

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

UNAN-RUCFA

DEPARTAMENTO DE ECONOMIA AGRICOLA



MONOGRAFIA

Para optar al título de Licenciatura en Economía Agrícola.

Tema: Análisis de la cadena productiva del cuero para calzado, aplicada a los talleres de calzado del barrio Monimbo, periodo II Semestre 2019.

Elaborado por:

- **Br.** Yubelka Auxiliadora Putoy Alemán
- **Br.** Karen Antonieta Baltodano Borge

Tutor: MSc. Denmarth Maltez Cisneros

21, de agosto, 2020

Tema: Análisis de la cadena productiva del cuero para calzado, aplicada a los talleres de calzado del barrio Monimbo. Periodo II semestre 2019.

Agradecimiento

Doy gracias a Dios que en todo momento me dio las fuerzas y fortaleza para llegar hasta esta etapa de mi vida y no dudar de sus promesas porque sin el nada de esto sería posible.

A mi amado esposo por estar ahí en cada momento apoyándome incondicionalmente en todo, gracias por estar ahí siempre motivándome para dar lo mejor de mí.

A mi madre porque ella ha sido un gran ejemplo a seguir, porque siempre ha estado ahí para mí dándome su amor y apoyo, enseñándome a luchar por lo que quiero, gracias madre porque este logro tuyo.

Gracias a nuestro tutor Msc. Denmarth Maltez Cisneros por todo el apoyo brindado, por el tiempo dedicado y por todas las enseñanzas aprendidas de parte de él.

Br. Yubelka Putoy Alemán

Agradecimiento

Doy gracias a Dios primeramente por haberme dado sabiduría para llegar a este momento y me bendijo de todos los recursos necesarios para lograr alcanzar mi carrera universitaria.

También agradezco a mis padres porque sin ello este triunfo no fuera posible, porque ellos me han brindado incondicionalmente su apoyo.

A mis hijos porque han sido un motor en mi vida para superarme y nunca rendirme ante nada.

Br. Karen Antonieta Baltodano Borge.

CARTA AVAL

Hago constar que el trabajo titulado: Análisis de la cadena productiva del cuero para calzado, aplicada a los talleres de calzado del barrio Monimbo durante el periodo del segundo semestre del 2019, presentado por las Br. Yubelka Auxiliadora Putoy Alemán y Br. Karen Antonieta Baltodano Borge; como estudio monográfico para optar al título de licenciatura en Economía Agrícola, ha sido finalizado cumpliendo debidamente con la normativa establecida para tal modalidad.

No omito en manifestar que el abordaje de dicho trabajo, ha logrado un excelente aporte metodológico y científico a una temática poco estudiada en el país. Además, viene a contribuir como un referente operativo, tanto productivo como industrial en el sector de cuero calzado, proporcionando datos importantes para valorar la toma de decisiones, que puede implementarse para mejorar el sector.

Dado en la ciudad de Managua a los 8 días del mes de Julio del 2020.

MSc. Denmarth Maltez Cisneros

Tutor

Resumen

En el barrio indígena de Monimbó, situado en el sur del casco urbano de Masaya, se concentra el mayor número de talleres de producción de calzado los que abastecen el mercado nacional y el centroamericano.

El objetivo principal de este trabajo es Analizar la cadena productiva del cuero para calzado, aplicada a los talleres de calzado de cuero del barrio Monimbo, periodo II semestre 2019. Para mejora de su competitividad.

Para este objetivo se empleó la metodología de análisis de cadenas productivas para la promoción del desarrollo local.

La cadena productiva cuenta con tres eslabones principales: Productores son los que se encargan de la producción de materias primas e insumos para la elaboración de calzado, está compuesta por hatos ganaderos, curtiembres o tenerías, mataderos, entre otros. El eslabón de transformación se encarga de la transformación de la materia prima en un producto en este caso calzado, sus principales actores son los talleres de calzado del barrio Monimbo. En el eslabón final encontramos a los comercializadores, ellos se encargan de la comercialización del producto, en ellos encontramos comerciantes mayoristas y minoristas de los mercados municipales y nacionales del país, que se encargan de llevar el producto al consumidor final.

El 100 % de los artesanos elabora calzado mediante procesos y maquinaria artesanal y la materia prima con la que cuentan no es de buena calidad. El 85 % de talleres cuenta con 1-5 colaboradores, que el otro 15% restante de los talleres que cuentan de 6-10 colaboradores. Del 100% de los negocios encuestados un 90% dice no tener un control de las entradas y salida de sus trabajadores, solo el 10% lleva un control de entradas y salida de sus colaboradores, además no cuentan con capacitaciones técnicas para la mejora de sus actividades, esto les impide realizar un control de gastos del taller pues solo un 85 % lleva registro de ello.

Los principales problemas que afectan la competitividad de la empresa son los recursos tecnológicos que emplean ya que son artesanales y obsoletos, las inapropiadas fuentes de financiamiento, la deficiente administración de recursos, la dependencia de los mercados minoristas y los altos costos de materia prima.

Las principales estrategias para el desarrollo competitivo del sector van encaminadas a las reducciones de costos fijos y el desarrollo de estrategias de diferenciación para la apertura de nuevos mercados de comercialización.

Tabla de contenido

CAPITULO I. Problema de Investigación.....	1
1.1. Introducción.....	1
1.2. Planteamiento del problema	3
1.2.1. Formulación del problema	5
1.2.2. Sistematización del problema	5
1.3. Justificación.....	6
1.4. Objetivos de investigación	8
1.4.1 Objetivo general:.....	8
1.4.2. Objetivos específicos:	8
CAPITULO II. Marco de Referencia	9
2.1. Antecedentes	9
2.2. Marco teórico	11
2.2.1 Cadena productiva.....	12
2.2.2 Cadena productiva de la industria cuero calzado.	17
2.2.3 Producción del cuero	18
2.2.4. Proceso productivo del Calzado	23
2.2.5. Las 5 fuerzas de Porter.....	28
2.2.6 Cadena de valor.....	33
2.2.7. Utilización de Recursos	35
2.3 Marco Legal	37
2.4. Preguntas directrices	49
CAPITULO III. Diseño metodológico.....	52
3.1. Tipo de Estudio.....	52
3.2. Zona de Estudio.....	52
3.3. Método de Investigación	54
3.4 Metodología.	55
3.5. Fuentes y Técnicas para la recopilación de la información.....	55
3.6. Procesamiento y análisis de la Información.....	57
Capitulo IV. Análisis y discusión de resultados.....	58
Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones.....	109

5.1 Conclusiones.....	109
5.2. Recomendaciones	111
Referencias Bibliográficas	115
Anexo 1: encuesta.....	118
Anexo 2: Entrevista.....	126
Anexo 3	128

Índice de tablas

Tabla 1: Insumos del proceso de producción del calzado.....	26
Tabla 2: Maquinaria, equipos y herramientas en el proceso productivo del calzado.	26
Tabla 3: Herramientas.....	27
Tabla 4: Identificación y pictograma de las partes del calzado.....	44
Tabla 5: Identificación y pictograma de los materiales que componen las partes fundamentales del calzado.....	45
Tabla 6: Reglamento técnico.....	48
Tabla 7: Tabla de operativización de variables.	50
Tabla 8: Historia de la Cadena.....	74
Tabla 9: Matriz de inventario de actores directos e indirectos de la cadena.	78
Tabla 10: Actor directo hato ganadero	79
Tabla 11: Actor directo mataderos	79
Tabla 12: Actor directo curtiembres.....	80
Tabla 13: Actor directo del eslabón de transformación	81
Tabla 14: Actores directos del eslabón de comercialización-mayoristas.....	82
Tabla 15: Actores directos del eslabón de comercialización-minoristas.....	82
Tabla 16: Actor indirecto de eslabón de producción- proveedores de insumos y maquinaria.....	83
Tabla 17: Actor indirecto de eslabón de producción-Financiamiento.	83
Tabla 18: Actor indirecto de eslabón de producción-Servicios de transporte.....	84
Tabla 19: Actor indirecto de eslabón de producción-Asistencia Técnica.....	84
Tabla 20: Actores indirectos del eslabón de transformación-Proveedores de insumos (Peleterías)	85
Tabla 21: Actores indirectos del eslabón de transformación-Financiamiento.....	85
Tabla 22: Actores indirectos del eslabón de transformación-Servicios de transporte.....	86
Tabla 23: Actores indirectos del eslabón de transformación-Proveedores de energía.....	86
Tabla 24: Actores indirectos del eslabón de comercialización-Financiamiento.....	87

Tabla 25: Actividades internas de los talleres de calzado de cuero del barrio Monimbo.....	90
Tabla 26: Matriz de competencia de talleres en el sector cuero calzado.	95
Tabla 27: Matriz de Mercado.....	97
Tabla 28: FODA	99
Tabla 29: Empresas competidoras del sector cuero calzado.	107
Tabla 30: Posición Competitiva de los talleres del barrio Monimbo.	108

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Número de trabajadores en el taller.....	58
Gráfico 2: Control de entradas y salidas	59
Gráfico 3:Capacitaciones y apoyo.....	60
Gráfico 4: Incentivo laboral a trabajadores.....	61
Gráfico 5: Tipo de capital de trabajo.....	62
Gráfico 6: Control de los costos y gastos del taller.....	63
Gráfico 7: Ingresos Mensuales.....	64
Gráfico 8: Técnicas utilizadas en el proceso de producción.....	65
Gráfico 9: Maquinaria que utilizan los talleres de calzado.....	66
Gráfico 10: Materia prima.....	67
Gráfico 11: Proveedores de materias primas	68
Gráfico 12: Frecuencia de compra de materias primas e insumos.....	69
Gráfico 13: Calidad de la materia prima	71

Índice de Figuras

Figura N°1. Cadena productiva	12
Figura N°2. Actores de la cadena productiva	15
figura N°3. Matriz FODA.....	17
Figura N° 4. Cadena productiva de la industria cuero calzado.....	17
Figura N°5. Proceso de producción del calzado.....	23
Figura N° 6. Las 5 fuerzas de Porter.	28
figura N° 7. Mapa de barrio Monimbo.....	53
figura N° 8. Fases de abordaje del objeto de estudio de la investigación	54
figura N° 9. Fuentes y técnicas de recopilación de datos.....	55

CAPITULO I. Problema de Investigación

1.1. Introducción

El barrio indígena de Monimbó, situado en el sur del casco urbano de Masaya, se concentra el mayor número de talleres de producción de calzado los que abastecen el mercado nacional y el centroamericano. Los artesanos están conscientes de los retos a los que se tienen que enfrentar, pero no desisten de salir adelante, muchos de ellos solo lo hacen para subsistir, pero también existen productores que tienen una visión clara de lo que quieren lograr y se plantean metas a largo plazo.

Esta investigación pretende brindarle al lector conocimientos acerca del departamento de Masaya y como esta ciudad ha sido de gran aporte a nivel económico, cultural del país por todas las actividades que se realizan en esta ciudad y como la producción de calzado en esta zona se ha convertido en una fuente de ingreso para los artesanos. Se puede observar cómo los productores tienen amor por este trabajo y que la mayoría de talleres han venido de generación en generación y están luchando constantemente por imponerse en el mercado lo cual se les dificulta ya que por el libre mercado existe mucha competencia.

En el estudio se identificaron y analizaron los actores involucrados en el proceso productivo de la empresa sus principales actividades, rasgos e incidencias en el producto final, todo esto mediante el análisis de cadena productiva de los talleres de cuero calzado.

Además, se proporciona una visión objetiva de situación de los talleres del barrio Monimbó. Se generaron estrategias para el mejoramiento de competitividad a partir de un conocimiento más amplio de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para los artesanos del sector. y la generación de estrategias para fomentar la productividad del sector.

La investigación se estructura en cinco capítulos, atendiendo el contenido normado en el reglamento Estudiantil Docente, del año 2017 referido a la Modalidad de Graduación, para el caso monográfico, siendo los siguientes:

El primer capítulo, presenta: Introducción, planteamiento del problema, justificación y objetivos de la investigación (general y específico).

El segundo capítulo, aborda el Marco de referencia, referido a los antecedentes, marco teórico, marco conceptual, marco legal y preguntas directrices.

El tercer capítulo, se expone el diseño metodológico, el cual hace referencia al tipo de estudio, zona de estudio, método, fuentes y técnicas de recopilación de información, así como lo concerniente al procesamiento y análisis de la información.

El cuarto capítulo, presenta el análisis y discusión de los resultados, mismo que corresponde con el desarrollo de investigación. Por último, el quinto Capítulo expone las conclusiones y recomendaciones.

1.2. Planteamiento del problema

El departamento de Masaya constituye el principal centro de la actividad económica de cuero y calzado. La rama de cuero y calzado representa una de las ramas de actividad económica donde el desarrollo cooperativo ha alcanzado niveles de suma importancia siendo Masaya un importante ejemplo de economía familiar, asociativa, cooperativa y comunitaria. (MEFCCA,2015)

En la ciudad de Masaya, al sur del casco urbano se encuentra el barrio Monimbo, este concentra el mayor número de talleres para la elaboración del calzado, los cuales abastecen al mercado nacional y el centroamericano.

La actividad de elaboración y comercialización de calzado representa una fuente de ingresos para las familias que se dedican a esta actividad, pero cuentan con muchas limitantes para que sus negocios crezcan y sean más productivos y competitivos.

En una primera visita a los artesanos de calzado se pudo observar que el problema principal de los talleres es su escasa capacidad competitiva, debido al uso inadecuado de los factores productivos.

No se cuentan con relaciones establecidas entre los actores involucrados en el proceso productivo de la empresa lo cual no permite explotar potenciales ventajas de costos y diferenciación del producto. La mayoría de dificultades se encuentran a lo interno de la empresa, en las actividades de apoyo, pues estas resultan ineficientes y escasas.

Este problema tiene varias causas, una de ellas es que poseen mano de obra no calificada debido a que los conocimientos de los artesanos son heredados de generación en generación, otra de las causas es la maquinaria presente en los talleres ya que en su mayoría es obsoleta e inadecuada, lo que limita la calidad y la estandarización de los productos, esto se debe a la poca inversión en equipos y al arraigamiento del viejo sistema productivo. Otra causa es el poco capital(financieras), de trabajo de estos talleres que no les permite crecer y

aumentar su producción, la escasez de capital se debe a limitado acceso a financiamiento por parte de algunas instituciones financieras. Y por último la infraestructura con la que cuentan es inapropiada, ya que el taller es una extensión más de la casa, donde no hay una división del área de trabajo y el área doméstica.

Todo esto provoca que los artesanos que se dedican a este rubro tengan una reducción de la calidad del calzado, bajos volúmenes de producción, poca capacidad empresarial, limitado acceso a mercados nacionales e internacionales, y bajos ingresos económicos.

Si no mejoran las condiciones en las cuales están produciendo, no podrán desarrollarse en el mercado actual donde se demanda mayor competitividad.

1.2.1. Formulación del problema

¿De qué manera el uso inadecuado de los factores productivos afecta la competitividad de los talleres de calzado del barrio Monimbo, periodo II semestre del 2019?

1.2.2. Sistematización del problema

1. ¿Cuáles son los eslabones y actores de la cadena productiva de cuero-calzado en los talleres del barrio Monimbo, periodo, II semestre del año 2019?
2. ¿De qué manera utilizan sus recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos, los talleres de calzado de cuero del barrio Monimbo, periodo, II semestre del año 2019?
3. ¿Qué fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas presentan los talleres de calzado del barrio Monimbo, periodo, II semestre del año 2019?
4. ¿Cómo mejorar la competitividad de los artesanos de calzado del barrio Monimbo, periodo II semestre 2019?

1.3. Justificación

Las pequeñas y medianas empresas son generadoras de empleos que aportan a la economía de nuestro país mediante la producción y distribución de bienes y servicios por lo que se consideran un excelente medio para impulsar el desarrollo económico del país y a una mejor distribución de la riqueza lo cual nos motivó a enfocar nuestro estudio en una de las actividades desarrolladas por las MIPYMES, la cual es la del sector de cuero calzado del Municipio de Masaya, barrio Monimbo.

Con el pasar del tiempo las exigencias de los mercados son más grandes. La generación de ventajas sobre otros competidores es indispensable en la planeación de la empresa.

La identificación y análisis de los actores de la cadena productiva de una empresa permite conocer las perspectivas de los actores, sus relaciones entre los participantes y las actividades particulares que ellos desarrollan. Todo esto con el fin de lograr reducciones de costos fijos y el desarrollo de estrategias de diferenciación que ayuden elevar la competitividad del negocio.

Los productores de materias primas pueden generar actividades de valor específicas para un segmento de clientes que potencien la calidad y diferenciación de un producto, así como reducir costos y tiempos en determinadas actividades de una empresa tales como abastecimiento. Seguidamente una empresa puede realizar actividades encaminadas a satisfacer las necesidades de un segmento de consumidores tales como una mejor calidad del producto, una mejora en los canales de distribución o una reducción en los precios de un producto.

Cerca del 80 % de los problemas de la empresa tienen su origen en las actividades propias de la empresa. Conocer el proceso productivo de una empresa permite conocer los puntos débiles y reconocer las actividades que generarían potenciales ventajas competitivas y enfocar mayor atención a ellas.

El análisis de cadena productiva procura conocer todo el proceso de elaboración de un producto desde la producción de materias primas hasta llegar al consumidor final con el fin de conocer las deficiencias y fortalezas de una empresa con el objetivo de generar estrategias de competitividad en función de la perspectiva futura de los talleres.

Con los datos que se logren procesar en esta investigación, se podrán identificar que está limitando a los artesanos a ser competitivos, y de esta manera proponer acciones de fomento que permitan mejorar su competitividad y productividad dentro del sector de cuero calzado.

Desde el punto de vista práctico, con su abordaje metodológico, el estudio también pretende contribuir como referencia para estudiantes y docente, sirviendo para dar continuidad y/o réplicas de trabajos para otros sectores productivos.

1.4. Objetivos de investigación

1.4.1 Objetivo general:

Analizar la cadena productiva del cuero para calzado, aplicada a los talleres de calzado de cuero del barrio Monimbo, Periodo II semestre 2019. Con el fin proponer acciones de fomento para mejorar su competitividad.

1.4.2. Objetivos específicos:

- 1- Identificar la cadena productiva de los talleres de calzado de cuero del barrio Monimbo, periodo II semestre 2019.
- 2- Explicar la utilización de recursos de los talleres de calzado de cuero del barrio Monimbo, periodo II semestre 2019.
- 3- Determinar a través del análisis FODA, las ventajas competitivas de los talleres de calzado de cuero del barrio Monimbó, periodo II semestre 2019.
- 4- Proponer acciones de fomento que permitan mejorar la competitividad de los artesanos de calzado del barrio Monimbo y el sector.

CAPITULO II. Marco de Referencia

2.1. Antecedentes

De acuerdo con la revisión bibliográfica, en Nicaragua, estudios acerca del sector cuero calzado han sido muy pocos abordados.

Así, por ejemplo, Lic. Raquel Orozco Lorente de la Universidad Politécnica de Nicaragua, UPOLI, periodo 2014, realizó una investigación llamada: "Evaluación organizacional sobre el nivel de Innovación tecnológica en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) del sector cuero y calzado de la ciudad de Masaya en el periodo comprendido entre 2012 y 2013".

La investigación tenía como objetivo efectuar una evaluación organizacional que permita proveer información relevante sobre el nivel de innovación tecnológica de las pequeñas y medianas empresas del sector cuero y calzado de la ciudad de Masaya. Con el estudio se encuentra de que las pymes de este sector carecen de innovación tecnológica, comercialización, innovación de procesos y productos, así como factores relacionados con la calidad del producto que influyen de manera directa en su crecimiento empresarial.

En junio del año 2017, se realizó un estudio elaborado por Marjourie Chavarría Calero y Harvin Bonilla Alvarado de la UNAN-MANAGUA titulado: "Actividad productiva de calzado sintético en Monimbo departamento de Masaya (2011-2015).

Esta investigación buscaba conocer los factores que enfrentan los productores en la producción de calzado sintético del barrio Monimbo, en el estudio se dieron cuenta que los productores de calzado se vieron en la obligación de usar cuero de menor calidad como el sintético porque no contaban con los recursos necesarios para comprar cuero calidad, además de que se debe impulsar y controlar este sector para mejorar su capacidad competitiva.

A nivel regional se encuentra otro estudio realizado en noviembre de 2018, por Miguel Pineda Toscano y Cesar Mendoza Vargas de la Fundación Universitaria empresarial de la cámara de comercio de Bogotá, Colombia, titulado: “Análisis y caracterización de la industria del calzado de cuero en el clúster del barrio Restrepo.

Esta investigación tenía como objetivo analizar el estado del sector cuero, calzado y marroquinería en el barrio Restrepo, frente al impacto generado por la competencia proveniente de China, además verificar la competitividad y el desarrollo en la aplicación de la estrategia de clúster, usando la teoría denominada Diamante de Porter de las ventajas competitivas nacionales, donde se busca describir los factores que no le permiten su evolución y el desarrollo de su potencial como centro de innovación y generador de empleo en la capital de la república.

Se concluye al final del estudio en que tener una base sólida de consumidores, con gustos sofisticados, conocimiento del producto y que sigan las tendencias del mercado es suficiente para impulsar el desarrollo local de las microempresas dedicadas a la producción de calzado.

Existe una demanda saludable al interior de la ciudad para el calzado de cuero producido en el clúster del Restrepo, según las temporadas, pero para Porter(1980), la demanda no solo tiene que ver con el tamaño del mercado nacional, también es importante el conocimiento y exigencia de la calidad por parte de los consumidores, en este caso el productor del Restrepo está más preocupado por imitar una tendencia que está en boga, en lugar de conocer y satisfacer las necesidades y exigencias de su mercado local o de generar y anticipar la demanda de sus productos con el desarrollo de marca.

Todos estos estudios encontrados fueron de suma importancia para el desarrollo de esta investigación, debido a la relación con el tema de estudio, los cuales sirvieron para la definición de nuestras variables e indicadores para esta investigación.

2.2. Marco teórico

El eslabón industrial ha sido el eje central del desarrollo en muchos países. Sus experiencias demuestran que la reorientación de la actividad económica, desde la actividad primaria -básicamente agropecuaria- hasta la transformación industrial de los productos de este sector, ha marcado la diferencia entre el desarrollo y subdesarrollo, y han llevado a su población a mejores niveles de vida. Narváez, (2001, p,9).

El sistema de desarrollo agroindustrial conlleva a la integración vertical desde el campo hasta el consumidor final de todo el proceso de producción de alimentos u otros artículos de consumo basados en la agricultura.

En la actualidad, la producción de cueros se encuentra sectorizada de acuerdo con las características y proceso del mismo: la producción se clasifica en producción de cueros curtidos y pieles sin curtir, producción de cuero curtido y producción de calzado como producto final.

Para una mejor comprensión se debe conocer el proceso productivo de una empresa, su cadena productiva y posteriormente caracterizarla. Conocer sus eslabones y como ellos interactúan entre sí. Analizar sus fortalezas y debilidades, sus oportunidades y amenazas. Ver lo que ocurre dentro y fuera del proceso productivo.

Cadena productiva se define según la CEPAL, (2003), como la concentración sectorial y/o geográfica de empresas que desempeñan las mismas actividades o actividades estrechamente relacionadas entre sí (tanto hacia atrás como hacia delante) con importantes y acumulativas economías externas y posibilidad de llevar a cabo una acción conjunta en la búsqueda de la eficiencia colectiva.

Este enfoque ha permitido mejorar la competitividad y servicios que ofrecen las empresas al analizar a los actores y las actividades que realizan.

2.2.1 Cadena productiva

Figura N° 1 Cadena productiva



Fuente: Guía Metodológica para el análisis de cadenas productivas,
Van Der Heyden y Camacho 2006

Fuente: Guía Metodológica para el análisis de cadenas productivas, Van Der Hayden y Camacho (2006).

En la figura 1 se muestra la cadena productiva donde se encuentran presentes actores y trabajos, diferenciados alrededor de los productos o servicios que ofrecen las empresas, estos actores se vinculan entre sí para llevar el producto o servicio de un estado a otro, desde su producción hasta el consumo.

La estructura dinámica de todo este conjunto de actores, acciones, transformaciones y productos o servicios es lo que se conoce como cadena productiva. (Kaplinsky 2000, pág., 178).

Utilidad de la cadena productiva.

De acuerdo con Kaplinsky y Wood (2000), la cadena productiva desde el punto de vista analítico es útil por tres razones principales:

1.El enfoque se desplaza de la fabricación a las otras etapas que comprende el suministro de bienes y servicios a los consumidores, se presta más atención en las etapas “intangibles”, tales como la distribución y la comercialización.

2.Genera flujos de información entre las etapas de actividad de la cadena al acentuar que las relaciones entre las empresas no siempre son en condiciones de igualdad e implican competencia.

3.La clave para comprender la apropiación global de los retornos de la producción es la habilidad de identificar actividades de alto rendimiento dentro de la cadena productiva.

2.2.1.1 Importancia de la cadena productiva.

Las cadenas productivas involucran todos los eslabones de la actividad desde los fabricantes de insumos, maquinaria y equipos, hasta el producto final, sin dejar de lado la parte de la comercialización, dado que el consumidor se constituye en el último eslabón. García, (2005)

Identificar la cadena nos permite localizar los productos, procesos, las empresas, las instituciones, las operaciones, las dimensiones y las capacidades de negociación, las tecnologías y las relaciones de producción.

2.2.1.2 Tipos de cadenas productivas.

De acuerdo con Villacorta (2005). los tipos de cadenas productivas basados en los componentes que las integran son los siguientes:

1.Cadena completa. Es una cadena productiva, compuesta por todos los elementos (proveedores de insumos, sistemas productivos, agroindustria, comercialización, mayorista y minorista y consumidores finales).

2.Cadena incompleta. Es una cadena productiva con uno o más de los componentes anteriores.

3.Cadena integrada. Es una cadena productiva cuyo producto se constituye en insumo para otra cadena.

Para el análisis de la cadena productiva es importante tener en cuenta los siguientes aspectos:

2.2.1.3 Historia de la cadena

Al conocer eventos y procesos históricos que han afectado el desarrollo de una cadena productiva en un territorio, podemos identificar algunas causas de los problemas actuales; de esta manera contaremos con mayores elementos plantear propuestas de intervención más efectivas. (González, & Van der Heyden, 2004, pág., 24)

2.2.1.4 Eslabones de la cadena

Los eslabonamientos de una cadena interactúan entre si dentro de una relación constituidas, por proveedores, productores y otras actividades de la producción de bienes y servicios de dicha cadena. (Bamford, 2012, pág., 19).

Eslabón inicial: Representado generalmente por la producción

Eslabón final: Corresponde al consumidor, en el entendido que se considera el mercado objetivo de la cadena.

2.2.1.5 Actores

Los actores se pueden clasificar:

Directos: Sus actividades se encuentran directamente vinculadas a la operación de la cadena. En este grupo es posible distinguir a productores, transformadores, comercializadores, consumidores, etc. (González, & Van der Heyden, 2004, pág., 28)

Indirectos: Brindan apoyo a los actores directos a través de la provisión de servicios o insumos, tales como: servicios de asistencia técnica, investigación, crédito, transporte, comunicaciones, logística, etc.

Figura N° 2 Actores de la cadena productiva



Fuente: (González, & Van der Heyden, 2004, pág., 29)

2.2.1.6 Relación entre los actores.

La relación entre los actores son las alianzas, transacciones o acciones que realizan entre sí, para el desarrollo y competitividad de la cadena. (González, & Van der Heyden, 2004, pág., 30)

2.2.1.7 Factores Externos.

Se trata de conocer los factores que constituyen el entorno de una cadena productiva, los cuales la pueden afectar positiva y negativamente; es decir se estudian los aspectos que no están en control de los actores locales. (González, & Van der Heyden, 2004, pág., 32)

2.2.1.8 Demanda y mercado

Considerando el objetivo de desarrollo de competitividad local, es importante conocer la situación y perspectivas del mercado y de la competencia, para tener claro el horizonte de desarrollo de la cadena analizada. (González, & Van der Heyden, 2004, pág., 32)

Analizar la cadena productiva de una empresa crea una visión más amplia del entorno en el que se desarrolla, sin embargo, la mayor parte de los conflictos se genera a lo interno de la empresa y muy pocos se dan cuenta de ello.

2.2.1.9 FODA

El análisis FODA es una herramienta para conocer la situación competitiva de una organización. (Ramírez, 2017, pág., 16).

Su principal función es detectar las relaciones entre las variables más importantes para diseñar estrategias adecuadas, sobre las bases del análisis del ambiente interno y externo que es inherente a cada organización.

Dentro de cada uno de los ambientes se analizan las principales variables que la afectan; en el ambiente externo encontramos las amenazas que son todas las variables negativas que afectan directa o indirectamente a la organización y además las oportunidades que nos señalan las variables externas positivas a nuestra organización.

Dentro del ambiente interno encontramos las fortalezas que benefician a la organización, y las debilidades, son aquellos factores que menoscaban las potencialidades de la empresa u organización.

La identificación de las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades en una actividad común de las empresas, lo que suele ignorarse es que la combinación de los factores puede recaer en el diseño de distintas estrategias o decisiones estratégicas lo que permitirá alcanzar los objetivos o metas de la empresa.

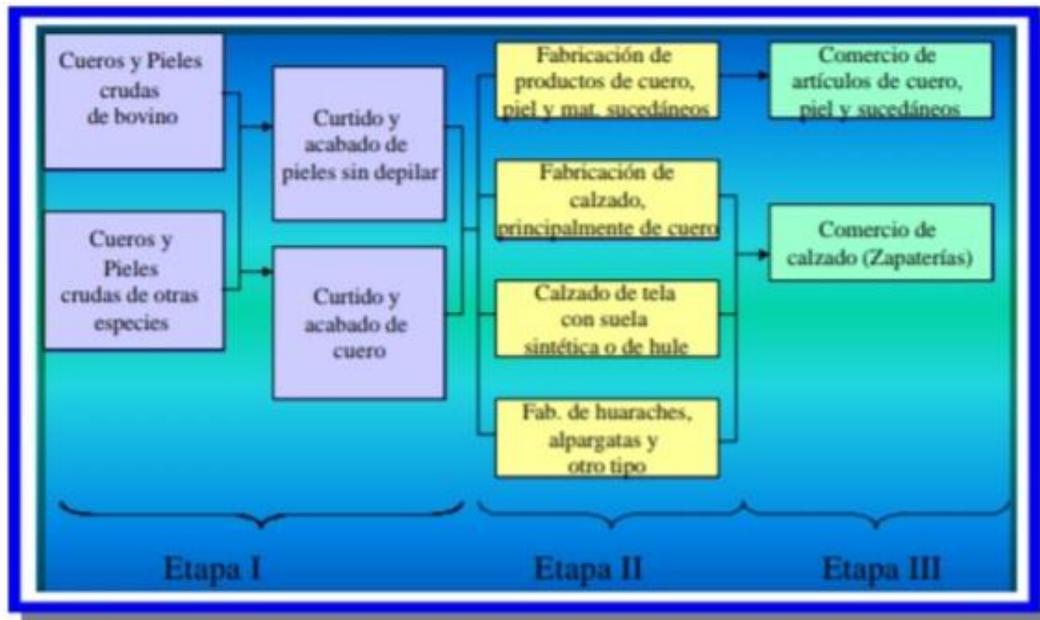
Figura N°3 Matriz FODA

INTERNOS	FORTALEZAS Capacidades internas que puedan ayudar a la empresa a alcanzar sus objetivos.	DEBILIDADES Limitaciones internas que pueden interferir con la capacidad de la empresa para lograr sus objetivos.
	OPORTUNIDADES Factores externos que pueden provocar que la empresa los utilice a su favor	AMENAZAS Factores externos actuales y emergentes que pueden dificultar la consecución de un buen rendimiento por parte de la empresa.
EXTERNOS	POSITIVOS	NEGATIVOS

Ramírez. (2017)

2.2.2 Cadena productiva de la industria cuero calzado.

Figura N° 4 Cadena productiva de la industria cuero calzado.



Fuente: Mejía & Pinilla (2014).

La cadena se divide en tres etapas: la I etapa corresponde a los proveedores, la II a los fabricantes y la III a la comercialización. Mejía & Pinilla (2014).

2.2.3 Producción del cuero

El cuero es la piel que cubre la carne de los animales. El término, que tiene su origen en el latín *corium*, también permite nombrar a dicho pellejo-piel después de curtido y tratado para diversos usos.

El cuero es una capa de tejido que recubre al animal. Gracias a su flexibilidad y resistencia, es posible manipularlo y trabajarlo de distintas maneras, transformándolo en un material con diversos usos industriales. Aguilera, Centeno, & Jarquín, (2014)

Lo habitual es que, al separar la capa de la piel del cuerpo del animal, se eliminen los pelos o la lana y se someta dicha capa al proceso de curtido.

Este consiste en transformar la piel susceptible de putrefacción en un cuero que no se descompone y que, por lo tanto, puede utilizarse para confeccionar calzado, carteras, bolsos, camperas, pantalones, muebles y muchos otros productos, en el caso de los talleres que se dedican a la elaboración de calzado. (Aguilera, Centeno, & Jarquín, (2014).

2.2.3.1. Características de la producción de cuero.

La cadena productiva del Cuero comprende un conjunto de actividades productivas que se integran entre sí, a fin de incrementar el grado de transformación del producto.

Implícitamente cada actividad considerada afecta la actividad siguiente en cuanto a calidad del producto o servicio al cliente.

En el ámbito de Ramas de Actividades se puede identificar dos: la primera orientada a la obtención de la materia prima: la crianza y manejo de la ganadería; la matanza de reses y las empresas de curtiembres que le dan una transformación intermedia al cuero, y en segundo lugar tenemos, las manufacturas o fábricas de

productos de marroquinería (carteras, cinchos, maletines, etc.) y las del calzado. (MIFIC, 2007 pág., 7)

Las curtiembres o tenerías compran las pieles ya sea "en sangre" la cual requiere un proceso de limpieza y remojo, o ya saladas, la cual es remojada, y se le quita la grasa o restos de carne que pudieran haber quedado, luego se le quita el pelo, y se parte en dos por el dividido.

Después de esto entra al proceso de curtido, donde la piel se somete a acciones físico químicas para convertirla en un material duradero. Esto se logra con la acción de las sales de cromo, el ácido sulfúrico, bicarbonato y óxido de Magnesio. Estos químicos pueden conseguirse en el mercado nacional.

El resultado de este Proceso es el cuero "Wet Blue", un tipo de cuero semi-procesado listo para la exportación. Luego de esto viene el proceso de escurrido y rebajado, con éste se reduce el grosor de la piel al nivel deseado. El siguiente paso es el recurtido, donde se le da color en ambos lados con Grasas Vegetales según el tipo de cuero a producir.

El siguiente paso es el suavizado a través de una Máquina, con este proceso se le da la contextura al cuero, dependiendo del uso al que va destinarse, por ejemplo, el gamuzado para prendas de vestir y carteras, o una contextura más dura para los zapatos.

El cuero puede venderse a la industria manufacturera en este estado, o puede llevarse al proceso de pintura, donde se le aplican resinas y esmaltes que proporcionan colores de acuerdo a la moda y gusto del cliente. Según el tipo de la bota el cuero puede ser puro, gravado, badana o liso cada uno con diferente rugosidad. El cuero destinado a la marroquinería que es un cuero más delgado y más suave. El último proceso es la plancha, Medida y empaquetado para vender al mercado nacional. (MIFIC. 2007, pág., 8.)

2.2.3 2. Tipos de cuero.

Cuero empeine de vacuno.

Concepto

Denominación colectiva para cueros de pieles de bovino, que son elaboradas principalmente con curtación al cromo, con las más diferentes recitaciones, en todos los grados de blandura y en diferentes tipos de acabado. (Aguilera, Centeno, & Jarquín, 2014 pág., 18)

Materiales de piel en bruto: pieles de bovinos de todas las clases de peso y procedencias.

Cuero vacuno al cromo

Concepto

Empeine de bovino curtido solo al cromo, con escaso engrase para obtener el clásico “tacto de resorte”. En los últimos decenios son elaborados en una condición más suave. El acabado sucede bajo un mantenimiento del aspecto natural de la flor en acabados de caseína brillantados o en acabado de abrillantar y planchar. (Aguilera, Centeno, & Jarquín, 2014 pág., 18).

Materiales de piel en bruto: preponderantemente pieles de bovino en las clases de peso de 15-25

Exigencias de fabricación

De acuerdo al fin de uso, para fabricación de zapato fino de calle en un espesor de 1.4-1.8mm, en el caso de las botas y zapatos fuertemente resistentes de 1.8-2.2mm. En lo cueros debe presentarse un tacto completo con firme estructura para un buen mantenimiento de la forma. Al doblarse hacia dentro no puede presentarse flor suelta o floja.

Cuero vacuno al cromo esmerilado

Concepto

Empeine de bovino, en los cuales es lograda una eliminación de perturbaciones por fallas de la flor, con un esmerilado para corrección (denominado en inglés corrected grain). Se obtiene por ello un mejoramiento de la clase por el aumento de superficie de uso para la fabricación de zapato. Por medio de una impregnación de la flor y con una ampliación de acabado gruesa y relleno reciben esos cueros de nuevo una “capa artificial de la flor”.

Cuero regenerado y charol.

El cuero es la piel de animales como: vacas y otros bovinos, cabras y cabritos, ovejas y corderos sin la lana, cerdos, reptiles como serpientes, cocodrilos y lagartos. Los animales que se utilizan por su cuero no deben figurar en la lista de especies amenazadas. (Aguilera, Centeno, & Jarquín, 2014, pág., 18)

2.2.3.3. Trabajo según el proceso de curtido

1. Cuero crudo
2. Curtido con sesos
3. Curtido vegetal
4. Curtido a la lumbre o al aluminio
5. Curtido al cromo

1. Cuero crudo: Este no tiene ningún tratamiento químico para su conservación solamente se descarna de la piel, se lava, y se estira mientras se seca. Es rígido y quebradizo y principalmente se utiliza para la fabricación de tambores tradicionales, cordeles o para los perros.

2. Curtido con sesos: Es un proceso trabajoso que consiste en saturar la piel de aceites emulsionados, a menudo obtenidos a partir de cerebros animales y estirla mientras se seca, actualmente no se emplea de forma industrial.

3. Curtido vegetal: se curte usando tanino y otros ingredientes de origen vegetal. El resultado es un cuero suave y de color marrón; el tono varía dependiendo de la mezcla de ingredientes empleados en el curtido y del color original de la piel.

4. Curtido a la lumbre o al aluminio: Se curte usando como ingrediente principal alumbre (una sal de aluminio) con esta técnica se consigue un cuero muy blanco, pero las pieles curtidas con aluminio se descurten con facilidad en el agua.

5. Curtido al cromo: A las piezas de cuero teñidas por este procedimiento se les llama también “cuero azul”, por el tono gris-azulado que da al cuero antes del teñido. El cuero obtenido es suave, flexible, resistente al agua (no se mancha ni pierde el color o la forma al mojarse), y permite el teñido posterior con toda la gama de colores imaginables. (Aguilera, Centeno, & Jarquín, 2014, pág., 30)

Tratamiento post-curtido.

- 1. Cuero cocido:** cuero endurecido por el sistema de introducirlo en agua, cera o grasa hirviendo. Por este procedimiento las fibras de colágeno se cortan, y la pieza de cuero se encoge y se hace rígida y mucho más dura.
- 2. Cuero engrasado:** para aumentar su resistencia al agua. Esto repone los aceites naturales que permanecen en el cuero después del proceso de curtido, que se pierden con el uso continuo. Todo el cuero curtido puede recibir tratamiento de grasa, aunque los cueros curtidos con productos naturales, al ser más porosos absorben mejor la grasa. El engrasado frecuente mantiene el cuero flexible, impide que se vuelva quebradizo y alarga sensiblemente su conservación.
- 3. Cuero teñido:** cuero tratado con colorantes para conseguir tonos decorativos. Todos los tipos de curtido se pueden teñir. Para teñir los cueros en artesanía se utilizan tintes de anilina disueltos en alcohol, aplicados con un algodón o tela o bien pinturas acrílicas aplicadas habitualmente con pincel.

4. Charol Cuero: cubierto con una o varias capas de barniz de poliuretano que le da un brillo característico. Este tratamiento impermeabiliza el cuero y lo hace más resistente.

2.2.4. Proceso productivo del Calzado

Figura N°5. Proceso de producción del calzado



Fuente: (Narváez, 2001, pág., 35)

2.2.4.1. Descripción del proceso de productivo del calzado.

Alistado: la operación de alistado la realiza un solo operario y es donde se prepara el corte para el calzado, este proceso se realiza de manera artesanal ya que la maquinaria utilizada por el alistador no es de un alto nivel tecnológico.

Para el alistado se sigue el siguiente proceso:

Diseño: este el proceso de la selección del estilo que se va elaborar. Para esto se requiere tener conocimientos de cómo sacar las medidas conforme a la horma del pie, y al estilo deseado del cliente.

Cortado: Consiste en cortar la piel o tela para obtener la capellada y los foros. Estos cortes se realizan con cuchilla a mano alzada, utilizando un molde o patrón que sirve como guía.

Desbaste: Consiste en la reducción del grosor de los materiales en las orillas o cantos de la pieza según la función que se va a desempeñar con la finalidad de:

- Facilitar varios tratamientos de las orillas.
- Permitir costuras sin abultamiento.
- Evitar incomodidad con el uso.
- Mejorar la apariencia del corte terminado.

Para ello se hace uso de la maquina desbastadora de tal manera satisfacer las necesidades de los fabricantes de calzado.

Esta máquina se utiliza para rebajar el calibre o grosor de las piezas de cuero ya sea de manera parcial o total dependiendo de las necesidades del fabricante. Con estas máquinas se obtienen diferentes tipos de desbaste como: tiras para adornos, ribetes, piezas para doblar, piezas para ensamblaje, para costuras de unión entre otras.

Doblado y armado: es donde las piezas se unen para darle forma a la capellada del calzado.

Maquineado o cosido del corte: una vez unidas la pieza se procede a maquinear el corte en una máquina de coser, ya quedando terminado para su montaje.

Luego de realizar la operación de alistado y todas las etapas que esta comprende, se procede a realizar la operación de montaje.

Montado: su función principal es tomar el corte ya terminado por el alistador y armar el zapato.

Para el montaje se sigue el siguiente proceso:

Embrochado: en esta se le coloca el corte a la horma, dicho corte es ajustado a la parte inferior de la horma por medio de pinzas, el corte debe quedar en su

totalidad sin quiebres o arrugas. En la parte inferior para asegurar la adherencia del corte a la plantilla, se martilla y se colocan clavos de tipos tachuelas en la punta.

Ensuelado: es la parte donde se une el corte ya embrochado con la suela PVC, en este parte del proceso el montador previamente poner a calentar carbón en una estufa y calienta la suela, anteriormente a esta acción el montador ya había colocado pega blanca y la deja secar por unos 10 minutos para luego ser pegada.

Cocido: el cosido se realiza luego de haber dejado reposar el calzado en horma unos 20 minutos, esto se realizado con una maquinada llamada “pasadora de zapatos”. Observaciones: no todos los talleres cuentan con esta máquina, por lo que mandan el calzado a las llamadas Pasadoras, que es donde dan este servicio de coser el calzado.

Acabado: Consiste en dar el acabo final al calzado, realizando una limpieza del mismo, removiendo todos los excesos del material, como pegamento u otros residuos. Ya quedando listo para su comercialización. Observaciones: no todos los talleres hacen este debido proceso, ya que se pudo observar que el calzado queda con residuos de pegamento, rayones entre otros.

2.2.4.2. Materia prima para el calzado

Las principales materias prima para la fabricación del calzado son las pieles. Se utilizan fundamentalmente pieles de ganado vacuno (terneras y becerros).

También se emplean otros tipos de materiales, como: Madera y plástico para la fabricación de suelas y tacones. Telas para los forros, hilos y pegantes, para unir las diferentes piezas.

Tabla 1: Insumos del proceso de producción del calzado

Insumos	
1- Pieles de cuero o sintéticas	13- Crayones
2- Suela sintética PVC	14- Cartón
3- Carnaza	15- Cuchillas
4- Hormas (plásticas o de madera)	16- Pegamento
5- Lacas	17- Lijas
6- Hilos	18-Plantillas
7- Tintes	19- Terciopelo
8- Hebillas, Adornos	20-Telas
9- Elástico	21- Agujetas
10- Etiquetas	22- Papel para troquelar
11-Marcadores	23- Carbón

Tabla 2: Maquinaria, equipos y herramientas en el proceso productivo del calzado.

Equipos del alistador	
• Banco de trabajo	• Asentador o lija de cuchillos}
• Tablón para cortar	• Marbol para desbastar
• Pastelón o plomo para perforar	

Equipos del montador	
• Banco de trabajo	• Plancha de hierro
• Silla del montador	• Pata de mico
• Hormas	• Estante para hormas
• Estufa	• Tablón para cortar

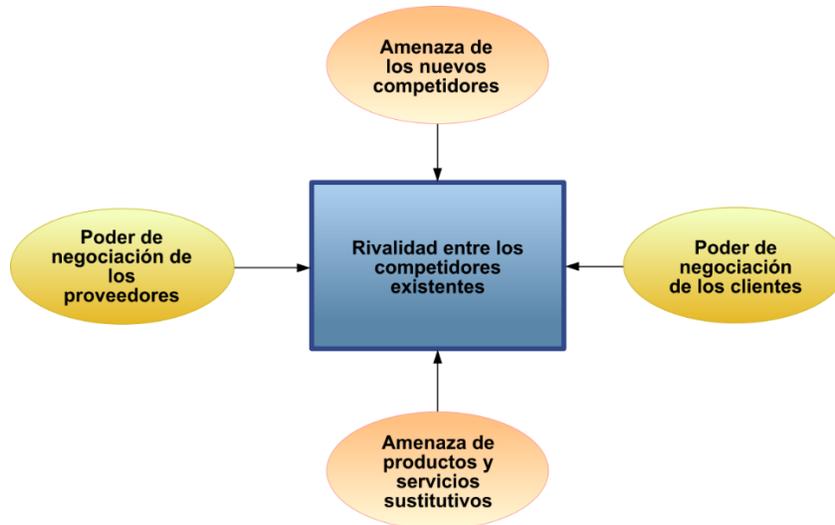
Tabla 3: Herramientas

Herramientas del alistador	
• Martillo	• Caladores
• Cuchillos	• Agujas
• Moldes	

Herramientas del montador	
• Martillo	• Tenaza
• Cuchillo	• Lezna
• Bisagra	• Destornillador
• Moldes de plantillas	

2.2.5. Las 5 fuerzas de Porter.

Figura N° 6. Las 5 fuerzas de Porter.



Fuente: (Herrera & Barquero, 2018, pág., 2).

Esta metodología desarrollada por Michael Porter estudia las técnicas del análisis de la industria o sector industrial, definido “como el grupo de empresas que producen productos que son sustitutos cercanos entre sí”, con el fin de hacer una evaluación de los aspectos que componen el entorno del negocio, desde un punto de vista estratégico.

Este método permite conocer el sector industrial teniendo en cuenta varios factores como: el número de proveedores y clientes, la frontera geográfica del mercado, el efecto de los costos en las economías de escala, los canales de distribución para tener acceso a los clientes, el índice de crecimiento del mercado y los cambios tecnológicos.

Estos factores nos llevan a determinar el grado de intensidad de las variables competitivas representadas en precio, calidad del producto, servicio, innovación; ya que, en algunas industrias el factor del dominio puede ser el precio. (Joyas & Aguilar, 2006, pág., 7)

Mientras que en otras el énfasis competitivo se puede centrar en la calidad, el servicio al cliente o en la integración o cooperación de proveedores y clientes.

El análisis del sector industrial nos permite lograr una caracterización económica dominante en la industria, determinar cuáles son las fuerzas competitivas operantes en ella y que tan poderosas son.

Identificar los impulsores de cambio y sus posibles impactos, conocer la posición competitiva de las empresas, establecer los factores claves de éxito en la industria e identificar la rivalidad de la competencia y establecer que tan atractiva es la industria en términos de rendimientos. (Herrera & Barquero, 2018, pág., 4).

Teniendo en cuenta que la presión competitiva en las industrias es diferente, el modelo de Porter nos permite el empleo de un marco de referencia común para medirla.

Este modelo incluye elementos de competencia, como el ingreso potencial de nuevos competidores, la rivalidad entre los competidores, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y el de los compradores o clientes.

Todas y cada una de estas fuerzas configuran un marco de elementos que inciden en el comportamiento, como en el resultado de la empresa y a su vez en los desarrollos estratégicos.

2.2.5.1. El ingreso potencial de nuevos competidores

Hace referencia al deseo que tiene una empresa de ingresar al mercado con el fin de obtener una participación en él. (Joyas & Aguilar, 2006, pág., 4)

Este ingreso depende de una serie de barreras creadas por los competidores existentes determinado si el mercado es o no atractivo y las cuales están representadas en:

Economías de escala: Estas se refieren a las condiciones de costos en cada uno de los procesos del negocio como: fabricación, compras, mercadeo, cadena de

abastecimiento, distribución e investigación y desarrollo. (Joyas & Aguilar, 2006, pág., 4)

Estas condiciones pueden conducir a un desaliento para el ingreso de competidores potenciales ya que se verían obligados a ingresar sobre una base en gran escala o desventajas en costos.

Diferenciación del producto: Estas se representan por la identificación y lealtad establecida entre las empresas y los clientes. (Joyas & Aguilar, 2006, pág., 4)

Esta característica crea una barrera para el ingreso al sector, ya que obliga a los potenciales competidores a realizar grandes inversiones para poder superar y cambiar los vínculos de lealtad existentes.

Esta característica de diferenciación es una barrera de ingreso costosa y lenta para el nuevo competidor debido a que debe buscar mecanismos para ofrecer a los clientes un descuento o margen extra de calidad y servicio para superar la lealtad de los clientes y crear su propia clientela.

Requisitos de capital: Corresponde a los requerimientos en recursos financieros para competir en la industria. Estos requerimientos están asociados con los recursos para: infraestructura, equipos, capital de trabajo, promoción y las reservas para cubrir posibles pérdidas entre otros. (Joyas & Aguilar, 2006, pág., 4)

Acceso a los canales de distribución: Las nuevas empresas tienen que asegurar la distribución de su producto y deben convencer a los distribuidores y comerciantes actuales a que acepten sus productos o servicios mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, al igual que comprometerse en mayores esfuerzos de promoción, lo que puede conducir a una reducción de las utilidades de la empresa entrante.

Acceso a los canales de distribución: Las nuevas empresas tienen que asegurar la distribución de su producto y deben convencer a los distribuidores y comerciantes actuales a que acepten sus productos o servicios mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, al igual que comprometerse en

mayores esfuerzos de promoción, lo que puede conducir a una reducción de las utilidades de la empresa entrante.

Política gubernamental: Las regulaciones del gobierno puede limitar y en algunos casos impedir el ingreso a la industria al exigir licencias, permisos, limitaciones en cuanto a la composición de las materias primas, normas del medio ambiente, normas de producto y de calidad y restricciones comerciales internacionales. Estos mecanismos alertan a las compañías existentes sobre la llegada o las intenciones de potenciales competidores.

La caracterización de las barreras para ingresar a una industria depende igualmente de las capacidades y habilidades que posea las empresas potenciales, ya que las barreras tradicionales de entrada al mercado están siendo aplanadas por competidores hábiles y rápidos que se anticipan a los movimientos de los competidores y a los cambios en las demandas de los clientes.

2.2.5.2. La intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales

Esta fuerza consiste en alcanzar una posición de privilegio y la preferencia del cliente entre las empresas rivales. La rivalidad competitiva se intensifica cuando los actos de un competidor son un reto para una empresa o cuando esta reconoce una oportunidad para mejorar su posición en el mercado. (Joyas & Aguilar, 2006, pág., 5)

La rivalidad del sector está caracterizada en gran parte por las estrategias de los principales competidores y por la intensidad con que las empresas emplean toda su imaginación y recurso para tratar de superar las acciones de las demás; de igual manera, cuando una empresa emplea una estrategia que le genere ventaja competitiva, intensifica la presión por parte de las rivales.

2.2.5.3. Productos sustitutos.

Dos bienes son sustitutos si uno de ellos puede sustituir al otro debido a un cambio de circunstancias. (Herrera & Barquero, 2018, pág., 7).

En un sector el sustituto del bien o servicio puede imponer un límite a los precios de estos bienes; esto genera que muchas empresas enfrenten una estrecha competencia con otras debido a que sus productos son buenos sustitutos.

La disponibilidad de sustitutos genera que el cliente este continuamente comparando calidad, precio y desempeño esperado frente a los costos cambiantes.

Cuando el competidor logra diferenciar un bien o servicio en las dimensiones que los clientes valoran puede disminuir el atractivo del sustituto.

2.2.5.4. El poder de negociación que ejercen los proveedores.

El poder de negociación de los proveedores en una industria puede ser fuerte o débil dependiendo de las condiciones del mercado en la industria del proveedor y la importancia del producto que ofrece. (Joyas & Aguilar, 2006, pág., 6)

Los proveedores tienen un poder en el mercado cuando los artículos ofrecidos escasean y los clientes generan una gran demanda por obtenerlos, llevando a los clientes a una postura de negociación más débil, siempre que no existan buenos sustitutos y que el costo de cambio sea elevado.

El poder de negociación del proveedor disminuye cuando los bienes y servicios ofrecidos son comunes y existen sustitutos. En un sector industrial el grupo de proveedores tiene poder de negociación cuando:

- Está concentrado en unas pocas empresas grandes.
- Las empresas no están obligadas a competir con otros productos sustitutos.
- El grupo de proveedores vende a diferentes sectores industriales.
- Los proveedores venden un producto que es un insumo importante para el negocio del comprador.
- Los productos del grupo de proveedores están diferenciados y requieren un costo cambiante alto.

- El grupo proveedor represente una amenaza de integración hacia delante.

2.2.5.5. El poder de negociación que ejercen los clientes o compradores.

Los clientes que componen el sector industrial pueden inclinar la balanza de negociación a su favor cuando existen en el mercado productos sustitutos, exigen calidad, un servicio superior y precios bajos, lo que conduce a que los proveedores compitan entre ellos por esas exigencias. (Joyas & Aguilar, 2006, pág., 7)

Los clientes o compradores son poderosos cuando:

- Compran una parte sustantiva del producto total de la industria.
- Las ventas del producto que compran representa una parte sustantiva de los ingresos anuales de los proveedores.
- Los productos que compra para el sector industrial no son diferenciados.
- Enfrenta costos cambiantes bajos por cambiar de proveedor.
- Los clientes plantean una amenaza creíble de integración hacia atrás en el negocio de los proveedores.
- Los clientes están bien informado sobre los costos y precios de los productos ofrecidos por el proveedor.

2.2.6 Cadena de valor

“Las industrias manufactureras crean valor ya que transforman las materias primas en productos de necesidad para las personas”. (Porter, 1985, pág., 3).

Cuando se habla de cadena de valor, se suele considerar a Porter (1985), por su aporte teórico; Porter propuso el concepto de cadena de valor para identificar las formas de generar mejor beneficio para el consumidor y con ello obtener una ventaja competitiva.

Significa lograr la fluidez de los procesos centrales de una organización para llevar un producto desde la producción hasta la comercialización, donde se efectúa una interrelación funcional basada en la cooperación.

Así, define dichos procesos centrales como: (1) la realización de nuevos productos; (2) la administración de inventarios (las materias primas y los productos terminados) y (3) el trámite de pedidos y de entrega, es decir el servicio al cliente.

La cadena de valor comprende la secuencia de actividades dependientes y relacionadas que son necesarias para llevar un producto satisfactoriamente, desde la etapa de la producción hasta el consumo. Así una cadena puede ser formada por empresas de una economía local, una región, un país, un conjunto de países. Isaza, (2008).

Actividades dentro de la cadena de valor.

Dentro de la empresa se pueden encontrar dos agrupaciones de actividades, Actividades principales y actividades de apoyo (Porter 1987, pág., 37).

2.2.6.1. Actividades primarias.

- Logística interna: son las actividades asociadas con recibo, almacenamiento y diseminación de insumos del producto como manejo de materiales, almacenamiento, control de inventario, programación de vehículos y retorno de proveedores.
- Operación: Actividades asociadas con las transformaciones de insumos en la forma final del producto.
- Logística externa: Actividades asociadas a la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores.
- Mercadotecnia y ventas: Actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los compradores puedan comprar el producto e inducirlo a hacerlo.
- Servicios: Actividades asociadas con la prestación de servicios para realzar o mantener el valor del producto.

2.2.6.2. Actividades de Apoyo.

- Abastecimiento: se refiere a la función de comprar insumos usados en la cadena de valor de la empresa no a los insumos comprados en sí.
- Administración de recursos Humanos: se refiere a la búsqueda, contratación y manejo de personal de una empresa.
- Desarrollo de tecnología: conjunto de actividades que pueden ser agrupadas de manera general en esfuerzos por mejorar el producto y el proceso, Porter (2001).
- Infraestructura de la empresa: son las actividades que incluyen la Administración general, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales gubernamentales y administración de calidad.

Tipos de recursos con los que cuenta una empresa.

2.2.7. Utilización de Recursos

La utilización de recursos es un concepto que nace en el mundo de la consultoría y sirve para medir las horas facturables de un recurso en un periodo de tiempo, contra la calidad de horas no facturables. Adam & Ebert, (1991).

Los recursos deben gestionarse con más eficiencia a lo largo de todo su ciclo de vida, desde la fase de extracción, pasando por su transformación y consumo, hasta la eliminación de sus residuos.

2.2.7.1. Recursos Humanos.

Son las personas que permanecen y participan en la organización único recurso vivo y dinámico de la organización, es el que decide el manejo de los demás. Afirma. (Chiavenato, Sacristán, & Roa ,2011, pág. 9).

Las organizaciones enfocan sus esfuerzos en mantener y desarrollar la gestión de los recursos humanos. Para el crecimiento de una empresa se debe de capacitar y motivar a sus colaboradores evitando conflictos entre trabajadores, con el objetivo de alcanzar las metas propuestas.

2.2.7.2. Recursos financieros.

Los recursos financieros son el conjunto de todos los fondos financieros de una organización. Desde una perspectiva económica, los recursos financieros son parte de los activos o propiedades de una empresa. Pastor. (2009).

Las empresas obtienen de estos recursos los fondos necesarios para financiar sus actividades operativas e inversiones. Una compañía consigue los fondos que requiere de tres recursos generales: capital social o capital contable, mercados de capitales y también entidades financieras.

2.2.7.3. Recursos tecnológicos.

Son los medios tangibles o intangibles de los cuales se valen los seres humanos para la transformación de una materia prima. entre ellos se pueden mencionar herramientas, maquinarias, software, sistemas de producción, etc.

En gran medida los recursos tecnológicos determinan la calidad y la cantidad de los productos que las empresas ofrecen a sus consumidores.

2.2.7.4. Recursos materiales.

Los recursos materiales son de gran importancia para la economía, ya que permiten realizar el proceso productivo de una empresa u organización.

Se refiere a los insumos o materia prima que requiere para la elaboración de productos o servicios que el consumidor a su vez necesita.

Estos logran que sea más fácil llevar a cabo los proyectos que una compañía desea desarrollar. En definitiva, sin los recursos naturales, sería imposible el funcionamiento de una organización o empresa de producción.

2.3 Marco Legal

El marco legal relacionado con la producción de calzado de cuero y derivados es una observancia de obligatorio cumplimiento donde se presentan las siguientes normativas:

Legislación Nacional para el Sector del Cuero Calzado

1. Ley de Fomento para la Industria del Cuero Calzado y similares (Ley 233) Fue promulgada en 1996, con el fin de garantizar el abastecimiento del cuero para apoyar la capacidad productiva de del sector cuero calzado. Ante la actual situación de escasez, las tenerías y sector cuero calzado se ha venido reuniendo recientemente con el Gobierno con el fin de aplicar esta ley, habiendo llegado a acuerdos preliminares de prohibir la exportación de cuero en bruto de bovino y restringir las exportaciones de cuero y pieles de bovino clasificadas en las partidas arancelarias No. 4104 y 4107 del SAC.

2. Decreto No.496, 1990: Ley creadora de la Corporación Nicaragüense de Cuero calzado, esta era una empresa semiprivada, actualmente se conformó como la Cooperativa de Producción de Tenería y Calzado. Ellos cuentan con un centro de acopio para el suministro de la materia prima.

3. Decreto No. 48- 2006: De la creación de las comisiones nacionales sectoriales (CNS) de las Micro, Medianas y Pequeñas Empresas, donde se crea la Comisión Nacional Sectorial MIPYME de cuero calzado.

4. Acuerdo Ministerial 030-2007 Prohibición temporal a la exportación de cueros y pieles de bovino de la partida 41.01 y regulación de las exportaciones de las partidas 41.04 y 41.07

Norma Técnica Nicaragüense para la clasificación de las pieles por calidad
NTON03 044 -03

Calzado y sus partes. requisitos de etiquetado.

Correspondencia: Este Reglamento Técnico es una adaptación parcial de la Norma Salvadoreña Obligatoria de Etiquetado de Calzado. **NSR 61.01.02:00** y Norma **COGUANOR NGO 59 001**, ETIQUETADO DE CALZADO

Reglamento Técnico Centroamericano, editada por:

- Ministerio de Economía de Guatemala, MINECO
- Organismo Salvadoreño de Reglamentación Técnica de El Salvador, OSARTEC
- Ministerio de Fomento, Industria y Comercio de Nicaragua, MIFIC
- Secretaría de Industria y Comercio de Honduras, SIC
- Ministerio de Economía, Industria y Comercio de Costa Rica, MEIC

Informe

Los respectivos Comités Técnicos de Reglamentación Técnica a través de los Entes de Reglamentación Técnica de los países centroamericanos, son los organismos encargados de realizar el estudio o la adopción de los reglamentos técnicos. Están conformados por representantes de los Sectores Académicos, Consumidor, Empresa Privada y Gobierno.

Este reglamento técnico centroamericano RTCA 61.01.03:12CALZADO Y SUS PARTES. REQUISITOS DE ETIQUETADO fue adoptado por el Subgrupo de Medidas de Normalización de la Región Centroamericana. La oficialización de este Reglamento Técnico, conlleva la aprobación por el Consejo de Ministros de Integración Económica Centroamericana (COMIECO).

1. Objeto

Establecer los requisitos que deben cumplir el etiquetado del calzado y sus partes cuando se vendan por separado.

2. Campo de aplicación

Aplica al etiquetado de calzado nuevo y sus partes¹, cuando se pongan a disposición del consumidor final dentro del territorio de los Estados Parte.

Para los efectos de este reglamento técnico no se considera el siguiente tipo de calzado:

- a) El calzado que tenga características de juguete;
- b) El calzado destinado a ofrecer protección y seguridad contra los riesgos derivados de la realización de una actividad específica; y
- c) Los escaarpines de materiales desechables ligeros o poco resistentes, como textil, pápelo sintético, sin suelas aplicadas.

NOTA: El etiquetado del calzado usado se hará según la legislación nacional de cada Estado Parte.

3. Definiciones.

3.1 Bullón: pieza que se coloca en la denominada “boca del calzado” (por donde se introduce el pie) en su parte superior cubriendo las zonas laterales y traseras y que esta acolchonada.

3.2 Calzado: prenda de vestir con suela, destinada fundamentalmente a proteger, cubrir y resguardar el pie facilitando el caminar, realizar actividades deportivas, artísticas y otras, pudiendo tener connotaciones estéticas y en casos especiales, terapéuticas o correctoras.

3.3 Contrafuerte (talón o sudadera): pieza trasera del interior del corte que rodea el talón del pie y está en contacto con éste, sus efectos fundamentalmente, son de protección y antideslizantes.

3.4 Corte: conjunto de piezas que constituyen la parte superior del calzado. El corte se considera básicamente formado por el empeine o capellada, el forro y la sudadera.

3.5 Cuero (cuero curtido): piel que ha sido tratada químicamente con material curtiente que conserva su estructura fibrosa original más o menos intacta de modo que sea imputrescible.

NOTAS:

1. Si la piel ha sido desintegrada química o mecánicamente en partículas fibrosas, fragmentos de polvo, regenerándose seguidamente, con o sin la combinación de un agente ligante, en forma de láminas u otras formas similares, tales formas o láminas no pueden denominarse cuero.

2. Si el cuero tiene la superficie recubierta por una capa de untamiento o por una capa contrapegada, esta capa superficial no debe de ser de un espesor máximo de 0.15 mm, independientemente de la forma como se haya aplicado.

3. Cuando se utilice la expresión "cuero plena flor" o "flor entera", esta se referirá a una piel que conserva su flor original, tal como aparece después de retirada la epidermis y sin que haya retirado película alguna mediante fijado, desfloramiento o división.

3.6 Cuero untado o revestido: piel o carnaza cuya capa de untamiento o contrapegada no supere un tercio del espesor total del producto, pero excede de los 0,15 mm.

3.7 Elemento de ajuste y sujeción: estos sirven para ajustar la forma del calzado a la forma del pie en la parte del empeine de forma directa y en el talón y laterales de forma indirecta. Existen diferentes tipos, dentro de los que se encuentra,

agujetas o cordones y ojillos o ganchillos, elásticos, cintos, hebillas, velcros, cierres entre otros.

3.8 Empeine o capellada: pieza o conjunto de piezas que forman la parte exterior del corte y que constituye el elemento estructural que va unido a la suela.

3.9 Entresuela: plancha de hule, suela u otro material, que va entre el cerco y el piso, cuya función es darle espesor y fortaleza al piso.

3.10 Etiqueta complementaria: aquella que se utiliza para poner a disposición del consumidor la información obligatoria cuando en la etiqueta original esta se encuentra en un idioma diferente al español/castellano o para agregar aquellos elementos obligatorios no incluidos en la etiqueta original y que el presente reglamento exige.

3.11 Etiqueta: cualquier rótulo, marbete, inscripción, imagen u otro material descriptivo o gráfico que se haya escrito, impreso, marcado, grabado, adherido o utilizando cualquier otro proceso similar, sobrepuesto al empaque o al producto.

3.12 Etiquetado: información escrita, impresa o gráfica que contiene la etiqueta.

3.13 Forro: es el revestimiento interno de la capellada.

3.14 Lengüeta: sus principales funciones son proteger el pie de la zona de empeine contra los rozamientos de los elementos de sujeción y permitir insertar el calzado en el pie como elemento de apoyo; esta se encuentra unida al empeine o capellada por medio de pespuntos y comúnmente está formada por material de corte y de forro.

3.15 Otros materiales: otros que se utilizan para la fabricación del calzado, tales como: materiales sintéticos, hule, cartón, madera, crepé, corcho, metal, entre otros.

3.16 País de origen: país donde fue fabricado el calzado.

3.17 Piso: conjunto de piezas que constituyen la parte inferior del calzado y que se interponen entre el pie y el suelo. El piso se considera formado básicamente por la suela, entresuela, tacón, plantilla y la entreplantilla (planta).

3.18 Planta de montado o entreplantilla (planta): componente del piso en la que se fija el corte. El pie descansa sobre la entreplantilla, o planta de montado cuando las mismas no están cubiertas por la plantilla.

3.19 Plantilla: parte interna donde descansa la planta del pie.

3.20 Piel: material proteico o fibroso con flor (colágeno) que cubre al animal.

3.21 Puntera o casquillo: este elemento sirve para mantener la estabilidad de la forma de la punta en el calzado, así como para ayudar a que el corte mantenga la forma de la punta de la horma ya que, dada la cantidad de articulaciones presentes en los dedos, se requiera de espacio suficiente para realizar los movimientos para las funciones del pie al caminar. Esta parte se coloca entre el forro y el corte. Por otra parte, existen casquillos de protección (metálicos o poliméricos) diseñados para proteger los dedos contra agentes físicos externos (impactos y compresiones).

3.22 Suela: parte inferior del calzado que va unida al empeine o capellada. La suela contacta total o parcialmente el suelo y está sometida a desgaste por rozamiento con el mismo.

3.23 Tacón: parte inferior trasera del calzado, que eleva la posición del talón.

3.24 Tapa o tapita: pieza o parte del tacón en contacto con el suelo.

3.25 Textil: producto elaborado con base a la utilización de fibras de origen animal, vegetal, artificial o sintético, o una combinación de los anteriores. Entendiéndose entre ellos, en forma enunciativa más no limitativa, los hilados y telas.

4. Principios generales del etiquetado.

4.1 El etiquetado debe estar marcado, impreso, cosido, o pegado en el calzado o en una etiqueta que podrá estar adherida, colgada o amarrada al producto.

4.2 Los datos que deben aparecer en la etiqueta, en virtud de este reglamento técnico deberán indicarse con caracteres claros, visibles, indelebles y fáciles de leer en condiciones normales de lectura para el consumidor, al momento de la compra y uso; y debe estar presente en las partes del calzado cuando se vendan por separado y en al menos uno de los zapatos de cada par.

4.3 La información deberá ser colocada previo a la puesta en el mercado a la venta del consumidor.

4.4 Cuando el idioma en que está redactada la etiqueta original no sea el español/castellano se deberá emplear una etiqueta complementaria que contenga la información obligatoria en idioma español/castellano, la cual deberá ser colocada previo a la comercialización del producto.

4.5 La información que se requiere puede estar en una o más etiquetas, sean las mismas aplicadas por el fabricante o importador.

4.6 Para presentar la información de la etiqueta deberán utilizarse caracteres cuya altura no sea inferior a 1mm, entendiéndose dicha altura como la distancia comprendida desde la línea de base hasta la base superior de un carácter en mayúscula.

4.7 Debe existir contraste del texto con respecto al fondo y deberá asegurarse que no se borre el texto en condiciones de uso normal.

5. Etiquetado obligatorio

5.1 En la etiqueta del calzado y sus partes cuando se vendan por separado, debe aparecer la siguiente información según sea aplicable:

a) País de origen.

b) Nombre y Dirección.

b.1) Deberá indicarse el nombre y la dirección del fabricante o distribuidor para los productos nacionales, según sea el caso.

b.2) Para los productos importados deberá indicarse el nombre y la dirección del importador o distribuidor final del producto objeto de este reglamento.

NOTA: Cuando los zapatos se encuentren en una caja u otra forma de empaque de fábrica, esta información podrá aparecer también en dicho empaque.

5.2 Información sobre los materiales de las partes del calzado

5.2.1 Debe indicarse las partes que conforman el calzado, utilizando la identificación textual de las mismas, según cuadro 1. Sin embargo, podrán utilizarse los pictogramas siempre que indique su significado.

Tabla 4: Identificación y pictograma de las partes del calzado

IDENTIFICACION TEXTUAL	PICTOGRAMA
EMPEINE O CAPELLADA	
FORRO Y PLANTILLA	
SUELA	

Fuente: Reglamento técnico Centroamericano NTON 23 001-12/RTCA

61.01.03:12

Nota: En los casos en que el material del forro y la plantilla sean diferentes se podrá utilizar un pictograma independiente para cada una de estas partes.

5.2.2 En el caso del empeine o capellada, la determinación de los materiales se hace sin tener en cuenta los accesorios o refuerzos tales como ribetes, protectores de tobillos, adornos, hebillas, anillos para ojete o dispositivos análogos.

5.2.3 En el caso de la suela, la determinación se basa en el mayor porcentaje de los materiales que contenga.

5.2.4 Se debe facilitar la información sobre el material que sea mayoritario, al menos en el 80% de superficie del empeine y del forro y la plantilla del calzado y al menos en el 80% del volumen de la suela. Si ningún material representa el 80%, se debe facilitar la información sobre los dos materiales principales que compongan el calzado.

5.2.5 Los materiales que conforman las partes del calzado deben indicarse en forma textual. Sin embargo, podrán utilizarse los pictogramas según cuadro 2, siempre que indiquen su significado.

Tabla 5: Identificación y pictograma de los materiales que componen las partes fundamentales del calzado.

IDENTIFICACIÓN TEXTUAL	PICTOGRAMA
CUERO	
CUERO UNTADO	
TEXTIL	
OTROS MATERIALES	

Fuente: Reglamento técnico Centroamericano NTON 23 001-12/RTCA

61.01.03:12

5.3 Información sobre el tamaño del calzado

5.3.1 El tamaño del calzado debe indicarse por el largo del pie, expresado en numeración francesa (europea), numeración americana (USA) u otra práctica comercial aceptada nacional o internacionalmente.

5.3.2 El número (o los números) indicando el tamaño del calzado, debe estar en cada uno de los zapatos que constituyen el par, en un lugar visible y legible por parte del consumidor.

5.3.3 Cuando los zapatos se encuentren en una caja u otra forma de empaque de fábrica, la numeración de los mismos debe aparecer también en dicho empaque.

5.4 Otra información Podrá agregarse cualquier información que el fabricante considere necesaria para que el calzado se mantenga en condiciones óptimas de uso, según las características del producto.

6. Vigilancia y verificación.

Corresponde la vigilancia y la verificación de este reglamento técnico centroamericano, a las autoridades competentes, según la legislación interna de los Estados Parte.

ANEXO 1

(Informativo) Calzado cubierto por el reglamento técnico centroamericano.

Para los efectos de este reglamento técnico se consideran calzado, entre otros:

- a)** zapatos planos o de tacón de uso corriente en interiores o en el exterior (dentro y fuera de casas, edificios etc.);
- b)** botines, botas de media caña, botas hasta la rodilla y botas hasta el muslo;

c) sandalias de varios tipos, alpargatas (zapatos con el empeine de lona y suelas de material vegetal trenzada), zapatillas de tenis, de atletismo y demás deportes, zapatillas de baño y otros tipos de calzado de ocio;

d) calzado deportivo especial diseñado para un deporte determinado que lleva incorporados, o puede llevar, clavos, tacos, ataduras, tiras o dispositivos similares, así como el calzado para patinar, para esquiar, para la lucha, para el boxeo y para el ciclismo; incluye también calzado que disponga de patines fijos (para hielo o de ruedas);

e) zapatillas de baile;

f) calzado obtenido en una sola pieza, en especial mediante el moldeado de caucho o de plástico;

g) calzado de protección para uso industrial;

h) calzado desechable, con suelas aplicadas, destinado por lo general a ser utilizado una sola vez;

i) calzado ortopédico.

Asimismo, para los efectos de este reglamento técnico se consideran dentro de su ámbito de aplicación a los productos clasificados en el Capítulo 64 del Sistema Arancelario Centroamericano (SAC) calzado, polainas y artículos análogos; partes de estos artículos:

Tabla 6: Reglamento técnico

SAC	DESCRIPCIÓN
64.01	Calzado impermeable con suela y parte superior de caucho o plástico, cuya parte superior no se haya unido a la suela por costura o por medio de remaches, clavos, tornillos, espigas o dispositivos similares, ni se haya formado con diferentes partes unidas de la misma manera
64.02	Los demás calzados con suela y parte superior de caucho o plástico
64.03	Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de cuero natural
64.04	Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de materia textil.
64.05	Los demás calzados
64.06	Partes de calzado (incluidas las partes superiores fijadas a las palmillas distintas de la suela); plantillas, taloneras y artículos similares, amovibles; polainas y artículos similares, y sus partes

Fuente: Reglamento técnico Centroamericano NTON 23 001-12/RTCA

61.01.03:12

- FIN DEL REGLAMENTO-

2 el presente anexo es de carácter informativo y debe entenderse sin perjuicio de lo contemplado en el numeral 2 de la parte normativa del reglamento.

2.4. Preguntas directrices

1. ¿Cuáles son los eslabones y actores de la cadena productiva de cuero-calzado en los talleres del barrio Monimbo, periodo, II semestre del año 2019?
2. ¿De qué manera utilizan sus recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos los talleres de calzado de cuero del barrio Monimbo, periodo, II semestre del año 2019?
3. ¿Qué fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas presentan los talleres de calzado del barrio Monimbo, periodo, II semestre del año 2019?
4. ¿Cómo mejorar la competitividad de los artesanos de calzado del barrio Monimbo, periodo II semestre 2019?

Tabla 7: Tabla de operativización de variables.

Objetivos	Variable	Definición conceptual	Definición operativa	Indicadores	Técnica	Ítem
Obj. 1: identificar la cadena productiva de los talleres de calzado del barrio Monimbo, periodo 2019.	Cadena productiva	Es un sistema constituido por personas y empresas relacionadas entre sí por una sucesión de operaciones de producción, transformación y comercialización de un producto o grupo de productos en un entorno determinado.	Es una sucesión de actividades enfocadas en la creación de un producto en que involucra agentes económicos y sociales que participan en las diferentes fases de transformación de este.	Actores directos e indirectos Relaciones de los actores. Factores externos. Demanda y mercado. Sectores de apoyo Actividades primarias.	Entrevista Encuesta	Encuesta Pág.117-125 Entrevista pág. 126-127
Obj 2: Caracterizar la utilización de recursos de los talleres de calzado del barrio Monimbo, periodo 2019.	Utilización de recursos.	Consiste en el manejo eficiente de los recursos tangibles y no tangibles.	En toda empresa es importante conocer si está utilizando eficientemente los recursos con los que cuentan ya que esto implica importantes	Humanos Financieros Tecnológicos Materiales	Encuesta	Encuesta pág. 117-125

			beneficios para la empresa, ya que con esto mejora su productividad y competitividad.			
Obj 3: Determinar a través del análisis FODA, las ventajas competitivas de los talleres de calzado del barrio Monimbo, periodo 2019.	FODA	Es una herramienta de estudio de la situación de una empresa, institución, proyecto o persona, analizando sus características internas y su situación externa con una matriz cuadrada.	Esta matriz permite tener un diagnóstico preciso de la situación actual de los talleres de calzado, lo que permitirá tomar decisiones de acuerdo a su situación.	Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas	Encuesta Entrevista	Pág. 117-127
Obj:4 Realizar propuestas de fomento que permitan mejorar la competitividad de los talleres de calzado del barrio Monimbo.	Propuestas de fomento.	Las propuestas de fomento buscan potenciar a los sectores productivos.	Se busca fortalecer la competitividad de los talleres de calzado, y su sostenibilidad a largo plazo.	Fortalecimiento Desarrollo Sostenibilidad competitividad	Entrevista	Págs. 126-127

CAPITULO III. Diseño metodológico.

3.1. Tipo de Estudio

El estudio es descriptivo, explicativo y cualitativo.

Descriptivo porque busca puntualizar las características del objeto de estudio, los cuales serían los talleres de calzado del barrio Monimbo.

Explicativo porque busca detallar las causas y consecuencias de los hechos indagados.

Cualitativo porque apunta a las cualidades del sector de cuero calzado, además que, por las técnicas utilizadas, como las encuestas, observaciones entre otras se considera cualitativa.

3.2. Zona de Estudio

Localización

Masaya es una ciudad y municipio perteneciente al departamento del mismo nombre en la República de Nicaragua, que dista 27 km de la capital Managua y forma parte de la Región Metropolitana de Managua. Masaya es uno de los departamentos más poblados del país con 324,885 habitantes y una alta densidad poblacional de 548 habitantes por km².

En este departamento está situado el barrio Monimbó el cual se puede observar en el siguiente mapa.

Coordenadas

Su posición geográfica es la siguiente: Latitud Norte 86° y 10' y Longitud Este 12° y 00'.

Limites

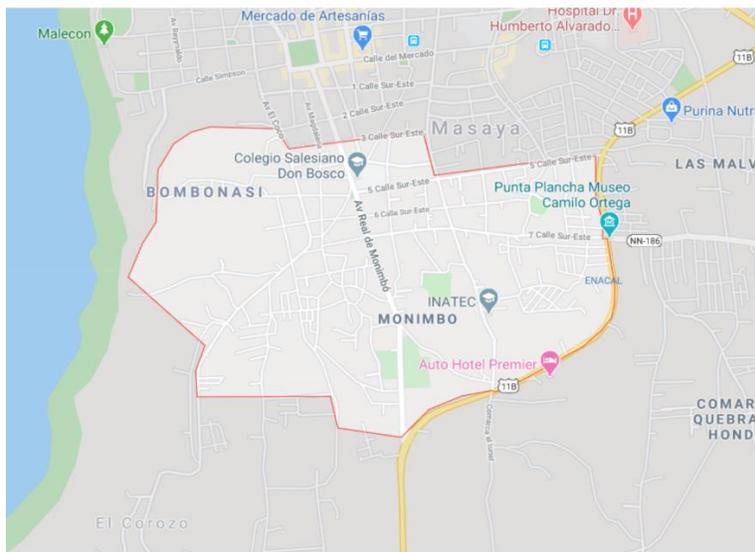
Está limitado al Norte y al Oeste por el Departamento de Managua.

Al este con Granada.

Al sur con Carazo.

En el municipio actualmente cuenta con más de 150 talleres de calzado artesanal activos, los cuales carecen de muchos recursos lo cual afecta su producción de calzado.

figura 7: Mapa de barrio Monimbo

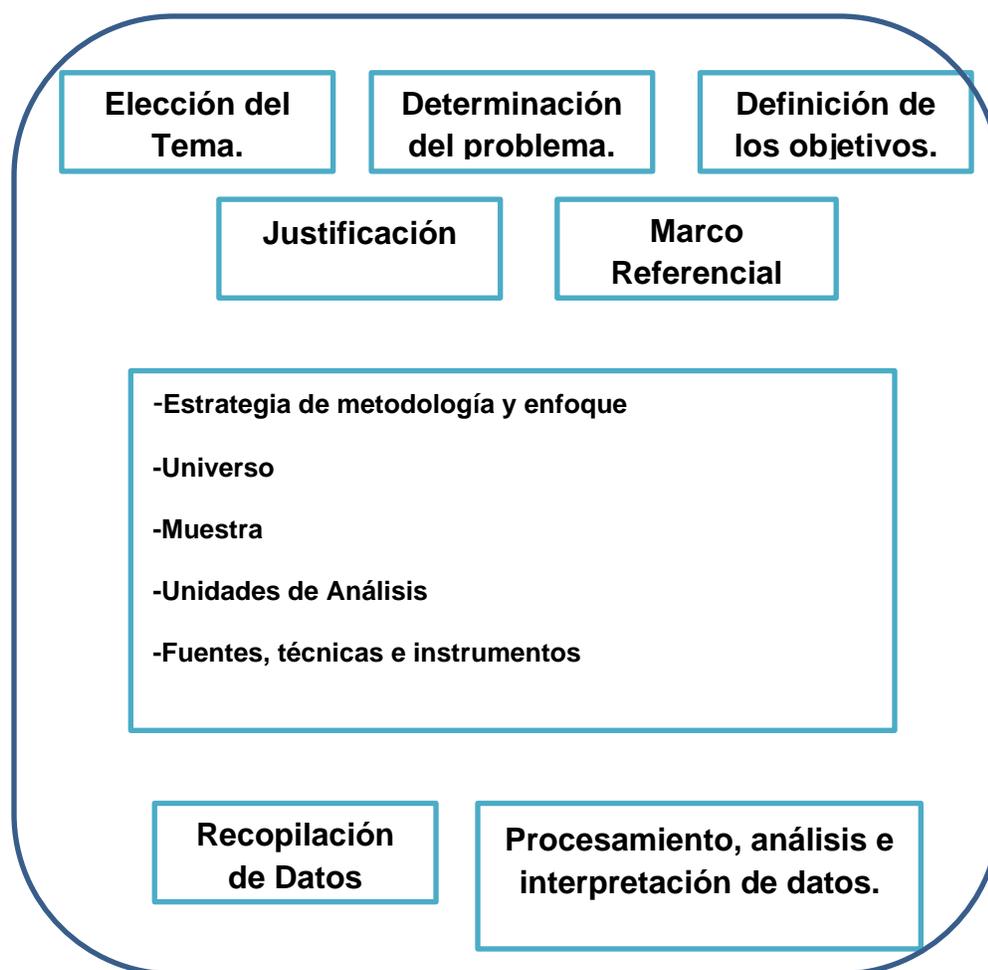


Fuente: Google Maps

3.3. Método de Investigación

Para el logro del objetivo planteado, se utilizó el método de las preguntas directrices económica, es decir que se procedió de manera ordenada y sistemáticamente mediante una serie de fases que permitieron el abordaje del objeto de estudio, tal a como se observa en el grafico

figura 8: Fases de abordaje del objeto de estudio de la investigación



Fuente: Elaboración Propia.

3.4 Metodología.

El enfoque del estudio es socioeconómico y busca analizar. La cadena productiva de los talleres de calzado de cuero del barrio Monimbo, por lo cual se utilizó en análisis de la cadena la metodología de análisis de cadenas productivas con equidad para la promoción del desarrollo local, también se utilizó la metodología de las 5 fuerzas de Michael Porter con el objetivo de analizar en entorno externo de los talleres. Además de utilizar la matriz de análisis FODA.

3.5. Fuentes y Técnicas para la recopilación de la información.

Fuentes y Técnicas para la recopilación de la información secundaria.

La información secundaria es toda aquella que está disponible al inicio del estudio, proporcionada por diferentes fuentes relevantes. Se trata de un aspecto esencial del proceso de estudio, pues es un elemento complementario y punto de partida en el abordaje del objeto de estudio.

Se procedió a la revisión de información relacionada con la temática de estudio a través de textos, monográficos, estudios independientes, revistas especializadas por lo cual se acudió a al centro de documentación (CEDOC) del departamento de economía agrícola, sitios web (Google académico).

figura 9: Fuentes y técnicas de recopilación de datos.



Fuente: Elaboración Propia

Fuentes y Técnicas para la recopilación de la información Primaria.

Se considera información de fuente primaria, a toda aquella de carácter original que los autores de estudio lograron elaborar, cuya base de datos se recopiló directamente del objeto de estudio, siendo estos los talleres de calzado artesanal del barrio Monimbo.

Para obtener la información primaria implicó la realización de trabajo de campo, para ello se utilizaron las técnicas de observación, encuestas y entrevista.

Con la observación como instrumentos de análisis, permitió conocer mejor que factores que afectan a los artesanos de calzado y por ende afectan su productividad.

Para conocer la muestra que iba a ser estudiada se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * N * P * Q}{(e^2 * (N - 1) + Z^2 * P * Q)}$$

k = es el nivel de confianza 90% ~ 1.65

p = es la proporción de individuos que posee la población, la característica de estudio. = 90 %.

Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que p=q=0.5 que es la opción más segura.

q = es la proporción de individuos que no poseen esa característica = 1-P.

e = es el margen de error = 100%-K.

n = es el tamaño de muestra (N° de encuesta que se va aplicar).

Aplicada ya una vez la fórmula nos reflejó que el tamaño de la muestra que se estudiará será 20 talleres de calzado de cuero del barrio Monimbo.

$$n = \frac{2.7225 * 200 * 0.1 * 0.9}{(0.01 * (200 - 1) + (2.7225 * 0.1 * 0.9))}$$

n= 20 talleres.

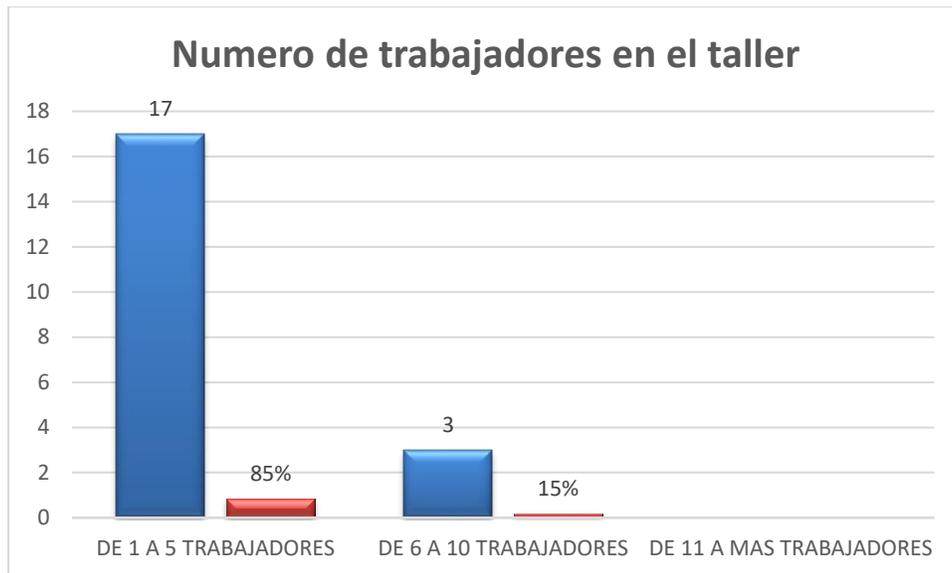
3.6. Procesamiento y análisis de la Información.

El procesamiento y análisis de la información se, desarrollo utilizando programas básicos de office como Word y Excel, confrontando respuestas asociadas a cada parámetro entrevistado.

Capitulo IV. Análisis y discusión de resultados.

Utilización de Recursos

Gráfico 1: Número de trabajadores en el taller

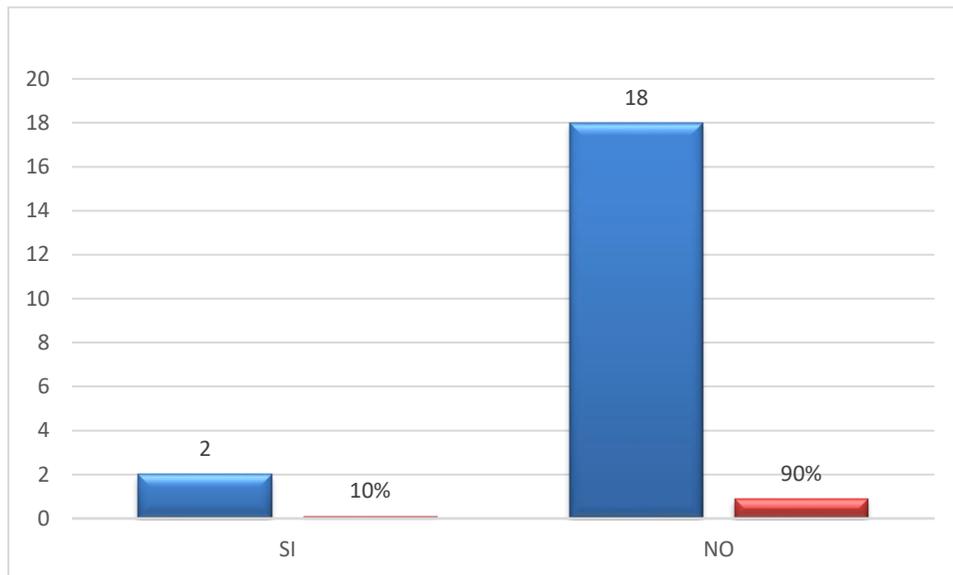


Fuente: Elaboración Propia en base a las encuestas y entrevista realizada a los artesanos de calzado del barrio Monimbo.

Número de trabajadores de los talleres de calzado del barrio Monimbo encuestados.

En base a los datos recopilados en las encuestas los talleres de calzado del barrio Monimbo. El 85 % de talleres cuenta con 1-5 colaboradores estos talleres con este número de colaboradores es porque su producción de calzado es baja y no necesitan de tanto personal, mientras que el otro 15% restante de los talleres que cuentan de 6-10 colaboradores, es porque su producción es mayor y el número de clientes que tiene que abastecer.

Gráfico 2: Control de entradas y salidas

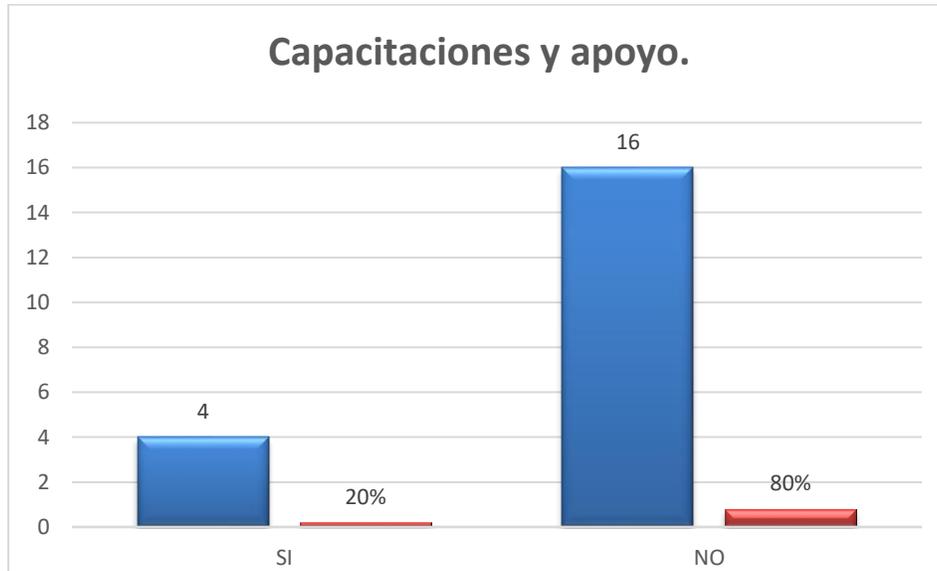


Fuente: Elaboración Propia en base a las encuestas y entrevista realizada a los artesanos de calzado del barrio Monimbo.

Control de entrada y salida de trabajadores de los talleres del barrio Monimbo.
Pregunta ¿Lleva un control de entrada y salida de sus trabajadores?

Del 100% de los talleres encuestados un 90% carece de un control de las entradas y salida de sus trabajadores, solo el 10% lleva un control de entradas y salida de sus trabajadores en un libro que ellos llaman de “diario”. Esto se debe a que los dueños de talleres no tienen los conocimientos necesarios para llevar una mejor organización dentro del taller con sus trabajadores.

Gráfico 3:Capacitaciones y apoyo



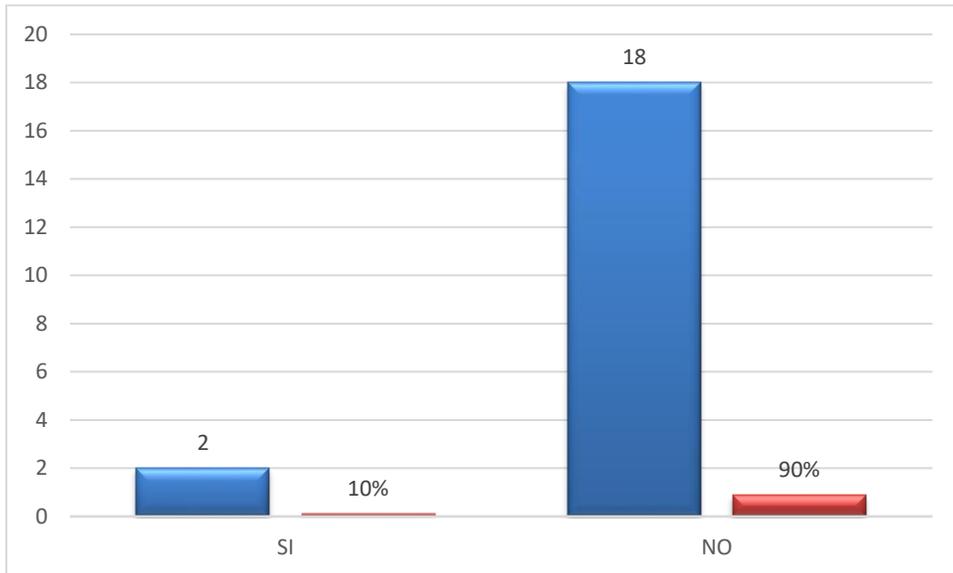
Fuente: Elaboración Propia en base a las encuestas y entrevista realizada a los artesanos de calzado del barrio Monimbo.

Capacitaciones y apoyo a los talleres de calzado del barrio Monimbo. Pregunta ¿Recibe capacitaciones y apoyo por medio de alguna institución?

De los talleres encuestados el 80% dijo no recibir ningún tipo de capacitación, ni apoyo por parte de alguna institución tanto del estado como privada.

Solo un 20% ha recibido apoyo por parte de instituciones como Promujer y Usura cero, ya que por medio de talleres y la organización de grupos pueden ser beneficiados con financiamiento por parte de estas instituciones.

Gráfico 4: Incentivo laboral a trabajadores



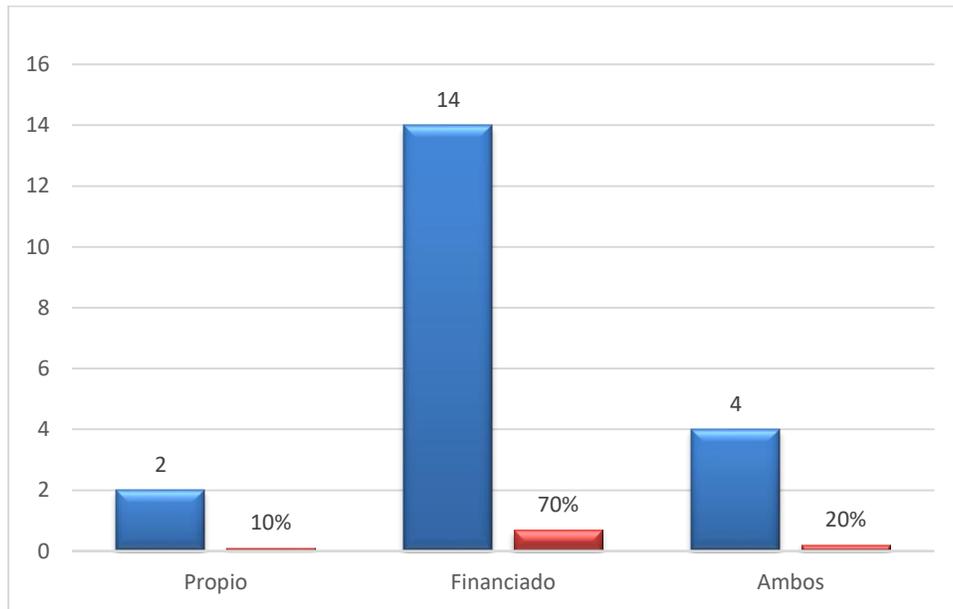
Fuente: Elaboración Propia en base a las encuestas y entrevista realizada a los artesanos de calzado del barrio Monimbo.

Incentivo laboral a los trabajadores de los talleres de calzado del barrio Monimbo.
Pregunta ¿Realiza algún incentivo laboral para sus trabajadores?

El 90% de los dueños de talleres no dan ningún incentivo a sus trabajadores, solo el 10% dice dar incentivo a sus trabajadores por lo que según ellos eso motiva a sus trabajadores a ser más productivos.

Recursos financieros

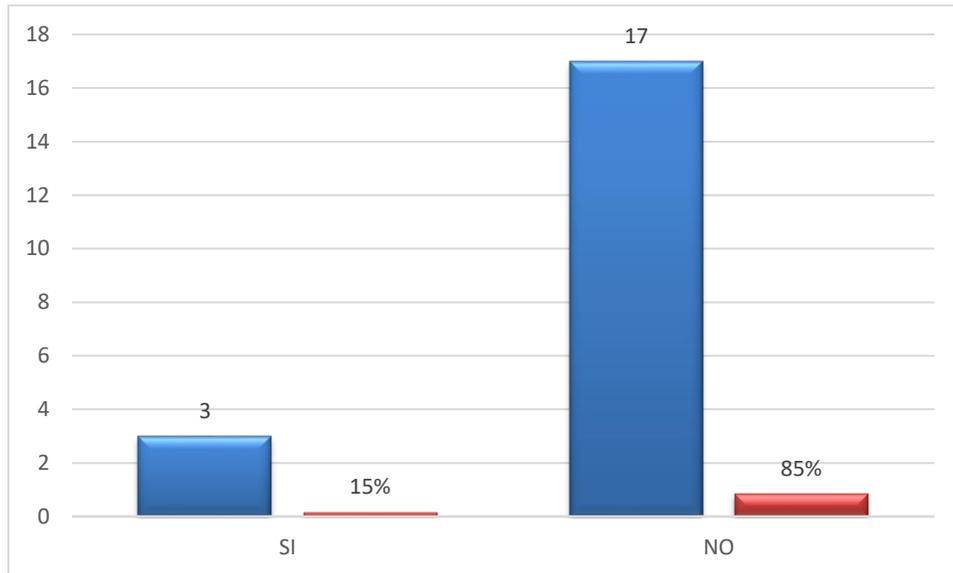
Gráfico 5: Tipo de capital de trabajo



Fuente: Elaboración Propia en base a las encuestas y entrevista realizada a los artesanos de calzado del barrio Monimbo.

Del 100% de talleres encuestados un 70% dijo trabajar con capital financiado, un 20% trabaja con capital tanto financiado como propio, solo un 10% de los talleres trabajan con capital propio. Según los artesanos para poder obtener financiamiento por parte de alguna institución financiera tienen que cumplir con varios requisitos los cuales algunos no pueden llenar, por lo que optan obtener el financiamiento por prestamistas locales los cuales cobran tasas de interés elevadas y plazos de pago son cortos, pero se ven en la obligación de aceptar esas condiciones al no tener otras opciones de financiamiento.

Gráfico 6: Control de los costos y gastos del taller.

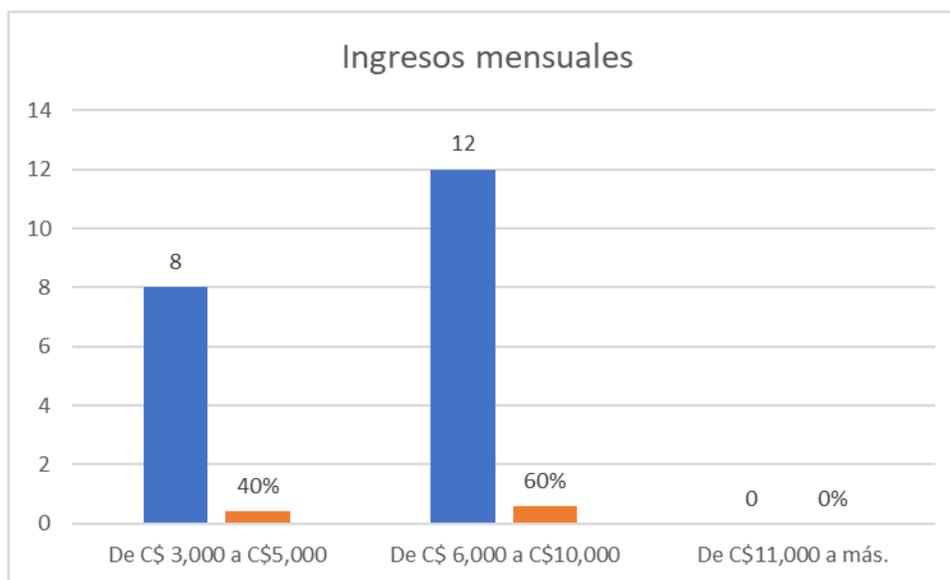


Fuente: Elaboración Propia en base a las encuestas y entrevista realizada a los artesanos de calzado del barrio Monimbo.

Un 85% de los talleres de calzado encuestados dijeron no realizar ningún control de costos y gastos de los talleres, solo un 15% lleva un control de los costos y gastos del taller lo no que les permite tener conocimiento de si tienen perdidas o ganancias.

Esto se debe a que la mayoría de los artesanos cuentan con educación básica y no tienen una visión empresarial.

Gráfico 7: Ingresos Mensuales



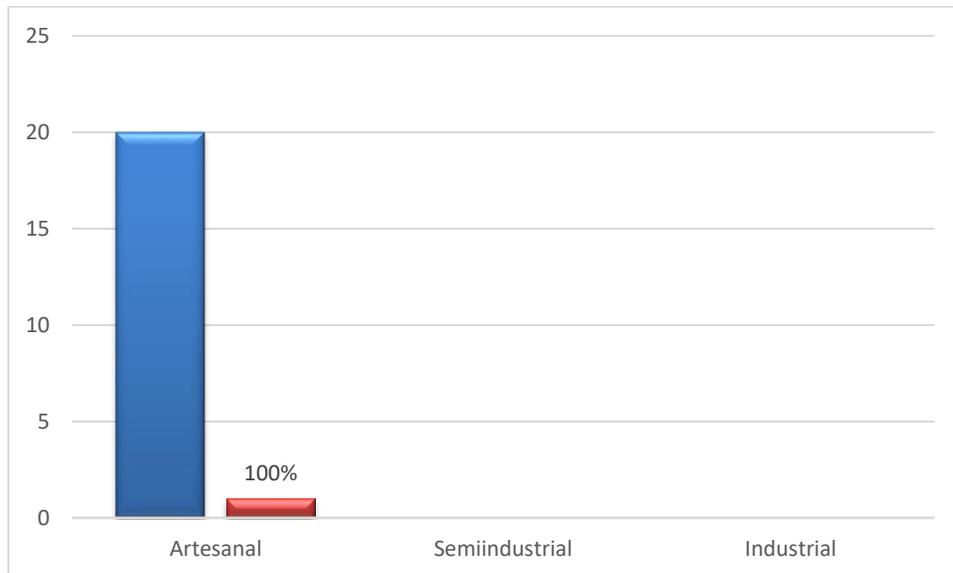
Fuente: Elaboración Propia en base a las encuestas y entrevista realizada a los artesanos de calzado del barrio Monimbo.

Los ingresos de los artesanos va estar en dependencia de la producción de calzado que estos elaboren mensualmente, en base a las encuestas realizadas se pudo obtener que un 40% de ellos sus ingresos mensuales van de 3000 a 5000 córdobas estos son los artesanos que no producen más de 150 pares semanales.

Un 60% dijo que sus ingresos mensuales van de C\$ 6000 a C\$ 10,000 córdobas mensuales estos artesanos su producción semanal es de más de 250 pares semanales.

Recursos tecnológicos

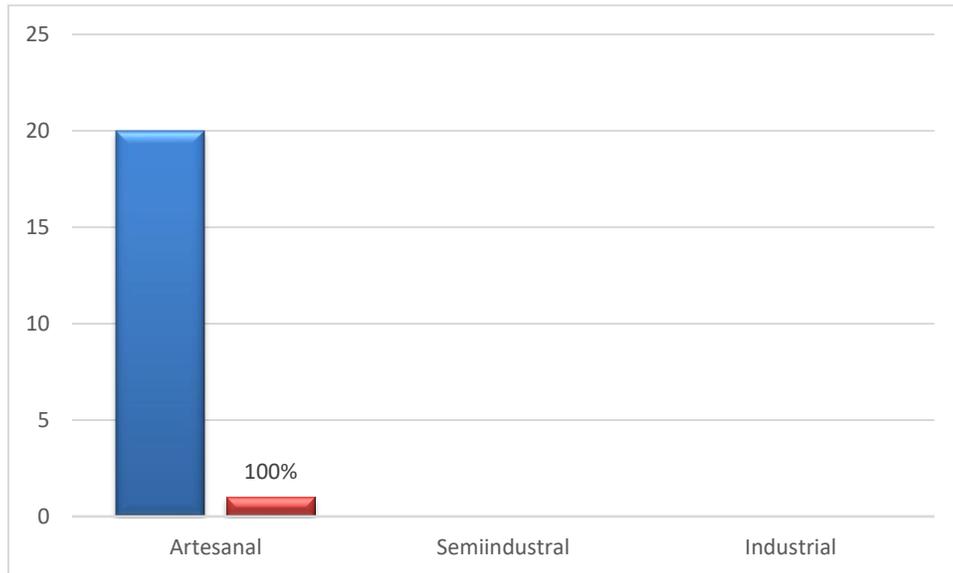
Gráfico 8: Técnicas utilizadas en el proceso de producción.



Fuente: Elaboración Propia en base a las encuestas y entrevista realizada a los artesanos de calzado del barrio Monimbo.

El 100% de los talleres encuestados dijeron que las técnicas utilizadas en el proceso de producción son artesanales. Estos talleres tienen sistemas de producción artesanales, en la mayoría de estos talleres utilizan mano de obra no especializada, la producción es por pedidos. Esto vienen en gran manera a perjudicar su productividad.

Gráfico 9: Maquinaria que utilizan los talleres de calzado.



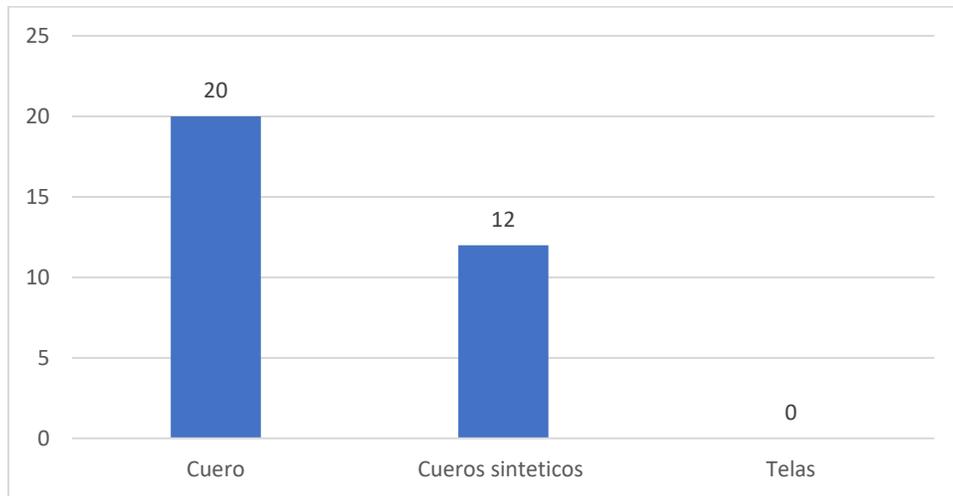
Fuente: Elaboración Propia en base a las encuestas y entrevista realizada a los artesanos de calzado del barrio Monimbo.

Los talleres encuestados del barrio Monimbo en un 100% la maquinaria utilizada para el proceso productivo es artesanal, no cuentan con nuevas maquinarias que puedan mejorar su proceso de producción, esto en gran manera afecta la producción ya que se necesita mano de obra intensiva, y además que el tiempo en que se toman para elaborar el calzado es más tardío. La inversión en maquinaria es nula, los artesanos lo ven como un gasto el cual no están dispuestos a asumir.

Actualmente se trabaja con hormas de madera, este tipo de hormas hace que el acabado sea diferente en comparación con hormas de plástico.

Recursos materiales

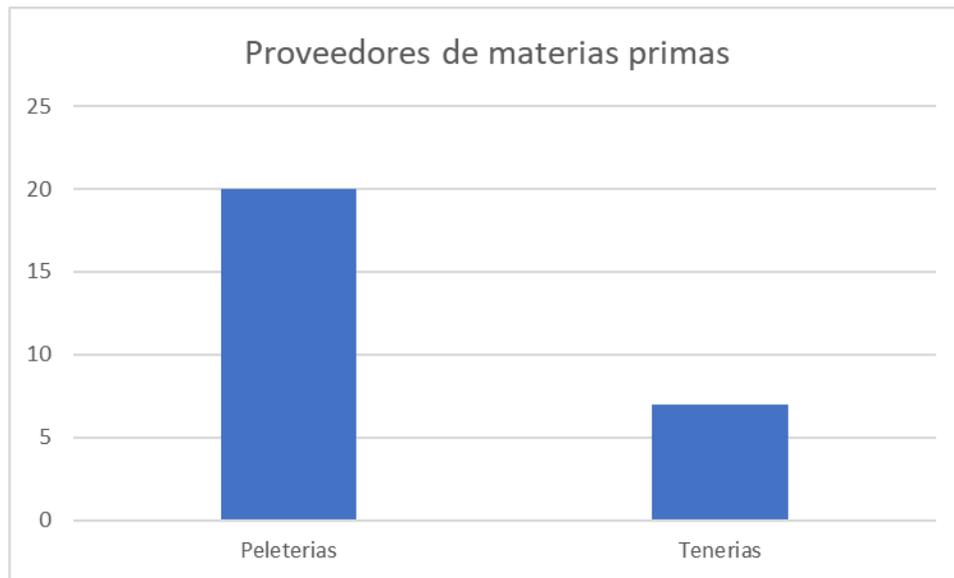
Gráfico 10: Materia prima



Fuente: Elaboración Propia en base a las encuestas y entrevista realizada a los artesanos de calzado del barrio Monimbo.

De los talleres encuestados todos ellos dijeron que utilizan cuero para la elaboración del calzado, solo 12 de los talleres encuestados dijeron utilizar también cueros sintéticos, ya que han tenido que adaptarse a las demandas de sus clientes y buscar la manera de sobrevivir en el sector, ya que el costo de la materia prima en los últimos años ha venido afectando su producción y calidad.

Gráfico 11: Proveedores de materias primas

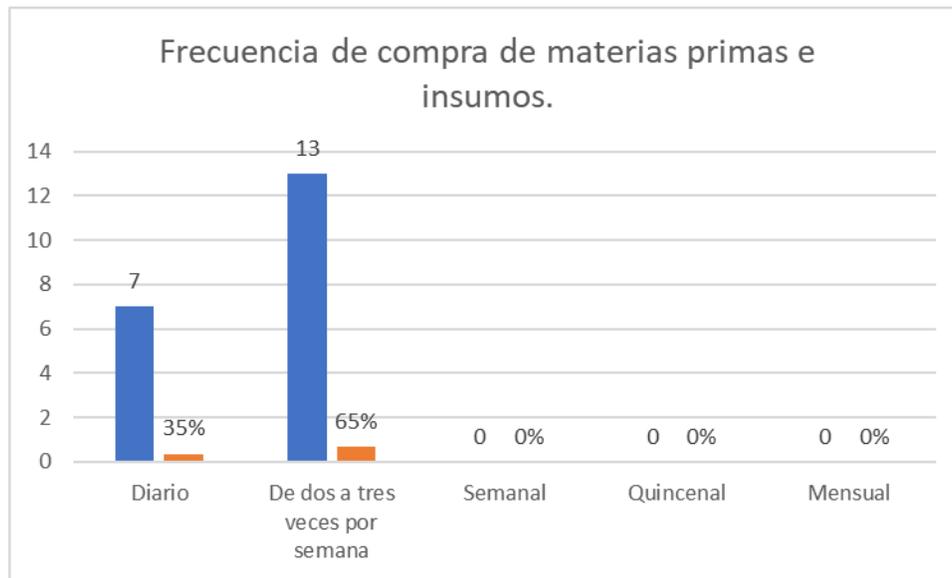


Fuente: Elaboración Propia en base a las encuestas y entrevista realizada a los artesanos de calzado del barrio Monimbo.

De los talleres encuestados el 100% de ellos compran en las peleterías de la localidad su materia prima e insumos, y un 35% de ellos compran también en la tenería la Fuente que está ubicada en la ciudad de Masaya.

Los artesanos cuentan con varios proveedores de materias primas los cuales se ubican dentro del barrio Monimbo, como también en sectores aledaños del barrio, las peleterías que a las cuales le comprar la materia prima son: El artesano, Importaciones García S, A., Garabatos, Mora y otro de los proveedores de materia prima es tenería la fuente la cual es una empresa especializada en la oferta de esta materia prima en el sector cuero calzado.

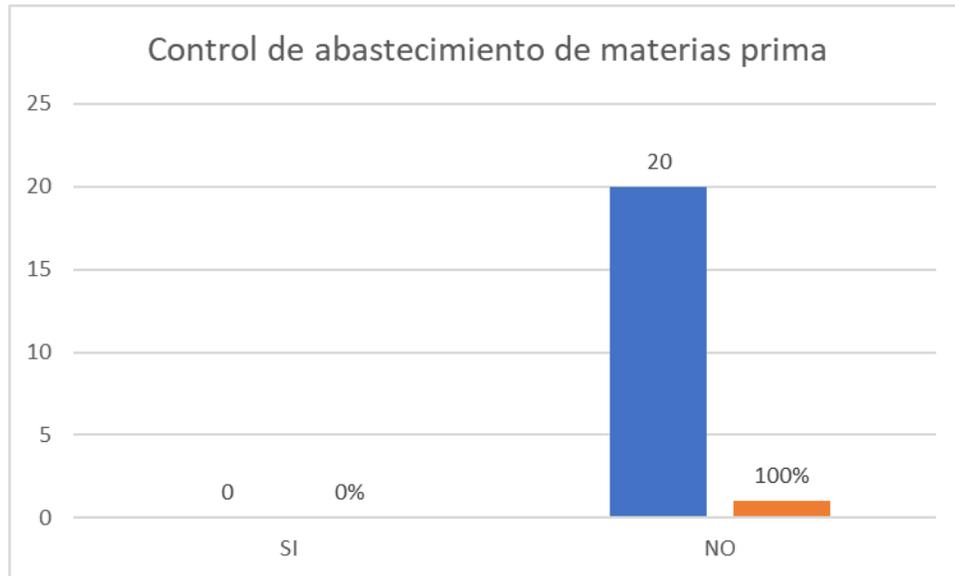
Gráfico 12: Frecuencia de compra de materias primas e insumos



Fuente: Elaboración Propia en base a las encuestas y entrevista realizada a los artesanos de calzado del barrio Monimbo.

La frecuencia de compra de los artesanos está representada de la siguiente manera, un 35% de ellos realiza las compras diariamente y un 65% las realiza de dos a tres veces por semana. Esto se debe a que los artesanos no cuentan con el suficiente capital para abastecerse de una gran cantidad de materia primas e insumos necesarios para la actividad,

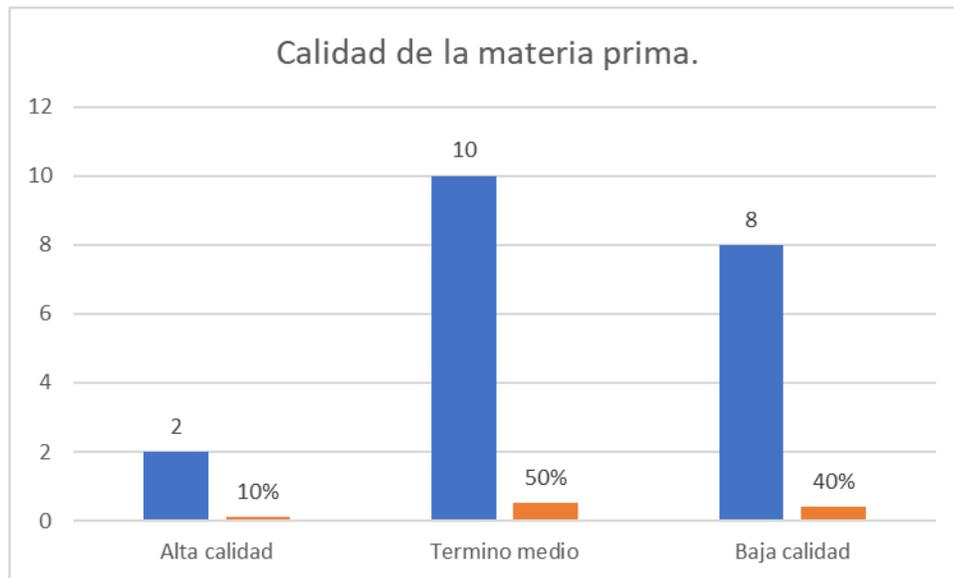
Gráfico N°13 Control de abastecimiento.



Fuente: Elaboración Propia en base a las encuestas y entrevista realizada a los artesanos de calzado del barrio Monimbo.

Los artesanos no cuentan con una actividad específica para la revisión y control de la calidad y cantidad de la materia prima e insumos con la que cuentan para la elaboración de calzado. Esto afecta la calidad de su producto y el tiempo de producción. El abastecimiento de materias primas no solo se trata de revisar el inventario si no de la localización de las mejores fuentes de abastecimiento, que garantice precios más económicos y mejores calidades con el objetivo de generar ventajas de costos que pueden ser transferidas al consumidor final

Gráfico 13: Calidad de la materia prima



Fuente: Elaboración Propia en base a las encuestas y entrevista realizada a los artesanos de calzado del barrio Monimbo.

Según los datos obtenidos de las encuestas un 50% de los artesanos califica la materia prima con una calidad término medio, otro 40% con calidad baja y solo un 10% de alta calidad.

Mediante lo dicho por los artesanos la calidad del cuero ha disminuido con los años y el costo ha aumentado, por lo muchos de ellos refieren que debido al aspecto del costo de la materia prima les es difícil abastecerse de materia prima de alta calidad para la elaboración de su calzado, por lo que se ven obligados a comprar materias primas de muy baja calidad, arriesgando la calidad de sus productos con tal de seguir produciendo.

Análisis de la cadena productiva de cuero para calzado, aplicada a los talleres de calzado del barrio Monimbo.

Producto: Calzado de cuero

Importancia del producto:

La producción de calzado es una industria con gran arraigo en el barrio Monimbó siendo este uno de los lugares con mayor cantidad de artesanos que se dedican a esta actividad.

La industria de calzado en la localidad es de gran importancia debido a su capacidad en la generación de empleos y ser proveedora de un artículo de consumo popular que satisface las necesidades básicas de la población.

Existencia de la demanda

La demanda del calzado de cuero y de otros materiales, son de gran demanda de la población tanto de la localidad de los artesanos como a nivel nacional debido a la accesibilidad del costo del producto y la variedad.

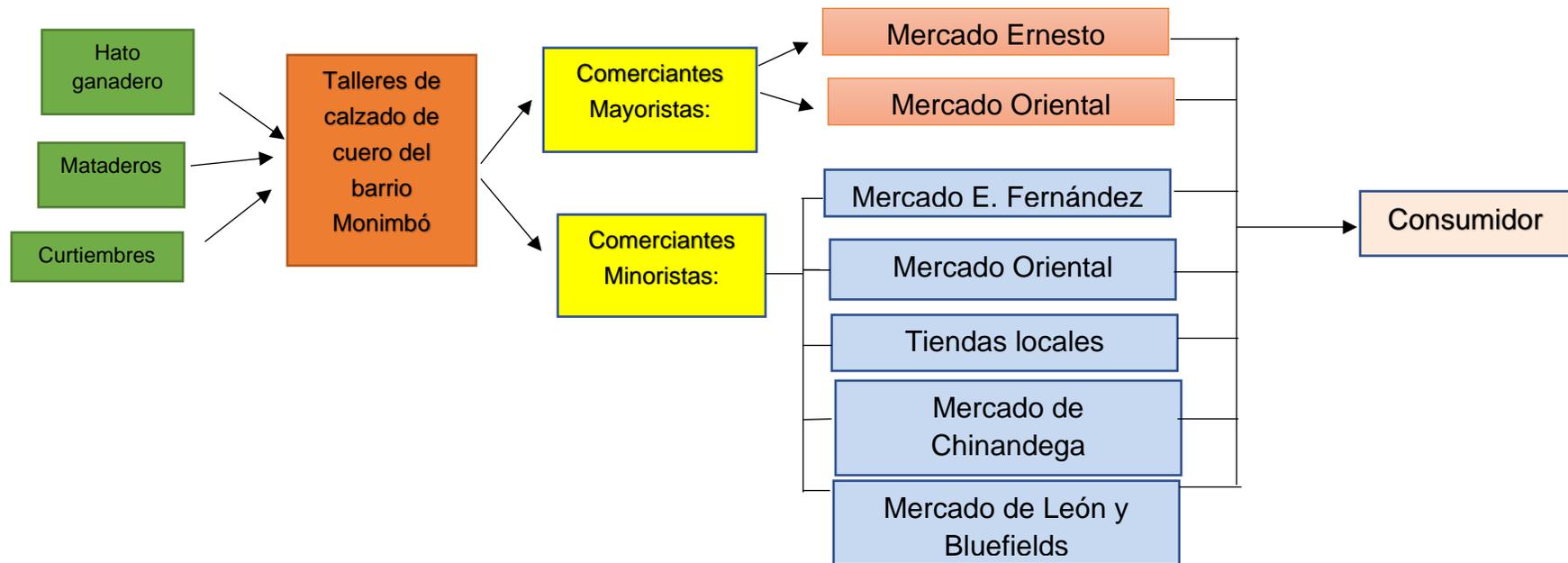
Cobertura.

Los artesanos dan cobertura al mercado local y nacional. Entre ellos tenemos los siguientes departamentos: Managua, León, Chinandega, etc.

Objetivo del análisis.

“Reconocer participativamente la situación actual e interrelaciones de los actores y los puntos críticos en los procesos de la cadena de los talleres de calzado de cuero en el barrio Monimbó, a fin de establecer mejores estrategias de intervención y alianzas entre los actores para promocionar y desarrollar la competitividad de la cadena productiva de los talleres de calzado.

Diagrama N°1. Cadena productiva de los talleres de calzado de cuero del barrio Monimbó.



Fuente: Elaboración Propia según los datos obtenidos de las encuestas y entrevista.

Tabla 8: Historia de la Cadena.

Año	Evento	Efecto
1980	El gobierno sandinista diseño una serie de medidas económicas dirigidas al desarrollo del sector productor del calzado.	Aumento del número de talleres. La mayoría están agrupados en cooperativas, la más grande fue CORPICMA de la ciudad de Masaya.
1985	La importancia de la rama cuero calzado creció.	Aumento de 800 talleres a 1762 generando 8298 puestos de trabajo. Conapi (1993).
1986	Se produjo un descenso en el número de talleres	Se disminuyen los puestos de trabajo, la demanda se mantiene, pero la calidad sufre un deterioro debido a los altos índices de productividad.
1989	Se promulgo la ley de protección y estímulo a la pequeña y mediana industria.	No Tuvo incidencia en la cadena debido a que esta no era importador directo de insumos utilizados y de IR
1985-1990	Bloqueo económico de EEUU hacia Nicaragua	Provoco los escasos de insumos y materias primas por lo que se implementó una racionalización de estos. Para adquirir estos se debía estar en cooperativas. Otro efecto fue la recesión económica que provocó una disminución en la demanda.

1997	Tratado de libre comercio	Aumento de poder adquisitivo de los consumidores propiciado por una mayor inversión extranjera, menores precios por la adquisición de insumos y maquinaria, mejores opciones de capacitaciones
2004	DR CAFTA	elimino los obstáculos al comercio y facilitar la circulación transfronteriza de mercancías y servicios, promover condiciones de competencia leal en la zona de libre comercio por lo cual se accedió a nuevos mercados.
2018	Crisis sociopolítica	Creo una recesión económica lo cual afecto y sigue afectando la demanda de productos

Fuente: Entrevista al Docente Carlos Padilla, Docente de INATEC del curso técnico en diseño y elaboración de productos de cuero

Historia de la cadena

La industria del cuero en nicaragua ha sufrido varios eventos que han modificado los procesos de abastecimiento de materias primas, los procesos de transformación del cuero se han adaptado a estos cambios en el entorno y las políticas públicas. Los artesanos han evolucionado y se han adaptado a los diferentes cambios.

En la década de 1970 se contaba como materia prima principal para la elaboración de calzado el cuero mientras hoy se generan en su mayoría productos de menor calidad por la importación de materiales sintéticos que permite aminorar los costos

y llevar al mercado un producto barato. Varios eventos han desencadenado la situación actual de la industria de cuero.

En 1979 se da el triunfo de la revolución popular sandinista y en 1980 El gobierno sandinista diseñó una serie de medidas económicas dirigidas al desarrollo del sector productor del calzado. Esto provoca un aumento en la cantidad de talleres asociados en cooperativas siendo una de las más grandes la cooperativa CORPICMA en la ciudad de Masaya. La creación de cooperativas aumentó la creación de nuevos empleos y que se reconociera a Masaya como uno de los referentes a nivel nacional de la industria de cuero calzado. La productividad se elevó y la calidad se mejoró con el objetivo de la exportación del producto hacia los países socialistas de la época, como: Rusia y Cuba.

El 1985 se dio un nuevo aumento en el número de talleres provocado por la creciente importancia en el sector cuero calzado. Este crecimiento duró muy poco debido a las políticas de bloqueo impuestas a Nicaragua por parte de los Estados Unidos de Norteamérica. Estas medidas provocaron un desabastecimiento de materias primas, maquinarias e insumos para la producción de calzado. Estas imposiciones perduraron hasta 1989 por lo que hubo una disminución del número de talleres en el año de 1986 se comenzaron a ver los impactos negativos de estas. La racionalización de materias primas tuvo como consecuencia que se adquirieran materiales de mala calidad y a precios elevados, por lo que el costo de fabricación del artículo se hizo cada vez menos competitivo.

En 1989 se promulgó la ley de protección y estímulo a la pequeña y mediana industria. La cual tenía como objetivo reactivar al sector después de un descenso en años anteriores. Esta ley no tuvo grandes repercusiones en la situación de la industria pues este sector no era un importador directo de los insumos utilizados, ni sujeto de IR por la reducida ganancia generada.

En resumen, en el periodo de 1980 a 1989 se dio un proceso de transición, los talleres que eran manejados de forma manual y cuyos productos eran artísticos y de calidad pasaron a un sector productivo que debía abastecer a la población en

un periodo de crisis y bloqueo esto los obligo a ofertar productos más rústicos a bajo precios y por lógica bajaron los niveles de calidad.

En 1993 con la apertura económica el sector continuo su tendencia negativa, la protección arancelaria se redujo un 78 %, de una economía altamente subsidiada se pasó a una economía de libre mercado. En 1997 se firmó el tratado de libre comercio con México lo que apertura aún más el mercado sin dar oportunidad a las empresas a adaptarse al cambio.

En la entrada a un nuevo siglo se disolvieron las pocas cooperativas que habían logrado sobrevivir al cambio, esto debido a la falta de competitividad del sector. Esta experiencia de cooperativismo forzada y al final fracasada dejo una fuerte desconfianza hacia cualquier forma de organización colectiva y actualmente está limitando el desarrollo de acciones conjuntas. Este es uno de los obstáculos de las instituciones de apoyo públicas y privadas para crear grupos de artesanos. Años más tarde en el año 2004 se establecen nuevos convenios comerciales en el país El DR CAFTA, sin embargo, no genero grandes cambios, a pesar de la apertura de mercado los recursos tecnológicos empleados siguen siendo obsoletos e inapropiados para las nuevas exigencias del mercado.

El evento más actual sucedió en el año 2018 la crisis sociopolítica afecto la economía nicaragüense y por lo tanto la demanda para este sector.

Tabla 9: Matriz de inventario de actores directos e indirectos de la cadena.

Eslabón	Actores	Tipo	
		Directo	Indirecto
Producción	Hato ganadero	X	
	Matadero	X	
	Curtiembre	X	
	Proveedores de maquinarias e insumos		X
	Asistencia técnica		X
	Servicio y transporte		X
	Financieras		X
Transformación	Talleres de Calzados	X	
	Peleterías y tenerías proveedoras de insumos		X
	Proveedores de energías		X
	Servicio y transporte		X
	Financieras		X
Comercialización	Mayoristas	X	
	Minoristas	X	
	Financieras		X

Fuente: Elaboración propia según los datos recopilados de las encuestas y entrevista.

Matriz de caracterización de actores directos

Tabla 10: Actor directo hato ganadero

Características	Eslabón Producción
	Hato Ganadero
Actores ¿Quiénes son?	Ganaderos que se encuentran centralizados en el norte y centro del país.
Actividades ¿Qué hacen?	Producción de ganado bovino y ovino.
Estrategias ¿Cómo lo hacen?	En el hato ganadero existen tres procesos: cría, levante y ceba. Este último se da al final de la cadena del hato ganadero es ahí donde salen los animales para sacrificio.
Riesgos ¿cómo lo manejan?	Variabilidad de clima e insumos agrícolas:
Cultura	Utilizan los métodos heredados por sus padres y se resisten al cambio de herramientas tecnológicas, esto provoca menor productividad y menor calidad de sus productos(ganado).
Organización	La mayoría de los ganaderos se encuentra asociados en cooperativas.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11: Actor directo mataderos

Características	Eslabón Producción
	Mataderos
Actores ¿Quiénes son?	Son mataderos industriales y rastros municipales.
Actividades ¿Qué hacen?	Su actividad es el sacrificio de animales y comercialización de productos cárnicos y pieles.
Estrategias ¿Cómo lo hacen?	Algunos mediante procesos artesanales y otros por medio de procesos tecnificados (mataderos industriales y semiindustriales), producen los derivados de ganado ovino y bovino (carne y pieles)
Riesgos ¿cómo lo manejan?	Disminución de la demanda: recorte de operaciones y de personal.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12: Actor directo curtiembres.

Características	Eslabón Producción Curtiembres
Actores ¿Quiénes son?	Son empresas de transformación de pieles de origen ganadero.
Actividades ¿Qué hacen?	Su actividad principal es la producción de cueros.
Estrategias ¿Cómo lo hacen?	Mediante la aplicación de procesos químicos y tecnológicos transforman las pieles producidas en los mataderos en cueros.
Riesgos ¿cómo lo manejan?	Altos costos de operación: cierre de establecimientos y otros elevan los costos del producto para solventar los gastos de producción.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 13: Actor directo del eslabón de transformación

Características	Eslabón
	Transformación: Talleres de calzado
Actores ¿Quiénes son?	Son Hombres y mujeres dedicados a la fabricación artesanal de calzado de cuero, cuentan con escolaridad básica, sus edades oscilan entre los 30 a 60 años de edad.
Actividades ¿Qué hacen?	Su actividad principal y única es la elaboración de calzado de cuero artesanal
Estrategias ¿Cómo lo hacen?	la principal característica de los talleres de calzado de cuero del barrio Monimbó es que los procesos de producción son artesanales y de talleres familiares. Cuentan con una mano de obra no calificada, la maquinaria que utilizan es obsoleta e inadecuada. El capital de trabajo es limitado.
Riesgos ¿cómo lo manejan?	<ul style="list-style-type: none"> • Costos de materias primas altos: sacrifican el margen de ganancia con el fin de garantizar precios accesibles. • Disminución de la demanda: Recorte de operaciones, de personal y disminución en la producción de calzado. • Aumento de costos de energía: adaptan las maquinarias a fuerza manual.
Cultura	En la cultura de los artesanos no figura la inversión, son reacios a la implementación de nuevos recursos tecnológicos y por tradición se enfocan en procesos artesanales.
Organización	El dueño del taller es el que se encarga de todas las funciones administrativas desde la contratación de personal hasta la comercialización del producto. En sus actividades no figura la planeación ni la utilización de recursos estadísticos para la toma de decisiones.
Resultados económicos	Los artesanos tienen un volumen de producción promedio de 250 unidades semanales con un precio de venta unitario de C\$180 a C\$ 265 por par, y el margen de utilidades es del 20% lo que ocasiona que sea una unidad de negocio de subsistencia.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 14: Actores directos del eslabón de comercialización-mayoristas

Características	Eslabón
	Comercialización Comerciantes mayoristas
Actores ¿Quiénes son?	Son personas dedicadas al acopio y distribución de calzado de cuero generalmente en los mercados municipales.
Actividades ¿Qué hacen?	Su actividad principal actividad es la de comercializar los productos de calzado de cuero y de otros materiales
Estrategias ¿Cómo lo hacen?	Compran y acopian los productos de calzado que elaboran los artesanos de diferentes localidades y lo distribuyen al consumidor directo o a minoristas para reventa
Riesgos ¿cómo lo manejan?	<ul style="list-style-type: none"> Variabilidad de precios del calzado: transfieren el alza de costos al comprador.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 15: Actores directos del eslabón de comercialización-minoristas

Características	Eslabón
	Comercialización Comerciantes Minoristas
Actores ¿Quiénes son?	Son personas cuya actividad principal es la de comercializar calzados de cuero y otros materiales
Actividades ¿Qué hacen?	Comercializan calzado de cuero y otros materiales.
Estrategias ¿Cómo lo hacen?	Adquieren los productos de calzado a través de los comerciantes mayoristas y lo distribuyen al consumidor final.
Riesgos ¿cómo lo manejan?	<ul style="list-style-type: none"> Variabilidad de precios del calzado: transfieren el alza de costos al comprador.

Fuente: Elaboración propia.

Actores indirectos

Tabla 16: Actor indirecto de eslabón de producción- proveedores de insumos y maquinaria.

Características	Eslabón producción
	Proveedores de insumos y maquinaria
Actores ¿Quiénes son?	Son empresas que importan insumos y maquinaria necesaria para las actividades del eslabón de producción.
Tipo ¿Qué naturaleza tiene?	Empresas privadas, proveedoras de insumos.
Actividades ¿Qué servicio/insumo oferta?	Insumos para la crianza de ganados, productos químicos y maquinaria para el proceso de curtiente entre otros.
Cliente	Ganaderos, Curtiembres.
Estrategia ¿Qué modalidad aplica para ofertar su producto?	Ventas mayoristas Ventas minoristas o al detalle
Requisitos ¿Qué requisito exige para acceder a su servicio/insumo?	Disponibilidad de pago e interés del producto.
Cobertura	Nacional

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 17: Actor indirecto de eslabón de producción-Financiamiento.

Características	Eslabón producción
	Financiamiento
Actores ¿Quiénes son?	Son entidades financieras públicas y privadas. (Bampro, BDF, Banco produzcamos, otros.)
Tipo ¿Qué naturaleza tiene?	Empresas que se dedican a prestar distintos servicios financieros.
Actividades ¿Qué servicio/insumo oferta?	Prestamos de dinero.
Cliente	Ganaderos, Industria de curtiembres, Mataderos.
Requisitos ¿Qué requisito exige para acceder a su servicio/insumo?	Edad Identificación oficial Comprobante de domicilio Comprobante de ingresos Historial crediticio Referencias personales Estudio socioeconómico del negociar.
Cobertura	Nacional

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 18: Actor indirecto de eslabón de producción-Servicios de transporte.

Características	Eslabón producción
	Servicios de transporte
Actores ¿Quiénes son?	Son cooperativas o personas particulares que brindan el servicio de transporte de un departamento a otro
Tipo ¿Qué naturaleza tiene?	Brindan servicio de transporte
Actividades ¿Qué servicio/insumo oferta?	Servicio de transporte de un destino a otro
Cliente	Público en general
Requisitos ¿Qué requisito exige para acceder a su servicio/insumo?	Costo del transporte
Cobertura	Nacional

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 19: Actor indirecto de eslabón de producción-Asistencia Técnica

Características	Eslabón producción
	Asistencia técnica
Actores ¿Quiénes son?	Instituciones públicas y privadas que brindan acompañamiento a los productores (MAG, INTA, INATEC, FAGANIC, MARENA, MEFCA ETC).
Tipo ¿Qué naturaleza tiene?	Brindan asistencia técnica
Actividades ¿Qué servicio/insumo oferta?	Acompañamiento, asesoramiento y capacitaciones a los productores.
Cliente	Productores de materia prima
Requisitos ¿Qué requisito exige para acceder a su servicio/insumo?	Tiene que estar asociado en cooperativas u otras formas de organización
Cobertura	Nacional.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 20: Actores indirectos del eslabón de transformación-Proveedores de insumos (Peleterías)

Características	Eslabón
	Transformación: Peleterías, tenerías. Proveedores de insumos.
Actores ¿Quiénes son?	Son comerciantes e importadores de cuero y otras materias primas necesarias para la producción de calzado de cuero y de otros tipos de calzado. (Importaciones García S, A., Peletería Mora, Peletería El artesano, Tenería la Fuente, Peletería Garabatos).
Tipo ¿Qué naturaleza tiene?	Son empresas privadas, proveedoras de insumos.
Actividades ¿Qué servicio/insumo oferta?	Venta de materias prima como el cuero, cueros sintéticos, suelas, pegamento, adornos etc.
Cliente	Talleres de calzado y otras manufacturas. (marroquinerías)
Estrategia ¿Qué modalidad aplica para ofertar su producto?	Venta Mayorista Venta minorista o al detalle.
Requisitos ¿Qué requisito exige para acceder a su servicio/insumo?	Tener el dinero y el interés de adquirir los insumos.
Cobertura	Local
Calidad de Insumos	Buena

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 21: Actores indirectos del eslabón de transformación-Financiamiento.

Características	Eslabón Transformación
	Financiamiento
Actores ¿Quiénes son?	Son entidades financieras como: Fama y Promujer. Prestamistas locales.
Tipo ¿Qué naturaleza tiene?	Empresas que se dedican a prestar distintos servicios financieros.
Actividades ¿Qué servicio/insumo oferta?	Prestamos de dinero.
Cliente	Talleres de calzado.
Requisitos ¿Qué requisito exige para acceder a su servicio/insumo?	Edad Identificación oficial Comprobante de domicilio Comprobante de ingresos Historial crediticio Referencias personales Estudio socioeconómico del taller.
Cobertura	Nacional
Calidad de Insumos	Buena

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 22: Actores indirectos del eslabón de transformación-Servicios de transporte.

Características	Eslabón Transformación
	Servicios de transporte
Actores ¿Quiénes son?	Transportistas que prestan servicios de transporte. (buses interlocales).
Tipo ¿Qué naturaleza tiene?	Prestar servicios de transporte.
Actividades ¿Qué servicio/insumo oferta?	Transporte de un destino a otro
Cliente	Talleres de calzado, otros.
Requisitos ¿Qué requisito exige para acceder a su servicio/insumo?	Pago del servicio
Cobertura	Nacional
Calidad del servicio.	Regular

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 23: Actores indirectos del eslabón de transformación-Proveedores de energía.

Características	Eslabón Transformación
	Proveedor de energía.
Actores ¿Quiénes son?	Empresa de energía eléctrica Dissnorte - Dissur
Tipo ¿Qué naturaleza tiene?	Servicio de distribución energía eléctrica.
Actividades ¿Qué servicio/insumo oferta?	Energía Eléctrica
Cliente	Talleres de calzado, ciudadanos del país.
Requisitos ¿Qué requisito exige para acceder a su servicio/insumo?	<ul style="list-style-type: none"> • Cedula de identidad • Formato de solicitud del servicio • Título de la propiedad u otro documento legalmente aceptable. • Certificado de inspección de los bomberos.
Cobertura	Nacional
Calidad del servicio.	Buena

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 24: Actores indirectos del eslabón de comercialización-Financiamiento

Características	Eslabón Comercialización
	Financiamiento
Actores ¿Quiénes son?	Son entidades financieras.
Tipo ¿Qué naturaleza tiene?	Empresas que se dedican a prestar distintos servicios financieros.
Actividades ¿Qué servicio/insumo oferta?	Prestamos de dinero.
Cliente	Comerciantes, otros.
Requisitos ¿Qué requisito exige para acceder a su servicio/insumo?	Edad Identificación oficial Comprobante de domicilio Comprobante de ingresos Historial crediticio Referencias personales Estudio socioeconómico del taller.
Cobertura	Nacional

Fuente: Elaboración propia.

La cadena productiva del sector cuero calzado se encuentra dividida en tres eslabones principales: Producción, Transformación y comercialización.

Actores Directos

Eslabón de producción

En el eslabón de producción según el cuadro N°2, intervienen varios actores (eslabones verticales). entre ellos podemos mencionar a los hatos ganaderos los cuales se pueden describir como ganaderos, estos generalmente se encuentran centralizados en el norte y centro del país, La mayoría de los ganaderos se encuentra asociados en cooperativas. Su actividad principal es la producción de ganado para ello utilizan los métodos heredados por sus padres y se resisten al cambio de herramientas tecnológicas, esto provoca menor productividad y menor calidad de sus productos(ganado). los riesgos más comunes se encuentran la variabilidad del clima y los costos en los insumos. en esta actividad se destacan tres procesos: cría, levante y ceba. En este último el animal está listo para el sacrificio. Esto abre paso al siguiente actor.

Según el cuadro N° 4, los mataderos son divididos en dos grupos mataderos industriales y rastros municipales. Su actividad principal es el sacrificio de

animales y comercialización de productos cárnicos y pieles. Algunos mediante procesos artesanales y otros por medio de procesos tecnificados (mataderos industriales y semiindustriales), estos procesos generan los derivados de ganado ovino y bovino (carne y pieles).

El mayor riesgo que enfrenta esta industria destacamos La disminución de la demanda por lo cual realizan recorte de operaciones y de personal en diferentes épocas del año, Estos procesos generan desechos que son nocivos para el medio ambiente por lo cual son supervisados por instituciones como el MARENA y se implementan multas y sanciones de no cumplir las normas sanitarias.

Las curtiembres otro actor directo (ver cuadro N° 5), dentro de la cadena la cual se encarga de la transformación de pieles de ganado ovino y bovino en cueros, debido a la utilización de procesos químicos para la producción de cuero también requieren de regulaciones ambientales y eso ha sido uno de los factores por los que varias empresas nacionales relacionadas a este ramo han cerrado operaciones.

Otro factor que ha provocado esto es el creciente costo en la producción de cuero debido a aumento de costo de los insumos empleados. Actualmente se contabilizan 6 curtiembres o tenerías a nivel nacional. Con el objetivo de suplir la demanda nacional de cuero se ha optado por la importación de materias primas desde el país de Guatemala. Lo que genera costos adicionales para el siguiente eslabón.

Eslabón de transformación.

En este eslabón se presenta como principal actor los talleres de calzado del barrio Monimbo (ver cuadro N°6), ellos se describen como hombres y mujeres dedicados a la fabricación artesanal de calzado de cuero, cuentan con escolaridad básica, sus edades oscilan entre los 30 a 60 años de edad. Su actividad principal y única es la elaboración de calzado de cuero artesanal, la primordial característica de los talleres de calzado de cuero del barrio Monimbó es que los procesos de producción son artesanales y de talleres familiares. Cuentan con una mano de

obra no calificada, la maquinaria que utilizan es obsoleta e inadecuada. El capital de trabajo es limitado. En la cultura de los artesanos no figura la inversión, son reacios a la implementación de nuevos recursos tecnológicos y por tradición se enfocan en procesos artesanales.

En cuanto a la organización interna del taller el dueño del negocio es el que se encarga de todas las funciones administrativas desde la contratación de personal hasta la comercialización del producto. En sus actividades no figura la planeación ni la utilización de recursos estadísticos para la toma de decisiones.

Debido a que la mayoría de los artesanos cuentan con un nivel de escolaridad bajo lo que denota un débil control de costos y fijación de precios; así mismo esto incide en la productividad del trabajo debido a que el artesano al no controlar rigurosamente los costos, no puede planificar de forma objetiva un nivel de producción que evalúe los costos fijos y determiné cuantos de estos deben reducirse para ser más competitivos. Entre los riesgos que enfrentan los artesanos tenemos

- Costos de materias primas altos lo cual hace que sacrifiquen su margen de ganancia con el fin de garantizar precios accesibles
- Disminución de la demanda: esto se da en ciertos periodos del año y provoca recorte de operaciones, de personal y disminución en la producción de calzado.
- Aumento de costos de energía: provoca que adapten sus maquinarias a fuerza manual esto a su vez limita la productividad a gran escala.

Los artesanos tienen un volumen de producción promedio de 250 unidades semanales con un precio de venta unitario de C\$180 a C\$265 córdobas por par, y el margen de utilidades es del 20% lo que ocasiona que sea una unidad de negocio de subsistencia.

Tabla 25: Actividades internas de los talleres de calzado de cuero del barrio Monimbo.

Actividades	Descripción
Abastecimiento de materia prima e insumos.	Consiste en la compra de insumos y materias primas para la elaboración del producto. Los artesanos adquieren las materias primas mediante (peleterías y tenería). El encargado de esta actividad es el propietario del taller.
diseño	Consiste en la elaboración de los moldes para las piezas de cuero que conformaran el calzado. En la actualidad los artesanos no realizan diseños propios, se imitan los estilos y tendencias del mercado
Alistado	Este proceso se realizan las piezas de cuero (cortes) que conformaran el calzado para ello se utilizan herramientas y maquinarias artesanales adaptadas a este trabajo además de la implementación de otros insumos sintéticos como hilos, broches, pega, entre otros
Montado	En este proceso se colocan los cortes en moldes de plástico o de madera que asemejan la forma del pie, esto con el fin de incorporar las zuelas y plantillas al producto. Los moldes aseguran que el calzado se adapte a la forma del pie y tengan una mejor presentación.
Supervisión y empaque	Consiste en una observación rápida del producto final en la cual se identifican las fallas del producto, si el producto pasa la inspección se empaca para su comercialización si no pasa este es desechado. Por lo general los controles de calidad son poco exigentes.
Actividades del propietario	En la mayoría de los talleres se encarga de casi todo lo relacionado a la administración. El propietario se encarga del abastecimiento y distribución de las tareas, el inventario de producción, supervisión de calidad, empaque y comercialización del producto final

Fuente: Elaboración Propia.

Eslabón de comercialización.

En este eslabón se establecen dos actores (ver cuadro N° 7 y 8), los comerciantes mayoristas y los minoristas su principal actividad es la de comercializar los calzados de cuero y otros.

Las comerciantes mayoristas acopian el calzado y lo distribuyen a comerciantes minoristas y al consumidor final, esta labor generalmente se da en los mercados municipales locales y de la capital. Ante el riesgo de una repentina alza en los costos los comerciantes trasladan ese aumento al consumidor de esta manera evitan generar pérdidas. Su margen de ganancias oscila entre el 20% a 40%, porcentajes más altos que los que obtienen los talleres de calzado.

Por otro lado, los minoristas se encuentran ubicados en los mercados municipales y en tiendas locales. Para adquirir los productos se desplazan hacia la capital y hacia los talleres de calzado del barrio Monimbo para trasladarlos hacia el consumidor final.

Actores indirectos

Producción

Según lo establecido en el cuadro N°2, los actores indirectos del eslabón de producción que forman parte de la cadena productiva son: proveedores de insumos y maquinarias, entidades financieras públicas y privadas, servicios de transporte y asistencia técnica.

Los proveedores de insumos y maquinaria son empresas que importan insumos y maquinaria necesaria para las actividades del eslabón de producción, los servicios que estas ofertan son la de insumos para la crianza de ganados, productos químicos para el proceso de curtiembres y maquinaria tanto para los mataderos y curtiembres.

También tenemos las instituciones financieras que brindan el servicio de préstamos de dinero que ayudan a sacar a delante la producción de estos actores. Por otro lado, están los servicios de transporte que ayudan de alguna manera trasladar su producción de un destino a otro, lo que permite reducir el tiempo de entrega de los productos.

En este eslabón el beneficio de estar asociado a alguna cooperativa ayuda a tener el acceso a la asistencia técnica por parte de instituciones públicas y privadas que brindan este apoyo lo que los beneficia en tener mayores conocimientos para manejar mejor su producción y ser más eficientes.

Transformación

En el eslabón de transformación tenemos los siguientes actores indirectos: los proveedores de insumos y maquinaria, entidades financieras y prestamistas locales, proveedores de energía y servicios de transporte.

Los proveedores de insumos y maquinaria son varios en la zona local donde se ubican los talleres, dentro de ellos tenemos a las siguientes peleterías: Importaciones García S.A., Mora, Garabatos, Casa del cuero, El artesano, Tenería La Fuente. Los insumos que estos proveen son materia prima como el cuero,

cueros sintéticos, forros, suelas, pegamentos, hilos, aceites de máquinas, adornos, materiales para entre suelas entre otros.

Dentro de los proveedores que les proveen insumos a los artesanos de calzado esta Importaciones García S.A., este es un importador de los insumos y maquinarias, este abastece a otras pequeñas peleterías de la zona, este importador tiene su sede en el Barrio de Monimbo lo que es muy importante para los artesanos que se dedican a esta actividad.

Las entidades financieras que apoyan de alguna manera a estos artesanos son pocas entre ellas tenemos a Financiera Fama y Promujer. Tener acceso a crédito para los artesanos es difícil ya que muchos de ellos no cuentan con todos los requisitos que piden las instituciones financieras para otorga un crédito. Pero también están los prestamistas locales los cuales prestan el servicio de préstamo de dinero, lo único que el sistema de pago es diferente a las instituciones financieras formales, estos prestan la cantidad de dinero donde cobran hasta un 30% de interés y los abonos pueden ser diarios o semanales.

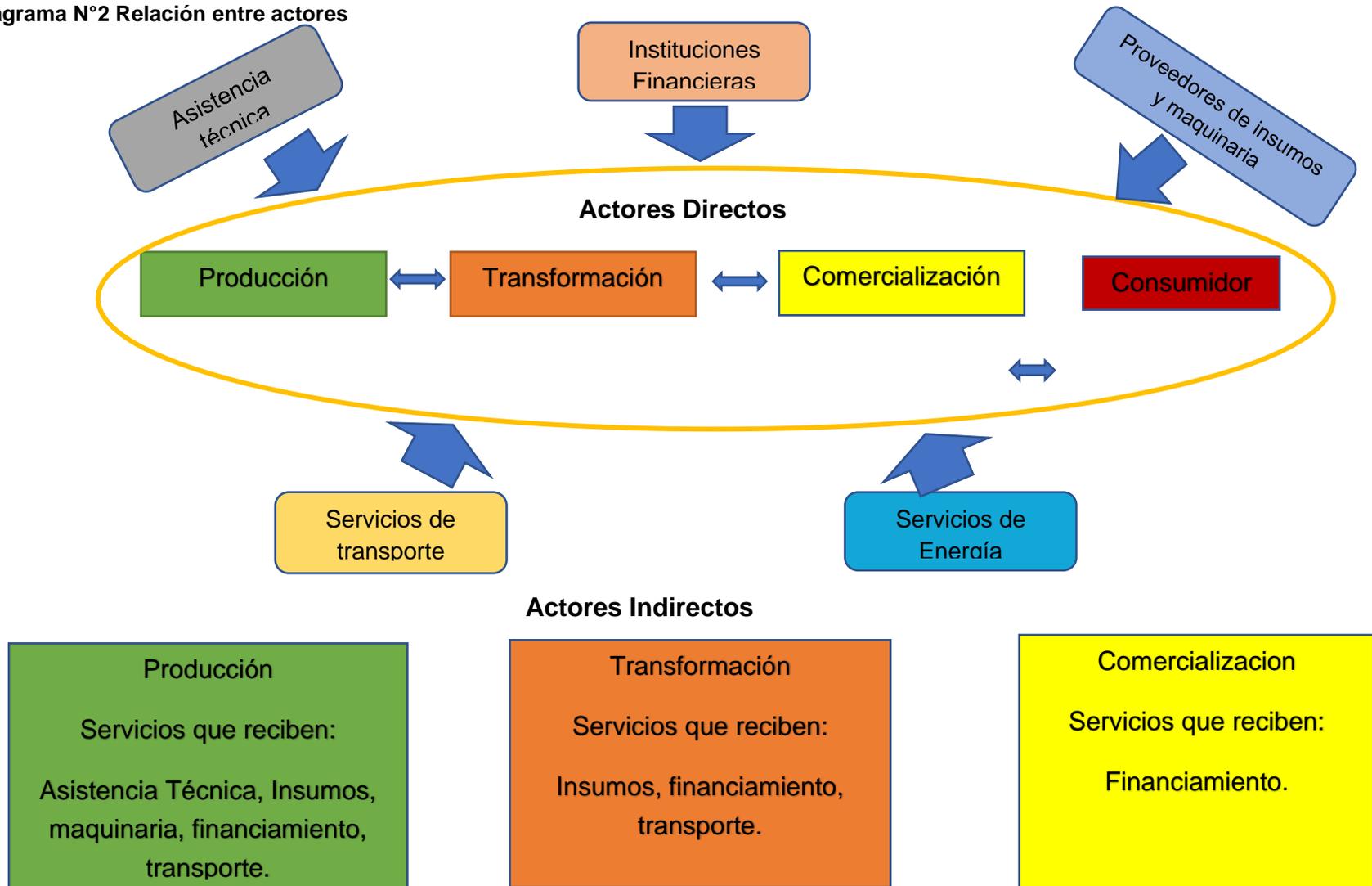
Los servicios de transporte que reciben son por parte de transportistas de la localidad, los cuales son la Cooperativa de buses Interlocales Masaya-Mercado Orienta, Cooperativa de buses Interlocales Mercado Municipal, Cooperativa de buses interlocales Masaya-Uca. y transporte local.

Por último, tenemos al servicio de energía eléctrica que es importante para los artesanos y la población general que gozan de este servicio.

Comercializacion

El único servicio el cual pudimos tener información (ver cuadro N°17), acerca de los comerciantes es que reciben financiamiento por parte de instituciones públicas y privadas lo que esto ayuda a la compra de mercadería y otras actividades de ellos.

Diagrama N°2 Relación entre actores



Fuente: Elaboración propia

Relación entre los actores.

La relación que existe entre los actores de la cadena según el diagrama N°2, es de oferta y demanda, ya que unos ofertan sus productos o servicios y otros demandan esos bienes o servicios.

En cuanto a la relación que existe entre los talleres de calzado y sus proveedores de insumo, no se desarrollan relaciones estables y se limitan a la compra y venta de contado; los volúmenes de cuero e insumos comprados son pequeños, por lo que no pueden acceder a las ventajas que una relación estable y estrecha pueden ofrecer, Según los artesanos ellos no dan mucho peso a este aspecto ya que muchas veces no al mismo proveedor le compran los insumos, siempre buscan entre los proveedores quien el ofrezca un mejor precio del cuero y los otros insumos, con el fin de lograr un pequeño ahorro.

La relación que tienen los artesanos con los comerciantes mayoristas y minoristas es muy bueno, muchos de los artesanos refieren que tienen años de trabajar con un mismo cliente, los cuales han estado satisfecho con el trabajo de ellos.

En la cadena productiva de los talleres de calzado de cuero, no existen relaciones estables que puedan ayudar a tener un mayor desarrollo del sector.

Factores Externos

Tabla 26: Matriz de competencia de talleres en el sector cuero calzado.

Nombre de la empresa	Ubicación	Productos que elaboran
Dambeg Shoes	Masaya	Botines, moscasin, sandalias de cuero
W&R Shoes	Masaya	Calzado de caballeros de cuero
Calzado Rhino	Carretera a Masaya Km 11.5	Calzado de caballeros de cuero
Calzado EECCO de nicaragua S.A.	Managua	Calzado cuero de niños, dama, caballeros.
Caribbean Shoes S. A	Managua	Botas de cuero

Fuente: Elaboración propia.

Uno de los factores que afecta la cadena productiva de los talleres de calzado es la competencia entre los mismos artesanos del sector, en el cuadro N°19 se muestran algunos de las empresas(talleres) los cuales se dedican a la misma actividad, pero tiene diferentes productividad, calidad, precios y estrategias comerciales, las cuales los hace más competitivos en comparación con los talleres encuestados del barrio Monimbó

Otro de los factores que afecta a la cadena es la exoneración del impuesto IVA, esto viene aún más a deteriorar la economía de los artesanos y su productividad.

El aumento en el costo de la energía eléctrica también es un factor que afecta la cadena, por lo que, para los procesos industriales y semiindustriales para la producción del cuero y otras actividades del sector, esto viene a aumentar los costos de producción y por ende el costo de los bienes y servicios que ofertan.

El cierre de la Curtiembre(tenería) BATAAN de la ciudad de León por parte de instituciones del estado por el incumplimiento de las normas ambientales, viene a perjudicar la oferta de cuero en el país porque muchos de los proveedores a los que ellos abastecían han tenido que importar esta materia prima la cual al tiene un mayor costo y al ser comercializada aumentan su costo.

La crisis sociopolítica del 2018 ha dejado un deterioro en la cadena, la demanda de cueros ha caído por lo que productores prefieren exportar, el poder adquisitivo ha disminuido y por ende la demanda del calzado.

Demanda y mercados.

Tabla 27: Matriz de Mercado

Mercado	Tipo de mercado	Días de mercado	Modalidad de pago	Precios	Proveedores
Mercado oriental	Departamental	Diario	Contado y crédito	180-200	Talleres del barrio Monimbo y otros del sector
Mercado local	Municipal	Diario	Contado y crédito	180-200	Talleres de Monimbo y otros del sector.
Mercado de Chinandega	Departamental	Diario	Contado	200-250	Talleres de Monimbo y otros del sector.
Mercado de León	Departamental	Diario	Contado	200-250	Talleres de Monimbo y otros del sector.
Mercado de Bluefields	Regional	Diario	Contado	250-265	Talleres de Monimbo y otros del sector.

Fuente: Elaboración Propia

Los mercados que se muestran en el cuadro N°20, son los principales mercados de distribución de los talleres del barrio Monimbo en ellos se establecen varios volúmenes de entrega. El mercado oriental es el más buscado por los talleres debido a la cercanía y por la cantidad de pedidos en este mercado es donde se muestra mayor competencia por lo cual se ofertan los precios más bajos.

La competitividad en los mercados locales es alta por lo cual este no presenta altos volúmenes de compra.

Los principales mercados a los que los talleres del barrio Monimbo ofertan sus productos son: mercado Oriental, mercado del departamento de Chinandega, Mercado del departamento de león, Mercado regional de Bluefields y el mercado municipal de Masaya (municipal).

En los meses de enero a marzo se da la mayor demanda de calzado debido a la apertura de clases escolares y en los meses de septiembre y octubre debido a las festividades patrias estos son periodos en donde las ventas se incrementan un 30 % en todos los mercados.

El mercado Oriental es el más grande de toda Centroamérica, este es el principal mercado al que acceden los talleres del barrio Monimbo debido a su cercanía, los volúmenes de venta promedio por taller oscilan entre los 200 a 300 unidades por semana, la desventaja es que son de varios estilos y diseño lo que evita tener mayor productividad y aprendizaje, la competencia es fuerte por parte de otros talleres, debido a esto los precios que se ofertan son bajos y no permiten márgenes de ganancia amplios.

Al mercado local los artesanos no prestan mucha importancia ya que alegan que la oferta del producto que ellos ofrecen es alta y los comerciantes les bajan el precio, lo cual no ayuda a rentabilidad por lo que muchas veces prefieren comercializar en otros departamentos del país.

Los mercados de Chinandega y de león presentan similares características por lo cual se analizarán en conjunto. Los volúmenes de compra se establecen entre 200 a 300 pares por semana, debido a la distancia entre los mercados y los talleres y que estos no cuentan con canales de distribución eficientes, son pocos los artesanos que alcanzan estos mercados, la competencia en estos mercados es menos agresiva y los precios a los cuales se puede comercializar los productos son más altos que en los mercados antes mencionados. En estos mercados se

demandan más cantidad y menos variedad de productos por lo cual se hace atractivo el acceder a estos mercados.

Tabla 28: FODA

<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- Creatividad para adaptarse a las materias primas. 2- Acceso a fuentes de abastecimiento de materias primas en la zona. 3- Experiencia en la producción de calzado artesanal. 4- Emprendedores. 	<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Básicos conocimientos administrativos. 2. Maquinaria obsoleta o no especializada para la actividad. Procesos productivos artesanales. 3. Dependen en gran manera del mercado minorista. 4. Materias primas de poca calidad y con altos costos. 5. La infraestructura de la empresa no le permite un mayor rendimiento. 6. Poca margen de ganancias. 7. La mayoría del capital de trabajo es financiado. 8. Poca especialización en una línea de calzado. Debido a la variedad de productos y estilos ofertados.
<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Creación de cooperativas para mejorar opciones de abastecimiento, capacitaciones, financiamiento y especialización en la producción de calzado. 2. Adquisición de nuevos clientes mediante estrategias de mercadotecnia y ventas. 3. Incorporar maquinaria especializada en producción de calzado para mejorar su calidad y calidad. 4. Generar estrategias de diferenciación de los productos, con respecto a sus competidores. 5. Acceso a capacitaciones por parte de instituciones del estado 	<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- Fuerte ventaja competitiva por parte de los talleres que se han especializado en el sector. 2- Inestabilidad del costo en las materias primas. 3- Generación de nuevos impuestos por parte de instituciones públicas. 4- Disminución de poder adquisitivos del consumidor por la actual situación económica del país. 5- Emigración de la mano de obra hacia otros países.

Análisis de los resultados de FODA

En base las encuestas y entrevista realizadas, así como a lo observado se determinó que con los talleres de calzado del barrio Monimbó cuentan con las siguientes fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

- **Fortalezas.**

Los artesanos del barrio Monimbo son altamente emprendedores, cooperativos entre sí, cuentan con mucha experiencia en la fabricación artesanal de calzado esto se debe a que desde edad muy temprana se inicien en este ramo; estos factores facilitan la creación de nuevos negocios en un corto periodo de tiempo. La necesidad de no contar con materias primas de buena calidad ha hecho que se adapten, acoplen sus herramientas e incorporen varias fuentes de abastecimiento para elaborar sus productos.

- **Oportunidades.**

Para potenciar las fortalezas de los talleres se pueden incluir varias opciones.

La creación de cooperativas de artesanos facilitaría el acceso a mejores precios de materias primas y con mayor calidad, así como capacitaciones técnicas en nuevas herramientas y procesos que les permitan elevar su productividad y la calidad de sus productos. Las cooperativas tienen mejores opciones de financiamiento, apropiadas para el desarrollo de su industria.

Inscribir el negocio ante el MIFIC para gozar de los beneficios otorgados por la ley 645 "Ley de Promoción, Fomento y Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYME), tales como financiamiento, incentivos, capacitaciones técnicas, promoción de productos, etc.

La especialización de sus líneas y tipos de producto les permitirá centrarse en las actividades y procesos más óptimos que les permitan ser más competitivos.

La adquisición de clientes es vital para toda industria Por lo cual La incorporación de estrategias de ventas es muy importante esto en conjunto con lo anterior

expuesto permitirá la apertura de nuevos mercados que permitan producciones de productos específicos a mayor escala.

- **Debilidades.**

Las debilidades con las que cuentan los artesanos son varias.

La administración de recursos es deficiente, esto se debe a que no cuentan con conocimientos administrativos que les permitan llevar un control de personal, de gastos y de materias primas. La infraestructura de la empresa es deficiente, o que no permite un mayor rendimiento en las labores productivas.

La maquinaria utilizada no es especializada para la producción de calzado, las materias primas con las que cuentan los talleres no son de buena calidad y se adquieren a costos elevados, lo que perjudica la producción de calzado de calidad.

La dependencia de mercados minoristas provoca que los lotes de producción sean pequeños y se tengan que producir varios modelos lo cual no permite la especialización y el aprendizaje.

Por último, pero no menos importante es que el capital de trabajo de los talleres en su mayoría es financiado. Cabe destacar que el capital que obtienen no proviene de la banca formal sino de personas particulares (prestamistas), los cuales cobran altas tasas de interés de hasta 30 % mensual y a cortos plazos de pago.

- **Amenazas.**

Entre las amenazas que cuentan los talleres tenemos.

Las materias primas con las que cuentan los talleres son procedentes de Guatemala en su mayoría por lo que los precios de adquisición son inestables. Las políticas públicas han cambiado y se han agregado impuestos a los negocios, esto en conjunto con la fuerte ventaja competitiva por parte de talleres que se han especializado dificulta la sostenibilidad de las empresas (talleres).

Este escenario obliga a los artesanos a emigrar a otros países con el objetivo de alcanzar mejores salarios disminuyendo cada vez más la mano de obra calificada.

Análisis del entorno externo de los talleres de calzado del barrio Monimbo.

A continuación, se presenta los resultados obtenidos del entorno externo de los talleres de calzado de cuero, lo que al final da como resultado la posición competitiva de los talleres del barrio Monimbo en el mercado.

1-Competidores Potenciales.

Una fuerza que tiene relevancia en la competencia entre un taller de zapatería y otro, son los nuevos competidores que se pueden incorporar a su ámbito competitivo.

La principal es la amenaza de nuevos ingresos al sector de cuero calzado en la que compita la empresa (taller de zapatería), que estarán condicionadas por las barreras de entrada de entradas a dicho sector.

Durante los últimos años con la apertura de una economía de libre mercado y con la firma de Tratados de Libre Comercio con diferentes países amigos, el entorno empresarial de sector cuero calzado está amenazado con productos de su especialidad, con características negativas al sector, debido a que presentan productos más competitivos en calidad de producto terminado y costos de producción.

Las empresas (talleres), establecidos dentro de este sector, intentan desmotivar a los nuevos ingresos que quieran incursionar en él, puesto que entre más empresas (talleres) deseen integrarse menos posibilidades tienen de posicionarse o mantener una parte del mercado.

1.1 Economía de escala

Para el sector cuero calzado la producción a escala es una necesidad. La demanda de la población requiere zapatos de calidad a precios bajos. En la actualidad los mercados exigen la incorporación de recursos tecnológicos que garanticen la calidad de los productos y volúmenes de producción altos. La producción de grandes volúmenes es una fuente importante de ventaja competitiva pues mediante esto se pueden generar la disminución de costos de

fabricación que se traslada directamente al consumidor final. Por lo general el sector cuero calzado trabaja con pocos volúmenes de producción de calzado, a diferencia de algunas industrias que se han tecnificado y especializado en alguna línea de calzado.

1.2 Requerimiento de capital

El requerimiento de financiamiento está relacionado con la necesidad de generar volúmenes de producción significativos para alcanzar nuevos mercados y competir con productos del extranjero que poco a poco se han incorporado al mercado nacional.

El requerimiento de capital también tiene que ver con la adquisición de nuevos clientes, esto conlleva la inversión de capital en nuevos procesos y tecnologías.

1.3 Acceso a canales de distribución

Las redes sociales y los medios digitales han favorecido la creación de canales de distribución a larga distancia, compañías como Amazon han empleado estos medios para la mejora de sus actividades. En la actualidad el sector cuero calzado distribuye sus productos mediante mercados nacionales y extranjeros. Pocas industrias de este ramo han optado por canales de comercialización digitales y los que lo han hecho han tenido mejores resultados en ventas y en publicidad.

1.4 Diferenciación del producto

En la actualidad las empresas(talleres) que se integran al sector de cuero calzado, han tenido que adoptar, como medidas para poder vender, copiar diseños, sellos y logotipos de marcas con el fin de sobrevivir dentro del sector.

El acceso a materia prima ha sido un obstáculo dentro de este sector debido al incremento, otro es la calidad de la materia prima la cual ha bajado mucho en comparación con los cueros importados, en la actualidad otro factor que afecta es el cierre de una de curtiembres(tenerías) más grande la cual es reconocida a nivel nacional como Tenería BATAAN, la cual ha cerrado operaciones por multas

impuestas por el incumpliendo de la ley de preservación ambiental Decreto 21.2017, esto afecta ya que esta abastecía a grandes empresas del sector.

Las empresas(talleres) que cuentan con la capacidad instalada, han podido especializarse en determinadas líneas de producción, permitiendo ofrecer productos diferenciados en cuanto a marca, diseño, y calidad en relación con la competencia. Para el consumidor la diferencia en servicios de entrega, cualidades del producto, o la materia prima incorporada son de mucha relevancia en la toma de decisiones para la compra de un producto propio o de la competencia.

1.5 Tecnología

El sector cuero calzado en su mayoría emplean procesos artesanales para la elaboración de sus productos, los costos iniciales por la incorporación de maquinaria y procesos más tecnificados son altos esto ha creado una fuerte barrera para competir en otros mercados y alcanzar nuevos clientes. Los conocimientos técnicos para la elaboración de calzado no representan un factor de desventaja determinante pues el proceso es sencillo y fácil de ejecutar.

1.6 Curva de aprendizaje

El aprendizaje es fundamental al momento de competir con empresas mejor organizadas que cuentan con mayor tiempo en el mercado, esto representa una desventaja para los negocios emergentes, más si no cuentan con estructuras organizacionales bien definidas que les permita aprender en el proceso. Las plataformas empresariales son un fuerte aliado para el manejo de datos en tiempo real para la toma de decisiones ante cualquier eventualidad.

En base a lo anterior plantea las barreras de entrada a nuevos ingresos al sector son **Altas.**

1.7 Barreras de salida.

La característica de la mayoría de los establecimientos del sector es que son microempresas que tienen sistemas de producción poco tecnificados y más bien

artesanales, la mayoría realiza todo el proceso productivo en su planta, no existen contratos o políticas con otras empresas que limiten el cierre de sus operaciones.

Por tanto, se puede decir que las barreras de salida para salir del sector son **Bajas**.

2 Poder de negociación de los clientes

Al existir en el mercado una gran variedad de productos con diferente calidad, origen y precio, el poder de negociación de nuestros empresarios de calzado es débil a causa de que se presenta en el mercado nacional como internacional como un producto terminado con deficiencias en diseños y costos de producción muy altos lo que genera un producto poco competitivo.

Hay que tener en cuenta que la capacidad de atracción que posee mercado internacional es alta debido al constante marketing que introducen en la mente de los clientes.

Lo tradicional en el mercado nacional de calzado es que existen dos tipos de clientes, uno que compra a los fabricantes de calzado para luego distribuirlo al consumidor final y el otro que compra directamente como consumidor.

Dado que la ciudad de Masaya se caracteriza por la elaboración de productos nacionales, entre ellos el calzado, se puede observar en esta ciudad que existe un sin número de empresas(talleres) dirigidas a segmentos de mercados similares que producen zapatos poco diferenciados, esto permite a los clientes forzar la baja de los precios.

Los principales compradores de estos productos no son fieles a la empresa, esto se debe a que constantemente buscan la calidad para satisfacer sus necesidades. Es por esto que las empresas(talleres) se deben estar innovando constantemente para captar nuevos clientes y mantener los actuales.

Por lo tanto, el poder de negociación de los clientes es **Alta**, originado por la gran cantidad de pymes que se dedican a la misma actividad que ofertan al mercado diversidad de calidad, diseños y precios.

3 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores del sector cuero calzado ejercen una notable influencia en las empresas(talleres) que laboran en este, ya que pueden generar un alza en los precios del producto final, en el tiempo de entrega o en la calidad de los productos de las zapaterías, y de esta manera obtener una mayor rentabilidad del sector.

La influencia de los proveedores en el sector de cuero calzado es alta y está bien concentrado debido a que no están obligados a competir con productos sustitutos y la materia prima que se vende está totalmente diferenciada. Por otro lado, estos tienen dominio total en todo el proceso de negociación con los empresarios(artesanos), lo que se convierte en una debilidad. Esta debilidad se debería convertir en una oportunidad a fin que la Cámara Nacional de cuero calzado fortalezca su liderazgo logrando establecer convenios de abastecimiento que garanticen a la industria, productos de calidad y mejora de los precios.

Por tales razones se afirma que el poder de negociación de los proveedores es **Alta**, debido a que tienen alta influencia en la competitividad del sector.

4 Sustitutos

El sector de cuero calzado está siendo actualmente amenazado por la presencia en el mercado nacional de productos competitivos en toda la cadena de comercialización. El calzado que ingresa al país trae consigo diseños modernos, con cuero mejor trabajado, calzado sintéticos en la mayoría de los casos, y a diferentes precios.

Por consiguiente, la amenaza de productos sustitutos es **Alta** debido por la propagación de calzado sintético en el mercado nacional.

5 Competidores

Se observa un decaimiento industrial en empresarios del sector Cuero calzado provoca por los acontecimientos marcados a partir de la situación sociopolítica del país en el año 2018 lo que ha dado como resultado que muchas empresas(talleres) deban cerrar operaciones, pero también existe un crecimiento de empresarios que poseen una visión más amplia y desarrollada de la actividad, que dan valor a los diferentes aspectos de trabajo, y que buscan formas competitivas de salir adelante, basando su desarrollo en la mejora de la calidad de sus productos, y en la orientación a los clientes que demandan altas cantidades de calzado.

En este sentido la fuerza de los competidores potenciales es **Alta**, lo que obliga a las empresas a realizar estrategias para obtener una mejor posición en el mercado.

Este crecimiento individual está marcando diferencias internas, lo que a un corto plazo creara una brecha que obligara a los que todavía no han entrado en la dinámica de evolución del sector a que deben hacerlo con el fin de consolidarse y especializarse en lo que hacen.

A nivel nacional se encuentran empresas que están siendo competitivas dentro del sector cuero calzado:

Tabla 29: Empresas competidoras del sector cuero calzado.

Nombre de la empresa	Ubicación	Productos que elaboran
Dambeg Shoes	Masaya	Botines, moscasin, sandalias de cuero
W&R Shoes	Masaya	Calzado de caballeros de cuero
Calzado Rhino	Carretera a Masaya Km 11.5	Calzado de caballeros de cuero
Calzado EECCO de nicaragua S.A.	Managua	Calzado cuero de niños, dama, caballeros.
Caribbean Shoes S. A	Managua	Botas de cuero

Fuente: Elaboración Propia.

Una característica importante que se observa en la mayoría de las empresas que se dedican a la fabricación y comercialización de calzado, es que los productos que ofrecen son pocos diferenciados, ocasionando una batalla por un mismo mercado.

Tabla 30: Posición Competitiva de los talleres del barrio Monimbo.

Fuerzas competitivas de la industria	Posición
Amenaza de nuevos competidores	Alta
Poder de negociación de los clientes	Alta
Poder de negociación de los proveedores	Alta
Amenaza de productos sustitutos	Alta
Intensidad de la rivalidad	Alta
Posición competitiva de los talleres del barrio Monimbo.	Baja

Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones.

5.1 Conclusiones

En esta tesis se han planteado como objetivo específico número uno, identificar la cadena productiva de los talleres de calzado del barrio Monimbo.

Al respecto se puede afirmar, que la cadena productiva de los talleres de calzado del barrio Monimbo está compuesta por tres eslabones el primero producción, el segundo transformación y el tercero comercialización, dentro de estos eslabones se pudieron identificar los actores que participan en esta cadena productiva, las actividades que cada uno de los actores realiza y las relaciones que existen entre los actores involucrados en el sector cuero calzado del barrio Monimbo.

El segundo objetivo específico de la tesis era la caracterización de los recursos de los talleres del barrio Monimbo. Se logró identificar qué; los recursos tecnológicos con los que cuentan son obsoletos y los procesos productivos son artesanales esto es una limitante para producciones a escala. La materia prima que logran adquirir no es de buena calidad y sus precios son altos, el capital de trabajo en su mayoría es financiado, con altas tasas de interés y a plazos de pago muy cortos. No existe una contabilidad detallada de los gastos de la empresa ni una buena administración de recursos humanos. Esto dificulta el aprendizaje y la toma de decisiones.

Como tercer objetivo específico se tenía: Determinar a través de un análisis FODA, las ventajas competitivas de los talleres de calzado del barrio Monimbo. Por medio de los resultados de análisis de la cadena productiva y de la utilización de recursos se pudo determinar qué; los artesanos del barrio Monimbo son altamente emprendedores, cooperativos entre sí, el capital para iniciar el negocio es poco, y al ser una actividad tradicional en la localidad se cuenta con experiencia en la fabricación de calzado artesanal, los abastecedores de materias primas en su mayoría se encuentran aglomerados en el barrio Monimbo y sus alrededores.

La mayor ventaja competitiva de los artesanos es que ofertan productos a bajos precios.

El cuarto objetivo específico tenía como fin, proponer acciones de fomento que permitan mejorar la competitividad de los artesanos de calzado del barrio Monimbo y el sector.

Por medio del análisis de la cadena productiva y por la identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se logró proponer acciones de fomento que van dirigidas tanto a los artesanos del barrio Monimbo como a los demás artesanos del sector, para que puedan mejorar su competitividad y poder desarrollarse dentro de este sector en el cual se debe ser competitivo para poder subsistir.

Se logro alcanzar el objetivo de esta investigación. Analizar la cadena productiva del sector cuero calzado aplicado a los talleres del barrio Monimbo periodos II semestre 2019. De la cual se concluye que la actividad productiva del sector no es competitiva. Los artesanos cuentan con grandes desventajas con respecto a empresas extranjeras que se han incorporado al mercado nacional y con respecto a empresas nacionales que se han especializado en tipo y línea de calzado como la Dambeg Shoes y otras. Dependen en gran manera de los mercados nacionales para la distribución de sus productos y los proveedores tienen gran influencia en la calidad y precio del calzado ofertado.

Se encontró que los artesanos producen variedades de estilos de calzados y la administración de recursos es deficiente, la educación formal con la que cuentan es básica y la actividad de fabricación de calzado es su única fuente de ingresos.

5.2. Recomendaciones

Con el objetivo de mejorar la competitividad de los talleres se muestran las siguientes acciones de fomento:

- Búsqueda de nuevos proveedores para mayor alternativa de precios: la búsqueda constante de nuevos abastecedores que satisfagan las necesidades del sector es primordial debido a que se pueden obtener precios competitivos que pueden ser trasladados al consumidor final o ampliar el margen de utilidades
- Innovación de nuevos productos. Se deben de crear nuevos productos de autoría propia de los talleres, estos pueden ser una fuente de diferenciación vital para la toma de decisiones del consumidor.
- Capacitación en nuevos métodos de fabricación de calzado. Los procesos artesanales no generan altos volúmenes de productividad, en un mercado que no deja gran margen de utilidades, la producción a escala es una necesidad. Por ello la capacitación en nuevos procesos más tecnificados significa la sobrevivencia de los talleres de ese sector.
- Especialización en tipos y líneas de calzado. La producción enfocada en pocos artículos permite un mejor aprendizaje y atención de las actividades productivas que generen mayores ventajas competitivas como abastecimiento de insumos específicos para este artículo y los mejores mercados para la distribución del mismo.

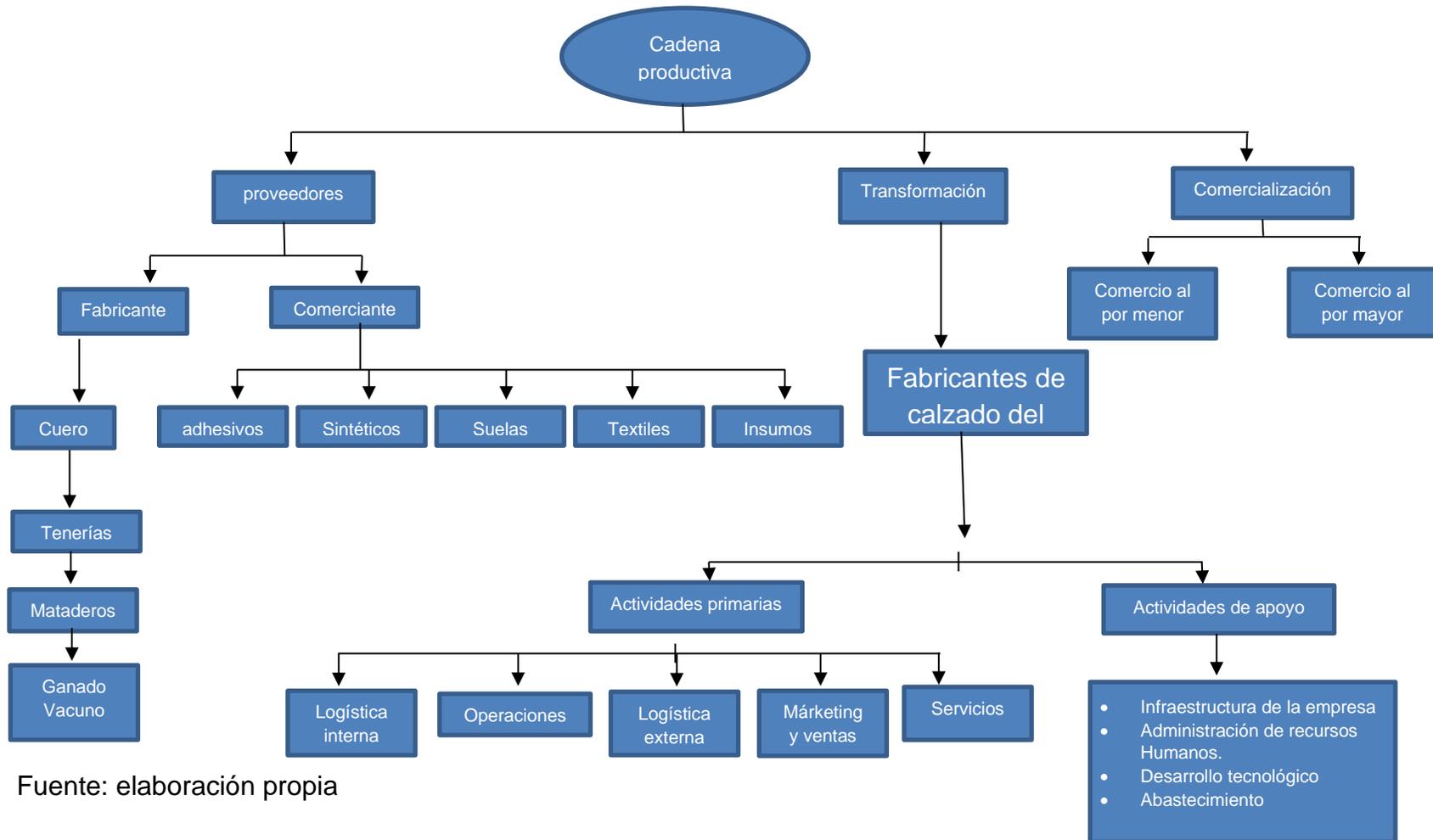
- Ofertar precios competitivos para enfrentar las reacciones de los talleres o empresas líderes del mercado. Los consumidores buscan un producto de calidad a un bajo costo genera una gran diferencia en la toma de decisiones de los consumidores. Para ello se tienen que tomar en cuenta a los proveedores que son los mayores influyentes en el precio final del calzado.
- Identificar los mercados no alcanzados con la finalidad de incrementar los niveles de producción. Los mercados mayoristas representan la mejor opción de comercialización del calzado, pues se exigen pocos estilos de calzado y los altos volúmenes de pedidos solventan los altos costos de producción. Los mercados internacionales son los más idóneos para la industria.
- Adquirir capacitaciones para mejorar aspectos administrativos. La principal deficiencia de este sector es la administración de recursos, esto ha generado menor rendimiento de la mano de obra y materiales, esto ocasiona una menor calidad del producto, además se generan atrasos que representan costos adicionales para el propietario.
- Inscribir el negocio ante el MIFIC para gozar de los beneficios otorgados por la ley 645 "Ley de Promoción, Fomento y Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYME). Estos beneficios son como financiamiento, incentivos, capacitaciones técnicas, promoción de productos, etc.
- Agregar más valor a sus productos mediante estrategias de diferenciación y publicidad. Las estrategias de diferenciación para el cliente son vitales para la compra de un producto, estas pueden ser aplicadas a los sistemas de distribución y entrega, a los procesos productivos o a lo más utilizado, las

estrategias de marketing. Otros sectores involucran la calidad de sus productos como fuente de diferenciación, esto conlleva mayores gastos de materiales e insumos, así como en mano de obra.

- Explorar otras fuentes de financiamiento. El uso prestamos por medio de prestamistas particulares para adquirir capital de trabajo no es recomendable debido a los requerimientos de pago, existen otras instancias financieras como Promujer o Financiera Fama que proveen mejores opciones de crédito.
- Adquisición de maquinaria que permitan el desarrollo de los procesos productivos: la incorporación de una maquinaria especializada en la elaboración de calzado mejora la calidad y productividad de los talleres lo que les permitiría alcanzar nuevos mercados y obtener mayores utilidades. (Ver anexo 3)
- Mejorar la planeación y el control de gastos del taller. Esto con el fin de crear una ventaja de costos y optimización de recursos.
- Crear mejores incentivos para sus colaboradores a fin de mejorar la productividad y calidad del producto. un colaborador incentivado es más responsable y trabaja con mayor eficiencia.

A continuación, se muestra una propuesta de cadena productiva de los talleres de calzado del barrio Monimbó. En ella se incorporan actividades para mejorar la competitividad de la empresa.

Cadena productiva propuesta



Fuente: elaboración propia

Referencias Bibliográficas

Alemán Castro, M. Á., Romero López, M., & Martínez García, S. D. C. (2012). III Módulo: cadenas de valor.

Adam Jr., E. E., & Ebert, R.J. (1991). Administración de la producción y las operaciones. México: Prentice Hall.

Aguilera Arostegui, C. R., Centeno Zamora, M. L., & Jarquín Canales, C. T. (2014). Diseño e Implementación de un Sistema Contable en la MIPYME de Calzado SAM-LOP ubicada en el Municipio de Estelí durante segundo trimestre del año 2014 (Doctoral dissertation, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua).

Bamford, A. (2012). Eslabones de una cadena: aspectos que influyen en la enseñanza creativa. *Good Morning Creativity*, 57.

Ballesteros, H., Verde, J., Costabel, M., Sangiovanni, R., Dutra, I., Rundie, D., ... & Bazán, L. (2010). Análisis FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. *Revista Uruguaya de enfermería*, 5(2).

CEPAL (2003). Apertura Económica y encadenamientos productivos.

Cuadra Medrano, G. S., & Vega Delgado, Y. J. (2012). Propuesta de mejora al proceso productivo en la empresa de cuero y calzado El Puma ubicada en el Municipio de Diriamba, Departamento de Carazo en el II semestre del año 2012 (Doctoral dissertation, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua).

García, J. (2005). Pymes, Clusters y Cadenas productivas. Universidad de Lima Perú.

Gereffi, G. (1999). International Trade and Industrial Upgrading in the Apparel commodity Chain. *Journal of International Economics*, Vol.48:37-70.

González, M. S., & Van der Heyden, D. (2004). Metodología de análisis de cadenas productivas con equidad para la promoción del desarrollo local. SNV.

Herrera, R., & Baquero, M. (2018). Las 5 fuerzas de Porter. Obtenido de [http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Emprendedores/\[PD\]%20Documentos](http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Emprendedores/[PD]%20Documentos).

Ipinza, F. D. A. (2012). Administración de las operaciones productivas: Un enfoque en procesos para la gerencia. Pearson.

Joyas, J. C. A., & en Administración, E. M. (2006). Marco Teórico 5 Fuerzas de Porter. Universidad Autónoma de Occidente. Cali, Colombia. Retrieved from <http://www.monografías.com/trabajos-pdf/cinco-fuerzasporter/cinco-fuerzasporter.pdf>.

Kaplinsky, R. (2000). Spreading the Gains from Globalization; What can be learned value chain analysis. Documento de trabajo de IDS No. 110 Institute of Development studies, Brighton: University of Sussex.

Manzo Martínez, L. (2015). Aplicación de las tecnologías de la información y la comunicación como fuente de ventaja competitiva en las empresas exportadoras de la industria del calzado de León, Guanajuato.

Mejía, J. O. R., & Pinilla, E. M. N. (2014). IDENTIFICACION Y CARACTERIZACIÓN DE LA CADENA PRODUCTIVA DEL CALZADO Y MARROQUINERIA DEL AREA METROPOLITANA DE CÚCUTA. FACE: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

MIFIC (2007). Ficha de cuero bovino Nicaragua.

Morillo, M. C. (2005). Análisis de la cadena de valor industrial y de la cadena de valor agregado para las pequeñas y medianas industrias. Actualidad Contable FACES, 8(10), 53-70.

Narváez, R. (2001). Competitividad industrial y tipología de productores de calzado en Nicaragua: los casos de Managua, Masaya y Granada (No. 13). Nitlapan-UCA.

Pastor, R. A. T. (2009). Modelo de gestión financiera para una organización. Perspectivas, (23), 55-72.

Porter, M. E. (2001). Ventajas competitivas. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. México: Compañía editorial continental.

Ramírez Rojas, J. L. (2017). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas.

Riquelme Leiva, M. (2016). FODA: Matriz o Análisis FODA Una herramienta esencial para el estudio de la empresa.

Tedesco, L. (2012). Las relaciones intersectoriales agroindustriales argentinas antes y después de la convertibilidad. Estudios Sociedade e Agricultura.

Téllez, J., Roxs, M. C., & Gaitán, A. M. (2004). Aspectos toxicológicos relacionados con la utilización del cromo en el proceso productivo de curtiembres. Revista de la Facultad de Medicina, 52(1), 50-61.

Van Der, Heyden D, Camacho P, (2006). Guía metodológica para el análisis de cadenas productivas. Centro Internacional para el desarrollo, Lima Perú.

Villacorta I. (2005), Guía para la elaboración de estudios de cadenas productivas locales. PADER-COSUDE. Bolivia.

Wood, A. (2001). Value Chains: An Economists Perspective. IDS Bulletin, Numero especial: The Value of Values Chains, Vol.32, No. 3 41-45.

.

Anexo 1: encuesta.

Recursos Humanos

1-Número de trabajadores que laboran en su taller.

De 1 a 5 trabajadores

De 6 a 11 trabajadores

De 12 a más trabajadores

2- ¿Qué tipo de mano de obra utiliza para la elaboración del calzado?

Expertos

Aprendices

Ambos

3- ¿Cómo valora el desempeño de las funciones de sus trabajadores?

Excelente

Buena

Regular

Mala

4- ¿Recibe su taller capacitaciones por alguna institución?

SI

NO

5- ¿Si ha recibido capacitaciones, que tipo de capacitación ha recibido y con qué frecuencia?

Tipo de capacitación		Tiempo		
		1 vez al mes	Semestral	Anual
Conocimientos gerenciales				
Nuevas técnicas en el proceso de producción				
Manejo de maquinaria				
Tratamientos de los materiales				
Otros (especifique)				

¿Describa el proceso productivo del calzado?

Recursos tecnológicos

6- ¿Qué tipo de maquinaria, equipos y herramientas posee, y que tiempo tiene de poseerlas?

Nombre de maquinaria	Cantidad	Tiempo
----------------------	----------	--------

7- En qué condiciones adquirido su maquinaria, herramientas y equipos.

Nombre de maquinaria y equipo	Estado de adquisición				
	Nuevo Alquilada	Usado	Hechiza	Donado	Prestada

8- Considera que la tecnología que posee se encuentra:

Buen estado

Mal estado

Regular estado

9- El mantenimiento que le da a su maquinaria y equipos de trabajo es:

Preventivo

Correctivo

Ambos

Ninguno de los anteriores

10- Con qué frecuencia le da mantenimiento:

Semanal

Quincenal

Mensual

Anual

Ninguno de los anteriores

11- La maquinaria que posee qué tipo de energía absorbe:

Manual

Eléctrica

Combustible

MATERIA PRIMA

12- Sus proveedores de materia prima son:

13- ¿Cuáles son los insumos que adquiere de acuerdo a sus necesidades de producción?

14- ¿Qué tipos de cuero utiliza?

15- ¿Con qué frecuencia compra los materiales que utiliza en la fabricación del calzado?

Diario

Semanal

Quincenal

Mensual

16- Acostumbra a mantener materia prima en bodega:

SI

NO

¿Realiza un control de abastecimiento?

SI

NO

17- ¿De qué calidad es la materia prima que utiliza?

1-) Alta calidad

2-) Término regular

3-) Baja calidad

Recursos financieros

18- ¿Qué tipo de capital posee?

Propio

Financiado

Ambos

19- ¿Tiene accesibilidad a recursos financieros por partes de bancos u otras instituciones financieras?

SI

NO

Los recursos financieros con los que cuenta en este momento son:

Dinero en efectivo

Crédito al cliente

Cuenta bancaria

COMERCIALIZACION

20- ¿Qué tipo de calzado comercializa en el mercado?

Calzado de dama

Calzado de caballeros

Calzado Colegial niñas

Calzado Casuales niñas

Sandalias

21- A que segmentos de mercados está dirigido sus productos:

Sectores populares

Sectores medios

Sectores pudientes

Todos los sectores

Otros

22- Produce para exportación:

SI

NO

23-Si exporta con qué frecuencia lo hace:

Semanal

Quincenal

Mensual

Semestral

24-En caso de exportación, el comprador le hace nuevos pedidos

SI

NO

25- ¿Quiénes son sus principales clientes?

Negocios ambulantes

Personas particulares

Comerciantes de mercado local

Comerciantes de departamentos

Tiendas grandes

Personas o empresas que exportan

Otros (especifique)

26-En cuál de los siguientes lugares vende sus productos:

En la localidad

La capital

Ferías

Departamentos del país

Otros (especifique)

27- Utiliza publicidad para comercializar sus productos:

SI

NO

COMPETITIVIDAD

28- ¿Cuánto tiempo tiene en el mercado?

29- ¿Cómo surgió la idea del negocio?

30- ¿Tiene el número de trabajadores necesarios para responder a las exigencias de los clientes?

SI

NO

31- ¿Indique que conocimientos que considera hacen falta?

32- ¿Cuál es su capacidad productiva?

33- ¿Cuenta con la tecnología adecuada para ser competitivo frente a otros competidores del sector?

SI

NO

34- ¿Los productos se adaptan a las nuevas tendencias?

SI

NO

35- ¿Considera importante la innovación de nuevos productos y procesos en la empresa?

SI

NO

36- ¿La empresa toma riesgos es innovadora?

SI

NO

37- ¿Cuáles son sus principales competidores?

Gran industria

Pequeñas industrias

Importadores

Artesanos locales

Otros

38- El taller cuenta con una sala para exhibición de sus productos.

SI

NO

39- Realiza estrategias de diferenciación de sus productos.

SI

NO

40- Realiza estrategias para llevar control de materias primas?

Anexo 2: Entrevista

Objetivo: Obtener información acerca de la cadena productiva, de los talleres de calzado de barrio Monimbó, sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a las cuales se enfrentan los artesanos y que acciones se pueden realizar.

Nombre del entrevistado: Carlos Padilla. Docente de curso técnico Diseño y elaboración de productos de cuero. Inatec Masaya.

Cadena productiva

1. ¿Háblenos un poco de la historia del sector cuero y calzado del barrio Monimbo y los eventos que han tenido incidencia en los artesanos?
2. ¿Cuáles son los eslabones de la cadena productiva del sector cuero calzado?
3. ¿Cuáles son los actores que participan en la cadena productiva?
4. ¿Cómo considera las relaciones entre los actores de la cadena productiva?
5. ¿Qué factores afectan la productividad de los talleres?
6. ¿Cuál es el poder de los proveedores sobre los talleres?
7. ¿Actualmente que problemas están enfrentando los artesanos del sector con respecto a su materia prima?

FODA

8. ¿Cuáles son las fortalezas de los talleres de calzado del barrio Monimbo?
9. ¿A que amenazas se podrían enfrentar los artesanos del sector cuero calzado?
10. ¿En base a su experiencia dentro del sector cuero calzado, cuáles son las debilidades de los artesanos?
11. ¿Qué oportunidades les brinda Inatec con este nuevo curso técnico a los artesanos?

Acciones de fomento.

12. ¿Cómo se pudiera mejorar el proceso productivo de los talleres?
13. ¿Qué acciones pudieran tomar los artesanos para mejorar su competitividad dentro del sector?

Anexo 3 Maquinaria recomendada para mejorar la calidad del calzado.



