



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50th anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



TOGETHER
for a sustainable future

DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

CONTACT

Please contact publications@unido.org for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at www.unido.org

20502

Distr.
LIMITADA

PPD.272(SPEC.)
17 de enero de 1994

ORGANIZACION DE LAS NACIONES UNIDAS
PARA EL DESAROLLO INDUSTRIAL

Original: ESPAÑOL

DP/CAM/91/009 "Asistencia Preparatoria
Diagnóstico y Propuestas de Acción para
la Modernización Industrial en Centroamérica"

MODERNIZACION INDUSTRIAL EN CENTROAMERICA:

EL SUBSECTOR CUERO Y CALZADO

Informe preparado por la Subdivisión de Estudios Regionales y de Países.
División de Políticas y Perspectivas Industriales.

Las denominaciones empleadas en esta publicación y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican, de parte de la Secretaría de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), juicio alguno sobre la condición jurídica de ninguno de los países, territorios, ciudades o zonas citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras o límites. Las opiniones expresadas en este documento no reflejan necesariamente las de la Secretaría de la ONUDI.

La mención de empresas y de productos comerciales no implica que la ONUDI los respalde.

El presente documento no ha pasado por los servicios de edición de la Secretaría de la ONUDI.

PREFACIO

El presente informe ha sido preparado por la Subdivisión de Estudios por Región y de Países de la ONUDI y forma parte de la serie de resultados del proyecto DP/CAM/91/001 "Asistencia Preparatoria para el Diagnóstico y Propuestas para la Modernización Industrial en Centro América". En el Anexo 1 consta la lista completa de informes del proyecto.

El proyecto, iniciado en 1992, ha sido financiado por el Plan Especial de Cooperación Económica para la América Central (PEC) del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). El cometido principal del proyecto consistió en la realización de análisis sectoriales y subsectoriales como base para la elaboración de propuestas de políticas orientadas a la modernización de la industria centroamericana en el mediano plazo. Las principales esferas de análisis incluyen: las políticas comercial, industrial y financiera; la agroindustria; los textiles y confecciones; la metalmecánica y el cuero y el calzado. El análisis de campo se efectuó durante el periodo abril 1992 - febrero 1993 y los resultados del proyecto fueron presentados y discutidos en la subregión durante el mes de mayo 1993. Los informes del proyecto incorporan la mas reciente información disponible al momento de la realización del trabajo de campo.

Se agradece a los representantes de los gobiernos centroamericanos¹ del sector privado, de las instituciones nacionales y regionales, al personal nacional e internacional del proyecto y al PNUD, todos los cuales contribuyeron al buen término del proyecto.

¹ Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua han sido los países comprendidos por el proyecto.

INDICE

	Página
I. ASPECTOS TECNOLOGICOS, ESTRUCTURA Y ORGANIZACION DE LA INDUSTRIAL DEL CUERO Y CALZADO	1
A. Cuero	1
B. Calzado	4
II. PROBLEMATICA GENERAL DEL SUBSECTOR CUERO Y CALZADO	5
A. Introducción	5
B. Problemas Comerciales	7
C. Problemas Financieros	8
III. ANALISIS DEL SUBSECTOR POR PAIS	9
A. Guatemala	9
B. Honduras	11
C. Nicaragua	12
D. Costa Rica	13
E. El Salvador	15
IV. COMPETITIVIDAD DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO	16
A. Consideraciones Generales	16
B. Expectativas para la Exportación	17
C. Ventajas Comparativas de la Industria del Calzado	19
D. Recursos Humanos y Capacitación	20
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	21
A. La Industria de Curtiduria	21
B. La Industria del Calzado	24
ANEXO 1. Tablas estadísticas	25
ANEXO 2. Listado de Informes Preparados	31

I. ASPECTOS TECNOLOGICOS, ESTRUCTURA Y ORGANIZACION DE LA INDUSTRIA DEL CUERO Y CALZADO EN CENTROAMERICA

A. CUERO

En la industria de la curtiduria centroamericana se distinguen dos procesos principales de curtimiento:

- a) El curtimiento vegetal que se aplica para la elaboración de cueros acabados que se venden por peso; en primer lugar suelas, pero también otros tipos de cueros pesados, usados en la talabartería, como vaquetas, timbres, etc., y
- b) El curtimiento al cromo que es el método generalmente empleado para la fabricación de cueros acabados para empeine (oscarías, badanas, forros, carnazas, etc.) que se venden por superficie, medida usualmente en pies cuadrados (cueros por superficie). Para lograr efectos determinados se usa también una combinación de los dos métodos.

En ambos casos se necesita, previo al curtimiento, una preparación de los cueros crudos que consiste de diversas operaciones como remojo, pelambre, depilación, división en dos capas, desescalado y rendido. Para la ejecución de esta primera fase de la elaboración de cueros acabados se utilizan detergentes, desinfectantes, cal, sulfuro de sodio, sulfhidrato de sodio, varios ácidos, bisulfito de sodio y purgas naturales o sintéticas. Se realizan operaciones mecánicas, tales como las de descarnar, depilar y dividir, ya sea a mano o mediante máquinas especiales.

La operación mecánica más importante durante esta fase de la elaboración -en el caso de "cueros por superficie"- es la división de los cueros, siempre ejecutada con máquina, cortando la piel en una distancia ajustada y paralela a la superficie en dos capas, una del lado de la flor y otra del lado de la carne. Ambas capas pueden manufacturarse en cueros acabados; la parte superior (flor), para el propio cuero de empeine y la parte inferior (carnaza), en forma de plantillas, las carnazas muestran, casi siempre, agujeros y cortes que devalúan, a veces completamente, la utilidad de este material (a veces los cueros se dividen después del curtido, pero siempre con el mismo rendimiento malo de las carnazas).

Mientras que el cuero crudo, cuidadosamente desollado, da una carnaza utilizable en una sola pieza, de alrededor de un 60 a 80 por ciento del área total del cuero, las capas inferiores de los cueros crudos regionales se desintegran en pedacitos de tamaño irregular y llenos de cortes hondos que no vale la pena de curtir. Se estima que solamente un 35 por ciento del área total de los cueros se puede utilizar bajo las condiciones centroamericanas.

La segunda fase del procedimiento incluye el propio curtimiento que se efectúa, ya sea con curtientes vegetales para producir suelas y otros cueros pesados, o con sales de aluminio y cromo para elaborar cueros acabados de empeine. La reacción química entre los materiales curtientes y las proteínas de la piel se lleva a cabo en fosos, paletos o bombos.

Una característica de los procesos para elaborar "cueros por peso", tales como se aplican en centroamérica, es el lapso de tiempo necesario para terminar el curtido, que dura algunos meses o, por lo menos, algunas semanas, cuando se finaliza en tambores. Esta desventaja del procedimiento clásico anticuado resulta sólo en pérdida de tiempo, bloqueando el uso en forma más productiva los recipientes disponibles de una tenería, sino implícitamente en pérdidas financieras debido al movimiento lento del capital en giro. Un periodo aún tres o cuatro semanas de permanencia de los cueros en los fosos, en vez de cuatro días, siguiendo el proceso de curtido rápido, en seco, sólo en bombos, es demasiado largo, si se toma en cuenta la escasez de capital de trabajo de que disponen estas empresas.

El curtimiento a cromo, al contrario del curtimiento vegetal, prácticamente no aumenta el peso del cuero, pero le atribuye al producto elaborado propiedades particulares, tales como mayor flexibilidad y elasticidad, resistencia contra tracción, resistencia al agua e impermeabilidad, siempre y cuando las diferentes fases del acabado que debe seguir al curtido, se manipules cuidadosamente. Debido a estas cualidades, el cuero curtido a cromo se utiliza en fabricación de calzado para las partes superiores de los zapatos.

Las deficiencias técnicas observadas en varias tenerías de centroamérica se deben, en parte, al estado y la antigüedad de la maquinaria instalada y a la presencia de un alto número de mano de obra no calificada, a lo que se une la mala calidad de los cueros disponibles en Centroamérica, que están frenando un mayor desarrollo de la industria de curtiduría en los países. Para obtener un buen rendimiento en la industria, es determinante que se mantenga la calidad de los cueros elaborados, para constituir éstos la materia prima principal. Un cuero con diversas marcas grandes de fuego, así como en agujeros ocasionados por las larvas del tórsalo, no está apto para la fabricación de cueros de empeine. Un cuero crudo con recortes y agujeros, originados de un mal desuello, resulta una carnaza inutilizable y, cuando el corte para hasta el lado de la flor, las capas superiores de la división de los cueros en el departamento de ribera se deprecian igualmente. Los cueros parcialmente dañados por los efectos de una putrefacción debido a la falta de conservación después del desuello, muestran debilidades de la estructura física que reducen las propiedades mecánicas del cuero acabado.

La falta de clasificación de los cueros crudos impone a los curtidores la necesidad de procesar lotes heterogéneos de cueros crudos que se componen de diferentes tipos en proporciones variables. Por esta razón, las tenerías que producen simultáneamente ambos tipos principales de cueros acabados, se ven forzadas a improvisar la ejecución de sus operaciones, cambiando sus programas de producción de un día a otro según la composición variable de la materia prima respecto a sus aptitud para transformarse en cueros de peso (principalmente de la calidad inferior de los cueros crudos).

En las tenerías que producen un solo tipo de cueros acabados, ya sean suelas y oscarias, resulta otra desventaja debido a la desorganización del mercado de cueros crudos. La materia prima de mejor calidad que se encuentra siempre dentro de un lote de compra, pero en cantidades fluctuantes de un día a otro, rendiría un buen cuero para empeine, pero se transforma en suelas. Al contrario, cueros crudos con daños o defectos que los destinan para elaborarse como suela, perjudican la selección, los precios y, por ende, la reputación y los resultados económicos de los establecimientos dedicados exclusivamente a la fabricación de cuero de superficie.

Es una tarea primordial establecer un mercado de cueros crudos, bien ordenado y supervisado, lo que comprende la clasificación de esta materia prima según especificaciones aprobadas y precios justos en función de la calidad.

Desde el punto de vista del equipo y de la organización interna de las tenerías más grandes de Centroamérica, es necesario distinguir entre los establecimientos que producen cuero de peso y aquellos que manufacturan cueros de superficie. Se diferencian en la maquinaria y las herramientas necesarias para la elaboración de cada uno de los dos tipos de cueros acabados, clase de materiales curtientes, duración del curtido y tipos y cantidades de materiales químicos auxiliares requeridos. También en los requerimientos de espacio para la producción, las necesidades con respecto a los servicios auxiliares, y en el número de trabajadores por unidad manufacturada utilizados en los dos procesos.

Por razones que se originan en la naturaleza y calidad de los cueros crudos, la mayoría de los establecimientos que producen cueros acabados para empeine están obligados a manufacturar también suelas, lo que hace necesaria la organización de dos tenerías diferentes en la misma planta.

La mayor parte de los establecimientos actuales surgieron de instalaciones ya existentes desde hace decenios, extendiéndose en el curso del tiempo en anexos a los edificios originales o construyendo más pisos, de manera que muchas tenerías forman una aglomeración de edificios nuevos y viejos, con pavimentos a diferentes niveles y cuartos grandes y pequeños, que no permiten un flujo racional y lógico de la producción.

Solamente un número reducido de las tenerías grandes han sido construidas o reconstruidas durante las últimas dos décadas, siendo éstas las únicas que realmente merecen llamarse empresas industriales modernas, incluyéndose un caso especial de Guatemala, con instalaciones modernas.

Debido al nivel modesto de la producción, ninguna de ellas tiene, y prácticamente no necesita, un sistema ordenado de organización interna, supervisión y contabilidad. Algunas de ellas disponen de una distribución y delegación de funciones para los diversos departamentos. Sin embargo, tanto en estos casos, como en los otros, las decisiones fundamentales sobre la política de la compañía, utilización de los fondos disponibles y adaptación de los programas de producción a los requerimientos del mercado dependen exclusivamente del dueño o de un pequeño grupo de familiares, lo que resulta muchas veces en planeamientos arbitrarios.

En el interior de la República de Guatemala, vale la pena estudiar por separado las posibilidades de formar cooperativas, con el propósito de hacer más económica la actividad de estas comunidades y de mejorar sus condiciones de trabajo, la calidad de los productos elaborados y su acceso a un mercado más amplio.

B. CALZADO

La industria del calzado en Centroamérica es muy importante por cuanto da trabajo a un estimado de 28,000 personas pertenecientes a un conglomerado aproximado de 4,654 fábricas, que incluyen a fábricas grandes como ADOC en El Salvador, que empleaba a 3,000 personas en 1992, hasta pequeños talleres con 3 ó 5 operarios. La producción anual de la región es de aproximadamente 50,000,000 de pares.

Se concluye que la producción de las fábricas grandes del área equivale a la producción total de las fábricas medianas y pequeñas. Las cifras de producción de El Salvador son significativas por la contribución de ADOC.

En vista de la estructura heterogénea de la industrial del calzado, es bastante difícil opinar en una forma generalizada sobre la organización y administración de los establecimientos. De las empresas fabriles más importantes del área centroamericana, puede decirse que la mayoría están bien organizadas y administradas. Las líneas de producción que incluyen diferentes fases de operaciones, ejecutadas con máquinas especializadas y generalmente costosas, rinden solamente cuando el ritmo de producción está bien planeado y supervisado. En otras palabras, el grado de mecanización de un establecimiento obliga a la gerencia a sistematizar el suministro y el flujo de las materias primas, el mantenimiento de la maquinaria, el empleo de los trabajadores, el control de calidad y los métodos de distribución de los productos elaborados. Muchas veces el pago de la mano de obra se realiza con base en el número de piezas manejadas, lo que requiere reglamentos estrictos de disciplina, control y contabilidad.

Cuadro 1. Número y Tamaño de las Fábricas
(cantidad de operarios)

PAISES	FABRICAS			TOTAL FABRICAS	NUMERO DE EMPLEADOS
	GRANDES	MEDIANAS	PEQUEÑAS		
Guatemala	11	20	1,300	1,331	6,500
El Salvador	5	50	1,500	1,555	11,200
Honduras	5	26	800	831	4,450
Nicaragua	6	5	600	611	2,950
Costa Rica	7	19	300	326	2,900
Panamá	—	—	—	—	—
TOTALES	34	120	4,500	4,654	28,000

Fuentes: Estimaciones del CETEC (Costa Rica) 1990 y del Consultor Nacional

Aclaración: Fábricas Grandes: 150 ó más empleados

Fábricas Medianas: 50 empleados

Fábricas Pequeñas: 3 ó 5 empleados.

Guadro 2. Producción de Calzado por País y por Tamaño de las Fábricas, 1992
(producción en miles de pares/año)

PAISES	F A B R I C A S			TOTAL PRODUCCION A N U A L	%
	GRANDES	MEDIANAS	PEQUEÑAS		
Guatemala	9,279	1,829	2,991	13,750	27.50
El Salvador	4,219	4,566	3,446	17,100	34.20
Honduras	4,219	2,376	1,842	7,000	14.00
Nicaragua	5,080	460	1,377	3,400	6.80
Costa Rica	5,912	1,719	694	8,750	17.50
TOTALES	28,700	10,950	10,350	50,000	100.00

Fuentes: Estimaciones del CETEC (1990) y del Consultor Nacional.

Las empresas grandes, que tienen sus propios almacenes en varias partes del país y de los restantes países centroamericanos, deben instalar sistemas de información sobre el desarrollo del mercado en el curso de una semana, por lo menos, para completar las existencias de los diferentes tipos, estilos y tamaños de zapatos en función de la demanda y para ajustar los programas de producción de la planta. Hay casos donde se utilizan para este propósito computadoras, códigos cablegráficos e instalaciones de radiocomunicación. Por otra parte, se encuentran también establecimientos con sistemas de organización y administración muy simples y, a veces, deficientes, ya sea porque el volumen de la producción nunca justificaría altos costos generales, o porque la baja calificación de los empresarios en asuntos administrativos y contables no les permite mejorar su organización.

II. PROBLEMATICA GENERAL DEL SUBSECTOR CUERO Y CALZADO

A. INTRODUCCION

Las industrias del calzado y del cuero en Centroamérica ocupan un lugar preponderante en las respectivas economías, con la sola excepción del caso de Costa Rica donde ocupa un lugar secundario.

Los fabricantes de calzado de cuero de la subregión centroamericana sufren dos grandes problemas: la carencia de suficiente cantidad de materia prima (cueros); y la baja calidad de los mismos. Estos dos aspectos son determinantes para frenar el desarrollo del sector, por cuanto afectan tanto al gran industrial como al pequeño artesano. Como consecuencia de estas debilidades, se tiene que depender de las importaciones, con efecto directo sobre los precios del producto final y por otro lado con una calidad baja en el mismo.

La materia prima (cueros) que se consigue comercialmente es de baja calidad, por que las mejores pieles se exportan, debido en parte a que las gremiales de fabricantes de calzado no se preocupan por convencer a los propietarios de curtiembres para que dejen en los países del área pieles de buena calidad con lo cual ayudarían a las industrias locales.

El hecho de que la mayor parte de las gremiales de fabricantes de calzado no estén organizadas influye en aspectos como el mencionado anteriormente. Además no tienen el poder de negociación ante los gobiernos y organismos de integración para promover los intereses del sector.

Otro aspecto que es preocupante es el relativo a la escasa tecnología en fabricación con la que cuentan la mayor parte de industrias del área, con la sola excepción de la fábrica ADOC de El Salvador, que incluso puede exportar sus productos al mercado norteamericano y al europeo, basados en su moderna tecnología.

Con respecto a la tecnología en fabricación, puede decirse que las industrias del calzado de Nicaragua y Honduras son las más atrasadas. Guatemala ha alcanzado un nivel tecnológico aceptable y es el país que tiene más fábricas de calzado del área centroamericana, seguido por El Salvador.

En Guatemala y El Salvador principalmente se encuentran entre 40,000 y 50,000 artesanos, quienes en su mayoría no están afiliados a ninguna entidad o gremio, no reciben capacitación, tanto de carácter productivo ni administrativo. Es encomiable la labor que están realizando en Centroamérica las entidades independientes, ONG's y Asociaciones capacitadoras en beneficio de los miniempresarios del sector calzado y de la industria en general.

El aspecto capacitación de la mano de obra para el sector calzado, en general está muy débil en Centroamérica. Los gobiernos han prestado más atención a otros subsectores de la industria, como es el caso de la industria textil y de la confección.

En lo concerniente a los gremios de fabricantes de calzado, se observa poca organización, con la excepción de la gremial de fabricantes de calzado de Guatemala, que sí trabaja en función de sus asociados.

Las estructuras de las industrias del calzado del área Centroamericana son muy diferentes entre sí en tecnologías, costos, calidades y orientaciones mercadológicas. Como referencia, se puede indicar que Costa Rica se orienta a los productos de precio alto y el resto de países del área se orienta a los productos de precio medio y bajo.

El mercado Centroamericano de calzado está fuertemente influenciado por la presencia del calzado ADOC, cuya fábrica principal está en San Salvador. Dicha fábrica, con casi 3,000 empleados e integrada verticalmente, es la que da las pautas de la moda y de nuevos diseños en el área. Le siguen en importancia las fábricas guatemaltecas como Calzado Magus, Calzado Batro, Calzado Cobán y muchas más. En lo que concierne a las fábricas de calzado hondureñas no tienen presencia en el resto de Centroamérica. En cuanto a Nicaragua, la industria comienza a reactivarse y no logran cubrir la demanda local.

B. PROBLEMAS COMERCIALES

1 Cuero

Los productos elaborados de la industria de la curtiduría se ofrecen al mercado por medio de:

- a) Ventas directas de las tenerías a los establecimientos de la industria del calzado de los países centroamericanos;
- b) Abastecimiento de las peleterías que tienen la función de intermediarios entre tenería y pequeños zapateros, y
- c) Exportaciones directas, vía comerciantes, a países centroamericanos.

La demanda de cueros acabados en Centroamérica es mayor que la oferta de los productores regionales. El nivel de precios está influido de modo considerable por los siguientes factores:

- 1) Las malas condiciones de los cueros crudos no permiten la elaboración de cueros acabados de alta calidad en grandes cantidades, de manera que la oferta regional consiste primordialmente en productos de calidad media, y en una pequeña cantidad de productos de calidad inferior; por eso no hay selección propiamente dicha de los cueros terminados, prefiriendo los curtidores vender lotes no clasificados.
- 2) La oferta de los curtidores se dirige a empresas industriales de calzado y a pequeños zapateros debiendo tener en cuenta la competencia de las tenerías centroamericanas que producen bajo condiciones muy diferentes respecto a la productividad, gastos generales, depreciaciones, fuentes de financiamiento, etc.

No hay ningún acuerdo entre los empresarios de las tenerías sobre precios mínimos, características de los cueros elaborados y correlación entre calidad y precio de venta. Los establecimientos más grandes logran algunas veces ofrecer cantidades, aún limitadas, de productos de primera y segunda selección a precios más favorables con base en su producción elevada.

Las condiciones de venta representan fuertes exigencias de capital de trabajo. Los negocios al contado son raros. Normalmente se deben conceder plazos de treinta hasta sesenta días y más, especialmente cuando se trata de ventas a pequeños fabricantes y a zapateros.

En organización, Guatemala sobresale en el ámbito Centroamericano por cuanto ya realiza anualmente la feria de calzado, denominada "EXPOCALZADO", la que constituye un gran esfuerzo entre los fabricantes de calzado, productores de cueros y de los otros insumos que esta industria demanda. Todos los involucrados hacen una buena promoción de sus productos. Esta actividad debería ser imitada por el resto de los países del área.

2 Calzado

El mercado del calzado presenta problemas serios, especialmente para los productores pequeños y medianos de zapatos. Hay un grupo fuerte de mayoristas y almacenistas que compran a consignación, sistema que ofrece condiciones desfavorables a la pequeña industria del calzado y a los artesanos. De ello resulta, para los productores, precios bajos, plazos largos de cobranza e incertidumbre permanente sobre la fecha y cantidad del próximo suministro de zapatos, que depende completamente de las disposiciones de los intermediarios.

Por otra parte, los propios almacenes de la gran industria del calzado, con su organización bien planeada, están en posición de presentar un amplio surtido de zapatos a precios atractivos que determinan el nivel general de la oferta en función de la calidad y precio de la venta.

El comercio intercentroamericano, campo casi exclusivo de las grandes fábricas mecanizadas, se regula por la necesidad de vender ciertos excedentes de la producción, algunas veces a precios de costo, en vista de la fuerte competencia de la industria centroamericana del calzado.

La situación señalada anteriormente, que no permite disponer de precios estables y correctos, se ve más complicada por la actitud de los consumidores. En general, no hay en el público conciencia de calidad y tampoco criterios sobre la relación justa entre calidad y precio de parte de los vendedores. El mercado se caracteriza principalmente por el precio barato, lo que no ofrece incentivos suficientes para un mejor desarrollo de la industria del calzado en su totalidad.

C. PROBLEMAS FINANCIEROS

1 Cuero

Debido al largo proceso de elaboración de los cueros acabados las necesidades de capital circulante son relativamente altas en la industria de curtiduría, lo que la hace especialmente sensible a las fluctuaciones del mercado del calzado, dado que en la fabricación de este artículo está la aplicación principal de los cueros terminados. Los curtidores están obligados a comprar los cueros crudos al contado, sus materias primas secundarias con anticipación de dos a tres meses mediante letras de crédito, ya que se importa la mayoría de estos productos del exterior. En contraposición a estas obligaciones financieras, ellos se ven forzados a vender con plazos largos.

De información recabada de diagnósticos industriales recientes, la maquinaria y equipo representan el 55 por ciento del total del activo fijo, en orden de importancia le siguen los edificios con 19 por ciento y terrenos con 13 por ciento, las instalaciones, servicios, vehículos y el equipo de oficina representan el resto del activo fijo.

2 Calzado

La industria del calzado se caracteriza por ser totalmente centroamericana. Todo el capital propio es de origen nacional y los créditos bancarios que utiliza la industria son, en más de 85 por ciento, proporcionados por bancos nacionales y préstamos comerciales.

III. ANALISIS DEL SUBSECTOR POR PAIS

A. GUATEMALA

En Guatemala la industria del calzado es una rama industrial de gran importancia para la economía nacional. Es importante señalar que Guatemala posee una de las estructuras de fabricación de calzado más grandes de Centroamérica, por cuanto se cuenta con aproximadamente 11 fábricas grandes, 16 medianas y por lo menos 100 unidades pequeñas, que producen toda clase de calzado. Adicionalmente, hay un gran número de artesanos a nivel nacional que elaboran calzado de cuero en escalas mínimas.

En el interior del país, principalmente en el Altiplano y en el Oriente, proliferan grupos pequeños de productores de calzado de cuero, que se vende en los mercados y en pequeñas zapaterías de las cabeceras departamentales, así como en los principales municipios. Estos artesanos producen un calzado de baja calidad y de diseño tradicional. Como el aspecto precio es lo fundamental, entonces los productores tienen que orientarse en función del mismo.

La influencia del calzado textil y el conocido como tenis importado, es tremenda, por cuanto su precio, calidad y moda hacen muy difícil su competencia, lo que ha obligado a muchos artesanos a cerrar sus pequeños talleres y dedicarse a otras actividades.

Es interesante observar cómo estos artesanos se han ido transformando en microempresarios dedicados a la producción y comercialización del calzado y con la ayuda de entidades como el SIMME (Sistema Multiplicador de Microempresarios), la Fundación Friedrich Ebert y muchas otras ONG's (Organizaciones No Gubernamentales), se han ido superando en los aspectos de producción, organización y comercialización, hasta convertirse en pequeños empresarios, que son asesorados, financiados y asociados por estas entidades no lucrativas, que los ayudan en su desarrollo.

Para poder tener un criterio aproximado de la realidad, se visitaron varias fábricas de calzado de la capital, a personeros de la Cámara de Industria de Guatemala, a los directivos de las Gremiales de Fabricantes de Calzado y la de Curtidores de Cueros, a fabricantes de artículos y prendas de cuero, a personeros de entidades de desarrollo y a ejecutivos del INTECAP (Instituto Técnico de Capacitación y Productividad), llegándose a establecer la problemática, que en términos generales es la siguiente:

- El principal problema lo constituye la baja calidad de las pieles en bruto, así como la insuficiente cantidad de las mismas, lo cual obliga a los fabricantes de calzado y de prendas de cuero a tener que importarlas de Costa Rica, México y El Salvador.

- El industrial guatemalteco argumenta no tener incentivos para la exportación de calzado, ya que las mismas están gravadas con el 2% sobre el CIF, así mismo no cuentan con incentivos al importar maquinaria y equipos para la fabricación de calzado.
- La tecnología en fabricación está atrasada, salvo contadas excepciones, lo cual dificulta la competitividad a nivel internacional.
- No se dispone de la capacitación adecuada de la mano de obra de fabricación. El Instituto Técnico de Capacitación (INTECAP) sólo da formación a nivel muy general a los artesanos del sector. La gran mayoría de grandes y medianos productores no demandan los servicios del mismo y acostumbran a capacitar a su personal en la propia empresa. Los industriales del sector se quejan por la escasez de mano de obra calificada.
- El INTECAP no cuenta con la maquinaria, equipos e instructores necesarios para poder capacitar técnicamente a la mano de obra, razón por la cual los industriales del sector no utilizan los servicios de la entidad.
- En general el fabricante nacional de calzado se orienta más a producir un artículo de actualidad a precio competitivo, dejando en un segundo plano lo concerniente a la calidad.
- Actualmente se está utilizando la cuerina como producto sustitutivo del cuero; dicho producto se utiliza en prendas de vestir, tapicería, marroquinería, pero por los precios más bajos que los del cuero, están enfocados a los estratos socioeconómicos medios y bajos de la población.
- Los asociados a la Gremial de Fabricantes de Calzado, son 41 y los asociados a la Gremial de Curtidores de Cuero, son 12. Aunque hay un número no determinado de empresas y personas que por muchas razones no se asocian en gremiales, pero constituyen parte de la capacidad productiva del sector.
- Las tenerías nacionales, salvo contadas excepciones, procesan los cueros con procedimientos antiguos y poco eficientes. En las mismas, el personal tiene escasa preparación ya que es un trabajo especial (sucio y además de peligroso por el contacto con los ácidos que se utilizan en el proceso). Debido a la gran demanda de cueros crudos, las tenerías procesan lo que pueden conseguir, sin importar la calidad de los mismos. Estos cueros con defectos (marcas, rayones, picaduras de insectos, etc.) proporcionan al fabricante de calzado o de prendas de vestir, bajos rendimientos, con el consecuente incremento de cotos, por lo cual prefieren importarlos de Costa Rica principalmente. En pocas palabras, las tenerías no trabajan en función del fabricante de calzado o de prendas de vestir, donde la calidad y acabado son vitales.
- Los industriales del sector calzado ya trabajan en conjunto, por cuanto desde el año 1991 realizan EXPOCALZADO, la que constituye la primera feria del calzado guatemalteco, evento que afirman se efectuará anualmente.

En el caso especial de Guatemala sería recomendable establecer dos o tres cooperativas en el altiplano, asistiéndolas técnicamente para producir badanas. Utilizarían como materias primas pieles crudas de cabras, ovejas y cerdos en cantidades mayores, con calidades mejores y de tipos diversificados. Los aspectos financieros para asistir a las referidas cooperativas deberán ser cubiertos por el fondo que para la pequeña industria administra el Banco Centroamericano de Integración Económica.

B. HONDURAS

En Honduras la industria del cuero y calzado ocupa el segundo lugar en importancia en la economía nacional, después de la industria textil, dando trabajo a entre 20,000 y 25,000 empleados (según las fuentes gubernamentales).

Existe sólo una fábrica (Calzado Caprisa) que empieza a utilizar el sistema justo a tiempo en su producción. El desglose de la producción de dicha fábrica se basa en el 50% para la exportación y el otro 50% para consumo local.

En Honduras no existe colaboración y comunicación entre los manufactureros y los curtiembres, porque las curtiembres exportan sus mejores pieles a El Salvador y a países vecinos, buscando divisas. Lo anterior obliga a los fabricantes de calzado a importar las pieles, aproximadamente en un 60-70% de sus necesidades. Además no hay más de 4 curtiembres que ofrezcan un producto de calidad, para fabricar un producto calificado como aceptable.

Los empresarios hondureños comentan la ausencia de un soporte logístico tanto del gobierno, como de la Asociación de Industriales, de las Entidades Financieras y de la ausencia de cuadros ejecutivos y también de mano de obra calificada.

El Instituto de Formación Profesional (INFOP), el cual enseña solamente en las áreas de modelaje, corte y costura, no capacita en lo que se refiere a ensamblaje y acabados del calzado, debido a no disponer de maquinaria para estas actividades. El INFOP ha tenido que clausurar la capacitación sobre calzado, porque durante los cursos muchos estudiantes han abandonado el entrenamiento, no obstante que el sector puede absorber a esta mano de obra. Una investigación para establecer las causas del problema realizada por el INFOP determinó que el obrero de este sector se cambia de trabajo a la primera oportunidad que se le presenta.

La falta de información tecnológica y de conocimientos de nuevas formas de producción, más la falta de apoyo, tanto gubernamental, como de las asociaciones de industriales, de las entidades financieras y de capacitación limitan el desarrollo de este subsector. No hay leyes específicas para este subsector, el cual necesita de una modernización del sistema financiero, de estímulos para la exportación y para atraer la inversión buscando aumentar la capacidad productiva, para mejorar la calidad de los productos, también para crear nuevos puestos de trabajo que el sector pueda demandar.

Las Asociaciones Industriales en general y el Ministerio de Economía y Comercio, aunque este sector es importante, no cuentan con una oficina o una persona a tiempo completo que se ocupe de la problemática del calzado y del cuero. También la ausencia de un gremio de productores de artículos de cuero (calzado y marroquinería) limita la capacidad de acción del sector.

El Ministerio de Planificación (SECPLAN) indicó que el subsector es fundamental para la economía del país y con un gremio industrial sectorial bien organizado, se dispondrá de una fuerza de negociación mucho más importante, en aspectos legales, arancelarios y económicos, que permitirían un rápido desarrollo de los programas que se propongan.

C. NICARAGUA

En base a información del proyecto de Apoyo a la Transformación de la Pequeña Empresa Nicaragüense (DP/NIC/86/001), se estableció que algunas de las fábricas importantes que operaban fuertemente en el país, en la década de los años 80, tal es como Incatecu y Bata, tuvieron graves problemas, hasta el punto de cerrar operaciones; el resto de la industria también sufrió seriamente. De tal suerte que de tener la industria un total de entre 15,000 a 20,000 empleados entre 1980-85, actualmente sólo cuenta con un estimado de 6,000 operarios en el sector y con tendencia a decrecer debido a la poca competitividad de los productores locales en calidad y precio y a las grandes importaciones de calzado proveniente de la zona franca de Panamá, con productos procedentes de China, Taiwán y Corea, no dejando mayor oportunidad al fabricante local.

La fabricación de calzado ha estado generada en un 60% por cuatro fábricas industriales de calzado (Calzado Pronto, Cecalsa, Rolter y Manica) y en un 40% por talleres artesanales medianos y pequeños.

El mercado interno experimenta una fuerte recesión, debido al alto índice de desempleo y al bajo poder adquisitivo de la población. Actualmente los fabricantes de calzado por falta de recursos económicos, se ven obligados a comprar sus insumos a intermediarios que los obtienen de los países limítrofes, con el agravante de mayores costos.

La rama de cuero y calzado tiene la ventaja comparativa de que su materia prima principal, el cuero, es nacional. Sin embargo, es importante señalar que en la década recién pasada, cesaron de operar cuatro de las seis tenerías con capacidad industrial, y las que lograron sobrevivir sufrieron descapitalización humana y de recursos económicos, llegando al extremo de que sus instalaciones se volvieron obsoletas. Esto trae como consecuencia un débil abastecimiento de cueros para el mercado local. Cabe mencionar que una de las pocas tenerías con capacidad industrial, es propiedad de la fábrica más grande de calzado de Centro América (ADOC), cuyas sedes están en El Salvador y en Costa Rica, a donde se exporta la producción de cueros.

Por aspectos socio-políticos de los últimos años, la mayor parte de las 57 cooperativas de fabricantes de calzado, se desintegraron. No obstante los hechos antes indicados, actualmente hay 8 asociaciones de productores de calzado a nivel nacional, que proyectan llegar a organizar la Federación Nacional de Fabricantes de Calzado.

La CONAPI (Cámara Nacional de la Mediana y Pequeña Industria) podría dar capacitación de mano de obra del sector calzado, sin embargo hacen falta instructores, recursos y maquinaria; también debería de brindar servicios a los afiliados del sector. En la última década, gran parte de la mano de obra calificada emigró hacia países vecinos, con lo cual se debilitó la fuerza de trabajo del sector. CONAPI agrupa en un gremio a los fabricantes de calzado y también a los marroquineros; además tiene la función de promover al sector

hacia el exterior y mantener relaciones con los organismos internacionales. Existe en la República de Nicaragua el Instituto Nacional Tecnológico (INATEC), el cual podría involucrarse en un programa nacional de capacitación incluyéndose el sector calzado.

D. COSTA RICA

La industria del calzado de cuero en Costa Rica, es una rama relativamente pequeña comparada con las otras ramas industriales, tanto en producción, empleo, como comercio exterior, número de empresas y valor agregado. La Asociación de Fabricantes de Calzado (AFACA) cuenta con 8 fábricas asociadas (en comparación con 30 en 1978). Según estadísticas disponibles en 1989, el subsector comprendía 136 empresas, de las cuales 7 se consideraban grandes y generaban el 57% del empleo total y el 80% de la producción total, 12 eran medianas y generaban el 16% del empleo y el 13% de la producción, y el resto eran empresas pequeñas, que representaban el 17% del empleo y el 8% de la producción. También existía una importante cantidad de talleres no incluidos en las estadísticas, cuya producción era apreciable. El subsector daba empleo a unas 2.900 personas (2,7% de la fuerza laboral industrial) y, en 1988, el valor de la producción fue del orden de 1.500 millones de colones (alrededor de 21 millones de dólares EE.UU.), aproximadamente el 0,7% del valor añadido industrial, cifra inferior al 1,36% alcanzado en 1982. En el periodo 1979-1983, las tasas anuales de crecimiento fueron en promedio del 9%, pero disminuyeron en término medio en un 10%, de 1984 a 1987. Las exportaciones han seguido una tendencia parecida y su participación en la producción nacional fue del 24% en 1989, frente a una participación de las importaciones en el consumo del 26%. En 1989 las exportaciones de calzado de cuero alzaron un valor de 5,1 millones de dólares EE.UU., y el 73% de las mismas tuvo como destino América Central y los Estados Unidos. Las importaciones, cuyo valor ascendió a 4,9 millones de dólares EE.UU., provinieron en un 8)% de América Central. Tanto las exportaciones como las importaciones representan menos del 0,5% del comercio exterior del país.

La evaluación de la industria de cuero en Costa Rica indica que la productividad es claramente inferior a la de países como Italia, España y Francia, y que la competitividad internacional ha declinado en años recientes como consecuencia de las debilidades enumeradas más adelante y del crecimiento de la demanda del calzado no de cuero. No obstante, determinados grupos de productos como mocasines de hombre y capelladas (uppers) poseen un nivel aceptable de competitividad. Merece la pena señalar que esta situación no ha sido inducida por el proceso de desgravación arancelaria pues la protección se redujo del 80% al 70% y . to en 1989. De todas formas, dada la estructura dual de la producción, con pocas empresas técnicamente avanzadas y numerosos pequeños talleres que trabajan a nivel artesanal, la prosecución de la desgravación arancelaria tendrá un serio impacto sobre las unidades pequeñas de producción.

Las debilidades más importantes del subsector radican en la operación interna de la industria y en la calidad de los factores de producción. Las principales debilidades son en especial:

- baja calidad de las materias primas; una proporción considerable de las pieles de alta calidad se dedica a la exportación; la necesidad de importar todas las materias primas básicas no de

cuero, cuya calidad también es variable; la falta de control de las materias primas y el desperdicio correspondiente; la falta consiguiente de articulación del subsector;

- escasa productividad y bajos grados de especialización y capacitación de la mano de obra; la falta de un sistema organizado de capacitación o de una escuela especializada; escasa remuneración;
- la falta de tecnología moderna en lo que respecta a equipo, disposición de las instalaciones y sistemas de movimiento de productos, con la consiguiente infrutilización de la capacidad;
- calidad insuficiente y falta de atención al desarrollo de productos y al diseño;
- altos costos de transporte;
- inversión insuficiente en el mantenimiento y la renovación de los activos fijos;
- falta de facilidades de crédito bien desarrolladas; deficiente gestión financiera;
- insuficiente conocimiento de los mercados mundiales y falta de contactos regulares en lo que respecta a tecnología, diseño y comercialización.

Los altos volúmenes de importaciones del exterior, principalmente de Taiwán y Corea en las líneas textiles (tenis) y de Brasil, El Salvador, Guatemala, con el calzado de cuero, han afectado seriamente a los fabricantes locales de calzado, por cuanto no pueden competir ni en precios ni en calidad.

Se determinó que la calidad de los cueros como materia prima no es la adecuada, son de baja calidad por responsabilidad directa de las curtiembres. Las mejores pieles son exportadas a Guatemala y a El Salvador.

Datos de la Asociación de Fabricantes de Calzado (AFACA) indican que en el sector informal también ha decrecido el número de artesanos que se dedican a la elaboración de calzado. Este fenómeno puede estar justificado por la gran cantidad de importaciones, a la falta de estímulos y desorganización del sector y a los otros aspectos considerados como debilidades, indicadas anteriormente.

Un representante de una empresa grande expresó reservas a cerca de la capacidad de la Asociación de Fabricantes de Calzado para representar al sector ante las autoridades gubernamentales, careciendo dicha asociación de planes de trabajo que propicien la superación del sector. Además indicó que la capacitación de la mano de obra es impartida dentro de la propia empresa, ya que el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), imparte cursos sobre el sector en forma muy general, de limitada utilidad para la industria del calzado. También manifestó que no hay colaboración inter-industrias, ya que existe mucho individualismo entre los fabricantes costarricenses. Respecto a la Unión Económica de los Países Centroamericanos, manifestó que Costa Rica puede salir perjudicada, por cuanto la industria en general está protegida por el CAT y otras ventajas arancelarias y si a esto se agrega la debilidad del

sector de no estar bien organizado para poder negociar con fortaleza ante los organismos de integración centroamericana y de modernización de la economía de la región, indicando además, que en este aspecto el país que resultará ganador será El Salvador por su alta competitividad.

En cuanto a capacitación, el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), únicamente está formando al sector artesanal, básicamente dando adiestramiento a los operarios en lo que se refiere a diseño y modelaje. La gran industria del calzado no demanda los servicios del INA, porque éste carece de maquinaria, equipos y personal adecuado para dar capacitación. Como ya se indicó anteriormente, las grandes fábricas capacitan a su personal en sus propias instalaciones; además el INA no está actualizado en lo que se refiere a nuevas tecnologías, nuevos materiales, modernos equipos, nuevos diseños, y en general está muy desactualizado.

E. EL SALVADOR

En El Salvador la fabricación de calzado ocupa un lugar preponderante como actividad económica y de generación de empleo. Se estiman entre 30,000 y 40,000 las personas que trabajan en el sector fabricación de calzado y en la elaboración de cueros.

De una entrevista con el propietario de una fábrica de calzado se destaca lo siguiente: El cuero como materia prima ha sido y es un serio problema para las grandes fábricas, así como para el artesano, ya que no sólo es escaso, sino de baja calidad, con lo cual el producto final no tiene la calidad requerida. El cuero importado de los Estados Unidos y México, resulta muy caro, por lo tanto el pequeño artesano no lo puede comprar. La mayor parte de cueros se importan de Costa Rica, Guatemala y algo de Honduras. Las regiones de Santa Ana y Sonsonate proveen la mayor parte de cueros a la industria local. La mayor parte de la maquinaria que usa la industria local es antigua, con la única excepción de la que dispone ADOC; la industria local acostumbra comprar maquinaria usada que se consigue vía Miami.

Otros aspectos relevantes sobre la problemática nacional, se refieren a la carencia de capacitación a la mano de obra, aunque si existe el Instituto de Formación Profesional, el cual depende del Ministerio de Trabajo, el cual da capacitación a la industria en general; en términos generales todavía se trabaja artesanalmente la fabricación de calzado de cuero; la exportación está centralizada en una empresa (ADOC); existe un peligro potencial al rebajar los aranceles a la importación del calzado, por la indudable inundación del calzado proveniente de Corea del Sur, Taiwán y China; los procesos actuales de producción no están acordes con las nuevas tecnologías y formas más eficientes de obtener el producto final, y finalmente hay que indicar la dificultad que tiene el pequeño industrial en obtener moldes, hormas y repuestos localmente. Con respecto al exportador de calzado, éste no tiene incentivos, tales como rebajas impositivas, aspecto que si le era favorable anteriormente.

Existe la Asociación Salvadoreña de Industriales del Calzado (ASICA), que tiene personería jurídica, pero en la práctica no opera desde hace varios años. Sin embargo, se detecta la importancia de que los industriales estén organizados como gremio.

La Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI) tiene un programa

denominado "Apoyo a la Reconversión Industrial", el cual busca la superación y desarrollo de 5 grandes áreas de la industria nacional, entre las que se encuentra el calzado y cuero. Dicho programa tiene como punto de apoyo a un ejecutivo a tiempo completo que se ocupa del sector. Este programa tiene como filosofía la formación y desarrollo de grupos gremiales del sector, donde se contempla a los grandes, medianos y pequeños productores de calzado.

La Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios Salvadoreños (AMPES) proporciona capacitación gratuita a sus asociados entre los cuales hay artesanos del sector calzado, quienes acuden a AMPES a recibir capacitación sobre cómo administrar un negocio, contabilidad, formación cívica, manejo de personal, etc. El pequeño industrial asociado a AMPES, se queja principalmente de la dificultad de obtener cueros de aceptable calidad y en segundo término de la poca disponibilidad de recursos económicos para operar su pequeño taller.

Se conversó con las personas de la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, donde se determinó que el sector calzado, en vista de la unión económica centroamericana, necesita una reestructuración global y un soporte logístico y de apoyo total a la industria. El sector cuero puede generar más mano de obra a la actual; además la materia prima fabricada por las curtiembres adolece de muchos defectos y aparte de ello, las curtiembres no trabajan con la eficiencia y características requeridas para obtenerse un producto de calidad.

De una buena colaboración y comunicación adecuada entre ASI, la Cámara de Comercio e Industria y AMPES, se podrá lograr un compromiso para que a corto plazo se pueda formar un gremio sólido de fabricantes que pueda negociar eficientemente con el Gobierno y con los organismos de integración centroamericanos.

IV. COMPETITIVIDAD DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO

A. CONSIDERACIONES GENERALES

En términos generales, la industria del calzado en Centroamérica ha ido perdiendo competitividad internacional, por las razones siguientes:

1. Los fabricantes no han seguido una política sana de reinversión en activos fijos, presentándose ausencias importantes en materia de tecnología y maquinaria.
2. Hay producción insuficiente y en calidades inadecuadas para el mercado internacional, de materias primas y de otras partes y componentes para el calzado de cuero.
3. No existen programas específicos para capacitar y especializar a la mano de obra para la industria del calzado de cuero. Existen entidades de capacitación en los 5 países del área, pero adolecen de la debilidad antes indicada.

4. La mayor parte de las industrias del sector mantienen un alto endeudamiento, que dadas las políticas bancarias vigentes, no las hace sujeto de crédito.
5. No hay un conocimiento profundo del mercado mundial y falta el contacto efectivo con el mismo (se refiere tanto al mercado de diseñadores, productores de tecnología y maquinaria, como a los mercados de destino de la producción).
6. Sistemas inadecuados de control de calidad.
7. Se presta poca importancia a la investigación y desarrollo.

Se pudo establecer, que tanto en Guatemala, como en Costa Rica y en El Salvador, se dispone de competitividad en la fabricación de calzado de cuero del tipo mocasín para hombre, debido a que la capacidad instalada es adecuada para su fabricación; existe tradición en la fabricación de este tipo de calzado; por motivos de moda, los cambios que sobre el calzado de hombre y que afectan el sistema de producción (estilos, colores, formas) son menores a los que sufre el calzado de mujer y el tipo de cuero para este producto se consigue en el área.

En el caso de las capelladas, la ventaja competitiva radica en la mayor capacidad de la industria del área, para realizar las labores de armado del calzado en contraposición con las de montado, además de que en la producción de capelladas, por tener un mayor porcentaje de insumos nacionales, se tiene un grado más alto de competitividad externa.

En el caso de empresas grandes como ADOC, INCATECU (ISTMO, S.A.) y BATRO, que operan a nivel del área centroamericana, utilizan bastante el concepto de "Complementaridad", el cual consiste en que una de las plantas hace una determinada parte (capelladas, suelas, tacones, etc.) y se las envía a la otra planta que está ubicada en El Salvador o en Costa Rica, las cuales son posteriormente ensambladas para obtener el producto final. Otro caso de complementariedad lo constituye la compra de suelas cortadas, preparadas y con el correspondiente tacón ya pegado, lista para ensamblarse en el zapato.

En conclusión, se determinó que los industriales ya comprendieron la ventaja de utilizar los productos complementarios, para incrementar la eficiencia de sus plantas. Esto trae como consecuencia la especialización en fabricar determinadas partes del calzado, con la ventaja de la alta productividad para el productor. Es importante señalar que falta hacer conciencia a los fabricantes sobre este aspecto.

B. EXPECTATIVAS PARA LA EXPORTACION

Los mercados objetivo de la industria del calzado centroamericano, por asuntos prácticos, son el mercado local, el centroamericano y el de los Estados Unidos. Las posibilidades de éxito en ventas fuera de los mismos, son escasas (aunque no imposibles).

Las expectativas para el futuro se presentan diferentes según se trate de fábricas grandes, medianas o pequeñas y artesanales, así:

1. Las empresas grandes no verán afectada su actividad exportadora, puesto que para ésta no se presenta ningún cambio, aunque su posición de competencia internacional puede verse reducida, dado el rezago en tecnología y eficiencia productiva con respecto al mundo y que aumenta con el tiempo. La actividad productora para el mercado interno contará cada día con mayor competencia internacional, debido a las diferencias en productividad, al proceso de desgravación arancelaria y a la reactivación de las economías de la región, que tienen una larga tradición de producción de calzado de cuero.
2. Las empresas medianas tendrán un comportamiento diferente según estén orientadas al mercado externo o al interno. Para el caso de las empresas exportadoras, la situación se presenta similar a la de las empresas grandes, con la desventaja de la ausencia de economías de escala significativas. Las empresas orientadas al mercado nacional atravesarán dificultades para preservar su nicho del mercado, sobre todo debido a que éste se localiza en los segmentos medios, los que serán especialmente atacados por el calzado importado, y que, además, gozan de la preferencia del consumidor.
3. Las empresas pequeñas, así como los talleres artesanales, tendrán dificultades para sobrevivir, no sólo con la importación de calzado, especialmente el de mujer, sino con la producción nacional. Por otra parte, esta última competencia no se da solo en el calzado de cuero, sino también en calzado plástico y de caucho, los que presentan precios extremadamente bajos.

Las posibilidades de supervivencia de estas empresas están ligadas a la alternativa de integrarse con la producción de las empresas grandes y medianas, así como con opciones de especialización en la realización de tareas y en la producción de "componentes" del calzado.

4. Tipos y mayor potencial para exportación:

- El calzado casual (mocasin de hombre)
- El calzado de trabajo (para instituciones de servicio, la industria y la agricultura).
- Capelladas (cortes)

5. El mercado mexicano

Recientemente se suscribió el Tratado Marco Libre Comercio entre México y Centroamérica, el cual define las reglas que les permitirán a los países de Centroamérica tener acuerdos bilaterales de libre comercio con México. Una

vez negociados estos tratados, los cinco países del área podrán empezar en 1993 a vender unos 1,000 productos en el mercado de México, de más de 80 millones de habitantes. Los productores mexicanos podrán ingresar libremente al mercado centroamericano hasta el 31 de diciembre de 1996, fecha en que se establecerá una zona de libre comercio, para darle tiempo a aquellos países que tienen un menor grado de desarrollo industrial, para que se puedan ajustar a las condiciones de competencia.

Lo que ganaría Guatemala y sus vecinos del área sería el mercado sur de México, el cual no sería cubierto por su producción, ya que tiene los ojos puestos en el mercado de los Estados Unidos.

C. VENTAJAS COMPARATIVAS DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO

1. Guatemala y El Salvador sobresalen por los siguientes aspectos positivos:

- Disponibilidad de la mano de obra (de todo nivel).
- Relativo bajo costo de la mano de obra.
- Aceptable productividad de la mano de obra.
- Disposición favorable del operario hacia el trabajo (colaborador).
- Habilidad artesanal.
- Cercanía con el mercado norteamericano y México.
- Dispuesto a recibir capacitación.
- Disponibilidad de mandos ejecutivos calificados.

2. Costa Rica tiene las siguientes ventajas:

- Estabilidad política favorable a las inversiones.
- Producción local de la materia prima, el cuero.
- Cercanía con el mercado norteamericano.
- Calificación de la mano de obra.
- Buena infraestructura del país.
- Disponibilidad de mandos ejecutivos calificados.

3. Honduras resalta por lo siguiente:

- Poca competencia interna.
- Estabilidad política.
- Disponibilidad de mano de obra.

4. Nicaragua: La industria del calzado está comenzando de nuevo, todavía no puede competir con sus vecinos de la región.

La alta producción de calzado de El Salvador y Guatemala es una consecuencia de sus ventajas comparativas antes descritas.

D. RECURSOS HUMANOS Y CAPACITACION

En referencia a la fabricación de calzado de cuero en Centroamérica, se puede decir con certeza que la mano de obra, utilizada en el proceso de fabricación de calzado de cuero, no reúne, en términos de cantidad y calidad, las condiciones necesarias para hacer de esta industria una industria competitiva a nivel internacional. Las principales deficiencias tienen que ver con la inexistencia de centros de capacitación acordes con las necesidades de la rama; la reducida capacitación y especialización de la mano de obra, su escasa disponibilidad, y la falta de conocimiento de lo que debe ser la fabricación de calzado de cuero de alta calidad.

Las características que determinan la falta de competitividad de la región en materia de recursos humanos y que son de aplicación tanto para los operarios, como para los mandos medios y el personal de dirección, son:

- No existen en el área escuelas de capacitación para obreros y supervisores, con instructores especializados; cada fábrica y taller enseña con sus propias técnicas y recursos. Entidades como el INTECAP (Guatemala), el INFOP (Honduras), INATEC (Nicaragua), AMPES (El Salvador) y el INA (Costa Rica) no se encuentran preparadas para cumplir con esta responsabilidad y lo que hacen actualmente es organizar cursos de modelaje, alistador de cortes, montador y reparador de calzado para talleres artesanales. Además, no poseen la maquinaria y equipos para la capacitación, por lo cual tienen que trasladarse a las fábricas o talleres donde se imparte la capacitación.
- En general, hay carencia de mandos medios calificados, capaces de mantener niveles productivos aceptables y que cumplan con las normas de calidad requeridas.
- No se dispone de suficiente mano de obra calificada para soportar un plan de expansión de la industria del calzado de cuero, a nivel del área centroamericana.
- Las entidades de capacitación del área han enfocado sus programas de adiestramiento a otros sectores de la industria, como el textil, la construcción (albañilería, plomería, etc.) electricidad, soldadura, madera, metal mecánica, etc.

Por las razones antes indicadas, el personal especializado en fabricación de calzado de cuero es muy escaso y colizado porque existe mucha demanda del mismo. Para subsanar en parte las deficiencias señaladas en cuanto a capacitación de la mano de obra de la región deberá pensarse seriamente en utilizar los recursos disponibles en el Centro de Tecnología del Cuero (CETEC), ubicado en Costa Rica. Para su aprovechamiento en forma integral y técnica se recomienda la asistencia profesional de consultores expertos de la ONUDI.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A. LA INDUSTRIA DE CURTIDURIA

A nivel del área centroamericana, el problema más importante que impide el desarrollo de la industria de curtiduría se deriva de las malas condiciones en que se encuentra su materia prima principal, los cueros crudos, con respecto a las cantidades disponibles y a la calidad ofrecida. De no lograrse una solución de este problema, todos los esfuerzos para mejorar la situación de esta industria tendrán un éxito muy limitado. Con el objeto de aliviar este factor limitativo, sería necesario tomar las medidas siguientes:

- a) Podrían crearse gradualmente condiciones más favorables de la producción y comercialización de los cueros crudos, resultando al final un sistema de clasificación de esta materia prima en función de la calidad y precio. Un programa tan ambicioso podría solamente realizarse a largo plazo y con la colaboración activa y dedicada de parte de los ganaderos, administradores de los rastros, gerentes de las empacadoras de carnes para exportación, negociantes del ramo y curtidores. Estas medidas expuestas necesitan del apoyo decidido de los Gobiernos centroamericanos, a través de la promulgación de leyes que hagan obligatorias ciertas medidas para combatir los parásitos, las marcas de fuego, para mejorar las condiciones de transporte y para establecer normas de calidad.
- b) Aparte de las medidas anteriores relativas al mejoramiento de la calidad de los cueros crudos, es necesario resolver el problema de la escasez de materia prima, es decir, de los cueros crudos para las tenerías. Hasta que se vean los resultados de los planes y programas de desarrollo ganadero en los países del área centroamericana, se hará necesaria la importación de cueros crudos, ya que probablemente las cantidades faltantes no las podrá abastecer el Mercado Común Centroamericano. Debido a las condiciones particulares del mercado mundial de cueros crudos y por razones de financiamiento y flote, se recomienda estudiar el proyecto de una importación conjunta de curtidores, a través de las respectivas gremiales y asociaciones. Estas gremiales tendrían una serie de ventajas para el desarrollo de la industria de curtiduría de Centroamérica.
- c) En lo que se refiere al abastecimiento de materias primas secundarias -curtientes, materiales químicos, acabados, etc.-, y repuestos para maquinaria de las tenerías, y tomando en cuenta los precios elevados de algunos de estos productos, además de las inconveniencias que traen consigo las importaciones a través de las inmovilizaciones de capital de trabajo por las cartas de crédito requeridas, los periodos largos de transporte y la necesidad de almacenar cantidades suficientes frente a todas estas demoras, se estima conveniente estudiar la viabilidad de un proyecto de producir, para el mercado centroamericano, algunos de estos productos auxiliares, aprovechando ciertos recursos naturales, tales como plantas curtientes, aceites animales y vegetales, hule, gomas, etc. De no ser factible el proyecto

anterior, podrían mejorarse las condiciones de las tenerías de Centroamérica con respecto al abastecimiento de materias primas secundarias tales como sales de cromo, ácidos y otros productos químicos, extractos curtientes, taninos sintéticos, anilinas, etc., mediante importaciones conjuntas de un grupo de tenerías. Este podría ser un segundo campo de actividad.

- d) En Centroamérica aún existen deficiencias en la tecnología empleada para la fabricación de cueros acabados que sería necesario superar si se desea situar la industria de curtiduría del país en condiciones competitivas más favorables dentro del Mercado Común Centroamericano. Para el efecto, existen instituciones regionales que pueden ser de mucha ayuda. Se trata en primer lugar, del reemplazo de métodos anticuados de la elaboración de cueros por peso (suelas), por procesos más modernos que tienen la ventaja de abreviar la duración del curtido, de aumentar el rendimiento y de mejorar la calidad de este tipo de cuero. Tal cambio puede efectuarse solamente en algunas de las tenerías que actualmente producen cueros por peso, ya que la inversión necesaria es relativamente alta. Sería necesario también mejorar los métodos de producción de los establecimientos que fabrican cueros para empeine, en lo que respecta al rendimiento y a la calidad de los productos elaborados. Como acción indispensable debe mejorarse las condiciones del secado, proceso que actualmente es antieconómico en la mayoría de las tenerías que producen este tipo de cuero.
- e) Un factor que está frenando el desarrollo centroamericano de la industria de la curtiduría es la diversificación de la producción en la mayoría de los establecimientos. Lo anterior origina, principalmente, por la desorganización del mercado de cueros crudos. No existen clasificaciones de la materia prima, lo que obliga a los curtidores a producir a la par diversos tipos de cueros acabados, perjudicando a la economía de una planta. El mejoramiento de la calidad de los cueros crudos, según el programa anteriormente propuesto, por un lado, y la importación necesaria de cueros crudos clasificados y bien recortados y conservados, por otro lado, podría aliviar, de momento, esta situación. La realización de un acuerdo entre los curtidores sobre programas de producción y de especialización de la misma, otra tarea más que las gremiales podrían realizar con la ayuda de instituciones especializadas, sería un progreso notable, eliminando en parte un elemento de rivalidad entre los empresarios.
- f) La formación de personal especializado es otro componente importante para el desarrollo de la industria de la curtiduría. Sería necesario pensar en el entrenamiento de supervisores y capataces para facilitar el entendimiento de las diversas fases de la fabricación en su correlación básica mutua y la capacitación del personal para la ejecución de los trabajos diarios, ya sea a través de sistemas manuales o mecanizados, con el objeto de aumentar la productividad.
- g) Un gran número de tenerías no tienen sistemas operativos de contabilidad y control de costos. No pueden evaluar si un

artículo de su producción se elabora con costos adecuados que estén en relación con los precios de venta. A través de asesorías especializadas, debería propiciarse el establecimiento de un programa cooperativo para mejorar la administración interna de las tenerías, incluyendo la capacitación de su personal en aspectos de control de costos. También se debería incluir el estudio y la adopción de programas de mejoras en los procesos y en control de calidad.

- h) Para la modernización de la industria de la curtiduría, se recomiendan las siguientes acciones:
- (i) Proporcionar la importancia conjunta, es decir por país y grupos de tenerías, de productos auxiliares más importantes en la curtiduría, tales como sales de cromo, ácidos y otros productos químicos, extractos curtientes, taninos sintéticos y anilinas (con la participación de los Gremiales de Curtidores).
 - (ii) Elaborar un plan de adiestramiento especial que sea aplicable a las condiciones de la industria de la curtiduría de cada uno de los países del área centroamericana (con la participación de los Centros de adiestramientos nacionales, Gremiales de Curtidores y el Centro Tecnológico del Cuero en Costa Rica).
 - (iii) Coadyuvar al establecimiento de un programa cooperativo para mejorar la administración interna de las tenerías, incluyendo la capacitación de su personal en aspectos de control de costos y el estudio y la adopción de programas de mejoras en los procesos y en controles de calidad (a través de Gremiales y Curtidores, Centros Nacionales de Adiestramientos, con la ayuda del ICAITI).
 - (iv) Desalentar el establecimiento de nuevas curtidurías y favorecer, especialmente con medidas crediticias, el que las existentes mejoren sus instalaciones y logren dimensiones económicas (con la colaboración del Banco Centroamericano de Integración Económica e instituciones nacionales financieras a nivel nacional).
 - (v) Evaluar la posibilidad de producir, para el mercado centroamericano o local, algunos de los productos auxiliares, utilizados por las curtidurías, aprovechando ciertos recursos naturales, tales como plantas curtientes, aceites animales y vegetales, hule y gomas (con el apoyo de asistencia técnica internacional).

B. LA INDUSTRIAL DEL CALZADO

Para la industria del calzado sería urgente llevar a cabo acciones que propicien lo siguiente:

- a) Un mejor entendimiento entre los curtidores, abastecedores de otros materiales para la manufactura de zapatos y zapateros, sobre las características que deben tener las materias primas principales. Se recomienda que lo anterior se lleve a través de gremiales y asociaciones de los curtidores y zapateros a formarse bajo la coordinación de las Cámaras de Industrias de Centroamérica.
- b) Financiar la ampliación y modernización de algunos establecimientos medianos y semimecanizados, mediante créditos favorables en cuanto a intereses y plazos, aplicando, para la concesión de estas asistencias, criterios de selección muy estrictos, que tomen en cuenta, entre otras cosas, la capacidad empresarial del solicitante.

En este contexto se recomiendan las siguientes acciones específicas:

- (i) Procurar un mejor entendimiento sobre las características que deben tener las materias primas principales entre los curtidores y abastecedores de otros materiales para la manufactura de zapatos y los zapateros (con la participación de los Gremiales de Curtidores y de Zapateros).
- (ii) Determinar, entre las posibilidades existentes, la forma más conveniente de atender la demanda prevista de calzado en Centroamérica para los próximos cinco o diez años. Las entidades que podrían promoverlo y efectuarlo incluyen los Ministerios de Economía con la asistencia de la Sección de Cuero del ICAITI.
- (iii) Organizar exposiciones y ferias del sector; organizar cursos de capacitación administrativa, para el personal del sector; y fomentar la comunicación entre el sector productivo y el Gobierno (con la participación de las asociaciones industriales).
- (iv) Evaluar la posibilidad de crear un Centro Tecnológico Intrarregional para las industrias del cuero y el calzado, tomando en cuenta los puntos de vista de los gobiernos, los gremios y asociaciones del sector en Centro América. Que se ocupe de capacitar a los operarios en todas las etapas de fabricación del calzado de cuero. Es conveniente mencionar que existe un proyecto de las Naciones Unidas para Centro América (US/RLA/90/xxx) el que está en fase de aprobación, el cual se ocupará de la medición del pie y manufactura de componentes para calzado en Centro América, el cual se podría involucrar en las actividades del Centro Tecnológico Intrarregional antes mencionado.

TABLAS ESTADISTICAS

ANEXO No. 1

EL MERCADO CENTROAMERICANO DEL CALZADO1. Población Total y Proyecciones a 1995

Poblaciones en Millones

Países	1990	1992	1993	1994	1995
Guatemala	9,710	10,273	10,567	10,870	11,181
El Salvador	6,476	6,893	7,110	7,334	7,565
Honduras	5,130	5,458	5,630	5,807	5,990
Nicaragua	3,779	4,030	4,161	4,297	4,438
Costa Rica	2,774	2,900	2,965	3,031	3,099
Panamá	2,344	2,442	2,493	2,545	2,597
Totales Millones	30,215	31,996	32,926	33,884	34,870

Fuente :

Series Estadísticas seleccionadas de C.A., Sieca 1,985
Proyecciones de Multivex, S.A.

ANEXO No. 2

2. DEMANDA POTENCIAL DE CALZADO EN PARES POR AÑO

(Cifras en Millones de Pares/Año)

Países	1990	1992	1993	1994	1995
Guatemala	24.28	25.63	26.42	27.16	27.95
El Salvador	16.20	17.23	17.78	18.34	18.91
Honduras	12.83	13.65	14.06	14.52	14.98
Nicaragua	9.45	10.06	10.40	10.74	11.10
Costa Rica	6.94	7.25	7.41	7.52	7.75
Panamá	5.86	6.11	6.23	6.36	6.49
Totales Millones (Pares/Año)	75.56	80.90	82.32	84.72	87.18

Fuente :

Proyecciones del Consultor Nacional, en base a Estadísticas de SIECA, (1985).

ANEXO No. 3

**3. COMPOSICION DE LA POBLACION DE C.A. POR RANGOS
DE EDADES (1989).**

(Cifras en Porcentajes)

Países	Rangos de Edades									
	0-9	10-14	15-19	20-24	25-29	30-34	35-39	40-49	50-59	60 +
Guatemala	24.45	12.29	10.75	9.12	7.96	6.62	5.55	7.81	5.25	5.20
El Salvador	30.85	12.58	10.72	9.14	7.79	6.47	5.11	7.14	4.82	5.38
Honduras	31.98	13.22	11.08	9.24	7.50	5.97	4.78	6.77	4.71	4.75
Nicaragua	33.37	13.22	11.15	9.08	7.56	6.21	5.13	6.54	3.96	3.78
Costa Rica	23.72	10.33	9.60	10.05	9.74	8.42	6.68	9.03	5.96	6.47
Panamá	23.65	11.05	10.65	9.76	8.61	7.45	6.33	9.21	6.19	7.10
TOTALES (%).	29.69	12.35	10.74	9.28	8.01	6.66	5.43	7.55	5.04	5.25

Fuente :
Series Estadísticas Seleccionadas de C.A. SIECA (1985).

ANEXO No. 4

4. DEMANDA POTENCIAL DE CALZADO POR RANGOS DE EDADES Y POR PAIS (1992).

Cifras en Millones de Pares/Año

Países	Rangos de Edades									
	0-9	10-14	15-19	20-24	25-29	30-34	35-39	40-49	50-59	60 +
Guatemala	7.56	3.16	2.76	2.34	2.04	1.70	1.43	2.00	1.35	1.34
El Salvador	5.32	2.17	1.85	1.57	1.34	1.11	0.88	1.23	0.83	0.93
Honduras	4.37	1.80	1.51	1.26	1.02	0.81	0.65	0.92	0.64	0.65
Nicaragua	3.36	1.33	1.12	0.92	0.76	0.63	0.52	0.66	0.40	0.38
Costa Rica	1.72	0.75	0.70	0.73	0.71	0.61	0.48	0.65	0.43	0.47
Panamá	1.45	0.68	0.65	0.60	0.53	0.46	0.39	0.56	0.38	0.43
TOTALES	23.78	9.89	8.59	7.42	6.40	5.32	4.35	6.02	4.03	4.20

Fuente :

Proyecciones del Consultor Nacional en base a Estadísticas de SIECA (1985), y estimándose un consumo de 2.50 pares por persona por año.

ANEXO No. 5EL MERCADO CENTROAMERICANO DEL CALZADOCOMPOSICION DE LA POBLACION DE LAS CIUDADES CAPITALES POR NIVEL SOCIO ECONOMICO (EN %) AÑO 1989

CAPITALES	NIVELES SOCIO-ECONOMICOS			TOTALES (%)
	AB	C	DE	
Guatemala	7	38	55	100 %
San Salvador	7	30	63	100 %
Tegucigalpa y San P. Sula	9	30	61	100 %
Managua	6	26	68	100 %
San José	12	44	44	100 %
Panamá	8	40	52	100 %

Fuente : Encuesta Nacional Demográfica, Volumen I, Proyecciones de Multivex
S.A. 1987

ANEXO 2 DP/CAM/91/009: Listado de Informes Preparados

1. Lineamientos de Cooperación Técnica para un Programa de Modernización Industrial en Centroamérica, ONUDI PPD.---
2. Economic Integration in Central America: An Overview of Implications for Industrial Modernization in the 1990s, UNIDO PPD.---, 240 (SPEC.), 13 April 1993.
3. Estructura de Protección e Incentivos a la Industrialización en Centroamérica, ONUDI PPD.---
4. Políticas para la Reestructuración Industrial en Centroamérica, ONUDI PPD.---
5. Modernización del Sector Industrial en Centroamérica: Hacia la Formulación de un Programa de Acción, ONUDI PPD.--
6. Industrial Modernization in the Central American Textile Industry: The Potential for Regional Cooperation, UNIDO PPD. 239 (SPEC.), 13 April 1993.
7. Competitividad de la Agroindustria de Centroamérica, ONUDI PPD.---
8. Modernización del Sector Metalmecánico Centroamericano: Potencial de Cooperación, Necesidades y Limitaciones, ONUDI PPD.---
9. Modernización Industrial en Centroamérica: El Subsector Cuero y Calzado, ONUDI PPD.---

I

T247

95

06

22

