

Ministerio de Fomento, Industria y Comercio  
Dirección General de Industria y Tecnología  
Dirección General de Comercio Exterior

Situación y Perspectivas de la Industria del Cuero y  
Calzado en Nicaragua

(Informe Preliminar)

Octubre de 2010

## Contenido

I. Situación Actual .....	1
1. La Cadena de Valor del Cuero .....	1
2. Producción de Pieles Frescas .....	3
3. Destinos de la Producción de Pieles .....	3
4. La Industria de Curtición de Cuero - Tenerías.....	4
5. La Industria del Calzado.....	5
5.1 Mediana Industria – Fábricas de Calzado .....	5
5.2 Pequeña Industria – Talleres de Calzado.....	6
5.3 Pequeña Industria – Talleres de Marroquinería y Talabartería .....	6
5.4 Principales Problemas de la Pequeña Industria del Calzado y Productos de Cuero .....	7
6. Demanda de Pieles Frescas de Bovino .....	8
7. Demanda de Cuero para la Producción de Calzado, Productos de Talabartería y Marroquinería .....	10
8. Análisis del Comercio Exterior de Cueros.....	11
8.1. Exportaciones de Pieles Frescas y Semi Procesadas .....	11
8.2. Importaciones de Pieles y Cueros .....	12
Pieles frescas y saladas (41.01).....	12
Cuero semi elaborado (41.04) .....	12
8.3. Exportaciones e Importaciones del cuero elaborado (41.07) .....	12
8.4. Tratamiento arancelario en los acuerdos comerciales vigentes y en proceso de firma .....	13
8.5. Exportaciones e Importaciones de Calzado (6401 a 6406) .....	13
8.6. Resumen .....	14
II. Conclusiones, Acciones Realizadas y Propuestas.....	16
1. Conclusiones .....	16
3. Acciones tomadas por el MIFIC .....	17
3. Propuestas .....	18
Anexo I- Convenio para Garantizar el Abastecimiento de Pieles Frescas de Bovino ...	19
Anexo II - Modelo de Organización Empresarial para la Pequeña Industria productora de bienes de amplio consumo .....	21

# Industria del Cuero y Calzado

## I. Situación Actual

### 1. La Cadena de Valor del Cuero

Incluye la Ganadería Bovina, los Mataderos, Acopiadores, Tenerías, Fábricas y Talleres Artesanales de Calzado, Marroquinería y Talabartería, así como los Exportadores de pieles.

**Tabla 1: Distribución Geográfica de la Cadena de Valor del Cuero**

<b>Actividad</b>	<b>Departamentos del País</b>
<b>La Ganadería Bovina</b>	<i>Se da en todo el país pero se concentra en el Norte y Centro.</i>
<b>Los Mataderos</b>	<i>Los 6 Mataderos Industriales se encuentran en Boaco, Juigalpa, Nandaime, Managua y Tipitapa. Los aproximadamente 146 Rastros Municipales se distribuyen en todo el país. Adicionalmente hay unos 120 mataderos particulares artesanales.</i>
<b>Acopiadores de pieles</b>	<i>Acopian pieles principalmente de los Mataderos Municipales y Particulares en todo el país.</i>
<b>Exportadores de pieles</b>	<i>Mataderos, Acopiadores, Tenerías y Empresas Comerciales.</i>
<b>Tenerías</b>	<i>Se concentran en Granada, Condega, León y Managua.</i>
<b>Importadores y Comerciantes de Insumos para Calzado y Productos de Cuero</b>	<i>Se localizan principalmente en León, Managua, y Masaya.</i>
<b>Mediana industria del Calzado</b>	<i>Se localiza en Managua y Masaya</i>
<b>Talleres Artesanales de Calzado</b>	<i>Existe una alta concentración en Masaya y Granada</i>
<b>Talleres de Marroquinería y Talabartería</b>	<i>Se distribuyen en Boaco, Chontales, Estelí, Granada, León, Masaya y la RAAS.</i>
<b>Comerciantes de Calzado y Productos de Cuero</b>	<i>Importadores de Calzado. Empresas y Tiendas de Comercio al Detalle.</i>

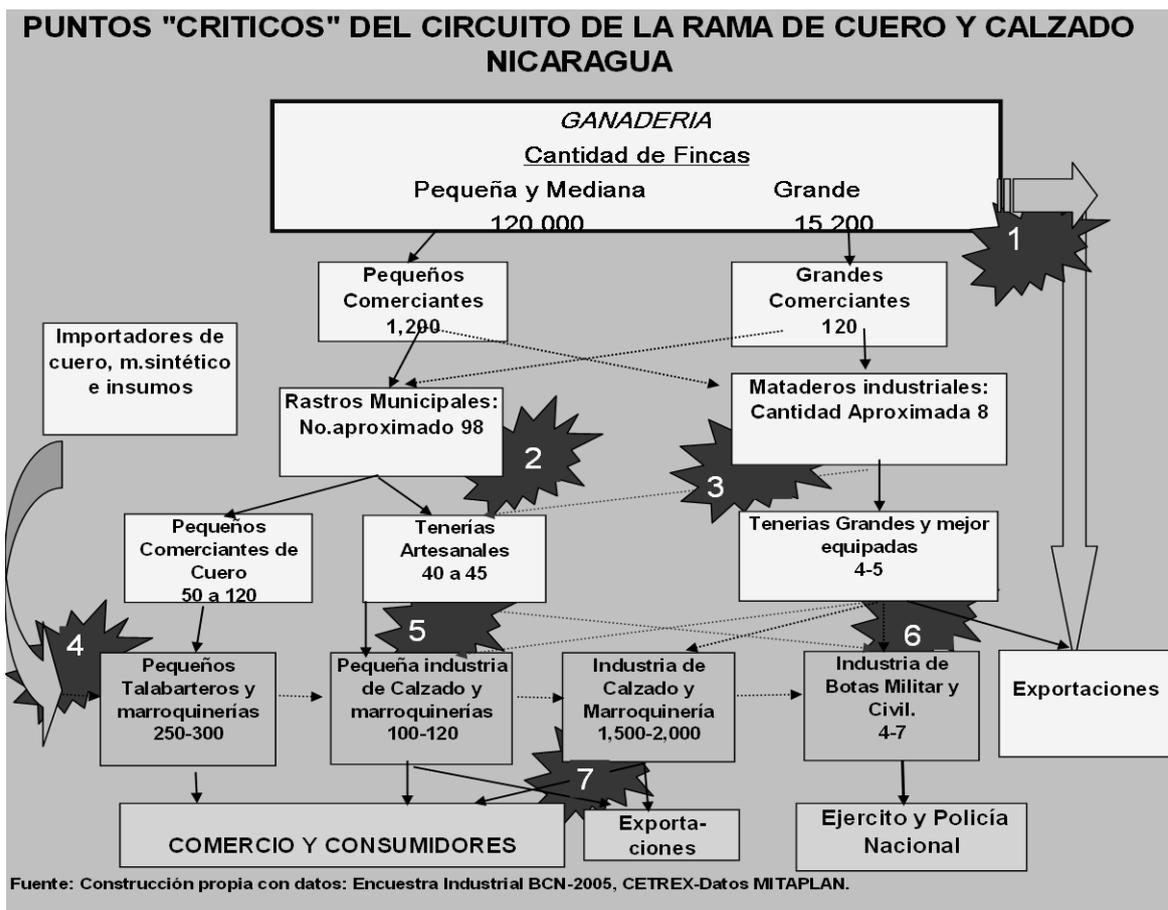
En toda la Cadena de Valor existen 1,423 establecimientos, 969 de ellos micro talleres artesanales, 435 pequeños talleres, 16 medianas empresas y 6 grandes empresas, la mayoría del sector de calzado (818).

**Tabla 2: Número de Empresas por Rama**

Tamaño	Mataderos	Tenerías	Calzado	Marroquinería	Talabartería	Total
Micro (1-5)	256	27	572	62	42	969
Pequeño (6-20)	-	10	239	21	165	435
Mediano (21-50)	3	5	7	1	-	16
Grande (51 a mas)	6	-	-	-	-	6
<b>Total</b>	<b>262</b>	<b>42</b>	<b>818</b>	<b>84</b>	<b>207</b>	<b>1,426</b>

Fuente: Censo Económico Urbano 2000/2005 y Directorio de Industria, Comercio y Servicios 2010

La siguiente gráfica ilustra los diferentes actores que intervienen en la cadena de valor de la rama. Las cifras varían respecto a las presentadas en este documento, pero sirven para ilustrar las relaciones entre los diferentes procesos.<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Estudio y evaluación: Impacto del Acuerdo Ministerial MIFIC-030-2007 en la Industria Tenera y de Calzado. Alejandro Aráuz L. Junio 2008.

## 2. Producción de Pieles Frescas

La producción de pieles en Nicaragua a partir de la matanza de ganado bovino se estima que alcance unas 710,000 pieles en el año 2010, con un incremento de 40% respecto al año 2005, debido al aumento del 64% en la producción de los Mataderos Industriales, ya que la matanza municipal se ha reducido entre 2005 y 2010.

**Tabla 3: Producción Anual de Pieles de Bovino 2005-2010**

AÑOS	MATANZA INDUSTRIAL	MATANZA MUNICIPAL	TOTAL
2005	334.800	169.829	504.629
2006	369.273	169.342	538.615
2007	430.669	155.082	585.751
2008	469.704	146.398	616.102
2009	507.895	156.974	664.869
2010 (est.)	550.000	160,000	710,000

Los 9 Mataderos Industriales producen el 77% de las pieles y el resto se produce en 146 Mataderos Municipales y unos 120 mataderos privados.

**Tabla 4: Mataderos Industriales**

1. Industrial Comercial San Martín S.A.	Nandaime
2. Industrias Cárnicas Integradas de Nicaragua S.A.	Managua
3. Matadero Central S.A.	Juigalpa
4. Matadero Nuevo Carnic S.A.	Managua
5. Matadero ENCASA	Condega
6. Matadero Mulukukú	Mulukukú
7. Matadero El Rama	El Rama
8. Novaterra S.A.	Managua
9. Promotora Industrial de Carnes S.A.	Tipitapa

La piel en los Mataderos Municipales y privados es de menor calidad (un 78% de las pieles) debido a daños que sufre en el proceso manual de despellejado de las reses. Durante la crianza del ganado hay falta de cuidado de la piel, sumado luego al trato inadecuado en el traslado del ganado. Aún en los Mataderos Industriales, que cuentan con equipos que minimizan el daño a las pieles, alrededor de un 22% de las pieles vienen con defectos que reducen la superficie disponible para el uso en la industria del cuero.

## 3. Destinos de la Producción de Pieles

Del total de pieles en el país, una parte (alrededor del 24%) se exportan saladas. Las exportaciones son realizadas tanto por los Mataderos Industriales como por los comercializadores que acopian pieles en los mataderos, tanto industriales como municipales y privados .

Un 38% de las pieles se exportan semi-curtidas al cromo o en azul (Wet Blue), proceso realizado en las Industrias de Curtición de Cuero (Tenerías).

El otro 38% es procesado en las tenerías para producir cuero curtido terminado para uso en la industria del calzado, marroquinería y talabartería. Las Tenerías Industriales compran directamente en los Mataderos Industriales, mientras que los pequeños compran principalmente en los mataderos municipales y a los comerciantes acopiadores.

#### 4. La Industria de Curtición de Cuero - Tenerías

Según el Censo Económico Urbano del año 2000, actualizado parcialmente en 2005, y en base al Directorio de Industria, Comercio y Servicios 2010, existen 5 Tenerías medianas con proceso industrial, 10 Tenerías pequeñas con proceso artesanal y 27 micro Tenerías artesanales.

**Tabla 5: Tenerías Industriales (5)**

1.	Industrias Toro	Managua
2.	La Fuente S.A.	Granada
3.	Exportadora de Pielas, S.A. - EXPISA	Condega
4.	Pielas Lustral (antes Tenería BATAAN, S.A.)	León
5.	Tenería Centroamericana	León

La empresa de mayor capacidad instalada y con tecnología más moderna es La Fuente S.A. (antes Reptinic, S.A.). Le siguen Pielas Lustral (antes Tenería BATAAN, S.A.) e Industrias Toro. La Fuente está integrada con el Matadero San Martín. Pielas Lustral también realizó inversiones recientemente para modernizar su planta de producción. Ambas empresas comercializan su producción de cuero terminado en el mercado local y de cuero semi-curtido en el extranjero. En cambio, Industrias Toro destina toda su producción de cuero terminado a la fábrica de calzado La Chontal. Las empresas que no han realizado inversiones recientemente cuentan con máquinas y equipos viejos que no permiten producir cuero elaborado con eficiencia y en las calidades y surtido requeridos.

Las tenerías artesanales pequeñas semi industriales están constituidas por unidades de producción con poca y vieja maquinaria para el proceso de acabado del cuero. Algunos de estos compran el servicio a otros teneros grandes. Producen cueros de empeine y vaquetas que generalmente son utilizados por talleres de calzado artesanales, talabarteros y productores de botas tipo militar para el campo. Las siguientes 10 tenerías se ubican en esta categoría.

**Tabla 6: Tenerías Artesanales Pequeñas (10)**

1.	Tenería Aguilera	Granada
2.	Tenería Centro Americana	León
3.	Tenería El Aguila	León
4.	Tenería Farason	León
5.	Tenería La Esperanza	León
6.	Tenería La Francesa	Managua

7.	Tenería Los Leones S.A.	León
8.	Tenería Tequeris	León
9.	Coop. Carlos Alvarado	León
10.	Coop. Primero de Julio	L eón

Las micro tenerías artesanales son unidades empresariales de menos de 5 trabajadores. Carecen de las principales máquinas para el proceso húmedo y el acabado del cuero. La mayoría usa curtientes vegetales. Producen cuero y vaqueta de baja calidad utilizados principalmente por talleres de calzado artesanales y talabarteros.

**Tabla 7: Tenerías Artesanales Micro (27)**

Boaco	1
Chinandega	2
Condega	2
Estelí	2
Juigalpa	1
León	12
Managua	5
Nagarote	1

La producción de cuero en las tenerías nacionales es suficiente para abastecer la demanda interna de cuero terminado, como lo demuestra el mínimo nivel de importaciones de 7,200 pieles terminadas en los últimos 5 años versus 1,162,000 pieles procesadas en las tenerías como cuero terminado.

Sin embargo, la industria nacional de Curtición de Cuero requiere más inversiones para modernizar sus procesos de producción, de modo que pueda producir una mayor variedad de cuero procesado con mejor calidad y con menores costos.

## 5. La Industria del Calzado

En general, la producción de esta rama ha declinado debido principalmente a la competencia de calzado importado, principalmente de China, y en menor grado de Guatemala, Estados Unidos, El Salvador y Honduras.

### 5.1 Mediana Industria – Fábricas de Calzado

Está conformada fundamentalmente por las siguientes empresas: Calzado Rolter S.A., Centeno Comercial (antes Calzado Manica, S.A. Sandak), Caribbean Shoes, Ecco de Nicaragua, Rolter, S.A. y Tecalza, S.A.. Estas empresas son de capital privado. Calzado Ecco se encuentra bajo régimen de zona franca. También el taller de la Dirección de Producción Industrial situado en el Sistema Penitenciario Nacional (D.P.I.) emplea a los privados de libertad para la fabricación de botas tipo militar.

**Tabla 8: Fábricas de Calzado (7)**

1. Centeno Comercial (antes Calzado Manica)	Managua
2. La Chontal	Managua
3. Calzado ECCO	Managua

4. Caribbean Shoes	Managua
5. Rolter, S.A.	Managua
6. Sistema Penitenciario Nacional	Tipitapa
7. TECALZA	Masaya

En estas empresas las líneas de producción más importantes son: la bota de tipo militar usada por los trabajadores del agro, la bota industrial de P.V.C. (Bota de Hule), la chinela de hule, calzado de cuero colegial, y muy poco el calzado de vestir para damas y caballeros.

Las maquinarias (con excepción de Dirección de Producción Industrial del Sistema Penitenciario Nacional (D.P.I.) que recibió recientemente una donación de maquinaria de parte de ONUDI, y Calzado ECCO que inició en los años 80, el parque industrial del resto de empresas data de los años 60 y 70.

## 5.2 Pequeña Industria – Talleres de Calzado

Según el Censo Económico Urbano del año 2000, actualizado parcialmente en 2005, existen un poco más de 800 talleres, concentrándose el 70% de ellos en Granada y Masaya. Comparando con datos de 1996, en esta rama han cerrado casi la mitad de los 1,550 talleres registrados en el Censo Económico Urbano de ese año.

**Tabla 9: Talleres de Calzado**

Departamento	Pequeño	Micro	Total
Boaco	2	16	18
Carazo	3	8	11
Chinandega	0	1	1
Chontales	5	23	28
Estelí	10	39	49
Granada	27	89	116
Jinotega	4	9	13
León	4	6	10
Madriz	0	2	2
Managua	6	26	32
Masaya	164	293	457
Matagalpa	8	29	37
Nueva Segovia	4	22	26
RAAS	0	4	4
Rivas	2	5	7
<b>TOTAL</b>	<b>239</b>	<b>572</b>	<b>811</b>

Estos talleres trabajan con tecnología artesanal, es decir, con poca división del trabajo y el uso de equipos básicos en la producción del calzado. Se dedican principalmente a la producción de calzado de vestir, calzado colegial y sandalias. Con el aumento sostenido en los precios del cuero, han pasado a usar cada vez más materiales sintéticos. Algunos talleres están especializados en botas de trabajo, botas vaqueras (texasas) y calzado ortopédico.

## 5.3 Pequeña Industria – Talleres de Marroquinería y Talabartería

Los talleres de Marroquinería se dedican a la producción de artículos de cuero tales como bolsos, carteras, mochilas, maletines, billeteras, fajas, y artículos menores de cuero. Existen 83 talleres registrados, concentrados principalmente en León, Granada y Masaya. Generalmente usan cuero liviano, pero también materiales sintéticos. Se abastecen principalmente de cuero en las tenerías pequeñas.

**Tabla 10: Talleres de Marroquinería**

Departamento	Pequeño	Micro	Total
Boaco	1	1	2
Carazo	0	2	2
Chontales	3	4	7
Estelí	1	3	4
Granada	2	9	11
León	9	24	33
Managua	1	5	6
Masaya	4	10	14
Matagalpa	0	3	3
Rivas	0	1	1
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>62</b>	<b>83</b>

Los talleres de Talabartería se dedican a la producción de artículos de cuero grueso y vaqueta, tales como albardas, monturas, fustes, y otros. Se concentran en Boaco, Chontales, Granada, León y la RAAS. Se abastecen principalmente de cuero en las micro tenerías artesanales.

**Tabla 11: Talleres de Talabartería**

Departamento	Pequeño	Micro	Total
Boaco	42	8	34
Carazo	3	1	2
Chinandega	5	1	4
Chontales	21	3	18
Estelí	18	9	9
Granada	14	4	10
Jinotega	6	2	4
León	13	3	10
Managua	4		4
Masaya	7	4	3
Matagalpa	11	2	9
Nueva Segovia	2		2
RAAS	12	1	11
Rivas	7	4	3
<b>TOTAL</b>	<b>165</b>	<b>42</b>	<b>123</b>

#### 5.4 Principales Problemas de la Pequeña Industria del Calzado y Productos de Cuero

El principal problema de estos talleres es su escasa capacidad competitiva, derivada de su tamaño o escala de producción. El pequeño tamaño de los talleres implica el uso

de unos pocos equipos de producción, generalmente básicos y con muchos años de uso que inciden en la baja calidad del producto y mayor costo de mano de obra. También implica escasa división del trabajo y por tanto menor especialización y productividad. Pero también implica mayores costos de adquisición de las materias primas y materiales, ya que se compran en pocas cantidades a los suplidores. El escaso capital de trabajo de estos talleres no les permite hacer importaciones directas de materiales para producción de nuevos diseños, como es el caso de las hormas, suelas y otros. Por esa misma causa, no tienen capacidad de comercialización directa ni para ofrecer crédito a los comerciantes detallistas.

Todos estos factores, aunados al bajo nivel educativo de la mayoría de los dueños de talleres, les dificulta la administración eficiente del negocio, la capacidad para informarse de los cambios en la tecnología y su aplicación, tanto en la producción como en el mercadeo y ventas. Están en clara desventaja frente a importadores con capital para introducir y comercializar calzado y productos de cuero importados a precios competitivos.

Sin embargo, en el sector se observan algunos empresarios individuales, con preparación y visión empresarial, que han logrado encontrar el rumbo de la competitividad y la diversificación de sus productos, que en su mayor parte, están orientados al mercado externo.

A nivel de la rama de calzado y productos de cuero en general, no se observa un proceso de modernización del equipamiento ni mucho menos de ampliación de las capacidades instaladas, lo cual compromete la capacidad para competir en el mercado, que ya de por sí es precaria.

Las importaciones de maquinaria, equipo y repuestos para calzado y productos de cuero suman USD0.5 millones en los últimos 5 años, un promedio de USD100 mil anuales, de los cuales 1/3 son repuestos. Esto indica un bajísimo nivel de inversión en el sector.

## 6. Demanda de Pieles Frescas de Bovino

Según información de las Tenerías, con el aumento de nuevas capacidades de procesamiento en las tres empresas más grandes, (Tenería La Fuente, Pieles Lustral (Tenería Bataan) e Industrias Toro, la demanda de pieles de Mataderos Industriales para procesar alcanza la cifra de 85,000 pieles mensuales (1,020,000 pieles anuales) y requerirían del acopio de aproximadamente 110,000 pieles mensuales (1,320,000 pieles anuales), tomando en cuenta que alrededor del 25% de pieles acopiadas son pieles de descarte. Esta demanda es casi el doble de la producción nacional en el año 2010.

**Tabla 12:: Requerimiento Mensual de Compra de Pieles de Bovino**

TENERIAS	MATADEROS INDUSTRIALES	RASTROS MUNICIPALES Y PRIVADOS	TOTAL
INDUSTRIAS TORO	21,538	0	21,538

PIELES LUSTRAL	21,538	0	21,538
TENERIA LA FUENTE	40,000	0	40,000
TENERIA CENTROAMERICANA	500	1,500	2,000
TENERIA EL AGUILA	500	2,500	3,000
COOPERATIVA CARLOS ALVARADO	500	5,300	5,800
COOPERATIVA VICTORIA Y DEMOCRACIA	400	5,000	5,400
COOPERATIVA 1RO DE JULIO	0	3,000	3,000
OTROS (Estimado)	0	15,000	15,000
<b>TOTAL</b>	<b>84,976</b>	<b>28,300</b>	<b>113,276</b>

Fuente: Empresas teneras.

Por otra parte, las pieles producidas en Rastros Municipales, son por lo general destinadas al consumo interno. Su calidad, hasta ahora, no califica para ser acopiada por las principales industrias procesadoras de pieles, por lo que es utilizada por las tenerías pequeñas y micro artesanales.

Actualmente los Mataderos Industriales exportan parte de la producción de pieles de bovino como pieles saladas, sin mayor valor agregado y las Tenerías también exportan las pieles de descarte saladas, que significan el 25% de la producción acopiada de los Mataderos Industriales.

Lo anterior genera una contradicción y conflicto de intereses entre las Industrias de Curtición de Cuero y los Mataderos Industriales, ya que por un lado, las tres Industrias de Curtición (Tenería La Fuente, Tenería Bataan/Pieles Lustral e Industrias Toro S.A.) han planteado que los Mataderos Industriales no han estado dispuestos a abastecerles de suficientes pieles porque las están exportando o vendiendo en el mercado local a comerciantes exportadores, saladas o frescas sin generar mayor valor agregado, a pesar que las Tenerías han estado dispuestas a pagar el precio que los Mataderos exigen por las pieles.

Por otro lado las Tenerías han solicitado al MIFIC primeramente regular de manera temporal la exportación de pieles saladas y posteriormente suspender por dos (2) años las exportaciones de cueros y pieles en bruto (frescas, saladas o conservadas de otro modo/partida arancelaria 41.01). También plantean que se suspendan en su totalidad las exportaciones de pieles saladas producidas en los Rastros Municipales para garantizar el suministro a los pequeños artesanos nacionales.

La siguiente tabla muestra que el consumo interno significa un 77% de las pieles que se produjeron en el país en el período 2005 a 2009. Un 24% se exportaron como pieles saladas.

**Tabla 13:: Cueros Frescos y Salados de Bovino (Pieles)**

<b>AÑOS</b>	<b>PRODUCCION</b>	<b>EXPORTACIONES</b>	<b>IMPORTACIONES</b>	<b>CONSUMO APARENTE</b>
2005	504,629	70,048	1,681	436,262
2006	538,615	96,998	2,359	443,976
2007	585,751	122,174	8,572	472,149
2008	616,102	139,625	5,579	482,056

2009	664,869	270,096	3,603	398,376
<b>TOTAL</b>	<b>2,909,966</b>	<b>698,941</b>	<b>21,794</b>	<b>2,232,819</b>

En la siguiente tabla se muestra que un 38% de las pieles producidas en el país fueron semi-curtidas y exportadas. Las importaciones para su procesamiento final como cuero terminado son mínimas.

**Tabla 14::Cueros Semi-Procesados (Wet Blue)**

<b>AÑOS</b>	<b>PRODUCCION</b>	<b>EXPORTACIONES</b>	<b>IMPORTACIONES</b>	<b>CONSUMO APARENTE</b>
2005	229,811	229,811	2,058	2,058
2006	216,350	216,350	6,784	6,784
2007	254,837	254,837	7,195	7,195
2008	228,144	228,144	6,744	6,744
2009	170,182	170,182	5,733	5,733
<b>TOTAL</b>	<b>1,099,324</b>	<b>1,099,324</b>	<b>28,514</b>	<b>28,514</b>

En la siguiente tabla, se tiene que la producción de cuero terminado, calculada a partir del consumo aparente de pieles frescas y saladas más el balance comercial de pieles semi-procesadas (importaciones menos exportaciones), resulta equivalente al 40% del total de pieles que producen los mataderos industriales, municipales y privados.

Dado que el comercio exterior de cuero procesado es mínimo, esto equivale a la demanda total de cuero de la industria de calzado y productos de cuero.

**Tabla 15::Cueros Elaborados**

<b>AÑOS</b>	<b>PRODUCCION (calculada)</b>	<b>EXPORTACIONES</b>	<b>IMPORTACIONES</b>	<b>CONSUMO APARENTE</b>
2005	208,509	-	920	209,429
2006	234,409	1,237	234	233,407
2007	224,507	247	419	224,679
2008	260,657	5,957	5,339	260,038
2009	233,927	10,150	300	224,076
<b>TOTAL</b>	<b>1,162,009</b>	<b>17,591</b>	<b>7,212</b>	<b>1,151,629</b>

Los datos anteriores muestran que la demanda planteada por las tenerías (1,020,000 pieles anuales) es 4 veces superior a su producción actual de cuero terminado. Esto indica que el incremento de la demanda estaría destinado principalmente a la producción de cuero semi-curtido o en Wet Blue para exportación, dados los antecedentes de mínimas exportaciones de cuero terminado.

## **7. Demanda de Cuero para la Producción de Calzado, Productos de Talabartería y Marroquinería**

Por su parte, algunos representantes de la pequeña industria del calzado también han manifestado que la exportación de cuero salado y semi curtido contribuye al aumento de los precios del cuero procesado que compran en las tenerías nacionales. Este es un problema que se presenta cada vez que suben los precios internacionales del cuero.

Aunque no se cuentan con cifras sobre la demanda de cuero procesado por parte de la industria nacional, se sabe que no existe un problema de falta de abastecimiento. Las tenerías nacionales no tienen presión para producir más cuero terminado y producen en las cantidades que el mercado local demanda (unas 250,000 pieles anuales).

Las tenerías nacionales abastecen casi todo el cuero curtido que se requiere para los productos de calzado, talabartería (albardas, monturas, fustes, etc.), suelas de vaqueta, etc. y para los productos de marroquinería (bolsos, mochilas, maletines, fajas, carteras, billeteras, etc.). Las importaciones de cuero terminado son mínimas.

## **8. Análisis del Comercio Exterior de Cueros**

### **8.1. Exportaciones de Pieles Frescas y Semi Procesadas**

#### **Pieles frescas y saladas (41.01)**

Las exportaciones de pieles saladas durante el período 2005-2009 reflejan un comportamiento ascendente en términos de volumen, pasando de 1,751.2 T.M. en el año 2005 a 6,752.4 T.M. al finalizar 2009, con un crecimiento promedio anual de 40.1%. Sin embargo, los valores exportados no presentaron el mismo comportamiento, de tal forma, que mientras en el período 2005-2007 registran una tendencia ascendente, para los años 2008 y 2009 dicha tendencia se revierte debido a los menores precios promedio de exportación.

Es importante mencionar que en los primeros nueve meses del año 2010 el precio promedio de exportación del cuero bruto se ubicó en USD487.44/T.M., es decir, mayor al promedio del año 2009, aunque todavía muy inferior al registrado en el período 2005-2008. Los mejores precios de exportación en lo que va de 2010 de alguna manera tienden a disminuir la disponibilidad de esta materia prima en el mercado nacional.

Los principales mercados de destino de las exportaciones de pieles frescas y saladas han sido México y Centroamérica libres de arancel en el marco de los acuerdos comerciales vigentes con dichos países o regiones, siendo el mercado mexicano el que concentra la mayor parte de esas exportaciones entre el 91.8% y 71.1% en el período analizado, con exportaciones esporádicas principalmente hacia Taiwán, bajo libre comercio en el marco del TLC; y República Popular de China y Paraguay, pagando el arancel correspondiente o NMF.

#### **Cuero semi elaborado (41.04)**

Las exportaciones de Nicaragua de cuero elaborado mostraron en el período 2005-2009 cierta tendencia ascendente tanto en volumen como en valor. El precio promedio de exportación de los diferentes tipos de cuero de bovino elaborado registró

una tendencia ascendente de 2005 a 2008, sin embargo experimentó una disminución en 2009. El principal mercado de destino es Centroamérica bajo la modalidad de libre comercio debido a los acuerdos comerciales establecidos en el Tratado de Integración Centroamericana. Se realizaron exportaciones esporádicas hacia México y Panamá sin aranceles en el marco de los acuerdos comerciales entre Nicaragua y esos países.

Para el período enero-septiembre 2010 el precio promedio de exportación del cuero elaborado (USD1,203.74/T.M.) mostró una mejoría en comparación al promedio del año 2009 (USD884.31/T.M.).

## **8.2. Importaciones de Pieles y Cueros**

### **Pieles frescas y saladas (41.01)**

Las compras de pieles de bovino en el mercado internacional durante el período bajo análisis presentaron un comportamiento ascendente de 2005 a 2007, pasando de 42.0 T.M. a 214.3 T.M., revirtiéndose esa tendencia en los años 2008 y 2009, aunque todavía con niveles superiores a la de los años 2005 y 2006. Igual dinamismo mostraron los valores exportados, con precios promedios de importación descendentes. La inmensa mayoría de las importaciones de este bien (99.7 en 2009) procedieron de Centroamérica libres de arancel, con mínimas importaciones realizadas desde República Popular de China y EEUU, pagando el NMF en el caso del primero, y libre comercio para las provenientes del segundo.

Un dato es importante a mencionar es que el precio promedio de importación durante el período enero-septiembre 2010 (USD2,713.03/T.M.) fue menor al registrado en el año 2009 (USD3,179.10/T.M.)

### **Cuero semi elaborado (41.04)**

Los volúmenes importados de cuero semi procesado reflejan en el período 2005-2009 dos tipos de comportamiento. Primeramente un crecimiento en los años 2005, 2006 y 2007 pasando de 47.3 T.M. a 165.5 T.M. No obstante, se observa una disminución en los años 2008 y 2009, aunque con niveles todavía altos en comparación a 2005. Los precios promedio de importación presentaron una tendencia descendente en el período 2005-2008, mejorando al finalizar el año 2009.

El principal mercado suplidor de cuero semi elaborado para Nicaragua es Centroamérica con una participación de más del 90.0% libres de arancel, registrándose importaciones esporádicas principalmente desde México y Panamá bajo la modalidad de libre comercio como parte de lo establecido en los acuerdos comerciales en vigencia entre Nicaragua y dichas naciones.

## **8.3. Exportaciones e Importaciones del cuero elaborado (41.07)**

En otro orden, las exportaciones de cuero elaborado de la partida 41.07 son muy pocas. De acuerdo a los datos estadísticos del período 2005-2009 la mayor cantidad exportada ocurrió en el año 2009 cuando se vendieron en el mercado internacional

solamente 56 T.M., aunque esa cantidad fue superada durante los primeros nueve meses de 2010 cuando se exportaron 147 T.M., sin embargo, sigue siendo muy poco.

En cuanto a las importaciones de la partida 41.07 su comportamiento es parecido al de las exportaciones. Es decir, se importa poco del cuero elaborado ubicado en esa partida. Del año 2005 al 2009 en total solamente se importaron 39.8 T.M. Mientras, durante el período enero-septiembre 2010 se importaron 51.8 T.M. Son importaciones marginales.

#### **8.4. Tratamiento arancelario en los acuerdos comerciales vigentes y en proceso de firma**

Existe libre comercio en ambas direcciones (exportaciones e importaciones) en los acuerdos comerciales vigentes con México, República Dominicana, Panamá y DR-CAFTA, representando oportunidades de exportación para el sector, aunque también significa mayores retos para la producción nacional de cueros debido a una posible mayor competencia.

En el caso de Taiwán, este país concedió a Nicaragua libre comercio para los cueros salados y elaborados. Al contrario, los cueros de bovino originarios del país asiático algunos se establecieron con cero arancel, y otros tienen actualmente un arancel preferencial entre 2.0% y 3.5% en el mercado nicaragüense.

Con relación a los acuerdos comerciales negociados con la Unión Europea, Canadá y Chile se establecieron períodos de desgravación de cinco y diez años, además de libre comercio para algunos incisos arancelarios.

#### **8.5. Exportaciones e Importaciones de Calzado (6401 a 6406)**

Desde inicios de 2008 hasta Septiembre de 2010 las exportaciones de calzado suman 5.3 millones de dólares mientras que las importaciones de calzado suman 73.4 millones de dólares, siendo negativo el balance comercial.

Para las exportaciones, el principal mercado es Costa Rica con USD3.9 millones y le sigue Guatemala con USD0.7 millones. Los otros países centroamericanos compran USD0.4 millones.

De las importaciones, USD41.3 millones correspondieron a importaciones desde China Popular, USD10.6 millones desde Guatemala, USD7.2 millones desde EEUU, , USD4.3 millones desde Honduras y USD3.4 millones desde El Salvador, lo cual indica que China y Centroamérica fueron los principales mercados de origen de las importaciones de calzado.

Desde China Popular y Brasil pagan el NMF correspondiente. Las que proceden de Centroamérica y México están libres de arancel; y las originarias de EEUU pagan el arancel preferencial estipulado.

Posiblemente el hecho de que todavía exista un arancel preferencial (libre 2015) en el marco del DR-CAFTA imposibilita mayor monto de importaciones de calzado desde EEUU, aunque habría que tener en cuenta otros elementos como el precio, calidad y líneas de productos, etc.

## 8.6. Resumen

1. Las exportaciones de cuero crudo o pieles frescas y saladas experimentaron entre 2005 y 2009 una tendencia ascendente, a pesar que en el año 2009 su precio promedio de exportación mostró su nivel más bajo en el período analizado, aunque se recuperó en los primeros nueve meses del año 2010. Su mayor volumen exportado fue en 2009 con 6,752.4 T.M.
2. El incremento de las exportaciones de pieles saladas puede estar relacionado con mayores niveles de matanza de ganado bovino como consecuencia del mayor dinamismo experimentado por el sector cárnico.
3. La dinámica del comercio exterior de pieles frescas y saladas está relacionada con el precio internacional. Cuando existe un buen precio, las empresas destinan una mayor cantidad hacia el mercado externo. Esto podría en algún momento reducir el abastecimiento interno, induciendo hacia el alza el precio ofrecido a las tenerías.
4. La mayor parte de las exportaciones de frescas y saladas tiene como destino Centroamérica y México, libres de arancel.
5. Las importaciones de pieles de bovino frescas y saladas están muy por debajo de las exportaciones (entre 42.0 T.M. y 214.3 T.M. en el período analizado), si bien es cierto mostraron cierta tendencia creciente durante 2007-2009, con un mayor crecimiento en enero-septiembre 2010 (334.5 T.M.).
6. En el caso del cuero semi elaborado las exportaciones presentaron durante los últimos años un comportamiento más o menos ascendente, dirigidas principalmente hacia Centroamérica libres de arancel. Su mayor volumen exportado fue en 2007 con 5,861.3 T.M.
7. Las importaciones de cuero semi elaborado en el período bajo análisis se ubicaron entre las 47.3 T.M. y 165.5 T.M., muy inferior a las exportaciones.
8. Existe libre comercio en ambas direcciones (exportaciones e importaciones) para el cuero bruto y elaborado en los acuerdos comerciales vigentes con México (una parte desde la entrada en vigencia y otra desde el año 2006); República Dominicana, (desde la entrada en vigencia en el año 2002); Panamá, (desde la entrada en vigencia en enero de 2010); y CAFTA-DR, (una parte desde la puesta en vigencia en 2006 y otra a partir de enero 2010).

9. En el caso de Taiwán, este país concedió a Nicaragua libre comercio para los cueros en bruto y elaborado. Al contrario, los cueros de bovino originarios del país asiático algunos se establecieron con cero arancel, y otros tienen actualmente un arancel preferencial entre 2.0% y 3.5% en el mercado nicaragüense.
10. Las importaciones de calzado en el año 2008 se ubicaron en USD27.8 millones, reduciéndose levemente en 2009 con USD26.1 millones. En el período enero-septiembre 2010 se exportaron USD22.1 millones de dólares.
11. La mayor parte de las importaciones de calzado provienen de China Popular, Centroamérica, Brasil, EEUU y México.
12. Por su parte, las exportaciones de calzado son muy bajas en comparación a las importaciones. En el año 2008 se exportaron USD1.7 millones, aumentando a USD1.9 millones en 2009. El desenvolvimiento en enero-septiembre 2010 es de USD1.7 millones, los niveles logrados en 2008.
13. En los acuerdos comerciales vigentes el tratamiento arancelario para las importaciones de calzado es el siguiente: México, libre comercio desde 2002 y 2007; CAFTA-DR, acceso inmediato desde 2006 para algunas partidas arancelarias, desgravación a 10 años (lineal y no lineal) para otras con un arancel preferencial actual de 10.8%; el caso del calzado de cuero se desgrava a 0.0% hasta en el año 2015, pero en forma no lineal. República Dominicana, libre comercio desde la puesta en vigencia en 2002; Panamá, libre comercio desde la puesta en vigencia en 2010; y Taiwán, excluido.
14. El tratamiento arancelario para las exportaciones del calzado nicaragüense en los acuerdos comerciales vigentes es el siguiente: México, libre comercio desde 2002 y 2007; CAFTA-DR, libre comercio desde la puesta en vigencia en 2006; República Dominicana, libre comercio desde la puesta en vigencia en 2002; Panamá, cero arancel desde la puesta en vigencia en 2010; y Taiwán, con algunas partidas excluidas y otras que tienen actualmente un arancel preferencial entre 5.5% y 7.5%.

## II. Conclusiones, Acciones Realizadas y Propuestas

### 1. Conclusiones

- Hay un incremento sostenido en la producción de pieles como consecuencia de aumentos en la matanza de ganado bovino.
- El aumento en los precios de cuero en el mercado externo incentiva su exportación, sea como cueros salados o semi curtidos. Las exportaciones de cuero salado han venido en aumento año con año mientras que las exportaciones de cuero semi-curtido mantienen el mismo nivel, con reducción en 2009.
- Las pieles para el consumo interno también varían de precio en la misma proporción que las destinadas a la exportación.
- La producción de cuero terminado en las tenerías nacionales se ha mantenido estable.
- Las dos tenerías más grandes han estado invirtiendo en equipamiento, lo que ha aumentado su capacidad instalada y su demanda de pieles frescas. Es necesario asegurar el abastecimiento de pieles provenientes de mataderos industriales para que sean procesadas en lugar de exportarse saladas sin valor agregado.
- La ausencia de importaciones de cuero terminado en cantidades significativas implica que la demanda de cuero terminado por la industria de calzado y productos de cuero es satisfecha por las tenerías nacionales.
- El CAFTA-DR no implica amenaza alguna al comercio y la producción de cueros, ya que está con arancel cero desde 2006 y más bien es beneficiosa la ausencia de arancel para la producción nacional de calzado y marroquinería. El libre comercio del que gozan las pieles y cueros semi-elaborados, contribuiría a solucionar cualquier situación de desabastecimiento de materia prima por parte del sector de tenerías y calzado, ya que pueden importar libre de impuestos. A esto debe agregarse que las micro y pequeñas empresas gozan de exoneraciones del IVA establecidas en el Arto. 126 de la Ley de Equidad Fiscal. Sin embargo, no todas tienen capacidad de realizar importaciones.
- La competencia del calzado importado, principalmente de China, ha ocasionado el cierre de la mitad de los talleres artesanales de calzado entre 1996 y 2005. No se cuenta con datos más recientes. Sin embargo, se conoce, por el contacto continuo que se tiene con los empresarios, que gran parte de los talleres artesanales continúa en una situación precaria con niveles de producción mínimos.
- El calendario de desgravación establecido en el CAFTA-DR para el calzado pudiera significar un aumento en las importaciones provenientes de los Estados Unidos. Actualmente, estas representan un poco menos del 10% de las importaciones de calzado y se concentran en líneas que no son producidas por la pequeña industria nacional, principalmente calzado con componentes

de material textil y de caucho. Por esta razón no se prevé una afectación significativa a la industria nacional por efectos del CAFTA-DR.

- La competencia para el sector calzado no viene por el calzado de cuero importado (caro y dirigido a sectores de ingresos medios y altos), sino por el calzado de otros materiales (mayormente plástico y caucho). En el caso del calzado de cuero, son China Popular, Centroamérica y Brasil las principales amenazas, pero los bienes procedentes de China Popular y Brasil no gozan de trato arancelario preferencial, solamente los procedentes de Centroamérica.
- Dada esta situación, la principal amenaza para el futuro de la rama es la debilidad de los talleres artesanales de calzado y marroquinería, por su pequeña escala de producción que le impiden competir satisfactoriamente en el mercado, especialmente con aquellas líneas de productos fabricados en el exterior por empresas grandes con tecnología moderna, uso de nuevos materiales, proceso, estilos y surtido, introducidos al país por empresas comerciales con capacidad de mercadeo.
- Prácticamente no ha habido modernización en los talleres. El nivel de inversiones en los últimos años ha sido irrelevante según lo muestran las cifras de importaciones de maquinaria y equipos para la rama. De continuar en el mismo estado, gran parte de los talleres artesanales no podrán sobrevivir en el mediano plazo.

### **3. Acciones tomadas por el MIFIC**

Tomando en cuenta que como institución estamos obligados a garantizar el abastecimiento nacional de pieles a las Tenerías Nacionales que son las que suplen de cuero terminado al mercado interno, generando valor agregado en toda la cadena productiva del cuero y calzado, y considerando también los compromisos de garantizar el empleo, se convocó a todos los actores involucrados.

En diferentes reuniones realizadas con los empresarios del sector de cuero, se ha encontrado disposición de firmar contratos de compra de pieles con los Mataderos Industriales (sin incluir al Matadero San Martín en Nandaimé, propietario de Tenería La Fuente) y de las compras que ellos hagan cederían a los pequeños teneros las cantidades que se determinaron en reunión con el subsector de tenerías pequeñas, medianas y grandes de León, Managua y Granada. Estas se indican en el cuadro No. 12.

En estas reuniones también han participado representantes de la rama del calzado. A todos se les ha explicado que Nicaragua es firmante de acuerdos de comercio internacional que limitan el campo para tomar decisiones para restringir el comercio, en este caso de las pieles, pues se pueden provocar restricciones a otros productos de exportación por parte de otros países.

También nos reunimos con el Alcalde de León y representantes de las Tenerías para impulsar la iniciativa de instalar una máquina despellejadora en el Matadero

Municipal, misma que sería proporcionada por Pieles Lustral, para mejorar la calidad de las pieles.

### 3. Propuestas

- Convocar a la reunión acordada el 6 de Septiembre en la que los Mataderos Industriales y Tenerías realizarían la firma de un convenio de compra de pieles entre Mataderos Industriales y Tenerías Nacionales. Con esto se pretende garantizar el abastecimiento interno de pieles de manera estable, dejando claramente establecidos de común acuerdo los mecanismos de fijación de precios. Se adjunta propuesta de Convenio en el Anexo I.
- Formalizar los compromisos que desde ahora han planteado las Tenerías para coadyuvar al mejoramiento de las calidades de las pieles producidas en los Rastros Municipales mediante la instalación de una máquina despellejadora en León como proyecto piloto. Con esto se aumentaría la disponibilidad de pieles aptas para el proceso de curtición en las Tenerías, especialmente para las pequeñas de esa localidad. Este proyecto debe expandirse a nivel nacional con apoyo del Gobierno involucrando a las Alcaldías Municipales.
- Por su parte, la pequeña industria del calzado y marroquinería, mayormente artesanal, no está en condiciones de competir con las importaciones de productos similares. En el caso de las líneas de calzado más demandadas, como es el calzado de vestir, casual, colegial y botas de trabajo, se requiere organizar sistemas de producción de mayor escala, con división del trabajo, equipamiento moderno y capital suficiente para compra al por mayor de materia prima, hormas y materiales auxiliares, además de capital de trabajo para la comercialización (crédito a tiendas detallistas). De otra forma, los pequeños talleres no podrán sostenerse en el mercado, excepto aquellos que producen líneas para nichos de mercado específicos (ejemplo: botas texanas, calzado ortopédico, bolsos de diseño especial, etc.). Se propone impulsar modelos de organización empresarial como el que se muestra en el Anexo II.
- Para esto es necesario que el Gobierno apoye en el acceso a fondos que requieren las inversiones para la modernización de la rama. Esto puede incluir la promoción de coinversión extranjera, que paralelamente trae transferencia de tecnología, la provisión de fondos de crédito a largo plazo, la subvención de mejoras tecnológicas, innovaciones, gastos de registro, formalización, certificaciones de calidad, registro de marcas, registros sanitarios y otros, además de programas de capacitación y asistencia técnica enfocados en el mejoramiento de las tecnologías aplicadas, organización, gerencia y mercadeo.
- Particularmente importante es apoyar con recursos las actividades de organización gremial (se requiere organizar la Cámara Nacional de la Industria del Calzado) y los proyectos para impulsar el modelo de organización empresarial antes mencionado, que permita alcanzar economías de escala, modernizar la producción y adquirir competitividad.

## Anexo I

### Convenio para Garantizar el Abastecimiento de Pieles Frescas de Bovino

Nosotros los suscritos representantes todos de distintas sociedades, empresas, cooperativas y personas naturales, dedicadas a la Matanza Industrial, Curtición y Procesamiento de Pieles de bovino (identificados como Mataderos Industriales y Tenerías Nacionales), de conformidad con los acuerdos establecidos en reuniones realizadas en el Ministerio de Fomento Industria y Comercio -MIFIC- en fechas 07 y 21 de septiembre 2010 y en reunión realizada en Tenería Bataan de la Ciudad de León en fecha 10 de septiembre de 2010, con la participación del Instituto Nicaragüense de la Pequeña y Mediana Empresa -INPYME-, hemos convenido en celebrar el presente convenio para la compra de pieles frescas de bovino, el cual se registrará por las siguientes condiciones:

- El presente convenio tiene el propósito de formalizar los compromisos adquiridos entre por los Mataderos Industriales y Tenerías Nacionales aquí representadas para que posteriormente se establezcan y firmen los contratos de Venta y/o Contratos de Compras, que establecerán las relaciones mercantiles entre las partes. Este convenio tendrá vigencia por un año contado a partir del día \_\_\_ de \_\_\_\_\_ del año 2010 hasta el \_\_\_ de \_\_\_\_\_ del año 2011 y podrá ser renovado en su oportunidad de mutuo acuerdo entre las partes, con la participación del Ministerio de Fomento Industria y Comercio en calidad de garante del mismo.
- Las sociedades o empresas dedicadas a la Matanza Industrial de pieles de bovino (Mataderos Industriales): Matadero Central S. A. -MACESA-, Industrias Cárnicas Integradas (ICI), PROINCASA, NUEVO CARNIC, MATADERO SAN MARTIN y NOVATERRA, por su parte, se comprometen a vender la producción de pieles fresca de bovino a las empresas Procesadoras de Pieles: Industrias Toros S. A. -INTOSA-, Pieles Lustral (TENERIA BATAAN) y TENERIA LA FUENTE.
- Por su parte, las sociedades o empresas Procesadoras de Pieles (Tenerías Nacionales): Industrias Toros S. A. -INTOSA-, Pieles Lustral (TENERIA BATAAN) y TENERIA LA FUENTE, se comprometen a vender una parte de estas pieles adquiridas de los Mataderos Industriales a las cooperativas y personas naturales, en las cantidades establecidas en la tabla siguiente:

#### **Requerimiento Mensual de Compra de Pieles de Bovino**

TENERIAS	MATADEROS INDUSTRIALES	RASTROS MUNICIPALES Y PRIVADOS	TOTAL
INDUSTRIAS TORO	21,538	0	21,538
PIELES LUSTRAL	21,538	0	21,538
TENERIA LA FUENTE	40,000	0	40,000
TENERIA CENTROAMERICANA	500	1,500	2,000
TENERIA EL AGUILA	500	2,500	3,000
COOPERATIVA CARLOS ALVARADO	500	5,300	5,800
COOPERATIVA VICTORIA Y DEMOCRACIA	400	5,000	5,400
COOPERATIVA 1RO DE JULIO	0	3,000	3,000
OTROS (Estimado)	0	15,000	15,000
<b>TOTAL</b>	<b>84,976</b>	<b>28,300</b>	<b>113,276</b>

- Los precios de venta de las pieles de bovino serán los mismos precios facturados por los Mataderos Industriales a las Tenerías Nacionales.
- Las Tenerías Nacionales se comprometen a comprar los excedentes de pieles de Rastros Municipales -cuando exista excedente- con la finalidad de acopiarla y poderla vender posteriormente a las empresas, cooperativas y personas naturales dedicadas al procesamiento de las mismas dentro del país y nunca para fines especulativos.
- Las Tenerías Nacionales se comprometen a realizar inversiones de maquinarias despellejadoras en las empresas dedicadas a la Matanza Industrial y en los Rastros Municipales que así lo requieran para el mejoramiento de la calidad de las pieles provenientes de los mismos y colaborar en la realización de los diagnósticos o estudios para la consecución de dichos propósitos.
- Por su parte las empresas, cooperativas o personas individuales que adquieran las pieles mediante compra a las tenerías nacionales, estarán obligadas a respetar los procedimientos establecidos en la relación mercantil que entre ellos quede establecida y se comprometen a respetar todo lo que concierne a las decisiones tomadas y de las negociaciones que se hicieren, a menos que exija lo contrario la ley, o la naturaleza de las operaciones.
- Las partes acuerdan que cualquier controversia que resulte de este Convenio será resuelta entre las partes involucradas con la participación del MIFIC y el INPYME, no así las controversias que se deriven de la relación mercantil que firmen en los contratos de compra y/o contratos de venta, en cuyo caso se someterán a los procedimientos establecidos en los contratos que firmen las partes contratantes y las leyes de la República Nicaragua.

Los suscritos aceptan todos y cada uno de los compromisos consignados, en el presente convenio para la compra de pieles frescas de bovino.

Así nos expresamos los suscritos representantes de distintas sociedades, empresas, cooperativas y personas naturales, dedicadas a la Matanza Industrial, Curtición y Procesamiento de Pieles de bovino (identificados como Mataderos Industriales y Tenerías Nacionales), , en fe de lo cual firmamos, en la ciudad de Managua, el día \_\_\_\_ (\_\_) del mes de \_\_\_\_\_ del año dos mil diez.

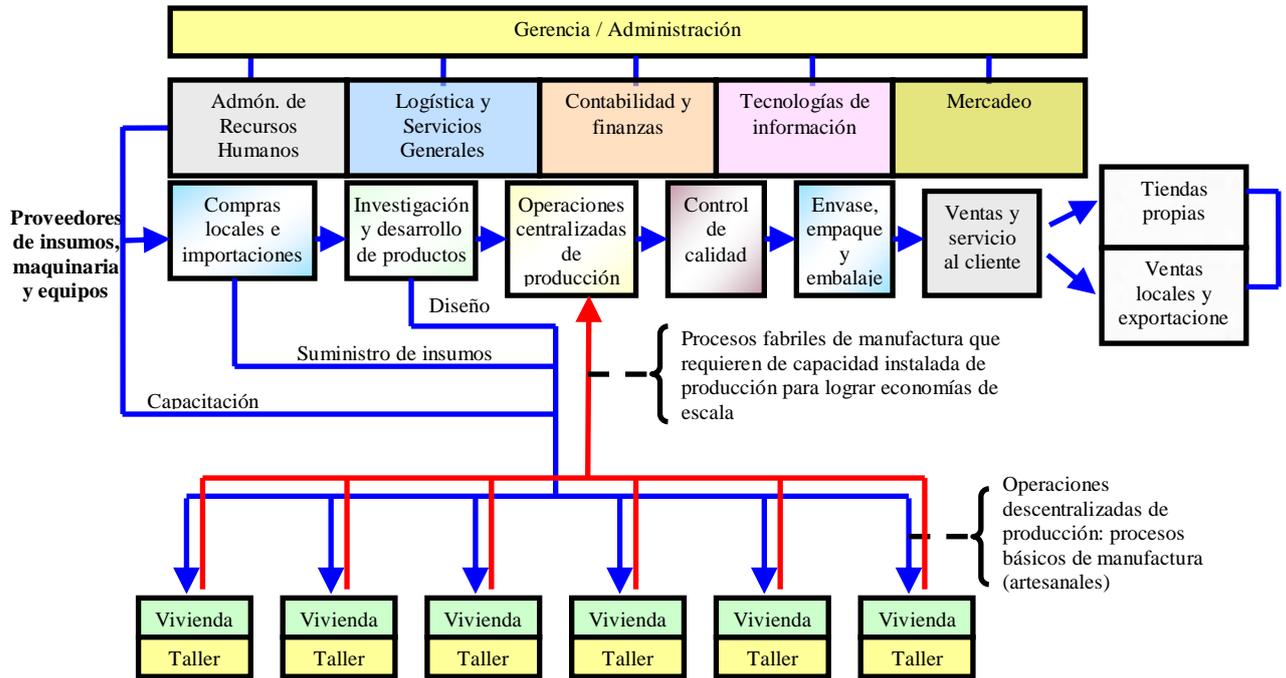
## Anexo II

### **Modelo de Organización Empresarial para la Pequeña Industria productora de bienes de amplio consumo**

Los micro y pequeños talleres artesanales de producción en aquellas ramas que producen bienes de amplio consumo, tales como confección de prendas de vestir, calzado y productos de cuero, muebles, productos de madera, materiales de construcción y algunos productos metálicos, no podrán sobrevivir y mucho menos desarrollarse, a menos que se incorporen en sistemas de producción que permitan sumar las capacidades que individualmente tienen y obtener economías de escala. Varios esquemas de asociatividad horizontal, entre éstos el modelo de organización cooperativa, no han tenido éxito en la producción artesanal, debido a que no solucionan los problemas y debilidades que individualmente tienen los asociados en términos de recursos humanos y capital.

Para atender este segmento, se propone impulsar el establecimiento y desarrollo de un modelo de organización empresarial que aproveche las capacidades de producción de talleres artesanales, incorporándolos a un sistema de producción industrial en el cual una empresa mediana o grande, que funciona con lógica empresarial, desempeña las actividades de importación y compra local de materias primas e insumos, realiza actividades de investigación de mercados, investigación, desarrollo y diseño de productos, operaciones de producción que requieren de maquinaria o equipos de alto valor y tecnología, control de calidad, etiquetado, empaque o envase de los productos y comercialización para el mercado local o la exportación. Una empresa central que provee a los talleres asociados, localizados en un territorio determinado, de las materias primas, los patrones y modelos y eventualmente de la tecnología, capacitación, asistencia técnica para producir.

### MODELO DE PRODUCCION CENTRO - SATELITE



Este modelo, permite alcanzar las economías de escala requeridas para competir en el mercado de productos de consumo masivo como pan, calzado, vestuario y otros. De este modo, los talleres artesanales se concentran en lo que saben hacer: producir, y la empresa central se encarga de actividades que individualmente cada taller no está en capacidad de hacer con eficiencia o que no hace del todo, como es el caso de la investigación del mercado y desarrollo de productos. Este modelo de producción ha sido utilizado en Japón, Taiwán y Brasil y fue experimentado con éxito en Nicaragua en los años setenta en la industria del calzado y puede ser impulsado en varias ramas industriales, con la participación de capital local. Al final de este documento se representa gráficamente este modelo.