe una distribución de líneas productivas entre los productores de Granada y Masaya, los primeros producen mayormente la línea de hombre, y la de Mujeres los de Masaya. También existe producción de Botas para hombre y Zapatos Ortopédicos en pequeñas cantidades.

La materia prima que utilizan para la producción de ese calzado es mayoritariamente el cuero:

Cuero	37%	Cuerina	3%
Uretano	20%	Cuero Nubuk	3%
Cuerina	18%	Cuero color	3%
Vaqueta	16%		

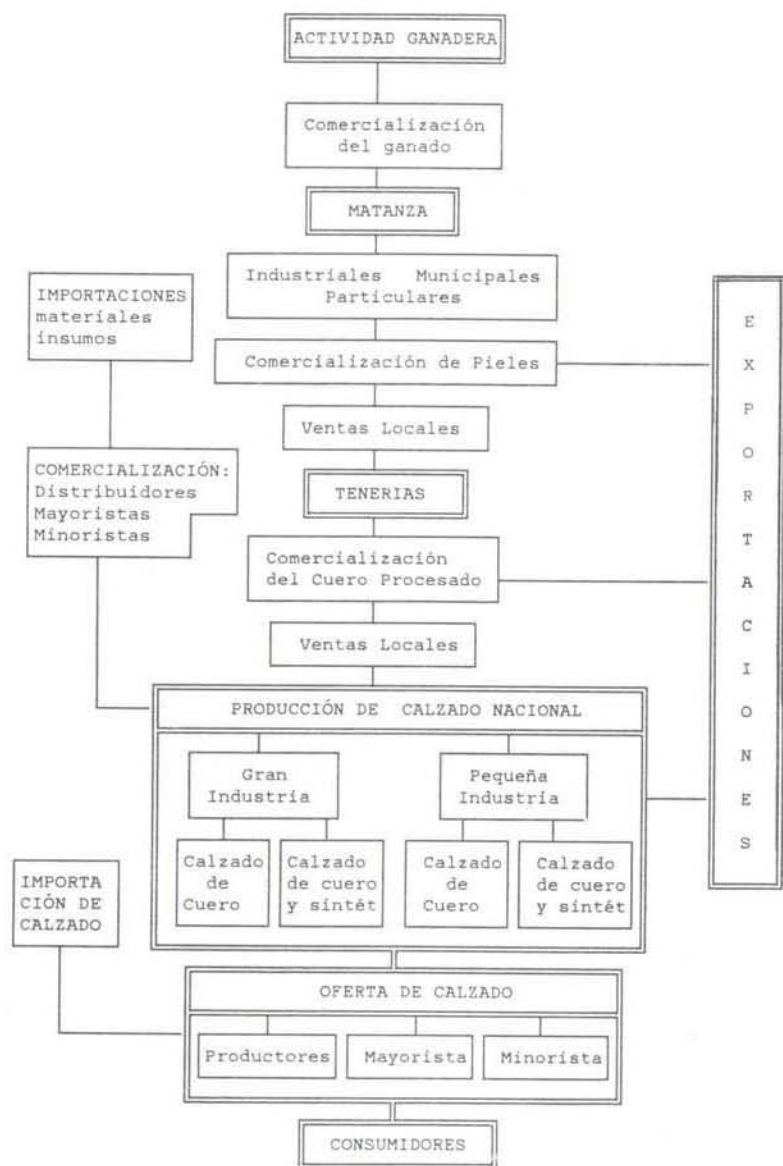
También la preferencia de los consumidores es marcada hacia el cuero.

Cuero	86%	Charolina	5%
Cuerina	8%	Cuero de Color	1%

**3.2.2.- Cadena Productiva de la Rama Cuero y Calzado**

El ciclo productivo del calzado de cuero se inicia con la crianza del ganado, seguido de la matanza, del procesamiento de la piel y de la fabricación del calzado.

En estos cuatro momentos del ciclo, existen problemas particulares que afectan directamente la producción del calzado y artículos de marroquinería y talabartería. A continuación se presenta el esquema de la cadena productiva.



### 3.2.3.- La Ganadería

Como se expuso en el esquema anterior, la crianza del ganado constituye el primer eslabón de la cadena productiva del calzado.

#### 3.2.3.1.- Crianza del Ganado

El calzado de cuero es producido casi en forma exclusiva de la piel del Ganado Bovino. Como se conoce, Nicaragua tiene tradición en la producción de ganado, lo cual hace más rentable la producción del calzado de cuero, por tener ventaja comparativa con respecto a otros países que no son ganaderos.

La piel del ganado presenta características diferentes, según la raza, el color del pelo, el espesor del cuero, el ancho del mismo y el tipo de flor<sup>6</sup>.

Con el ganado bovino, se pueden realizar cruces de razas para obtener pieles con mejor textura que favorezcan la producción del calzado de calidad<sup>7</sup>. Según diferentes estudios realizados, en Nicaragua, el cruce de raza es mayoritariamente con la raza Cebú, que tiene diferentes espesores en la piel, lo que baja la calidad del cuero.

Pero no sólo la raza del ganado determina la calidad del cuero, sino que existen diferentes aspectos que inciden en ella, entre estos están: 1) Las enfermedades como el tórsalo y garrapatas que hacen perder su calidad hasta en un 30%, la sarna o ácaros en la piel y los piojos; 2) Defectos por manejo, perforaciones con puntas de hierro que se usa para empujar al animal en el cargue y descargue del transporte, lesiones por yuntas y collares, restringue en los camiones, etc.; 3) Defectos en la matanza<sup>8</sup>.

#### 3.2.3.2.- Problemas en la Crianza del Ganado

Entre los principales problemas que afectan la actividad ganadera, están en primer orden, la escasez del cuero y su calidad, teniendo entre sus causas:

- Disminución del hato ganadero y pérdida de la calidad genética.
- Existencia de enfermedades que afectan la calidad de las pieles.
- Trato inadecuado en el traslado del ganado hacia los mataderos.
- Exportación de la mejor calidad del ganado en pie.
- Falta de hábito del ganadero para cuidar la piel del ganado.
- Falta de orientación para producir cruces genéticos del ganado con mejores pieles para la fabricación del calzado.

<sup>6</sup> La dermis del ganado está compuesta por dos partes: la superior o papilar y la inferior o reticular. A la superior o papilar se le denomina como FLOR y es la que determina el aspecto del cuero terminado.

<sup>7</sup> Entre las razas que aportan buenas pieles están: la Holandesa Frisona (blanca y negra), Simmenthal Suiza (Blanca y Roja). Durham shorthorn Inglesa y la Hereford Inglesa.

<sup>8</sup> Documento del curso sobre Tecnología, Mercadeo y Control de Calidad del Cuero. Antimo Farraro.

Tampoco existe política de incentivos para que los ganaderos cuiden la piel de las reses a fin de obtener cuero de buena calidad. Así mismo tampoco existe en el país, conciencia sobre el valor de la piel como materia prima para la industria, lo que hace aún más difícil el cuidado de la misma por parte del productor del ganado quien además, vende el ganado por su peso sin considerar la calidad de su piel.

### 3.2.4.- Los Mataderos

El destace de reses que se efectúa en los mataderos, constituye el segundo eslabón de la cadena productiva del calzado.

#### 3.2.4.1.- El Destace

También la forma en que se efectúa la matanza del ganado, hace perder calidad al cuero. Existen menos defectos en la matanza industrial que en el destace a mano, los defectos más frecuentes son: asimetría de la piel, cortes, huecos, partes sin dermis, etc.<sup>9</sup>.

En el país, la matanza se efectúa en tres tipos de mataderos:

Mataderos industriales  
Mataderos municipales  
Mataderos particulares

Existen cuatro mataderos industriales en Nicaragua:

Amerrisque	en Juigalpa
CARNICA	en Managua
IGOSA	en Rivas
San Martín	en Nandaime

Además se conoce que los propietarios del matadero de Condega, están gestionando préstamos para reactivarlo. No se pudo conocer el número de mataderos Municipales ni particulares, pero se refieren numerosos.

#### 3.2.4.2.- Problemas en el Destace del Ganado

Uno de los problemas de la matanza del ganado, es la poca conciencia que existe en los mataderos municipales y particulares, sobre el valor del cuero como materia prima para la industria nacional y para la exportación de éste con algún valor agregado. Otro consiste en el poco control sobre la matanza del ganado y el destino de sus pieles.

<sup>9</sup> Documento del curso sobre Tecnología, Mercadeo y Control de Calidad del Cuero. Antimo Ferraro.

El destino de los cueros que se obtienen una vez sacrificado el ganado en los mataderos, no es controlado adecuadamente por ninguna entidad gubernamental o gremial en su totalidad, posiblemente debido a la gran cantidad de mataderos particulares.

Este sub producto de los mataderos, debería ser objeto no sólo del cuidado de su calidad sino de su conteo y conocimiento exacto de su destino, por ser una estadística económica del país, y además, aportar tanto al rubro de las exportaciones como a la de los bienes intermedios en las Cuentas Nacionales.

Por otro lado, al no existir políticas de apoyo adecuado a los ganaderos ni existir coordinación sobre el precio en el mercado centroamericano, los productores prefieren exportar el ganado en pie, debido a los bajos precios internos que pagan los mataderos nacionales en comparación con el resto de los países del área.

Así mismo, la ausencia de incentivos para cuidar la piel del ganado cuando éste es sacrificado, hace que los rastros municipales y mataderos particulares utilicen métodos de matanza que estropean las pieles.

Según el Informe anual del Banco Central de 1991, en ese año se exportaron pieles saladas y procesadas. El número de reses sacrificadas en mataderos industriales y municipales fue de 323,800<sup>10</sup> de los cuales se exportaron 2,967,800 pies cuadrados de cuero salado que equivale a 100,000 pieles aproximadamente; o sea, el 30% del total de pieles, no se tienen datos de la exportación actual del cuero salado, pero según los teneros esta ha sido aumentada.

Se exportaron en ese mismo año 6,100 reses en pie, que equivale al 18% del total de reses sacrificadas. También en ese año, se elaboraron 1,530,800 pies cuadrados de cuero de empeine que equivalen aproximadamente a 50,000 pieles. Es notorio que si se exportaron 100,000 pieles y se procesaron 50,000 pieles, que hacen un total de 150,000 pieles contabilizadas en las Cuentas Nacionales, existe diferencia de aproximadamente 173,800 pieles que equivalen al 53% de las 323,800 reses sacrificadas, que no se sabe qué destino tomaron.

Esto ejemplifica un poco, la falta de control estatal que existe sobre esta materia prima, lo cual también hace aún más difícil contar con estadísticas confiables sobre este rubro, necesarias para una planificación efectiva de la reversión de la rama cuero y calzado.

#### 3.2.5.- El Proceso de Curtiembre

El proceso productivo del cuero se realiza en las tenerías o curtidurías y constituye el segundo eslabón de la cadena productiva del calzado. Para una mejor apreciación de su problemática, se expondrá de forma general la situación de las tenerías y posteriormente se explicará el proceso de curtiembre.

<sup>10</sup> En esta cantidad se incluye un 10% de matanza clandestina

### 3.2.5.1.- Situación de las Tenerías

Nicaragua también tiene experiencia en el procesamiento del cuero. Existen en el país tenerías de diferentes niveles de desarrollo, clasificadas como: Artesanales sin equipo mecánico; Artesanales con equipo mecánico y Tenerías Industriales.

#### - Tenerías de nivel artesanal sin equipo mecánico

Cuya producción final, por lo general es la vaqueta, entre las más conocidas están:

La tenería Municipal de Boaco  
La tenería Velázquez de Chinandega  
Varias situadas en la costa del Lago de Managua

#### - Tenerías de nivel artesanal con equipo mecánico

En forma general estas empresas tienen una maquinaria bastante antigua y en casos excepcionales se puede observar un adecuado mantenimiento. Dentro de este grupo están:

Tenería Aguilera en Granada  
Tenería de Rivas

#### - Tenerías de nivel industrial

Dentro de esta categoría existen dos tipos de empresas:

Una con maquinaria antigua, procesan mínimas cantidades de pieles, en algunos casos dan servicio de maquila o están fuera de servicio. Son de este grupo:

Tenería Los Leones en León  
Tenería Miranda en Managua  
Tenería Ferrari en Granada - Cerrada  
Tenería Hurtado en Granada - Cerrada

Otras tienen equipos antiguos pero funcionando, aunque alguna maquinaria este inactiva por falta de repuestos o de mantenimiento adecuado. Dentro de este grupo están:

Tenería Gabriel Cardenal en Managua  
Tenería Condega en Estelí  
Tenería BATAAN en León  
Tenería ECO en Managua

### 3.2.5.2.- La Curtiembre

Una vez establecidos los parámetros de calidad y control del cuero, se le sala para su conservación hasta ser procesado. El proceso de curtiembre se efectúa en dos fases: Curtido y Recurtido.

#### a) Fase del curtido:

En esta primera fase se procesa el cuero, hasta llevarlo al Wet Blue, y contiene seis etapas:

##### *Pelambre:*

Operación primaria inicial para eliminar el pelo de la piel, gelatinizar la grasa, enrollar la piel, hincharla para eliminar de forma mecanizada las grasas.

##### *Descarnar:*

Esta operación, elimina mecánicamente las grasas gelatinizadas de la piel para que el proceso de curtiembre no tenga dificultades de penetración y no se formen jabones de cromo.

##### *Curtido:*

Una vez descarnada la piel; se recorta sobre una mesa, se pesa<sup>11</sup>, a fin de calcular la cantidad de materiales que se necesitan para curtila. Se curte el cuero entero para curtir al mismo tiempo la carnaza.

##### *Ecurrido:*

El cuero ya curtido y seleccionado, entra nuevamente a la producción, en donde se le aplica la extracción de humedad con una máquina exprimidora apta para tal fin.

##### *Dividir:*

Consiste en cortar longitudinalmente el cuero en dos partes iguales<sup>12</sup>, de donde se obtiene el cuero flor y la carnaza entera.

##### *Rebajar:*

Consiste en lograr espesor constante y uniforme en toda la superficie del cuero, tanto flor como carnaza. Hasta esta parte el cuero queda semi procesado y se denomina Wet Blue.

#### b) Fase de recurtido:

Después de haber rebajado el cuero, éste se recurte. En esta fase se realizan los siguientes pasos:

##### *Engrase:*

Es el proceso mediante el cual se engrasa la superficie del cuero, existen diferentes tipos de engrases; superficiales, penetrantes y con diferentes tipologías<sup>13</sup>.

<sup>11</sup> A este peso se le denomina PESO TRIPA.

<sup>12</sup> También esta operación puede efectuarse con cuero pelambre o descarnado.

<sup>13</sup> Las tipologías como sulfonados, sulfitados, fosfóricos, bisulfitados, mineralizados, sintétizados etc., dan resultados diferentes por sus estructuras químicas.

**Tintura:**

Proceso donde se da el color al cuero de acuerdo a pedidos expresos o bien por línea productiva determinada<sup>14</sup>.

**Estirado:**

Tiene como objetivo, extraer el agua del cuero y estirar las arrugas que se producen en el bombo de recurrido.

**Secado al Vacío:**

Sirve para extraer agua y dar una superficie lisa y fina a la flor del cuero. El secado al vacío no se hace a todos los tipos de cuero final.

**Secado:**

Una vez secado al vacío el cuero que lo amerite, sigue la operación del secado con calor y aire para extraer humedad residual<sup>15</sup>.

**Ablandado:**

Tiene por finalidad dar suavidad al cuero y se aplica según el tipo de engrase que recibió.

**Recortado:**

Cuando el cuero está ablandado, se procede a cortar las partes de descarte laterales y pequeños defectos para mejorar su presentación.

**Selección:**

El proceso de selección se realiza verificando el control de los siguientes aspectos: Control del espesor; Control del color; Control de la suavidad; Uniformidad del espesor, color y suavidad en la piel; Clasificación de acuerdo a los pedidos.

**3.2.5.3.- Problemas en la Curtiembre**

El procesamiento de la piel que se efectúa en las tenerías, enfrenta problemas que le impiden brindar a la industria del calzado, la cantidad y calidad de pieles necesarias.

La situación de la maquinaria en las tenerías, tal como se analizó en incisos anteriores, no es la más adecuada, pero se pueden reactivar con inversión no cuantiosa para que produzcan con calidad y en cantidad por lo menos para la primera fase de la reversión.

En lo relativo a la materia prima e insumos es donde existen mayores problemas, sobre todo en la materia prima, el cuero crudo. Las mejores pieles se exportan sin ningún valor agregado, quedando las de menor calidad para el procesamiento nacional que efectúan las tenerías, tampoco se les provee de cantidades suficientes.

<sup>14</sup> En la tintura se pueden usar diferentes tipos de colorantes: ácidos, metal al cromo, diazotados, etc., así como diferente metodología de aplicación.

<sup>15</sup> También existen varios métodos para secar, eléctrica, al vapor, al aire libre, etc.

Existe presión de parte de los teneros para que los mataderos les vendan el cuero que necesitan para trabajar, pero los mataderos argumentan que están de acuerdo si se les paga el precio que reciben con la exportación. Un ejemplo es la situación de la tenería BATAAN, quien está solicitando apoyo del Gobierno para que Amerrisque les abastezca, pero al parecer también carecen de capital de trabajo para poder comprar al precio que se establece, así como para mantener el mismo ritmo de compra en tiempo considerable.

No puede existir reversión industrial, si no se canalizan fondos hacia las industrias que desean reconvertirse, aunque estos fondos otorgados se les provea de adecuado tratamiento a fin de lograr cumplimiento en el retorno de los mismos.

Las tenerías medianas y pequeñas acopian sus pieles de los rastros municipales, en donde las pieles son de tercera categoría.

Según información obtenida, las tenerías están trabajando por debajo de su capacidad instalada, por falta de la materia prima fundamentalmente.

CAPACIDAD INSTALADA EN LAS TENERIAS

EMPRESAS	Capacidad Instalada Piel/Mes	Capacidad Utilizada Por/Mes
Tenería Bataan	12,000	32%
Tenería Condega	6,000	42%
Tenería ECO <sup>16</sup>	3,000	90%
Otras Tenerías <sup>17</sup>	8,000	56%
FUENTE: Datos de CONAPI.		

Sintetizando los problemas en el procesamiento de la piel, puede afirmarse que están referidos a: falta de pieles que procesar, falta de financiamiento para capital de trabajo en las tenerías a fin de comprar las pieles en los mataderos nacionales, al precio que éstas son exportadas y mantener el mismo ritmo de compra por lo menos en el corto plazo.

<sup>16</sup> La Tenería ECO, es la misma PRONTO que fue comprada por capital de Costa Rica.

<sup>17</sup> No se incluyen las tenerías artesanales, debido a que su producción no es constante y en el último año algunas han cerrado por no contar con las condiciones higiénicas que exige el MINSA, ya que su ubicación por lo general es dentro de los poblados.

### 3.2.6.- Proceso Productivo del Calzado

En este sub-inciso, se expone el proceso productivo del calzado que constituye el cuarto eslabón de su cadena productiva. Este proceso se realiza dentro de los talleres de calzado, a continuación se describe dicho proceso y se muestra el esquema del mismo.

#### 3.2.6.1.- Descripción del Proceso Productivo

El proceso productivo de la fabricación del calzado comprende dos fases: Alistado y Montado.

a-) El Alistado, se realiza básicamente en seis pasos:

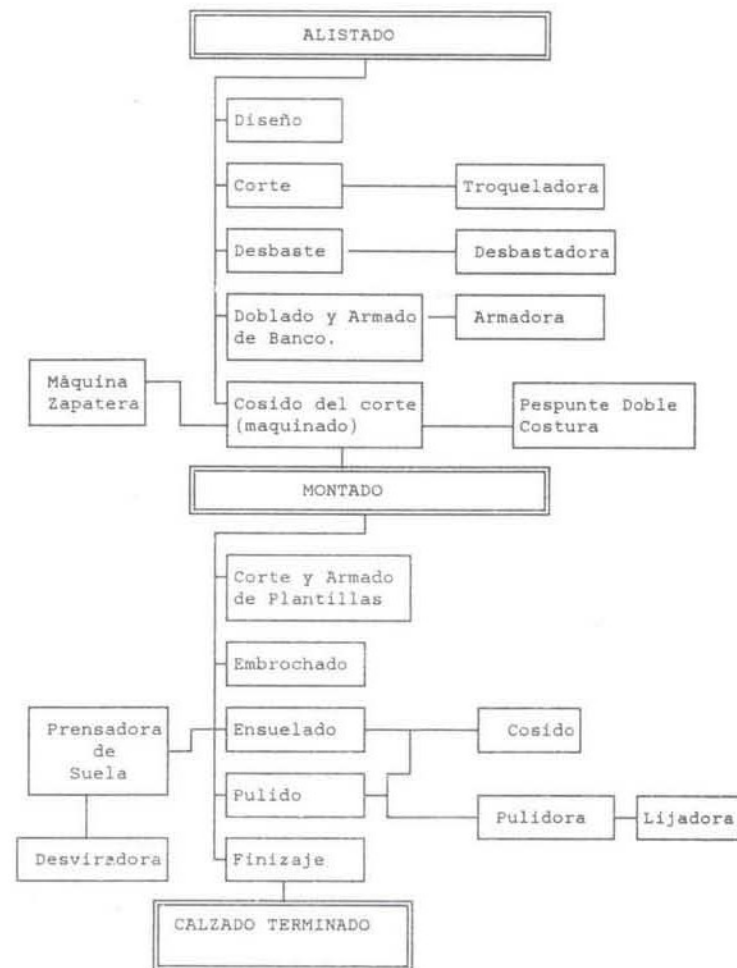
- \* Diseño: Se dibuja el zapato en papel de acuerdo a diseño, medidas y hormas a utilizar.
- \* Corte: Se corta el material de acuerdo al dibujo elaborado.
- \* Desbaste: Se disminuye el espesor del material.
- \* Doblado: Se dobla el material, de acuerdo al dibujo.
- \* Armado: Se arma el zapato manualmente de acuerdo a la horma.
- \* Maquinado: Se cose con la máquina zapatera y se le da el acabado de la primera fase.

b) En el Montado, también se realizan seis pasos:

- \* Corte: Se corta la plantilla.
- \* Armado: Se arma la plantilla y se colocan las taloneras y el cubo.
- \* Embrochado: Se pega manualmente con mostacilla la suela del zapato.
- \* Ensuelado: Se coloca el cerquillo y se hace el desvirado.
- \* Pulido: Se pule la suela y se lijan los bordes.
- \* Finizaje: Se tiñe la suela, se patea el zapato y se revisa la plantilla.

#### 3.2.6.2.- Esquema del Proceso Productivo

Se muestra en el esquema, las partes del proceso que deben realizarse mecánicamente para obtener mayor productividad y calidad en el calzado.



**3.2.6.3.- Problemas en el Proceso Productivo del Calzado**

Ya dentro del proceso productivo del calzado, existen problemas de diferente naturaleza, entre los más importantes están: situación de la maquinaria; falta de condiciones de trabajo; abastecimiento de materia prima e insumos; problemas en el proceso productivo; capacitación y comercialización.

**a-) Sobre la Maquinaria y Equipos:**

Dentro del proceso de trabajo se desarrollan muchas actividades de forma manual, dada la carencia de maquinarias, que encarece el producto final y además afecta la calidad y cantidad del mismo.

**a.1) Situación de la Maquinaria**

Según estudio tecnológico realizado por CONAPI en abril de 1992, el tipo de máquinas que utiliza la pequeña Industria del calzado está constituido por: Troqueladora, Armadora, Lijadora y Máquina de coser zapatos. Según muestra tomada a 30 talleres el porcentaje de existencia de maquinaria, está por el orden de:

Troqueladora <sup>18</sup> ,	2%
Armadora,	10%
Lijadora	32%
Máquina de coser zapatos	55%

El número de talleres que poseen estos tipos de máquinas está por el orden de:

Cantidad de Talleres que tienen:		Cantidad de Talleres con Proceso Manual
Troqueladora	3%	97%
Armadora	13%	87%
Lijadora	37%	63%
Máquina de Coser Zapatos	80%	20%

Como se observa el grado de mecanización del proceso productivo es muy bajo.

Número de máquina por persona es de: 0.62

Número de máquina por taller es de: 1.70

<sup>18</sup> La Troqueladora es una máquina cortadora.

El grado de envejecimiento de la maquinaria es alta, según la muestra tomada:

	Años de vida
Troqueladora	32
Armadora	23
Lijadora	13
Máquina de coser zapatos	26

**a.2) Sobre el Mantenimiento de la Maquinaria**

El mantenimiento de la maquinaria es deficiente y ocasional si se toma en cuenta la edad de la misma. En investigaciones realizadas, el 52% de los encuestados dijeron no tener conocimientos tecnológicos para brindarle el mantenimiento a la maquinaria que poseen.

El mantenimiento industrial es deficiente, sólo el 5.7% de los trabajadores han recibido capacitación para realizar esta actividad.

La seguridad industrial y seguridad laboral son calificadas como deficientes.

En cuanto a los repuestos necesarios para el mantenimiento y reparación no existe un proveedor con conocimientos técnicos necesarios.

**a.3) Capacidad Ociosa**

Según el Estudio Tecnológico, las maquinarias se utilizan aproximadamente a la mitad de su capacidad instalada.

Según el estudio de mercado ICES-CONAPI, todos los talleres están trabajando por debajo de la capacidad instalada dada la recesión económica en que se encuentra el país, reflejando capacidad ociosa por línea de:

Hombre	53%
Mujer	54%
Niña	48%
Niño	73%
Producto cuero	52%

**b-) Falta de Condiciones de Trabajo:**

Las condiciones ambientales dentro de los talleres no es la apropiada. Los dispositivos de seguridad laboral y la disposición física no es la recomendable. Las condiciones de los locales requieren en lo general, de reparación inmediata para que puedan ser usados de forma eficiente, lo mismo que sus conexiones eléctricas necesitan ser reparadas y readecuadas.

## c-) Abastecimiento de las Materias Primas e Insumos:

Existe una larga cadena de intermediarios en la compra de materias primas e insumos por parte de los productores, desde la adquisición en el exterior, hasta la comercialización a lo interno del país, que encarece el precio de los insumos e incide directamente en el precio del calzado elaborado por el sector.

Esto tiene como causa principal, entre otras, el sistema de compra de manera aislada por los productores, lo que les impide alcanzar precios de mayorista. Esto último redundaría en los altos costos de producción del calzado y, por ende, los precios de venta no competitivos en el mercado.

Además, muy pocos distribuidores de insumos conocen sobre las especificaciones técnicas y parámetros de calidad de los materiales e insumos que distribuyen, lo cual origina en algunos casos que los productores compren éstos perdiendo calidad y presentación en los productos finales.

## c.1) Principales Insumos Demandados

En la encuesta realizada recientemente por CONAPI entre los zapateros de la Región IV, el 62% señaló la mala calidad de los insumos como principal causa de la mala calidad de sus productos. En el mismo sentido se pronunciaron los comercializadores de calzado en "Investigación de Mercado sobre los Insumos del Calzado, ICES-CONAPI, Marzo 1994".

En la misma investigación se informa que la cantidad de insumos nacionales utilizados por la rama es mucho menor que la de los insumos importados. Esto es debido entre otras, porque algunos insumos nacionales carecen de la calidad requerida y en algunos casos, éstos no se producen en las cantidades necesarias.

Los principales insumos demandados en la actualidad son:

Insumos	Unidad de Medida	Consumo Promedio Semanal por Productor	
		Con Producción Actual	Con Máxima Capacidad
Lacas	Galón	0.50	1.20
Betún	Cajita	3.40	12,50
Pegamento	Galón	2.10	6.20
Lámina PVC	Lámina	3.00	10.00
Neolite	Lámina	4.50	15.80
Cuero	Pié	91.43	220.60
Cuerina	Yarda	8.21	22.00
Charolina	Yarda	3.16	6.00
Bontex	Lamina	1.50	2.00
Texón	Lámina	3.00	6.00
Hilo Nylon	Cono	1.20	2.40
Cordones	Docena	2.90	6.40
Entretelas	Yarda	3.80	7.80
Suelas	Par	57.50	112.50
Tacones	Docena	6.00	14.20
Cambrellones	Gruesa	2.30	4.70
Uretano	Yarda	2.00	4.30
Mostacilla	Libra	1.60	4.70
Accesorios	Docena	6.00	12.30

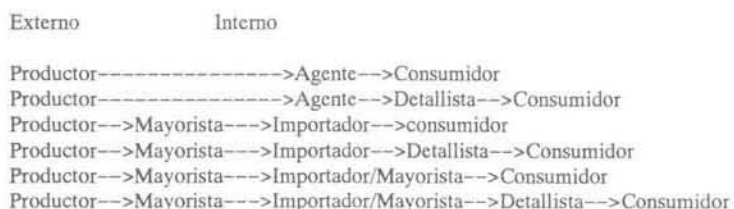
FUENTE: Investigación de Mercado de Insumos del Calzado. ICES-CONAPI, 1994.

El origen de estos insumos es el siguiente:

Origen	cantidad insumos	% de la Oferta
Guatemala	11	30%
El Salvador	5	15%
Honduras	3	10%
Nicaragua	4	13%
Taiwán	5	15%
México	2	8%
Colombia	1	3%
Bulgaria	1	3%
Rusia	1	3%

Los productos de origen nicaragüense, corresponden al 13% del total de los que se comercializan en el país. El 55% se importan del área centroamericana, siendo Guatemala el que participa más con el 30%, del resto de países se importa el 32%.

Las redes de Abastecimiento de los insumos importados, encarecen estos productos, ya que su intermediación por lo general es de tres escalas como mínimo, tal y como se muestra a continuación:



En relación a los insumos producidos nacionalmente, sólo son cinco: Pegamento, Cambrellones metálicos, Hormas de madera, Tacones de madera y Suelas de hule y plástico.

Además que la oferta de insumos no está completa, ya que entre los insumos que son demandados por los productores y que no se comercializan en el país están:

- Cambrellones Mosca de Colombia
- Neolite Salvadoreño
- Hormas Plásticas Gaucho o El Arbol
- Cuero Kalf alemán
- Satín USA
- Cuero Boston
- Contrafuerte para taloneras Royal USA.
- Gamuza USA.

## c.2) Situación de las Hormas, Tacones y Suelas

No se cuenta con tecnología para producir hormas de calidad. Se necesitan estilos, tamaño y material de buena calidad.

Existen tres fábricas de hormas con tecnología atrasada<sup>19</sup> y poca capacidad productiva. La Cooperativa de Insumos y Mercadeo de los Artesanos del Calzado (COOIAC), ubicada en el Mercado Oriental, tiene capacidad productiva de 60 pares de hormas por semana laborando con 4 trabajadores, actualmente, por falta de demanda, está produciendo 30 pares con 2 trabajadores. Según el responsable de producción sus costos promedios son de C\$ 28.00 por par de hormas, y las venden entre C\$ 45.00 y C\$ 30.00 por par.

El promedio de vida útil de una horma es de unos 200 pares de zapatos, pero en la práctica son utilizadas por más tiempo, lo que incide en la mala calidad del calzado.

Entre los principales problemas detectado por los productores están la mala calidad de los insumos de la materia prima.

En relación a los Tacones, se conoce la existencia de varias fábricas de tacones de madera para la línea productiva de mujer, en Masaya y Granada. Su proceso productivo es artesanal y están en capacidad de producir entre 10 y 30 docenas de tacones diario. También existe producción de tacones de hule para la línea de Hombre en Masaya y Tipitapa.

Sobre la fábrica de suelas de hule y plástico, se conoce una ubicada en Masatepe con taller completo aunque con maquinaria obsoleta, LA CORBAL, que también se dedica a fabricar los empaques de hule para la maquinaria industrial.

## d-) Sobre la Producción:

El proceso productivo del calzado afronta una serie de problemas técnico-productivos y organizativos, que influyen considerablemente en la calidad y cantidad del producto que genera.

### d.1) Problemas para producir

El Mediano y Pequeño empresario, enfrenta problemas al poner a funcionar su unidad productiva, entre estos están:

La mayoría de los talleres de la Pequeña Industria, trabajan a base de encargo debido a la falta de capital de trabajo fundamentalmente, lo cual les impide la reposición de inventario tanto de materiales como de productos terminados y por ende la continuidad de proceso productivo. Según los productores los problemas que afrontan son de diferente índole y con diferente importancia, según se muestra en el cuadro siguiente:

<sup>19</sup> Cooperativa de Insumos y Mercadeo de los Artesanos del Calzado (COOIAC) de Managua, Los Urroz y la de Ascención López Berrios en Masaya.

## PROBLEMA DE LOS PRODUCTORES DE CALZADO

Problemas 37, 38	% en Orden de Importancia
Financiamiento	37%
Bajas Ventas	19%
Mala calidad de la Materia Prima	18%
Saturación del Mercado	15%
Precio alto de la Materia Prima	7%
Competencia de Calzado Importado	4%
FUENTE: Encuesta Granada y Masaya. ICES/CONAPI. Diciembre, 1993.	

Se analizarán por separados aquellos problemas que tienen mayor incidencia en la problemática y que pueden solucionarse con esfuerzos compartidos.

## d.2) Altos costos de producción

Otra de las debilidades que tienen que superar los fabricantes del calzado, son los altos costos de producción con que producen, entre los rubros que tienen mayor peso dentro de la estructura de costos de producción del calzado de cuero están los materiales.

El alto costo de los insumos, hace que los productores bajen el precio de la mano de obra, lo cual influye en la productividad y calidad del trabajo, la estructura de costos se muestra en el cuadro siguiente:

## RUBROS DE LOS COSTOS DE PRODUCCION DEL CALZADO

Elementos de Costo	Talleres con Procesamiento Productivo Manual, Mayormente	
	Calzado de Niña	Calzado de Varón
Materia Prima Cuero Nacional		39.73
Materia Prima Importada	29.83	
Mat. e Insumos Nacionales	14.77	
Mat. e Insumos Importados		12.64
Total costo Mat. Prima e Ins.	44.60	50.57
Mano de Obra	44.31	43.67
Gastos Ind. de Fabricación	11.09	5.76
FUENTE: Desarrollo de la Competitividad de la Pequeña Industria del Calzado. CONAPI. 1993.		

Un elemento importante es la cadena de intermediación de los insumos, que eleva el precio de los mismos en forma considerable en algunos casos, obligando a bajar el valor de la mano de obra a utilizar para poder obtener costos que les garanticen precios bajos del producto final.

En el cuadro que sigue, se exponen el incremento que experimentan algunos de estos insumos importados:

## INCREMENTO DE PRECIOS EN LOS INSUMOS IMPORTADOS

Materiales Insumos	Unidad Medida	Precio Venta Import.	Precio Venta Comerc. *	% de Increment.
Lacas	Galón	11.41	14.84	30%
Neolite	Lámina	8.28	9.53	15%
Espojas	Lámina	5.94	8.59	45%
Cuerina	Yarda	2.97	3.75	26%
Hilo de Nylon	Cono	5.63	7.81	39%
Cordones	Docena	0.78	1.25	60%
Suelas	Par	1.41	1.88	33%
Tacones	Docena	4.06	6.25	54%
Uretano	Yarda	4.69	5.16	10%
Mostacilla	Libra	1.25	1.56	21%
Accesorios	Docena	3.75	4.53	21%

FUENTE: Encuesta de Insumos del Calzado. ICES/CONAPI. Marzo, 1994.

Además de precios altos, la calidad de los insumos no es la apropiada para producir competitivamente.

Otro elemento es sobre el cálculo del costo, que por falta de conocimiento y método a utilizar, no se incluyen dentro de los costos de producción: el costo de depreciación de la maquinaria, ni los gastos administrativos y gastos generales. En recientes entrevistas se pudo constatar que los productores de calzado no incluyen dentro de sus costos, la depreciación de las hormas, que tienen como vida útil la fabricación de unos 200 pares de calzado aproximadamente.

Según investigación de CONAPI, EL 50% de los productores entrevistados calculan los precios a partir de los costos de producción; o sea, no toman en consideración los costos y gastos indirectos. El 39% a partir de los gastos directos y por lo general no toman en consideración los precios del mercado.

#### d.3) La Productividad del Trabajo

La poca productividad es otro factor importante, pero sus causas son difíciles de constatar, dado que no se trabaja a alta capacidad por la escasez de demanda. Dentro de la rama, es notorio el trabajo por destajo, lo que garantiza un margen para rescatar la productividad en situación diferente.

#### e-) Capacitación y Asistencia Técnica:

Existen esfuerzos alrededor de la capacitación y asistencia técnica para la rama cuero y calzado, pero las deficiencias son grandes, dado los rezagos que existen en este campo y en algunos casos, existe resistencia de algunos productores para absorber los conocimientos y es hasta que salen del mercado o están por salir que concretan esta necesidad.

##### e.1) En lo Técnico Productivo

Por lo general, los productores son formados empíricamente dentro del proceso de trabajo mismo. En el subsector existe poca capacitación técnica productiva, ya que se ha hecho más énfasis en la capacitación financiera y contable.

Según el estudio tecnológico, los productores no han recibido capacitación técnica en el manejo de la maquinaria ni en seguridad laboral, el 1% de los productores ha recibido en mantenimiento de la maquinaria, y el 5% sobre el control de la calidad.

También son poco conocidas por los productores: las técnicas modernas de producción y la división del trabajo, lo que incide en la calidad del producto y como consecuencia su falta de competitividad en el mercado se incrementa.

##### e.2) Sobre Diseños y Modelaje

No existe capacidad de diseño y modelaje, tampoco existe la práctica de utilizar catálogos para mejorar los estilos.

Según estudio de CONAPI realizado en enero de 1994, el 47% de los productores entrevistados realizó diseño de acuerdo a instrucciones del cliente, el 20% usando catálogos modernos y el 12% utilizando catálogos viejos. Más del 90% expresó que cambiaron los diseños para poder permanecer en el mercado, afirmación positiva para la futura capacitación que pueda brindárseles en este sentido.

##### e.3) En lo Administrativo Financiero

En todos los estudios realizados en los últimos cinco años sobre el sector de la pequeña industria, se ha recalado este problema de la ausencia de capacidad gerencial, y según demuestran estadísticas es el aspecto más privilegiado en la capacitación, ya que los cursos sobre contabilidad y aspectos financieros fueron más numerosos que los relacionados a los aspectos técnicos productivos.

Sin embargo, se carece de controles administrativos y de gestión empresarial en un alto porcentaje de las unidades económicas. Es posible que este aspecto no haya tenido resultado debido al grado de sobrevivencia en que se encuentran las mayorías de las empresas del subsector.

Acciones positivas desarrollan organismos no gubernamentales que otorgan crédito, ya que tienen como condicionante la capacitación en los aspectos contables financieros, lo cual en la mayoría de los casos es llenado como un requisito, pero a lo interno de la unidad no todos lo practican.

**f-) La Comercialización:**

Según análisis realizados, las bajas ventas tienen como causa principal: la caída de la demanda, la falta de una estrategia de mercadeo y la ausencia de canales de comercialización adecuados.

Pero también los problemas de la comercialización del calzado producido por la Mediana y Pequeña Industria, están referidos a la calidad, acabado, diseño y modelos. Además han incidido los precios, que se consideran altos, por el alto costo de la materia prima importada y nacional.

Es notorio el gran esfuerzo que se realiza alrededor de la comercialización del calzado, y aunque sus ventas se incrementan lentamente, no existe un organismo orientador de la comercialización, sino que cada productor utiliza el canal al que mejor acceso tiene. En investigación realizada recientemente se constató lo siguiente<sup>20</sup>:

- Los canales de comercialización que normalmente están utilizando los productores son:

Local propio	7%
Casa Comercial	53%
Casa Comercial e intermediarios	13%
Intermediarios	27%

- Según los comercializadores, existen cuatro problemas de ventas con el calzado de la pequeña industria:

Mala calidad del producto	50%
Mala calidad de la materia prima	23%
Mala calidad de los insumos	10%
Precios altos	7%

- La preferencia de los consumidores por el calzado nacional según el estrato social al que pertenecen, se expresó así:

- El 21% del estrato social alto prefiere el calzado nacional.
- El 43% del estrato social medio prefiere el calzado nacional.
- El 36% del estrato social bajo prefiere el calzado nacional.

O sea que los consumidores del calzado nacional, pertenecen en su mayoría a los estratos medios.

<sup>20</sup> Según Investigación de Mercado del Calzado, ICES-CONAPI 1994.

En cuanto a la preferencia del calzado importado, los consumidores expresaron que se debe a que, es de mejor calidad, tiene mejor acabado y es más cómodo.

- En lo relativo a las exportaciones también existe el mismo problema de calidad, aunque se han estado haciendo exportaciones por contactos realizados por los propios productores.

Actualmente se está exportando a Costa Rica, Panamá y Miami en pocas cantidades y a través de intermediarios, en las líneas de Hombre y Mujer.

En la línea de hombre:

- Zapato artesanal tejido en cuero natural
- Zapatillas cuero de lagarto con adornos
- Zapatillas cuero liso color negro y café
- Botas Tubo en combinación de cuero con cuero de culebra.

En la línea de Mujer:

- Zapatos Cerrados Plano cuero natural.

Los modelos que se exportan son imitaciones de modelos brasileños e italianos, pero aún estos tienen debilidades en la calidad del acabado, debido en gran medida a los insumos utilizados y falta de capacitación de la mano de obra.

### III.- LINEAS DE DISCUSION PARA LA RECONVERSION DE LA RAMA CUERO Y CALZADO EN LA MEDIANA Y PEQUEÑA INDUSTRIA.

#### 1.- Consideraciones Generales:

La corriente económica mundial, es la de economías abiertas, que permiten la libre afluencia de los productos de un país a otro, sin las trabas proteccionistas que se practican actualmente, para tal fin se han suscrito una serie de tratados entre diferentes países. En Nicaragua los tratados más importantes, son los suscritos por el grupo de los cuatro países centroamericanos, el tratado con Panamá, con México y con EEUU.

La situación del Sector Industrial de Nicaragua no le permite competir ni en calidad ni en precios, con el resto del mundo ni con los países del área centroamericana. Buscando como mejorar esta situación para obtener competitividad, el Gobierno está impulsando el Plan Nacional de Reversión Industrial en donde los participantes son: el mismo Gobierno, los productores y los consumidores.

Por tanto, establecerá los mecanismos de apoyo apropiado para que las empresas grandes, medianas, pequeñas y micros, puedan transformarse, tal y como se expuso en capítulo anterior.

La Pequeña Industria del Calzado, se encuentra también en situación de desventaja ante las nuevas reglas del mercado, además de los problemas del atraso tecnológico y los que le acarrea la situación macroeconómica, enfrenta la competencia del calzado de cuero importado de Brasil, Colombia y hasta de Costa Rica, con calidades, diseños y precios superiores a las posibilidades actuales de la producción nacional.

Ante la disposición del Gobierno de impulsar la reversión industrial, es preciso que los medianos y pequeños productores de calzado, tengan ideas precisas sobre la forma en que puede reactivar la unidad económica que poseen, clasificando aquellas acciones que; pueden impulsar sólo, en grupos de productores, con ayuda del gobierno y/o con ayuda de otros organismos interesados en la reactivación de la rama.

#### 2.- Componentes de la Reversión Industrial de la Rama Cuero y Calzado:

Los componentes o líneas de trabajo que se desprenden de este análisis, van dirigidas especialmente hacia las medianas y pequeñas empresas del calzado que operan dentro del país.

Los aspectos que pueden tomarse en consideración para el análisis, son aquellos que determinan el conjunto de la actividad económica que se generan tanto dentro como fuera de la empresa, pero que condicionan su accionar en todas sus esferas.

Estos aspectos o componentes pueden ser agrupados como:

- 2.1.- Componentes Macroeconómicos
- 2.2.- Componentes del Sector
- 2.3.- Componentes Legales

#### 2.1) Componentes Macroeconómicos:

Tiene su fundamento principal en la decisión del gobierno de apoyar a los productores en la reversión de su unidad económica, para lo cual deberá de readecuar:

- La política fiscal
- La política arancelaria
- La política financiera

#### 2.2) Componentes del Sector:

Son los aspectos referidos al sector como tal: lo técnico productivo, lo administrativo y organizativo y la comercialización.

##### 2.2.1) Lo Técnico Productivo

En este aspecto se agruparán la serie de problemas que se generan en toda la cadena productiva del calzado, abordándose por tanto:

- a-) Tratamiento especial para la crianza del ganado y su comercialización.
- b-) Políticas que incentiven a los mataderos al cuidado de la piel y orientar su comercialización hacia las tenerías.
- c-) Reversión del procesamiento de la piel del ganado en las tenerías.
- d-) La maquinaria industrial del calzado.
- e-) El abastecimiento de materias primas e insumos.
- f-) La capacitación técnica productiva, mantenimiento y reparación de la maquinaria, organización del proceso productivo, situación de los conocimientos en diseño y modelaje.

##### 2.2.2) Lo Administrativo y Organizativo

Los aspectos administrativos, financieros y organizativos de la unidad económica.

##### 2.2.3) La Comercialización

La comercialización, conocimientos del mercado, conocimientos teóricos y prácticos para acceder a mercados nacionales y extranjeros.

#### 2.3) Componentes Legales:

Están referidos a todo el marco legal que conlleva una reversión industrial, que por lo general es asumida por el gobierno, aunque deben de participar todos los agentes que intervienen en la reversión.

### 3.- Líneas de Discusión para la Reversión Industrial de la Rama Cuero y Calzado en la Mediana y Pequeña Industria:

La Reversión conlleva un proceso de modernización que permite la adaptación y ajuste de los avances tecnológicos, a los procesos productivos nacionales, para desarrollar capacidad empresarial, bajar los costos, incrementar la calidad y disminuir costos de intermediación.

Aunque, en última instancia la responsabilidad de obtener competitividad es de la Empresa, debe existir un entorno económico general que facilite los elementos necesarios. Por tanto, además de la decisión de los empresarios, se necesita la voluntad política del Gobierno para incidir en el entorno económico general.

Los agentes económicos de la reversión de la rama cuero y calzado de la pequeña industria, son: los productores, el gobierno, organismos nacionales e internacionales y los consumidores.

Los elementos de la reversión industrial de la rama cuero y calzado en la pequeña industria, son la serie de acciones que deben desarrollarse en cada esfera económica social, para lograr la integración de todas los componentes de la reversión hacia las empresas, con tareas y metas definidas y con tiempo establecido para lograr la competitividad del calzado, tanto en el mercado interno como en el externo.

*\* Es importante destacar que un esfuerzo de esta naturaleza, no puede ser llevado a cabo parcialmente, sino que debe de realizarse integralmente y de forma planificada para que los efectos sean los deseados. No puede aspirarse a que el sector logre la competitividad, sin un esfuerzo en los aspectos Macroeconómicos y en el Marco Jurídico Legal en la dirección y el tiempo que se necesiten sean efectuados. Tampoco se lograría mucho avance, si los esfuerzos dentro de los talleres no van acompañados de esfuerzos similares en toda la cadena productiva; ganadería, mataderos y tenerías.*

Bajo estas definiciones, las líneas de acción que se proponen desarrollar para lograr la reversión industrial de la rama cuero y calzado, parte de: 1) La selección de Ramas y Empresas; 2) seguido de la Reversión Macroeconómica; 3) de la Reversión del Sector; y 4.- de la Reversión del Marco Jurídico Legal.

#### 3.1) La Selección de Ramas y Empresas:

Se afirma que no se puede impulsar una reversión industrial hacia todas las ramas, ni dentro de una rama hacia todas las unidades económicas que la conformen, debido al costo que involucra y a que no todas las unidades económicas, tienen los elementos y condiciones necesarias para absorber el proceso de reversión.

Es por tanto necesario, determinar, qué ramas van a reconvertirse y dentro de las ramas, qué empresas tienen los elementos que permiten su reversión en un plazo determinado. El Plan de Reversión Industrial que impulsa el gobierno actual, contempla la reversión de la rama cuero y calzado, dado los aspectos positivos que presenta, entre los cuales pueden enumerarse:

- a-) Existe materia prima nacional.
- b-) Existe articulación con el sector primario.
- c-) Existe experiencia productiva con positivos resultados.
- d-) No existen mayores problemas de contaminación ambiental o deterioro ecológico en su proceso productivo.<sup>21</sup>
- e-) Es una de las ramas que experimentó crecimiento en los últimos dos años.

En cuanto al tipo de empresas que pueden reconvertirse, es necesario recordar que existen tres gremios que agrupan a los medianos y pequeños industriales, UNIPYME, CONAPI y FACOOPIN. Son ellos quienes pueden tener mejores criterios para escoger aquellas unidades económicas que tengan capacidad para enfrentar una reversión a lo interno de sus talleres.

Entre las características que deben de tener las empresas o talleres para ser reconvertidas están las siguientes:

- a-) Que la unidad económica está dispuesta a reconvertirse.
- b-) Que este de acuerdo en aportar su experiencia, trabajo y recursos para su propia reversión.
- c-) Que la unidad económica tenga elemento para ser rentable.
- d-) Que el producto que genere tenga calidad.
- e-) Que tenga posibilidades de exportar.
- f-) Que sus propietarios o administrador tengan capacidad gerencial.

Cada gremio puede apoyar la reversión industrial de sus afiliados y cada productor que desee puede reconvertir su talleres, aunque es necesario hacer realidad todos los componentes que presenta el Plan Nacional de Reversión Industrial. Es un reto tanto para los gremios hacerse oír como para el gobierno cumplir con el contenido de dicho plan.

Por otro lado, el Gobierno contempla en su Plan Estratégico, objetivos en donde las medianas, pequeñas y microempresas tienen un espacio definido y podría decirse, priorizado. Sólo es necesario hacerlo del conocimiento de esas pequeñas unidades económicas, para lograr su mejor cumplimiento o qué otras medidas son necesarias para lograr al menos la reactivación de alguna de estas empresas.

<sup>21</sup> Si bien en su cadena productiva existen las tenerías, que algunas por su nivel artesanal y condiciones inapropiadas de producción, ocasionan problemas de contaminación ambiental, es un problema que se puede resolver fácilmente.

### 3.2) Reversión en la Macroeconomía:

Los aspectos macroeconómicos como sabemos sólo pueden ser cambiados por decisión gubernamental. En los últimos años, ésta ha sido la lucha que los gremios han tenido frente al Gobierno, quien ha respondido frente a dichos reclamos al decidir impulsar el Plan Nacional de Reversión Industrial.

Queda en manos de los gremios que éste se realice de acuerdo al interés de sus afiliados, en especial los de la mediana, pequeña y microempresa, o que la oportunidad sea absorbida por las otras unidades económicas, o bien que no se implementen por falta de empuje y decisión de los productores.

Otro aspecto que demuestra la decisión del gobierno de apoyar la reactivación y reversión industrial, está expresado en las líneas del Plan Económico, en donde existe Programa de Pequeña y Microempresa, con acciones concretas para 1994, tanto para el financiamiento como para la asistencia técnica, como se especificará más adelante. Sin embargo, tanto es conocido por los pequeños industriales y mucho menos los mecanismos para acceder a todas las acciones que se contemplan.

Es bueno insistir, que depende en gran medida, de la acción de los medianos, pequeños y microempresarios agremiados o no, pero de forma organizada y con planteamientos claros, que este esfuerzo sea absorbido por ellos mismos y no se prefiera sólo a empresas grandes que tienen mayor posibilidad en el espectro económico nacional.

Las políticas macroeconómicas que se analizarán son: Fiscal, Arancelarias y Financieras.

#### 3.2.1) La Política Fiscal

De forma reiterada los medianos y pequeños productores han solicitado un tratamiento fiscal apropiado, que permita a las unidades económicas su recuperación productiva con más amplitud, entre estos planteamientos están:

- Eliminación del IGV por la compra de maquinaria e insumos, lo cual ya se logró pero falta su reglamentación.
- Eliminación de adelantos y retenciones para el Impuesto sobre la Renta.
- Eliminación del impuesto de la Renta Presuntiva Mínima.
- Eliminar el Impuesto Sobre la Renta a las utilidades que se inviertan en activos fijos.

El gobierno tiene planteado sobre este aspecto, en el Programa de Corto Plazo 1994, continuar con las exoneraciones establecidas en el decreto 447<sup>22</sup> y establecer una tarifa única para el pago de matrícula. Sin embargo, el decreto 493, deja sin efecto todo lo referente a exoneraciones por importaciones que contempla el 447.

Así mismo, se contempla en el Plan Nacional de Reversión Industrial, un Sistema de Crédito Fiscal y un Sistema de Incentivos Fiscales hacia las empresas que convengan en reactivarse.

Queda por tanto como responsabilidad de los gremios que participan en las comisiones sectoriales de este Plan, hacer efectivo estas determinaciones hacia los productores de la rama cuero y calzado que formen parte del proceso de la reversión industrial.

#### 3.2.2) La Política Arancelaria

En este campo, también el sector de la Mediana y Pequeña Industria se ha pronunciado repetitivamente y con análisis contundentes, sobre la necesidad de que la desregulación de la economía se de en forma gradual.

También en este aspecto se ha recibido respuesta por parte del gobierno, a través del Arancel Temporal de Protección (ATP) cuya desgravación será hasta el año 2,000, con el calendario siguiente:

1º de Junio 1994... 15%	1º de Enero 1999... 5%
1º de Junio 1995... 12%	1º de Enero 2000... 0%
1º de Enero 1996... 10%	

Habría que analizar en el tiempo, si la reversión que se haya logrado en determinadas fechas, necesitan de alguna modificación del ATP

#### 3.2.3) La Política Financiera

Los planteamientos en este campo han sido dirigidos a:

- Readecuar los requisitos de préstamos tanto para capital de trabajo como para inversión fija, en lo relativo a las garantías, tasas de interés y plazos para el pago.
- La formación de un fondo de garantía que sirva de aval crediticio para las empresas y talleres del subsector.

<sup>22</sup> Con el Decreto 447, se eliminan temporalmente por 6 meses prorrogables, el Impuesto sobre la Renta y el Impuesto sobre el patrimonio neto. También se contempla la exoneración en un 100% sobre las importaciones de maquinaria industrial en un 60% sobre las importaciones de materias primas y envases, si las importaciones son realizadas por los industriales, si las realizan los comerciantes la exoneración es de un 40%.

En el Programa de Corto Plazo 1994, el gobierno contempla canalizar 25 millones de dólares a los diferentes programas que atienden la Mediana Pequeña y Microempresa, de los cuales sólo 10 millones, que significan el 40% de dichos fondos, serán destinados a la industria manufacturera, los cuales serán canalizados a través del PAMIC, PAPIC PYME-Holanda, BCN-Banco Popular, Fondos BID y Otros.

Por otro lado, es conocido que hacia el sector convergen fondos de organismos que pueden ser planificados previamente hacia objetivos concretos como: el Programa de Ayuda a la Microempresa (PAPIC); Pequeña y Microempresa (PYME); Fondo de Apoyo a las Importaciones (FAIM) y el Programa Nacional de Apoyo a la Microempresa (PAMIC).

### 3.3) Reconversión en el Sector:

La Reconversión industrial de la rama cuero y calzado en la Mediana y Pequeña Industria, se aborda analizando los componentes que intervienen en los tres aspectos centrales que conforman el sector: en lo Técnico Productivo, en lo Administrativo Organizativo y en la Comercialización.

*Está claro que sin Financiamiento y Capacitación no puede darse la reconversión, son sus puntos de partida y además sus soportes. La creatividad para conseguir ambos elementos es el reto permanente, tanto para los productores, como para los gremios y el Gobierno.*

*Es realista afirmar, que la primera reconversión a lograr es en la forma de pensar del productor. Es necesario cambiar esquemas productivos y comerciales. Si no se está seguro de la necesidad de este cambio, será una tarea difícil lograr la reconversión en las unidades económicas, ya que es el propio productor quien tiene que realizarla.*

#### 3.3.1) Reconversión Técnica Productiva

La reconversión técnica productiva, está referida a todos los aspectos relativos al proceso productivo en sí, partiendo de la primera actividad de la cadena productiva, como es la crianza del ganado hasta la fabricación del calzado.

Cada uno de estos aspectos se analizarán a través de seis componentes: las acciones que pueden realizarse para la reconversión, el financiamiento que requieren, la capacitación necesaria, los aportes que el gobierno puede brindar, los aspectos que deben brindar los productores y/o los gremios y la organización necesaria para lograr las acciones.

##### 3.3.1.1) Crianza del Ganado

La reconversión técnica se inicia con la crianza del ganado, por lo tanto debe de reconvertirse la idea que tiene el ganadero sobre el valor de la piel, por la idea que ésta es un subproducto valioso, que genera utilidades y que debe dársele el cuidado necesario para que su calidad sea competitiva y la requerida por la industria nacional.

#### Acciones:

- a-) Entre las formas de lograr esta reconversión están, las de aunar esfuerzos con el productor, el gobierno y los gremios:
  - a.1: Divulgar la necesidad que tiene la industria nacional y extranjera de pieles de buena calidad, explicar qué significa buena calidad, y así mismo cómo se puede obtener.
  - a.2: Los mataderos pueden establecer junto con el gobierno premios, para las mejores pieles, cuyas especificaciones pueden ser dadas por el mismo matadero en conjunto con el gobierno y el gremio de teneros.
  - a.3: El gobierno puede incentivar a los productores con financiamiento especial para mejorar su infraestructura y que esto permita un mejor cuidado de la piel, así como con incentivos fiscales a aquellos que logren determinada calidad definida previamente.
- b-) Otra forma sería la de escoger determinados productores que sirvan de proyecto piloto, para que:
  - b.1: Experimenten cruces de razas con el objetivo de eliminar o disminuir la giba del Cebú.
  - b.2: Experimenten la crianza de las otras razas que producen buenas pieles.
  - b.3: Desarrollen el hábito del cuidado de la piel del ganado como un subproducto valioso que genera utilidades.
  - b.4: Experimenten tipos de encierros que no dañen la piel del becerro.
  - b.5: Desarrollen formas adecuadas de evitar el tórsalo, la garrapata, los piojos, la sarna, etc.
  - b.6: Desarrollen formas de transportación sin dañar la piel con roces ni pinchaduras.

#### Financiamiento:

- a-) Financiamiento para la capacitación de los productores de ganado en el cuidado de la piel.
- b-) Financiamiento para divulgar masivamente los avances tecnológicos logrados en el cuidado de la piel del ganado.
- c-) Incentivos financieros para inversiones dirigidas a mejorar infraestructura y transporte del ganado.

**Capacitación:**

- a-) Crear conciencia sobre la necesidad de cuidar la piel del ganado por ser un insumo para la industria.
- b-) Capacitación a los productores de ganado sobre la forma de cuidar la piel del ganado: tipos de encierros, forma de transportación del ganado y medicina preventiva para las enfermedades que afectan la piel.

**Acciones del Gobierno:**

El gobierno a través del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), puede establecer determinados incentivos financieros y fiscales que permitan motivar a los productores para cuidar la piel del ganado, o por lo menos una parte de ese ganado. Este cuidado pudiera estar referido al tipo de alambrado utilizado en los encierros, a la forma en que se traslade hacia los mataderos, etc.

**Acciones de los Gremios:**

Entre los gremios pueden nombrarse: Unión de Productores Agropecuarios de Nicaragua (UPANIC), Federación de Asociaciones Ganaderas de Nicaragua (FAGANIC), Unión Nacional de Agricultores y Ganaderos (UNAG), que en especial agrupa a los medianos y pequeños, Asociación Nacional de Cuero y Calzado (ANCC) y Asociación de Teneros de Nicaragua (ATEN).

Estos pueden apoyar al gobierno en la determinación de las formas de cuidar el ganado y establecer comunicación directa con aquellos productores que estén dispuestos a participar en este proyecto.

**Organización:**

Podría crearse una instancia organizativa que tenga como objetivo, orientar, discutir y divulgar la mejor forma en que el productor de ganado puede cuidar la piel. Los integrantes podrían ser:

- \* El Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)
- \* Los gremios de ganaderos como UNAG, UPANIC.
- \* El gremio de teneros como la Asociación de Teneros de Nicaragua (ATEN).
- \* La Asociación Nacional de Cuero y Calzado (ANCC).

**3.3.1.2) Los Mataderos y la Comercialización de las Pielés**

En los últimos años ha existido la práctica por parte de los mataderos, en especial los industriales, de exportar las pieles sin ningún valor agregado, por recibir mayores precios que si los comercializaran en el mercado nacional.

Según estudio realizado<sup>23</sup>, en 1992 se sacrificaron en Nicaragua 323,753 cabezas de ganado, de los cuales se exportaron en cuero salado 60% de las mejores pieles, dejando las de menor calidad para la industria nacional.

No es conveniente exportar el cuero salado por la pérdida que sufre el país que lo realiza en términos del valor agregado que se deja de percibir, así como de la generación de empleo que conlleva su procesamiento. El estudio antes citado sintetiza esta pérdida de la siguiente manera

- Un cuero salado se vende en Centroamérica a US \$ 15.00 promedio.
- El mismo cuero curtido al cromo, que es la primera fase; o sea, semi elaborado, se vende en el mismo mercado entre US \$ 28.00 y US \$ 30.00.
- El tiempo de ese proceso es de 8 días.
- La fuente de empleo adicional es del 30% del personal total de la industria.
- El aumento del valor agregado es del 100%.

**Acciones:**

- a-) Mejorar la matanza del ganado en los mataderos municipales y particulares a fin de evitar el deterioro de la piel, incentivando a los mataderos que logren mejorar este aspecto.
- b-) Controlar la matanza del ganado en todo el país a fin de obtener información sobre la cantidad de pieles producidas y controlar el destino de éstas.
- c-) Formular política específica para restringir la exportación del cuero salado mientras la industria nacional no esté totalmente abastecida.

**Financiamiento:**

- a-) Financiar programas de capacitación sobre la forma de sacrificar al ganado cuidando su piel.
- b-) Financiar programa en las instancias correspondientes para lograr estadísticas confiables que muestren la cantidad de reses sacrificadas y el destino de sus pieles.

**Capacitación:**

- a-) Capacitación en todos los mataderos y principalmente los municipales y particulares, sobre las técnicas adecuadas de sacrificar el ganado sin deteriorar su piel.
- b-) Capacitar a los mataderos municipales y particulares sobre la mejor forma de comercializar la piel para obtener mejor precio y lograr la integración vertical con la tenerías.

<sup>23</sup> Programa de Desarrollo de la Rama Cuero y Calzado, 1993-1994. De la Asociación Nacional de Cuero y Calzado y la Cámara de Industria de Nicaragua con cooperación del Dr. Antimo Farraro.

**Aportes del Gobierno:**

El gobierno a través del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), puede establecer determinados incentivos financieros y fiscales que permitan motivar a los mataderos para cuidar la piel del ganado y su correcta distribución, a fin de evitar pérdidas de éstas, ya sea por contrabando o por desconocer el valor de las pieles para la industria.

También el Gobierno a través de las Alcaldías en conjunto con el Ministerio de Agricultura y Ganadería, deben ser los encargados de desarrollar los programas sobre el control estadístico de matanza y comercialización de las pieles.

**Aportes de los Gremios:**

El gremio de teneros debe aportar a los esfuerzos que se hagan alrededor de estos aspectos y en especial en los que se les señala en las acciones a tomar.

**Organización Necesaria:**

Se puede organizar una instancia en cada departamento compuesta por: la Alcaldía, el MAG y la asociación de teneros, para impulsar las acciones que se implementen sobre el sector. Esta misma organización podría tener expresión nacional siempre con el MAG, el INIFOM y los Teneros.

**3.3.1.3) El procesamiento del Cuero**

Los problemas más sentidos que tienen las tenerías como quedó demostrado en capítulos anteriores, son: el financiamiento tanto para capital de trabajo como para inversión fija; y la falta de materia prima tanto en cantidad como en calidad, para producir cuero final de las especificaciones que necesita la reconversión industrial del calzado y además para poder exportarlo con mayor valor agregado.

El Informe anual del Banco Central citado en páginas anteriores, da cuenta que de 1,530.800 pies cuadrados de cuero de empeine procesados en 1992, se exportaron un poco más de un millón, lo cual queda claro que en ese año, quedó muy poca materia prima para los productores de calzado. Esta situación no ha mejorado en los años subsiguientes.

**Acciones:**

Existen una serie de estudios realizados por especialistas de diferentes organismos, que exponen acciones a seguir para lograr la reactivación y o reconversión de las tenerías. En este eslabón del proceso productivo de la rama de cuero y calzado, realmente lo que falta es financiar el cambio dentro de las tenerías ya que mayores estudios sobre su situación, lo que lograría posiblemente, es una repetición de análisis y recomendaciones.

- a-) Que se contraten los servicios de expertos nacionales o internacionales para organizar las tareas que se han planteado en diferentes estudios realizados por expertos de Organismos Internacionales, como el realizado por Jorge Yi Yacila,<sup>24</sup> y que está en poder del Ministerio de Economía y Desarrollo.
- b-) Organización de centros de comercialización geográficamente accesibles a los productores de calzado, marroquinerías y talabarterías, para garantizar que los costos de transporte disminuyan y evitar la intermediación a fin de bajar los precios de obtención del cuero.
- c-) Organizar el proceso productivo de la piel, partiendo de la selección del cuero salado hasta la etapa final del recurtido.
- d-) Efectuar programa para el tratamiento de los desechos, especialmente en las tenerías artesanales.

**Financiamiento:**

- a-) Las necesidades de financiamiento tanto para capital de trabajo como para inversión fija a las tenerías que presenten mayores ventajas para su reactivación y/o reconversión.
- b-) Financiamiento para realizar programa que garantice distribución geográfica acertada de la comercialización de las pieles dentro del país, a fin de lograr la integración vertical de la rama y bajar los precios del cuero.
- c-) Garantizar financiamiento para programa de mejoramiento en el tratamiento de desechos de las tenerías, tanto artesanales como industriales.

**Capacitación:**

- a-) Programa de capacitación para seleccionar adecuadamente el cuero crudo.
- b-) Capacitación en el procesamiento de la piel a las tenerías que estén dentro de la reconversión.
- c-) Capacitación para mejorar la selección de las pieles procesadas, así como la comercialización de las mismas, tanto dentro como fuera del país.
- d-) Capacitación para un mejor tratamiento de los desechos de las tenerías a todos los niveles.
- e-) Capacitar a los teneros artesanales en el proceso de curtiembre con métodos y materiales adecuados según su nivel de industrialización, para que garanticen buena calidad en la piel que procesan.

<sup>24</sup> Jorge Yi Yacila, es el experto de las Naciones Unidas, que dentro del marco del proyecto del PNUD-ONUDI-MEIC, denominado "Apoyo a la Transformación de la Pequeña Industria Nicaragüense", realizó estudio para ampliar recomendaciones al respecto. También existe un experto nacional que sirvió de contraparte a dichos estudios Sr. Antonio Sandoval.

#### *Aportes del Gobierno:*

Los aportes del gobierno están consignados en los compromisos que éste ha adquirido con el impulso de la reversión de la rama, que desde su puesto de facilitador puede aportar:

- a-) Garantizar gestiones para apoyar el financiamiento necesario, tanto para capital de trabajo como para la inversión fija y la capacitación de los teneros.
- b-) Este financiamiento puede lograrlo: con gestiones concretas en organismos internacionales, impulsando programas específicos en la banca estatal y privada del país.

#### *Aportes de los Gremios:*

Entre los gremios pueden nombrarse los mismos que atiendan el eslabón de la ganadería, La Asociación de Teneros de Nicaragua (ATEN), La Asociación Nacional de Cuero y Calzado (ANCC), la UPANIC y la UNAG.

- a-) Sería conveniente formar representaciones de teneros por departamentos en donde exista este tipo de actividad.
- b-) Serían la garantía en la ejecución de las transformaciones, pueden apoyar al gobierno en la determinación de las necesidades más urgentes de las tenerías y las formas más viables de resolverlos. Además servirían como canal de comunicación con sus agremiados, tanto para tomar decisiones como para la ejecución de acciones conjuntas que se necesiten.

#### *Organización Necesaria:*

Crear instancia organizativa que tenga como objetivo, orientar, discutir y divulgar todo lo relacionado con la reversión industrial de las tenerías artesanales e industriales, la que podría estar integrada por:

- El Ministerio de Economía y Desarrollo (MEDE).
- El Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG).
- El gremio de teneros como la Asociación de Teneros de Nicaragua (ATEN).
- La Asociación Nacional de Cuero y Calzado (ANCC).

#### **3.3.1.4) La Producción del Calzado**

Para la reversión industrial del calzado, es también necesario cambiar la mentalidad de los productores, lo que involucra mayor capacitación en todos los aspectos: técnico productivo, administrativo financiero, comercialización y organizativo.

*Es necesario recordar que los productores de calzado en la década pasada como la mayoría de los productores del país, trabajaron con un mercado cautivo. Tenían asegurada la demanda de sus productos y el abastecimiento de los materiales e insumos. Esta situación no permitió que desarrollaran capacidades en cuanto a mejorar la calidad, productividad y mucho menos conocimientos para adquirir las materias primas e insumos adecuados, así como la comercialización de sus productos, lo cual es de vital importancia en estos momentos de libre mercado y de mercado abierto.*

#### *Acciones:*

Las acciones a tomar en consideración están dirigidas a cuatro aspectos de la producción: la maquinaria, la organización del proceso productivo, el diseño y modelaje, y el abastecimiento de materias primas e insumos.

#### **a-) En la Maquinaria Industrial del Calzado:**

- a.1) En cuanto a la situación de la maquinaria y equipo necesario para efectuar la reversión industrial en la rama cuero y calzado, se cree que existe suficiente parque industrial para iniciar la reversión. Sólo sería necesario comprar algunas pocas maquinarias y reparar otras. Esta aseveración se hace, dado que la capacidad ociosa, es aproximadamente del 60% en relación a la capacidad instalada en esta rama.

Por lo menos para la primera fase de la reversión bastaría con reactivar la maquinaria existente, comprando algunas que hagan falta para completar talleres.

- a.2) Según experto<sup>25</sup> en calzado, existen diferentes formas que pueden implementarse para la utilización adecuada de la maquinaria de fabricar calzado existente en el país, sobre todo en la fase de arranque de la reversión, en donde los niveles productivos no van a ser fuertes.

Una de estas formas consiste en la posibilidad de que aquellos talleres medianos que cuentan con maquinaria, pueden alquilar ésta a aquellos productores que no la poseen. De hecho ya existe experiencia de este tipo con cooperativas que tienen alguna maquinaria. Entre otras están:

COOIAC: Cooperativa de Industriales y artículos de calzado. Managua. Esta cooperativa alquila la pasadora a C\$ 2.00 por par de calzado y la punteadora a C\$ 3.00 por par. Según entrevistas realizadas, esta cooperativa es la que mantiene los precios bajos de este servicio.

Además de ésta cooperativa, existe alquiler de máquinas pasadoras y punteadoras en el mercado Oriental y en el Roberto Huembes. También Fábricas como Calzado Ruiz e Industrias MAE (Miguel Angel Espinoza), acostumbran alquilar sus maquinarias.

Este hecho es importante dado el ahorro que se realiza con la utilización de la máquina, ya que coser a mano un par de zapatos involucra 2 horas de trabajo y con la máquina aproximadamente 10 minutos.

<sup>25</sup> Carlos Tellería, es un experto de la producción del Calzado, ha realizado consultorías en capacitación sobre diseño y modelaje a las Naciones Unidas, en el programa PNUD-ONUDI, " Apoyo a la Transformación de la Pequeña Industria Nicaragüense".

- a.3) Otra forma sería, completar a aquellos talleres que les haga falta alguna maquinaria o esté obsoleta y que sea indispensable para un proceso de trabajo ágil y económico.

Según experto en calzado, un taller de zapatería para estar completo, debe de contar como mínimo, con la siguiente maquinaria:

MAQUINARIA	Valor en Dólares
1 Máquina de Coser Eléctrica	4.000,00
1 Descarnadora o desbastadora	4.000,00
1 Banco de finalizaje	4.000,00
1 Compresor con pistola spray p/brillo	1.500,00
5 Pares de hormas plásticas C\$ 12.00 c/u	600,00
<b>TOTAL DE INVERSION</b>	<b>13.100,00</b>

Los precios están referidos a maquinaria de segunda mano.

- a.4) Otro esquema posible para favorecer a los talleres que no tienen capacidad para enfrentar préstamos para inversión fija, consiste en que cada gremio adquiera un taller completo, para alquilar la maquinaria entre sus afiliados y además ésta misma les serviría para impartir cursos de capacitación.

#### b-) En la Organización del Proceso Productivo:

Quizás la forma más viable para incrementar la producción, productividad y bajar los costos en la producción del calzado, es la división del proceso productivo dentro de los talleres, lo cual involucra una reversión en la forma en que se está produciendo actualmente.

Como muestra se exponen los siguientes ejemplos extraídos de la realidad con que operan los productores en los momentos actuales:

La mayoría de los pequeños industriales están utilizando sólo dos trabajadores para dos actividades en que está dividido el proceso productivo del calzado; Alistado y Montado.

Estas dos actividades involucran una serie de pasos, que se detallaron en el capítulo anterior.

#### b.1) Producción, Productividad y Fuerza de Trabajo

- b.1.1) Cuando el proceso productivo, es realizado sólo con dos divisiones de trabajo, Alistado y Montado:

Producción: 6 pares de calzado al día  
 Actividades: Alistado y Montado  
 Mano de obra: 2 trabajadores  
 Un Alistador  
 Un Montador

- b.1.2) Cuando el proceso productivo se realiza con más división del trabajo:

Producción: de 60 pares de calzado por día  
 Actividades: Cortado, Preparado, Cosido, Embrochado y Ensuelado.  
 Mano de obra: 7 trabajadores

##### Alistado:

Un Cortador  
 Un Preparador  
 Un Cosedor

##### Montado:

Dos Embrochadores  
 Dos Ensueladores

Como se observa la producción pasa de 6 a 60 pares de calzado por día.

#### b.2) Costos de la Mano de Obra

Los costos de mano de obra para el productor no se incrementan, más bien se bajan con esa división del proceso productivo.

- b.2.1) Cuando se trabaja con dos actividades los costos de mano de obra son:

##### Alistado:

Salario: De C\$ 7.00 a C\$ 10.00 x par.      Producción: De 5 a 6 par por día.

##### Montar:

Salario: De C\$ 10.00 a C\$ 15.00 x par.      Producción: De 3 a 4 par por día.

**Total: entre 16.00 y 25.00 Córdobas por par**

**b.2.2)** Cuando se trabaja con varias actividades, los costos de mano de obra son:

**Alistado:**

Salario:	Producción:
Cortador 1.00 córdoba por par.	60 pares al día
Preparado 1.00 córdoba por par.	60 pares al día
Costura 1.50 córdoba por par.	60 pares al día

**Sub Total: C\$ 3.50 por par.** 60 pares al día.

**Montado:**

Salario:	Producción:
Embrochado C\$ 3.00 x par.	30 pares al día
Ensuelado C\$ 2.00 x par.	30 pares al día

**Sub Total: C\$ 5.00 x par.** 30 pares al día

**Total: C\$ 8.50 x par**

Con distribución o división de tareas se produce más y a más bajo costo, además de generar más puestos de empleo.

El reordenamiento de las actividades del proceso productivo y la capacitación sobre la división del trabajo en los talleres de la pequeña industria, es de suma importancia.

**c-) En el Diseño y Modelaje:**

Sobre el diseño y modelaje es necesario un cambio total hacia la modernidad de estos dos aspectos:

- c.1)** Que el Ministerio de Economía y Desarrollo impulsa proyecto de capacitación en diseño y modelaje con amplia cobertura de la rama cuero y calzado.
- c.2)** Que cada gremio forme Centros de capacitación permanentes en diseño y modelaje, que esté continuamente investigando las preferencias de los consumidores y que esté montando cursos especiales por líneas productivas a los productores de calzado.
- c.3)** Establecer incentivos especiales para aquellos centros de diseño y modelaje que logren impactar el mercado nacional e internacional.

**d-) En el Abastecimiento de Materias Primas e Insumos:**

- d.1)** El Ministerio de Economía y Desarrollo debe establecer políticas arancelarias especiales para la importación de materias primas e insumos de la rama cuero calzado.
- d.2)** Cada gremio puede organizar banco de insumos para sus afiliados, a fin de evitar el costo de intermediación y la compra de insumos no apropiados por falta de conocimientos técnicos del comercializador.

Ya existe experiencia sobre estos bancos de insumos que están incluso funcionando actualmente, entre las cuales están:

**COORPICMA:** Cooperativa Rodolfo Prado de Industriales del calzado Masaya.

**COOSEPIE:** Cooperativa de Servicios de la Pequeña Industria de Estelí.

**COOMULSEPIL:** Cooperativa Multisectorial de la Pequeña Industria de León.

- d.3)** Los gremios deben establecer parámetros de calidad de los insumos y distribuirlos a los comercializadores, a fin de garantizar una compra eficiente.
- d.4)** También los gremios que poseen bancos de insumos pueden establecer relación directa con las casas distribuidoras de Centroamérica y México, a fin de disponer de trato preferencial en cuanto a precio y calidad.
- d.5)** Otro aspecto importante es el de impulsar la reactivación de las fábricas de insumos nacionales, entre las más importantes están:

**COOIAC:** Ubicada en Managua y fabrica hormas de madera.

**CORBAL:** Ubicada en Masatepe, y fabrica suelas de hule y plástico, actualmente está en capacidad de producir 200 docenas de suelas por día.

**LA ABUSADORA:** Ubicada en Masaya y fabrica tacones de madera.

**Financiamiento:**

Es necesario se impulse política crediticia adecuada, ya que es elemento soporte para lograr la reconversión industrial. Actualmente la intermediación financiera encarece el costo de los préstamos, con tasas altas, plazos cortos, garantías muy costosas y su tramitación demasiado burocrática.

- a-)** Establecer en los bancos nacionales un plan financiero especial para la reconversión industrial de la rama. En este caso el Banco Central podría impulsar programas de incentivos hacia los bancos intermediarios que otorguen créditos a las empresas de la rama cuero y calzado para su reconversión.

- b-) Se puede también establecer un fondo especial, cuyas condiciones sean accesible a los medianos y pequeños productores.
- c-) Se pueden establecer fondos especiales por parte de los bancos privados para ser administrados por ONG, como el que realizó el Interbank con una ONG nacional para financiar a los microempresarios.
- d-) Solicitar financiamientos especiales a los organismos internacionales, que sean manejados por los gremios que tengan programas de reactivación y/o reversión de talleres entre sus afiliados.
- e-) Otros estudios, proponen acción que está referida a la utilización de los montos del Impuesto General al Valor (IGV) que genere la rama, serían depositados a fin de ser utilizados como fondo de garantía, para servir de aval de los créditos que soliciten los productores de la rama a los bancos nacionales e instituciones internacionales. También puede servir como capital de préstamo.

**Capacitación:**

La capacitación en la rama, es indispensable dado el atraso en todos los campos, además que sólo a través de ella puede lograrse una verdadera transformación en la mentalidad del productor.

Entre los aspectos a capacitar pueden citarse las siguientes áreas:

- Administrativa y Gerencial
- Contabilidad de Costos
- Diseño y Modelaje
- Organización de la Producción
- Sistemas de Comercialización
- Operación de Equipos y Mantenimiento de Maquinaria
- Higiene y Seguridad Industrial

**a-) En lo Administrativo Gerencial:**

- a.1) Es indispensable dictar cursos sobre el control de las actividades administrativas y el comportamiento de una gerencia, partiendo de la experiencia cotidiana de cada taller.
- a.2) Cursos a los gremios sobre la administración de paquetes de capacitación que están en disponibilidad de establecer para sus afiliados.
- a.3) La capacitación en gestión empresarial es indispensable para que los medianos y pequeños industriales puedan desenvolverse en esta nueva situación.

**b-) Sobre la Contabilidad de Costos:**

Dictar cursos utilizando como ejercicios prácticos los casos concretos de cada taller que esté participando de esa capacitación, lo cual involucra investigación previa en los talleres de los participantes. Además el método a utilizar sería el de taller a fin de lograr que los participantes sean los que efectúan los cálculos.

Los temas a tratar serían:

- Costos y Gastos
- Costos Directos e Indirectos
- Gastos Directos e Indirectos
- Cálculo de Depreciación
- Cálculo del Costo de Fabricación
- Cálculo del Precio de Venta

**c-) En Diseño y Modelaje:**

- c.1) Desde el punto de vista técnico productivo, se observa la necesidad de reconvertir diseño y modelaje. Aunque el Estado tiene definido apoyar la reversión industrial y conoce la necesidad de cambiar el diseño y modelaje, es uno de los aspectos en que el productor tiene que iniciar los cambios en forma inmediata, para poder entrar al mercado.
- c.2) En este aspecto se tienen diversas experiencias, por parte de CONAPI y de un proyecto financiado por la Naciones Unidas, con éste último se ha logrado impartir 32 cursos de diseño y modelaje a 417 productores de calzado en diferentes departamentos del país<sup>26</sup>.
- c.3) Cada Gremio puede suscribirse a una revista de moda a fin de disponer de información actualizada en este tema.
- c.4) Cada gremio debe impulsar sus propios cursos entre sus agremiados que deseen hacerlo.
- c.5) Debe financiarse la elaboración de manuales que puedan servir de guía a los productores, una vez hayan recibido el curso sobre el contenido de ese manual. Se tiene conocimiento de un "Manual de Diseño y Modelaje del Calzado" elaborado por Carlos Tellería, el cual por falta de financiamiento no ha podido finalizar.

**d-) En la Organización de la Producción:**

- d.1) El Estado puede contratar una serie de expertos en el tema de la organización de la producción, que partiendo de la estructura productiva de los talleres, puedan elaborar manuales, capacitar a reproductores que a su vez impartan talleres de forma masiva.
- d.2) Los gremios pueden dictar cursos de organización de talleres, con los recursos humanos que cuenten actualmente.

<sup>26</sup> Carlos Tellería, fue el que impartió esos cursos, producto de los cuales, tiene en proceso dos textos sobre el calzado.

- d.3) Debe financiarse la elaboración de manuales que puedan servir de guía a los productores. También Carlos Tellería tiene listo, sólo para editar un "Manual para la fabricación del calzado" en el que hace énfasis en el montado y ensuelado.

**e-) En la Comercialización:**

- e.1) La capacitación en esta área deberá partir del cálculo de costos y precios de venta.  
e.2) Cursos sobre la estructura comercial de Nicaragua.  
e.3) Cursos sobre los pasos necesarios para la exportación.  
e.4) Seminarios sobre publicidad y propaganda.  
e.5) Capacitación sobre la organización de ferias y salas de exhibición.

**f-) Sobre Operación de Equipos y Mantenimiento de Maquinaria:**

- f.1) Debe buscarse financiamiento, para asesorar a aquellos talleres que tienen maquinaria industrial, que carecen del conocimiento para darles el mantenimiento necesario.  
f.2) Los gremios, pueden impartir cursos sobre el manejo más adecuado de la maquinaria, para ahorrar tiempo y material.  
f.3) Con el aporte de INATEC y los gremios, se pueden establecer serie de seminarios por tipo de maquinaria, con asistencia de todos los productores que poseen esa maquinaria.

**g-) En Higiene y Seguridad Industrial:**

- g.1) Los cursos de higiene y seguridad industrial, podrían ser impartidos por los gremios en conjunto con el INATEC.  
g.2) Se pueden establecer parámetros de seguridad industrial, adecuados a las condiciones actuales de los talleres, con normas mínimas a cumplir y condicionarlo a algún estímulo económico por parte de los gremios.

**Aportes del Gobierno:**

Los aportes por parte del gobierno en este aspecto, pueden estar referidos fundamentalmente a dos:

**a-) En los Aspectos Financieros:**

- a.1) Gestionar recursos externos con condiciones adecuadas para financiar las áreas de inversión fija.  
a.2) Montar programa especial, para financiar el capital de trabajo de las empresas en los bancos estatales e incentivar a los privados para que también establezcan programa especial.

**b-) En el Area de Capacitación:**

- b.1) Solicitar apoyo de expertos a los Organismos de Naciones Unidas y de la Comunidad Económica Europea, a fin de reorientar la capacitación en los aspectos técnicos productivos.  
b.2) Solicitar apoyo de expertos a los Organismos de Naciones Unidas y de la Comunidad Económica Europea a fin de reorientar la capacitación en los aspectos relacionados con el manejo y mantenimiento de la maquinaria.  
b.3) Hacer efectivo todos los aspectos de capacitación de recursos humanos, que contempla el Plan Nacional de Reversión Industrial.

**Aportes de los Gremios:**

- a-) Entre los gremios pueden nombrarse CONAPI, UNIPYME Y FACOOPIN, que deben de garantizar el esfuerzo que se haga alrededor de la capacitación entre todos sus agremiados.  
b-) Deben de apoyar a la identificación de las empresas que están en capacidad de reconvertirse.  
c-) Coordinar esfuerzos con el gobierno, en los aspectos de financiamiento y capacitación.  
d-) Organizar a sus afiliados por región, de forma conjunta, a fin de apoyarse con las experiencias que tiene cada uno.  
e-) Pueden servir de garantía o contraparte, para la reproducción de talleres y seminarios.  
f-) Pueden solicitar asesoría a organismos internacionales, para integrarlas al esfuerzo nacional de la reversión industrial

**Organización Necesaria:**

Organizar a los productores alrededor de las tareas y acciones en los aspectos técnicos productivos, es quizás más fácil debido a que estos temas son de su interés particular.

- a-) Una forma sería organizarlos por departamento de acuerdo a características comunes en la maquinaria que poseen, a fin de impulsar en ese grupo determinadas acciones, ya sea de capacitación o de financiamiento.
  - a.1) Los de Masaya, Granada, Estelí, León, Managua, etc., que tienen su taller completo.
  - a.2) Los de Masaya, Granada, Estelí, León, Managua, etc., que tienen su taller incompleto.
  - a.3) Los de Masaya, Granada, Estelí, León, Managua, etc., que realizan su proceso productivo en un alto porcentaje o el cien por ciento de forma manual.
- b-) Otra agrupación podría ser, sobre características comunes en la organización del proceso productivo que puedan implementar, según el tipo y cantidad de maquinaria que poseen, así como según la cantidad y calidad de calzado que producen:
  - b.1) Los que pueden implementar producción en serie y los que no tienen condiciones.
  - b.2) Los que tienen banco de finizaje o los que no lo tienen.
  - b.3) Los que producen calzado de Hombre, Mujer, Niño o Niña.
- c-) Se pueden agrupar también los que necesitan determinados materiales e insumos, a fin de lograr ofertas globales que garanticen menores precios.
- d-) Los gremios podrían dotarse de un taller completo, para vender servicio de maquinaria, a los productores más pequeños y con menos capacidad financiera para comprar determinado equipo.

**3.3.2) Reversión en lo Administrativo y Organizativo**

La reversión en los aspectos administrativos, está ligada al cambio que tienen que darse en los aspectos de gestión gerencial, sobre todo en las unidades productivas más pequeñas de los dos últimos eslabones de la cadena productiva; las tenerías y las fábricas de calzado.

- a-) Dotar a los responsables o dueños de las empresas sobre los aspectos de control administrativo, como son: control de personal, control de gastos y costos administrativos.
- b-) Crear conciencia entre los gerentes sobre la necesidad de llevar los controles administrativos, a fin de lograr eficiencia y productividad en este campo.

**3.3.3) Reversión en la Comercialización**

El aspecto comercial es importante en todos los eslabones del proceso productivo, pero sólo se abordará la problemática del último eslabón. Una vez lograda la calidad requerida por el mercado y establecidos los precios competitivos, la comercialización se realiza con más fluidez.

*Es evidente que lo más importante para la comercialización efectiva, es la calidad y precios competitivos.*

**Acciones:**

- a-) El productor puede establecer convenios con casas comerciales para abastecerlos de determinados modelos que deseen vender. Ejemplo de este tipo de comercialización lo tiene la marroquinería Masaya, que la administra CONAPI IV Región.
- b-) Se puede recurrir también a establecer convenios comerciales con el "Comercio Alternativo"<sup>27</sup>, los cuales pueden brindar además capacitación en el tipo de calzado que deseen así como sobre su calidad. Lista de empresas del comercio alternativo se adjunta en Anexo N° 5.
- c-) Los gremios pueden impulsar salas de exhibición para sus afiliados en cada departamento, como la que existe en Estelí, en donde se exhiben todo tipo de productos elaborados por la mediana y pequeña industria.
- d-) El Estado debe introducir la rama cuero y calzado en el programa televisivo que está impulsando, donde se propagandiza la producción nacional. Así mismo, debe seguir impulsando las ferias de PAMIC por su impacto comercial y educativo.
- e-) Los gremios y el Estado por medio del Ministerio de Turismo, pueden impulsar parque de exposición permanente para los turistas.
- f-) Un aspecto, tal vez poco significativo en la comercialización pero de mucho impacto en lo educativo, es lo relativo a los regalos que el Estado está obligado a hacer tanto al cuerpo diplomático acreditado en Nicaragua, como a funcionarios, estos deben ser siempre de producción nacional.

<sup>27</sup> El comercio alternativo es un movimiento de apoyo a la producción de la pequeña y mediana empresa de los países no industrializados, que inició hace 25 años, con importaciones de artesanía de los países asiáticos. Actualmente el movimiento tiene acciones en 18 países industrializados desde donde importa productos artesanales, industriales, agrícolas y agroindustriales del Asia, África y América Latina.

- g-) Para aquellas empresas con capacidad de exportación, el Estado debe apoyarlas con información sobre la existencia de mercados y la forma de acceder a ellos. En Nicaragua existen empresas exportadoras de calzado, que se dedican además a exportar el Cuero y otros artículos de cuero. Extraído del último directorio de exportadores se adjunta lista de exportadores de calzado en el Anexo N° 6.
- h-) Un mecanismo importante para dar a conocer los productos nacionales en el exterior, son las ferias internacionales como las de MIAMI 93 Y COSTA RICA, donde asistieron los productores del calzado.

#### *Financiamiento:*

- a-) El tipo de financiamiento requerido estaría referido al montaje de centros de exhibición en cada departamento.
- b-) El financiamiento para montar ferias locales y nacionales.
- c-) Financiamiento para propagandizar los productos de la rama, por radio, televisión, etc.

#### *Organización:*

La organización podría estar a cargo de los gremios en cada departamento, con la participación del Ministerio de Economía y Desarrollo, y el PAMIC en particular.

#### *3.4) Reversión del Marco Jurídico Legal:*

Es necesario reconvertir la legislación económica actual, a fin de dar el marco jurídico legal que se requiere, para que la reversión industrial se desarrolle en un ambiente de seguridad y justeza.

*El gobierno se plantea elaborar una serie de leyes que son necesarias, pero también deben ser discutidas y consensuadas con los participantes de la reversión, a fin de que sean cumplidas por ellos o que éstos sepan cuándo alguien está actuando al margen de la ley misma y poder reclamar su cumplimiento.*

De las leyes que está elaborando el gobierno y que forman parte del Plan Nacional de Reversión Industrial, se conoció que su situación es la siguiente:

- 3.4.1: LA LEY DE NORMALIZACION** ya está elaborada y lista para ser firmado por la Presidencia, para su aprobación posterior en la Asamblea Nacional.
- 3.4.2: LEY DE DERECHO DEL CONSUMIDOR**, está discutiéndose en la Asamblea Nacional una propuesta de la Unión Demócrata Cristiana (UDC).

- 3.4.3: LEY DE METROLOGIA** está para firma en la Presidencia y su posterior aprobación en la Asamblea Nacional. En esta ley se incluyó la propuesta de creación de una Comisión de Ciencia y Tecnología, lo novedoso de esta comisión es que además de tener la facultad burocrática de cualquier comisión gubernamental, se le faculta para recibir asistencia técnica y poder administrarla.
- 3.4.4: LEY DE PATENTE**, que regulará la Oficina de Registro de la Propiedad Industrial del Ministerio de Economía y Desarrollo. También está para firma en la Presidencia, y su aprobación posterior en la Asamblea Nacional.
- 3.4.5:** La conocida **LEY DE ETIQUETA**, está introducida como una norma dentro de la Ley de Normalización.
- 3.4.6: LA LEY DE LA PROMOCION DE LA COMPETENCIA.** Se trabajará hasta en 1995. En este año, se iniciarán los estudios de base.
- 3.4.7: LA UNIDAD ESPECIAL DE DESREGULACION**, ya fue creada y publicada en La Gaceta, Diario Oficial N° 33, Año XCVII, del martes 16 de febrero de 1993. Cuyo principal contenido es la ejecución de un programa a nivel nacional, de revisión del marco regulatorio de la actividad económica nacional. Esta unidad está adscrita al MEDE, a cargo de un coordinador ejecutivo nombrado por el ministro.

#### **IV.- ORGANIZACION PARA LA REVERSION INDUSTRIAL.**

En cuanto a la organización, se da como hecho que existe una Sub-comisión de la rama cuero y calzado que es parte de la Comisión Nacional de Reversión Industrial.

Se considera necesario que exista una organización para la rama cuero y calzado, que tome en consideración toda la cadena productiva. Es necesario readecuar todos los eslabones de la cadena para tener una reversión armónica en cada una de sus partes.

No se puede ver la reversión de la rama partiendo de su proceso productivo, sino que es vital reconvertir al mismo tiempo, sino de primera instancia, todos aquellos elementos que afectan ese proceso productivo.

*En ese sentido no se puede aspirar a que exista un calzado de calidad, si no se abastece a los productores de cuero de calidad, tampoco puede haber cuero de calidad si las tenerías no son abastecidas por los mataderos con cuero de buena calidad.*

En el mismo sentido puede hablarse de los insumos que necesita la rama; es necesario reactivar y/o reconvertir la producción nacional de hormas, tacones y suelas, así como velar por la calidad y el precio de los insumos importados.

Podrían tomarse en consideración propuestas sobre la siguiente organización:

*La Comisión Nacional de Cuero y Calzado, podrían crear Comités de Trabajo por eslabón productivo, de tal forma que estén juntos los eslabones más cercanos como: los ganaderos y los mataderos; los mataderos y los teneros; los teneros y los productores de calzado y artículos de cuero.*

- 1-) **Comité de Trabajo N° 1:** compuesto por los ganaderos y los mataderos. De este Comité podrían formarse Sub-comités en los departamentos ganaderos como Rivas, Nandaime, Chontales y Managua.

Los integrantes, además de los ganaderos y los dueños de mataderos que quieran participar, sería el MAG y el MEDE.

- 2-) **Comité de Trabajo N° 2:** compuesto por los mataderos y los teneros. Podrían impulsarse sub-comités por departamentos en donde existan tenerías: Managua, León y Condega.

Los integrantes serían el gremio de teneros, el MAG, el MEDE y productores de cuero y calzado.

- 3-) **Comité de Trabajo N° 3:** compuesto por los teneros y los productores de calzado. Podrían impulsarse sub-comités en los departamentos de: Managua, León, Estelí y Masaya.

Los integrantes serían el gremio de teneros ATEN, los gremios de productores CONAPI, UNIPYME y FACOOPIN, el MAG y el MEDE.

## V.- ANEXOS

### ANEXO No 1: BIBLIOGRAFIA.

- 1.- PLAN NACIONAL DE RECONVERSION INDUSTRIAL. MEDE, Junio 1993.
- 2.- Matriz de compromiso para implementar el "Plan de Reversión Industrial" en la Pequeña Industria manufacturera. Diciembre 1993.
- 3.- Borrador de discusión: Propuesta Global de Reorientación del Programa crediticio PYME/FNI/HOLANDA en el marco del Plan Nacional de Reversión Industrial. Enero 25 de 1994.
- 4.- Definición de las ramas que UNIPYME considera prioritarias en el proceso de reversión industrial. Documento entregado por UNIPYME en reunión de la Comisión consultiva de Reversión Industrial, celebrada en enero 10 de 1994.
- 5.- Elementos de la estrategia de Desarrollo Productivo. Documento entregado por CONAPI en reunión de la Comisión consultiva de Reversión Industrial, celebrada en febrero de 1994.
- 6.- Matriz para Implementar el Programa de Reversión Industrial en la Pequeña Industria manufacturera. MEDE, Dirección General de Industria. Managua, Nic. Febrero 16 de 1994
- 7.- Programa de Trabajo Actualizado Fase I de Arranque Marzo-Septiembre 1994. marzo 4 1994.
- 8.- Criterios para la Identificación de (sub) Sectores Productivos de atención especial en el marco del Plan Nacional de Reversión Industrial. Borrador de Discusión . H.L. Lolkema/ J.R. Rijnveld. PYME/FNI/ HOLANDA. Marzo 4, 1994.
- 9.- Decretos de creación de La Comisión Nacional para la Reversión Industrial . MEDE LL/ELM. Marzo 1994.
- 10.- Extractos del Plan de Gobierno para el Sector Industrial para 1994.
- 11.- La Reversión Industrial. MEDE. Marzo 10, 1994.
- 12.- Análisis de la problemática y soluciones propuestas por la sub-comisión de la rama cuero-calzado. Mayo de 1992.
- 13.- Rama Cuero y Calzado: Diagnóstico y Propuestas para elaborar el Plan de Acciones para la recuperación y el desarrollo de la rama.( Resumen).
- 14.- Resumen de Consultoría en Calzado.

- 15.- Problemática actual de la rama Cuero y Calzado Pequeña Industria Nacional, mayo de 1992.
- 16.- Programa de desarrollo integral de la Rama Cuero-Calzado de la CONAPI IV región, Marzo 1994.
- 17.- Lineamientos de estrategia productiva para la Pequeña Industria en Nicaragua. CONAPI, 1994.
- 18.- Diagnóstico participativo de la Pequeña Empresa de la Rama Mimbres, Madera y Calzado del Municipio de Masatepe. IPADE, Marzo 29, 1993.
- 19.- Apoyo a la Transformación de la Pequeña Industria Nicaragüense, Consultoría en Calzado. PNU-ONUDI-MEIC. PROYECTO DP/NIC/86/001. Ing. Héctor Domínguez Casala. Marzo 1990.
- 20.- Apoyo a la Transformación de la Pequeña Industria Nicaragüense. DP/NIC/86/001/A/01/37. Jorge Yi Yacila. Experto en la industria del Cuero. Enero 1990.
- 21.- Apoyo a la Transformación de la Pequeña Industria Nicaragüense. DP/NIC/86/001/17-51/J12103. Arturo Solórzano. Enero 1991.
- 22.- La Circulación en los Circuitos: Cuero-Calzado y Algodón-Vestuario. INIES-MEIC. ENERO 1990.
- 23.- Investigación de Mercado de los Insumos del Calzado. Instituto de Investigaciones y Consultorías Económicas y Sociales. ICES. Marzo 1994.
- 24.- Investigación de Mercado del Calzado. Granada, Masaya y Managua. ICES. Marzo 1994.
- 25.- Estrategia de Desarrollo de las Microempresas Industriales de Masaya. ICES. Febrero 1993.
- 26.- Desarrollo de la Competitividad de la Pequeña Industria del Calzado 1993. CONAPI 1993.
- 27.- Testimonio de un cooperativista. CONAPI Julio Cesar Medina. Diciembre 1993.

**ANEXO No.2: EXPERTOS ENTREVISTADOS.**

- 1.- ING. BAYARDO CUADRA. Asesor del Ministerio de Economía y Desarrollo.
- 2.- JULIO CESAR MEDINA. Asesor de la Cámara de la Mediana y Pequeña Industria (CONAPI).
- 3.- BERTHA MARTINEZ RAMIREZ. Secretaria Técnica de la Cámara de la Mediana y Pequeña Industria de la IV Región.
- 4.- SR. CARLOS TELLERIA. Experto en Calzado del Ministerio de Economía y Desarrollo.
- 5.- LIC. ARTURO SOLORZANO. Consultor del Ministerio de Economía y Desarrollo.
- 6.- DRA. CELA DUARTE. Funcionario del Ministerio de Economía y Desarrollo.
- 7.- GONZALO CORDOBA. Dueño de la CORBAL.
- 8.- SRA. MAGDALENA GALEANO. Administradora de COOSEPIE.
- 9.- LIC. LEONOR CORNEJO. Especialista de CONAPI.
- 10.- SR. ARMANDO MEDINA: Responsable taller de horma de COOIAC.
- 11.- SR. JOSE ANTONIO MARIN: Secretario de Finanzas de COOIAC.

**ANEXO No 3.- CENTROS PRODUCTIVOS VISITADOS.**

- 1.- TENERIA CONDEGA (TECOSA). Estelí.
- 2.- COOIAC: Cooperativa de Industriales y artículos de calzado. Managua.
- 3.- COOPERATIVA DE SERVICIO DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA DE ESTELI (COOSEPIE).

**ANEXO No 4.- DECRETO DE CREACION DE LA COMISION NACIONAL PARA LA RECONVERSION INDUSTRIAL.**

Arto. 1.- Se crea La Comisión Nacional para la Reconversión Industrial, que se denominará simplemente La Comisión, la que actuará como asesora en materia de Reconversión Industrial, ante las instancias correspondientes del Gobierno.

Arto. 2.- La Comisión tiene como objeto promover e impulsar la modernización del parque industrial Nicaragüense, con el propósito de que la industria nacional pueda en mejores condiciones competir con el resto de la industria centroamericana; y eventualmente, con la de otros países.

Arto. 3.- La comisión estará conformada por doce miembros delegados de:

- a-) El Ministerio de Economía y Desarrollo
- b-) El Ministerio de Finanzas
- c-) El Ministerio del Trabajo
- d-) El Ministerio de Educación
- e-) El Ministerio de Cooperación Externa
- f-) El Fondo Nicaragüense de Inversiones
- g-) Los Bancos Privados de Nicaragua
- h-) Los Micro y pequeños empresarios
- i-) La Cámara de Industria de Nicaragua (CADIN)
- j-) Los Medianos y Grandes empresarios
- k-) El Instituto Nacional de Tecnología (INATEC)
- l-) El Consejo Nacional de Universidades

Cada miembro de La Comisión, acreditará su carácter de delegado ante el Ministerio de Economía y Desarrollo, para los efectos de su integración.

Arto. 4.- La Comisión se organizará internamente, designando entre sus miembros conforme el sector que lo representa las responsabilidades de cada delegado y eligiendo por mayoría simple el Presidente, Vice Presidente y secretario de Actas y Acuerdos.

Arto. 5.- Son funciones de La Comisión.

- a-) Sugerir reformas e innovaciones a la política de industrialización del país.
- b-) Formular conforme la política económica nacional el desarrollo de programas orientados a la reestructuración y modernización industrial.
- c-) Promover la inversión en el sector, proponiendo mecanismos de financiamiento, captación y utilización de créditos a medianos y largo plazo.
- d-) Identificar e impulsar programas de capacitación de recursos humanos y asistencia técnica, que conlleven a un mejoramiento en la productividad, calidad y competitividad.
- e-) Impulsar programas y proyectos de control ambiental e higiene y seguridad ocupacional en el sector industrial.

Arto. 6.- Se faculta a La Comisión a elaborar su Reglamento Interno.

Arto. 7.- La Comisión contará con un Secretario Ejecutivo nombrado por el Ministro de Economía y Desarrollo, con el objetivo de ejercer la coordinación intersectorial entre los delegados de la Comisión y de ésta con el área de Reconversión Industrial.

Arto. 8.- El Secretario Ejecutivo como funcionario de carácter permanente es el encargado de las siguientes actividades:

- a-) Ejecutar las resoluciones de La Comisión.
- b-) Proponer a la Comisión planes y programas para que ésta defina las prioridades de ejecución.
- c-) Ser el órgano de comunicación oficial entre el Ministro y/o Vice Ministro de Economía y Desarrollo y la Comisión.

**ANEXO No 5.- LISTA DE ORGANISMOS QUE IMPULSAN EL COMERCIO ALTERNATIVO.**

**AGRICULTURAL CREDIT CORP.**

Mr. Willie Horton  
Harcourt St Dublin 2, Irlanda  
353 1 780644  
353 1 780723

**ACRA**

Mr. Enzo Martinelli  
Via Breda 54 20126 Milano, Italy.  
39 2 2552324  
39 2 2552270

**AFRI STAR LTD.**

Ms. Sari Roos  
Ms. Bodil Wikman  
Kaivokatu 10C/5. Floor 00100 Helsinki  
Finland.  
358 0 656761 or 13114343  
358 0 13114342

**ALTERNATIV HANDEL**

Ms. Ann Cathrine Carlsson  
Linnegatan 13-21 Goteborg 413 04 Sweden.  
46 31 129721  
46 31 425928

**BRIDGEHEAD INC.**

Ms. Jacqui MacDonald  
Ms. Pina Gianneschi  
Mr. Bob Thompson  
487 Lewis St. Ottawa Ontario K2P OT2  
Canada.  
1 613 567 1455  
1 613 567 1468

**BUTIK SALAM**

Ms. Jane Rafn  
Mr. Henrik Amer  
Branots Passage34 DK-5000 Odense C.  
Denmark.  
45 66 1290 48

**CAA TRADING PTY LTD.**

Mr. Devon Hammersmith  
Mrs. Marlene Hammersmith  
Dr. Bernie Omodei  
Mr. David Armstrong  
P.O. Box 184 Kilkenny, S.A. 5009, Australia.  
618 341 1422  
618 341 2958

**CARITAS SWITZERLAND**

Ms. Monica Hagen  
Ms. Trudi Amrein  
Zentralstasse 18, 6003 Lucerne, Switzerland.  
41 23 19 73  
41 51 20 64

**CHRISTIAN AID**

Ms. Mureen Eastwood  
Ms. Nora Thurlbert  
Christ church Rathgar Dublin 6, Ireland.  
353 1 966184  
353 1 973880

**COLLEGE OF INDUSTRIAL RELATIONS**

Mr. George Owen  
Sandyford Road  
Dublin, Ireland.  
353 1 972917

**CO OPERATIVE STUDIES CENTRE**

Mr. Jhon Miller  
Mr. Nick Chisholm  
University College  
Cork, Ireland.  
353 21 276871

**COOPERAZIONE TERZO MONDO**

Mr. Heinrich Grandi  
Mr. Rudi Dalvai  
Via Cardona 7/A 39100 Bolzano, Italy.  
39 471 285734  
39 471 282681

**EDCS**

Mr. H1 de 3 de 4.  
31 33 633122  
31 33 650336

**EQUAL EXCHANGE**

Ms. Lorna Young  
Mr. Andy Good  
29 Nicholson Square Edinburgh EH8 9BX  
Great Britain  
44 31 667 0905

**EUROPEAN FAIR TRADE ASSOCIATION**

Ms. Marlike Kocken  
Witmakers Str. 10 6211 JB Maastricht  
Netherlands.  
31 43 256917  
31 43 218820

**EZA DRITTE WELT**

Mr. Jean-Marie Krier  
Mr. Joe Kemptner  
Ms. Elisabeth Ortner  
Lengfelden 169 A-5101 Bergheim, Austria.  
43 662 52178  
43 662 52586

**FAIR TRADE FOUNDATION**

Mr. Paul Freundlich  
132 Highland Avenue  
Middletown, CT 06457 USA.  
1 203 347 5596  
1 202 347 2043

**FAIR TRADE FOUNDATION**

Mr. Randy Gibson  
910 Kennebec NO 3 Takoma PK, Maryland  
20912, USA  
1 301 5851325

**GEPa mbH**

Mr. Gerd Nikoleit  
Ms. Sabine Pakulat  
Talstrasse 20 D-5830 Schwelm, Germany.  
49 2336 10967  
49 2336 10966

**GREENCITY WHOLEFOODS**

Mr. Martin Meteyard  
23 Fleming Street  
Glasgow G31 1PQ Scotland  
44 41 554 7633  
44 41 556 5589

**HANDELSFRONT**

Ms. Asa Palm  
Drottningg 73c 11136 Stockholm, Sweden  
46 8 119998

**MAX HAVELAAR FOUNDATION**

Mr. Bert Beekman  
Mr. Heerko Dyksterhuis  
P.O. BOX 1252 3500 BG Utrecht  
Netherlands  
31 30 334602  
31 30 332992

**Ms. Pramada Menon**

16 Rossmore Close  
Templeogue Dublin 6W  
353 1 908040

**NATIONAL ASS. OF 3RD WORLD SHOPS**

Estiena Versluis  
Westerkade 18 3511 HB Utrecht,  
Netherlands  
31 30 316312

**NEW CONSUMER**

Ms. Mandy Jetter  
52 Elswick road Newcastle NE 4 6JH, Great  
Britain  
4491 272 1615

**NORTH & SOUTH EXCHANGE**

Mr. Nicholas Berglund  
Graddgatan 6-5, 412 76 Goteborg, Sweden  
46 31 832807  
46 31 831818

**ONE WORLD**

Ms. Sharen Ireland  
30 Lawrence Street York Yoi 38N, Great Britain  
44 904 636400  
44 904 640415

**OS3**

Mr. Bernard Muller  
Michele Zufferry  
Byfangstrasse 19 P.O. box 69, 2552 Orpund, Switzerland  
41 32 553156  
41 32 553159

**OXFAM**

Mr. Mark Turpin  
Ms. Mary van Lieshout  
202 Lower Rathmines Road, Dublin 6, Ireland  
353 1 972428  
353 1 966744

**OXFAM TRADING**

Ms. Carol Wills  
Mr. Edward Millard  
Mr. Ross Beadle  
Murdock Road Bicester, Oxon Ox 6 7RF, Great Britain  
44 869 245 011  
44 869 247 987

**OXFAM WERELDWINKELS**

Mr. Marc Bontemps  
Mr. Gaetan Pintelon  
Nieuwland, 35-37, 9000 Gent, Belgium.  
32 91 230161  
32 91 250478

**PRESS ALTERNATIVE**

Mr. Tomohiro Toda  
Central Meguro 102  
2-7-10, Mita Meguro Ku Tokyo, Japan 153  
813 791 2147  
813 792 5395.

**S.O.S. WERELDHANDEL**

Mr. Ton Tukker  
Mr. Stefan Durwael  
Mr. Luuk Zonneveld Postbus 115, 4100, AC Culemborg, Netherlands  
31 3450 13744  
31 3450 21423

**SACKEUS**

Ms. Helen Florberger  
Mr. Magnus Lindel  
Barangsgat 23 11641, Stockholm, Sweden  
46 8 7021020  
46 8 411135

**SELFHHELP CRAFTS**

Mr. Paul Myers  
Mr. Doug Dirks  
Mr. Paul Leatherman  
704, Main Street, Box 500 Akron, PA. 17501-05500, U.S.A.  
1 717 859 4971  
1 717 859 2622.

**SERVV**

Mr. Robert s. Chase  
Ms. Ann Chase  
500 Main Street P.O. Box 365 New Windsor, Maryland 21776-0365, USA.  
1 301 635 6464  
1 301 635 2074.

**SHARED INTEREST**

Mr. Mark Hayes  
52 Elswick Road Newcastle NE 4 6JH, Great Britain  
44 91 272 1615

**SIMON LEVELT**

Mr. Roeland Zonderveldt  
Prins Hendrikkade 26 1012 Tm, Amsterdam, Netherlands  
31 20 22 84 28/24 80 14  
31-20 20 94 11

60901 6552 94  
60901 6552 94

**SKINNER DESIGN**

Mr. Tom Skinner  
Clare Street, Dublin 2, Ireland  
353 1 611821

**STICHING GOED WERK**

Mr. Piet Hopman  
P.O. Box 87, 3958 Zv Amerongen, Netherlands  
31 3434 54622  
31 3434 57743

**STY IDEELE IMPORT**

Mrs. Roelie van Ry  
Mrs. Belinda Lensen  
Herengracht 142, 1015, Bw Amsterdam, Netherlands  
31 20 272566  
31 20 277034

**TAMPERE ALT. TRADE ORG.**

Tuija Lundelin  
Erkki Aunola  
Possijarvenkatu 4, Sf-33400 Tampere, Finland  
358 31 446770

**TRADE DEVELOPMENT INSTITUTE**

Mr. Michael Kehoe  
138 Lower Baggot Street, Dublin 2, Ireland  
353 1 611903

**TRAIDCRAFT EXCHANGE**

Mr. Graham Young  
Ms. Karla Porter  
Mr. Martin Wilson  
Ms. Jan Simmonds  
Kingsway Gateshead NE 11 One, Great Britain  
44 91 491 0591  
44 91 482 2690

**TRAIDCRAFT PLC**

Mr. Richard Evans  
Mr. Stephen Farthing  
Mr. Michael Delamere  
Mr. Martin Hardingham  
Kingsway, Gateshead NE 11 One, Tyne & Wear, Great Britain  
44 91 491 0591  
44 91 482 2690

**TRAIDEIREANN**

Mr. Richard Leech  
Mr. Alan Shiel  
P.O. Box 20 Athlone, Co: Westmeath, Ireland  
353 902 75509  
353 902 7508

**TROCAIRE**

Mr. Andy Storey  
169 booterstown Avenue, Booterstown, Dublin, Ireland  
353 1 883585  
353 1 883577

**TWIN**

Ms. Henrietta Cooke  
Ms. Pauline Tiffen  
Mr. Dick day  
Mr. Michael Barratt Brown  
Mr. Mike Cooley  
345 Goswell Road, London Eciv Tjt, Great Britain  
44 71 837 8222 13/4 71/833 1341

**U-LANDSIMPORTEM**

Mr. Peter Writh  
Mr. Poul R. Illemann  
Postbox 7, Rolstrupbakken 6, 7900 Nykobing M., Denmark  
45 97 72 57 88  
45 97 72 53 54

**WORLD DEVELOPMENT MOVEMENT**

Mr. Ed Mayo  
Bedford Chambers, Covent Garden, London  
Wc2, Great Britain  
44 71 737 6215

**WOMEN'S WORLD BANKING**

Ms. Antonia Bowring  
8 West 40Th Street, New York, USA  
1 212 768 8513  
1 212 768 8519

**UNCTAD**

Mr. Edward Dommen  
Palais des Nations  
Cm 1211 Geneve 10, Switzerland  
41 22 734 6011  
41 22 733 6542

Ms. Camilla Dorcey  
186 Ballinclea Heights, Killiney, Co. Dublin,  
Ireland  
353 1 856937

Ms. Seona Ní Bhriain  
17 Charleville Road, Rathmines, Dublin 6,  
Ireland  
353 1 960495

**ANEXO No. 6: LISTA DE IMPORTADORES DE CALZADO Y ARTICULOS DE CUERO**

**CALZADO MANICA, S.A.** Exporta: Calzado Plástico, Calzado Textil y Calzado de Cuero. Carretera a Refinería ESSO, Managua.

APARTADO: 2396  
TELEFONO: 661004/6  
FAX: (505-2) 661696

**CECALSA.** Exporta: Calzado de Cuero Kilómetro 28 1 1/2 carretera a Masaya, Masaya.

APARTADO: 25  
TELEFONO: (052) 2882

**CONEPA, S.A.** Exporta: Piel de Cuero de Conejo Kilometro 14 1/2 carretera vieja a León, Managua.

TELEFONO: 650710  
FAX: (505-2) 663889

**CORPORACION COMERCIAL, S.A. (CORCOA, S.A.)** Exporta: Cueros y Pieles Saladas. Teatro Aguerri 1 1/2 cuadra abajo, Managua.

APARTADO: 853  
TELEFONO: 22088/24998  
FAX: (505-2) 23711

**EXPORTACIONES DE LA INDUSTRIA ARTESANAL (EXCOARTE, S.A.).** Exporta: Artículos de cuero. Frente a la U.C.A., parque de ferias "la Piñata", Managua.

APARTADO: 753  
TELEFONO: 670286/74339  
FAX: (505-2) 670360

**IAGUEI, S.A. EXPORTA** :Mangas industriales de cuero, Guantes industriales de cuero. Kilómetro 5 1/2 carretera norte, de ENE 140 varas al norte, Managua.

APARTADO: 3651  
TELEFONO: 43510

**INDUSTRIA DE CUERO Y CALZADO, PRONTO, S.A.** Exporta: Calzado de cuero: Zona Franca Industrial, Kilómetro 12 1/2 carretera norte, Managua.

TELEFONO: 31101/31997  
FAX: (505-2) 31509

**INDUSTRIA DEPORTIVA DE NICARAGUA.** Exporta: Guantes de Cuero para Béisbol. Kilómetro 5 1/2 carretera norte, Managua.

TELEFONO: 41507/42071

**INDUSTRIAS TORO, S.A.** Exporta: Cuero y Pieles Saladas, Cuero Crust, Cuero Wet-blue, Cuero Acabado para Calzado, Carretera norte, de las 3F 5 cuadras al norte, Managua.

APARTADO: 2210  
TELEFONO: 40090/40190  
FAX: (505-2) 42870

**MANUFACTURERA DE PRODUCTOS ROLTER, S.A.** Exporta: Calzado de Cuero, Calzado Textil, Calzado Plástico, Chinelas de Hule. Kilómetro 4 1/2 carretera norte, Managua.

APARTADO: 726  
TELEFONO: 44160/44619  
FAX: (505-2) 41367

**MARROQUINERIA CENTROAMERICANA, S.A. (MACASA)** Exporta: Portafolios, Portalápices, Maletines, Bolso para Damas, Mochilas, Artículos de Cuero, Bolsos deportivos. Del Instituto Benito M. Iacayo 25 varas al este, Barrio Guadalupe, León.

APARTADO: 461  
TELEFONO: (0311) 2984/2672  
FAX: (505-2) 03112672

**PIELES NICARAGUENSES, S.A.** Exporta: Pieles de Bovino. Shell las Brisas 1 cuadra al oeste, frente a tienda 3B, N° 21, Managua.

APARTADO: 3543  
TELEFONO: 660161  
FAX: (505-2) 664593

**PROFAM.** Exporta: Guantes Industriales de Cuero. Hospital Lenín Fonseca 6 cuadras al lago 1 cuadra arriba, Managua.

APARTADO: 2024  
TELEFONO: 662710  
FAX: (505-2) 662131

**PROGRESO INDUSTRIAL Y COMERCIAL, S.A. (PROINCOSA)** Exporta: Pieles de Bovino.

SANDY'S carretera a Masaya 1 1/2 cuadras arriba, Casa N° 154, Managua.  
TELEFONO: 71693  
FAX: (505-2) 71693

**REPTILES DE NICARAGUA, S.A.** Exporta: Cueros y Pieles Saladas. Kilómetro 50 1/2 carretera Granada-Nandaimé, Granada.

APARTADO: 108  
TELEFONO: (055) 4458  
FAX: (505-2) 0554458

**TENERIA BATAAN, S.A.** Exporta: Cuero Crust, Cuero Wet-Blue, Cuero Acabado Para Calzado. Rastro público 1 1/2 cuadra al este, Barrio Laborío, León.

APARTADO: 162  
TELEFONO: (0311) 5929/30  
FAX: (505-2) 03113927

**TENERIA CONDEGA, S.A.** Exporta: Cueros y Pieles Saladas. Kilómetro 185 carretera Panamericana, Condega, Estelí.

TELEFONO: 75910/26366 en Managua  
FAX: (505-2) 24168 en Managua

**TENERIA "LA FRANCESA"** Exporta: Cuero y Pieles Saladas, Cuero Wet-Blue, Cuero Cromo. Huellas de Acahualinca 4 cuadras al lago, 1 cuadra arriba, Managua.

APARTADO: 1746  
TELEFONO: 664941  
FAX: (505-2) 42177

## Materiales de Estudio y Trabajo

### Fundación Friedrich Ebert en Nicaragua

TEMA	AUTORES
1 Dinámica Socio - Política de las Elecciones Nicaragüenses de 1990.	Paul Oquist
2 Situación Actual de la Pequeña Industria y Artesanía en Nicaragua 1990.	Sergio Santamaría
3 Lucha Sindical y Conciencia de Clase en México y Nicaragua 1992.	José Woldenberg Oscar René Vargas
4 Empleo y Desempleo en Nicaragua 1991.	Renato Aguilar María Rosa Renzi
5 Solidarismo y Sindicalismo en Centro América 1992.	Maurico Montiel Compilador
6 Apertura Externa : Amenaza y Oportunidades Para la Pequeña Industria 1992.	CONAPI (Cámara Nac. de la Pequeña y Mediana Industria y Artesanía)
7 Líneamientos para una Estrategia de Apoyo al Desarrollo de la Microempresa (Propuesta para el Debate) 1993.	COCOM (Comisión Coordinadora de la Microempresa)
8 Coyuntura Económica - Social : Evaluación y Segumientos de las Condiciones de Vida de la Población Urbana de Managua, León y Granada 1993.	María Rosa Renzi Sonia Agurto
9 Desarrollo de la Competitividad de la Pequeña Industria del Calzado 1993.	CONAPI
10 FSLN : Del Vanguardismo al Acuerdo Nacional El Debate Interno - 1993.	Instituto de Estudios Nicaragüenses
11 Testimonio de un Cooperativista - 1993.	Julio César Medina C.
12 Política y Religión - 1994.	Wolfgan Bautz Noel González Javier Orozco Alejandro Martínez Cuenca
13 El Comportamiento Inversionista en Nicaragua	ACODEP (Asociación de Consultores para el Desarrollo de la Pequeña, Mediana y Microempresa)
14 Manual de Referencia para las PYMME.	Fundación Movilización Social. Henry A. Petrie
15 Encuentro de Líderes Juveniles ante la problemática Nacional	
16 Líneas de Discusión para la Reconversión Industrial de la Rama Cuero y Calzado.	Alicia Saenz