

COMPETITIVIDAD DE LOS SISTEMAS DE CADENAS DE VALOR

El Caso del Sector de Transformación del Cuero en Bolivia

TORRICO, Fernando

Resumen:

El presente trabajo de investigación analiza la articulación de las empresas involucradas en el sector de transformación del cuero en Bolivia. Inicialmente, se resuelve el concepto de Sistemas de Cadenas de Valor desde una perspectiva de competitividad. Posteriormente, se emplea dicho cuerpo conceptual para ordenar tanto información secundaria de la industria del cuero, como el análisis de los resultados de la Agenda para el Desarrollo del Diálogo Nacional 2000 del Gobierno de Bolivia, en su estudio de la Cadena Productiva: Ganadería, Cuero, Manufacturas de Cuero, para finalmente, proponer políticas que fomenten la productividad de este sector.

Las conclusiones del presente trabajo de investigación de carácter exploratorio – descriptivo, muestran la falta de un diseño estratégico común en el sector. A nivel Macro se evidencian deficiencias importantes en las condiciones e incentivos actuales al desarrollo industrial del mismo. Las políticas a nivel Meta son prácticamente inexistentes. A nivel Meso, la gestión de las instituciones públicas, al parecer no es suficiente para ejercer control sobre las actividades productivas y comerciales. La ausencia de datos estadísticos oficiales especializados y actualizados en el tema, reducen la posibilidad de controlar información adecuada para la toma de decisiones. A nivel Micro, la articulación entre las empresas parece ser de no cooperación, dándose lugar a intermediarios innecesarios y contrabandistas. Sumado a esto, la deficiente gestión empresarial en el sector hace que la mayoría de las empresas destinen sus productos al mercado interno, y no se tome en cuenta las marcadas exigencias de los mercados internacionales.

Tabla de Contenido:

Introducción:	2
I. Globalización, Competitividad y Sistemas de Cadenas de Valor:	2
II. El Sistema de Cadenas de Valor del Sector de Transformación del Cuero... ..	9
II. 1. Crianza de animales:	10
II.2. Factores Críticos en la Crianza de Animales en Bolivia:	11
II. 3. Faenado:	13
II. 4. Factores Críticos del Faenado en Bolivia:	13
II. 5. Curtido:	15
II. 6 Factores Críticos de Curtiembres en Bolivia:	15
II. 7. Industrias Transformadoras de Cuero Curtido:	17
II. 8 Factores Críticos de las Industrias Procesadoras de Cuero Curtido en Bolivia:	23
Conclusiones y Recomendaciones:	25
Bibliografía:	27

Introducción:

El presente trabajo de investigación tiene por objetivo analizar la articulación entre las empresas involucradas en el sector de transformación del cuero en Bolivia, para proponer políticas que fomenten su productividad.

Este documento responderá a las siguientes preguntas: ¿Qué es una cadena productiva y qué es un sistema de cadenas de valor?; ¿Cuáles son las principales características del sistema de cadenas de valor del sector de transformación del cuero en Bolivia?

El sector de transformación del cuero en Bolivia es relevante porque representa un gran potencial en la actividad industrial, por ejemplo, en base a las cifras del Instituto Nacional de Estadística (INE), la Unidad de Análisis de Políticas Económicas y Sociales (UDAPE), muestra que en el año 1998 las actividades relacionadas a este sector vendieron en el mercado externo un 29.9% de su producción a comparación del 20.8% vendido al mismo mercado en el año 1997.

Este trabajo de investigación de carácter exploratorio – descriptivo, basado en fuentes secundarias, presenta en cuanto a sus limitaciones, la relativa novedad respecto a bibliografía específica sobre cadenas productivas y sistemas de cadenas de valor, así como la falta de datos actualizados y fidedignos respecto al sector de transformación del cuero en Bolivia.

I. Globalización, Competitividad y Sistemas de Cadenas de Valor:

“Globalización significa la perceptible pérdida de fronteras del quehacer cotidiano en las distintas dimensiones de la economía, la información, la ecología, la técnica, los conflictos transculturales y la sociedad civil, y relacionada básicamente con todo esto, una cosa que es al mismo tiempo familiar e inasible – difícilmente captable -, que modifica a todas luces con perceptible violencia la vida cotidiana y que fuerza a todos a adaptarse y a responder. El dinero, las tecnologías, las mercancías, las informaciones y las intoxicaciones traspasan las fronteras, como si éstas no existieran. Inclusive cosas, personas e ideas que los gobiernos mantendrían, si pudieran, fuera del país (drogas, emigrantes ilegales, terrorismo, críticas a sus violaciones a los derechos humanos), consiguen introducirse. Así entendida, la globalización significa la muerte del apartamento, el vernos inmersos en formas de vida transnacionales a menudo no queridas e incomprendidas.”
(Beck, 1998. pp. 42)

En el contexto de la globalización de la economía, la productividad hace a la competitividad, más bien un medio y no un fin en sí mismo y, para hacer políticas de impacto en la productividad de un país, es necesario tomar en cuenta el carácter sistémico de competitividad en sus cuatro niveles: Meta, Macro, Meso y Micro. Es decir, que el fin último de incrementar la productividad, no es ser meramente competitivos por ser competitivos, sino más bien que este incremento de productividad permita que la población comprometida con el esfuerzo de generar valor agregado productivo, goce de mejores condiciones de calidad de vida.¹

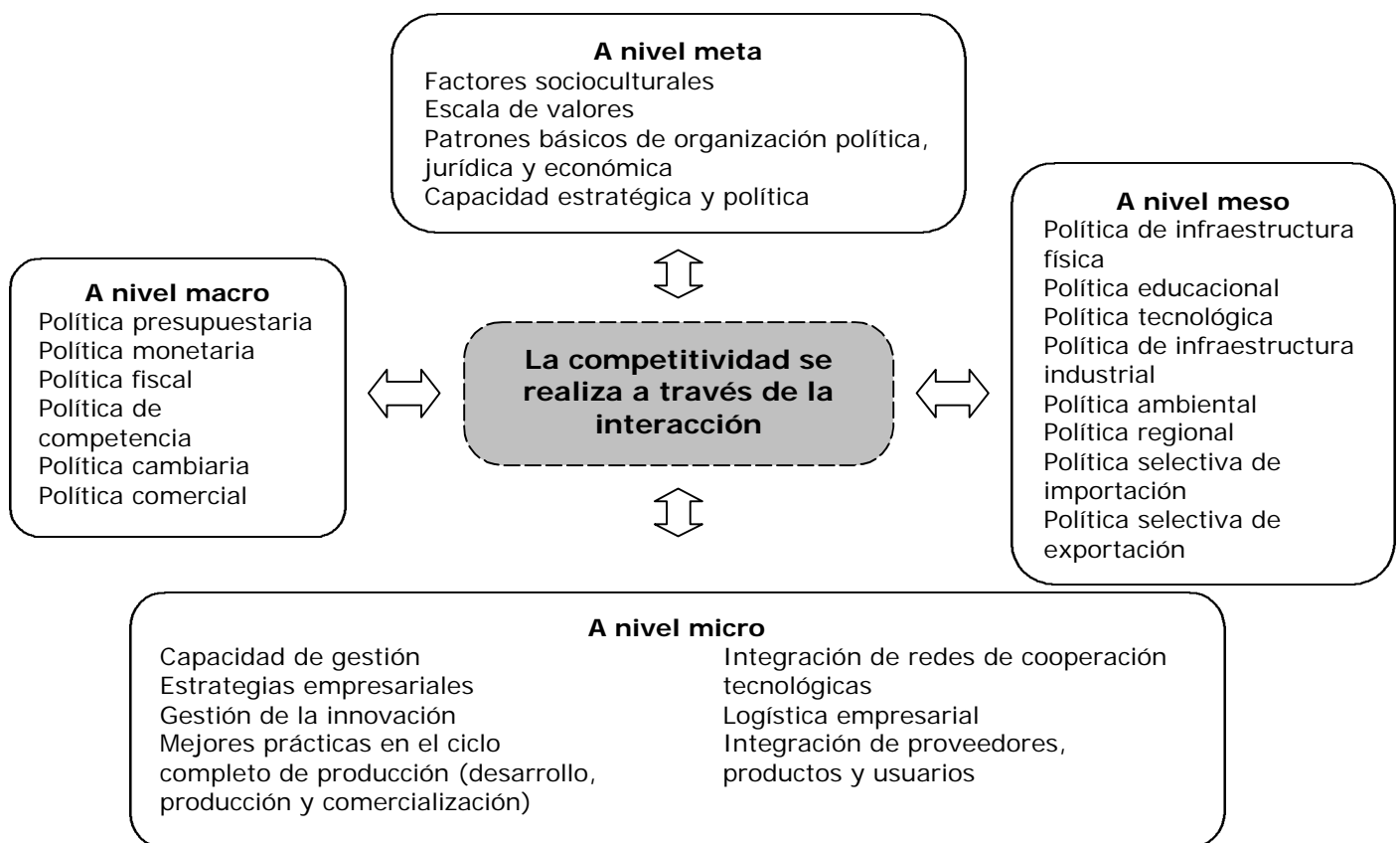
¹ Sobre la relación Competitividad – Productividad, ver: PORTER 1991 pp. 28,29. Sobre Competitividad Sistémica ver: ESSER 1994. y SIERRAALTA 2000 pp. 4.

“La problemática de la competitividad puede ser analizada desde una perspectiva sistémica en cuatro niveles:

- ❑ **Nivel Meta:** Referida a los factores socioculturales, la escala de valores, los patrones de organización política jurídica y económica y la capacidad estratégica y política de los actores de una nación o región que afectan la competitividad.
- ❑ **Nivel Macro:** Trata las políticas presupuestaria, monetaria, fiscal, de competencia, cambiaria y comercial que influyen sobre la competitividad.
- ❑ **Nivel Meso:** Constituido por las políticas de infraestructura física, infraestructura industrial, educacionales, tecnológicas, ambientales, selectivas de importación y exportación que influyen en la competitividad.
- ❑ **Nivel Micro:** Estudia la capacidad de gestión de las empresas (estrategias, innovación, ciclo de producción, redes proveedores y clientes).” (Esser 1994, citado por Sierraalta, 2001 pp. 4).

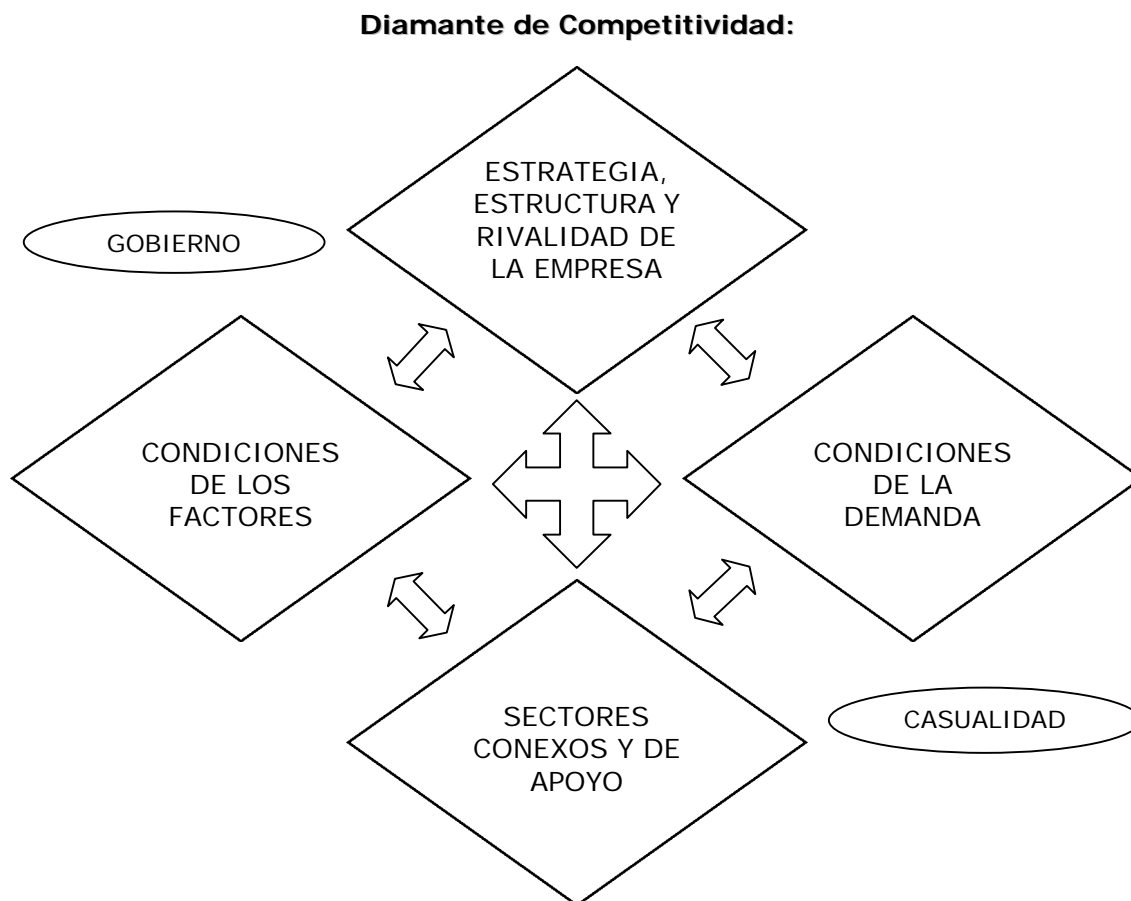
La interacción de estos factores determinantes de la competitividad sistémica y su carácter sistémico, puede entenderse en el siguiente cuadro:

Factores Determinantes de la Competitividad Sistémica:



Fuente: ESSER, 1994. Citado por Sierraalta, 2001 pp. 4.

Además del análisis de la competitividad sistémica, el estudio del “Diamante de Competitividad” es un instrumento de análisis del entorno microeconómico de negocios de una región, donde “Además de los cuatro determinantes se destaca la influencia del gobierno y la casualidad. El gobierno en la posibilidad de una influencia positiva o negativa sobre el diamante de competitividad y la casualidad como la posibilidad de factores inesperados (cambios tecnológicos, catástrofes) que cambiarían el contexto de evolución de los sectores.” (Porter, 1991. Citado por Sierraalta, 2000. pp. 6):



Fuente: Porter 1991. Citado por Sierraalta 2000 pp. 6.

- ❑ **Condiciones de los factores:** La posición de una nación en lo que concierne a los factores de producción, información, conocimiento, mano de obra especializada o infraestructura necesaria para competir en un sector dado.
- ❑ **Condiciones de la demanda:** La naturaleza de la demanda interior de los productos o servicios del sector.
- ❑ **Sectores afines y de apoyo:** La presencia o ausencia en la nación de sectores proveedores y sectores afines que sean internacionalmente competitivos.
- ❑ **Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa:** Las condiciones vigentes en la nación respecto a como se crean, organizan y gestionan las compañías, así como la naturaleza de la rivalidad doméstica.

Según Porter², para hacer que una empresa tenga una posición provechosa y sostenible dentro de un sector, es necesario que siga una Estrategia Competitiva, ésta es la búsqueda de una posición favorable en un sector industrial. La estrategia competitiva, llevará a la empresa a la Ventaja Competitiva, ésta radica en las muchas actividades discretas que desempeña una empresa en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos. Una empresa obtendrá Ventaja Competitiva sobre sus competidores, desempeñando estas actividades estratégicamente importantes más barato o mejor que los competidores. La ventaja competitiva nace del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores. Hay dos tipos básicos de ventaja competitiva:

- ❑ Liderazgo de costos (Estrategia Precio)
- ❑ Diferenciación (Estrategia Calidad)

Cada una de las actividades discretas de una empresa, puede contribuir a la posición de costo relativo de las empresas y crear una base para la diferenciación.

Según Porter, una empresa es una organización de actividades de valor y actividades del margen, y las denomina Cadenas de Valor. El valor se mide por el ingreso total, es un reflejo del alcance del producto en cuanto al precio y de las unidades que puede vender. Una empresa es lucrativa si el valor que impone excede a los costos implicados en crear el producto. El margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor. El crear el valor para los compradores que exceda el costo de hacerlo es la meta de cualquier estrategia en una empresa.

Las actividades de valor, son las actividades discretas que desempeña una empresa en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos, son las distintas actividades física y tecnológicamente que desempeña una empresa. Cada actividad de valor emplea insumos comprados, recursos humanos y algún tipo de tecnología para desempeñar su función. La Cadena de Valor Genérica, representa a una empresa.

La Cadena de Valor Genérica:



Fuente: Porter 1996.

² Estos conceptos pueden ampliarse en PORTER, 1996. Capítulos 1 y 2. pp. 19 – 78.

Las **actividades primarias**, son las actividades implicadas en la creación física del producto y su venta y transferencia al comprador, así como asistencia posterior a la venta.

- ❑ **Logística Interna:** Las actividades asociadas con recibo, almacenamiento y diseminación de insumos del producto, como manejo de materiales, almacenamiento, control de inventarios, programación de vehículos y retorno a los proveedores.
- ❑ **Operaciones:** Actividades asociadas con la transformación de insumos en la forma final del producto, como maquinado, empaque, ensamble, mantenimiento del equipo, pruebas, impresión u operaciones de instalación.
- ❑ **Logística Externa:** Actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, como almacenes de materias terminadas, manejo de materiales, operación de vehículos de entrega, procesamiento de pedidos y programación.
- ❑ **Mercadotecnia y Ventas:** Actividades asociadas con proporcionar un medio por el cuál los compradores puedan comprar el producto e inducirlos a hacerlo, como publicidad, promoción, fuerza de ventas, cuotas, selecciones del canal, relaciones del canal y precio.
- ❑ **Servicio:** Actividades asociadas con la prestación de servicios para realzar o mantener el valor del producto, como la instalación, reparación, entretenimiento, repuestos y ajuste del producto.

Las **actividades de apoyo** sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa. Estas actividades pueden dividirse en cuatro categorías genéricas:

- ❑ **Abastecimiento:** Se refiere a la función de comprar insumos usados en la cadena de valor de la empresa. Incluyen materias primas, provisiones y otros artículos de consumo, así como los activos como maquinaria, equipo de laboratorio, equipo de oficina y edificios.
- ❑ **Desarrollo de Tecnología:** Cada actividad de valor representa tecnología, sea conocimientos (know how), procedimientos, o la tecnología dentro del equipo de proceso. El desarrollo de tecnología consiste en un rango de actividades que pueden ser agrupadas de manera general en esfuerzos por mejorar el producto y el proceso.
- ❑ **Administración de Recursos Humanos:** Consiste en las actividades implicadas en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones de todos los tipos del personal. La administración de recursos humanos afecta la ventaja competitiva en cualquier empresa, a través de su papel en determinar las habilidades y motivación de los empleados y el costo de contratar y entrenar.
- ❑ **Infraestructura de la empresa:** Consiste en varias actividades incluyendo la administración general, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales gubernamentales y administración

de calidad. La infraestructura, a diferencia de las otras actividades de apoyo, apoya normalmente a la cadena (empresa) completa y no a actividades individuales.

Ahora bien, según la revisión bibliográfica, el concepto de cadenas productivas, no tiene una definición clara, sin embargo, se podría entender que una cadena productiva es un grupo de empresas que se desarrollan en un determinado sector de la economía y que no necesariamente tienen objetivos comunes ni se encuentran organizados y más bien parece hacer referencia a la tendencia que tienen las empresas de agruparse geográficamente, sin tener necesariamente una coordinación que les lleve a intereses ni objetivos comunes, es decir a la aglomeración de las unidades productivas

El concepto más claro y preciso, parece ser el del Gobierno de Bolivia, que dice: *“La Cadena Productiva está definida como el conjunto de agentes y actividades económicas que intervienen en un proceso productivo, desde la provisión de insumos y materias primas, su transformación y producción de bienes intermedios y finales y, su comercialización en los mercados internos y externos”*. (Ministerio de Desarrollo Económico 2000 pp. 1).

En cambio, un Sistema de Cadenas de Valor es la articulación de cadenas de valor organizadas respecto de una definición estratégica de diferenciación o de costo o de focalización (combinación de las anteriores). El análisis se inicia por la demanda, para capturar nichos de mercado que permitan obtener un margen de beneficio atractivo para los actores económicos.

La definición estratégica de un Sistema de Cadenas de Valor analiza el carácter sistémico de la competitividad en los niveles: Macro, Meso, Meta y Micro.

Lo que se busca es coordinar las estrategias individuales de cada uno de los actores o empresas, así cada eslabón incrementará sus características competitivas. Es decir, organizar una estrategia de consenso para marcar el destino de toda la actividad productiva, que se desarrolla para generar margen de beneficio. El concepto de sistema de cadenas de valor, enfatiza el carácter de generación de valor agregado en cada unidad productiva, es decir que cada una de las empresas, está organizada en actividades de valor bajo una determinada estrategia, conformando así un sistema de empresas comprometidas en mejorar constantemente sus niveles de productividad.

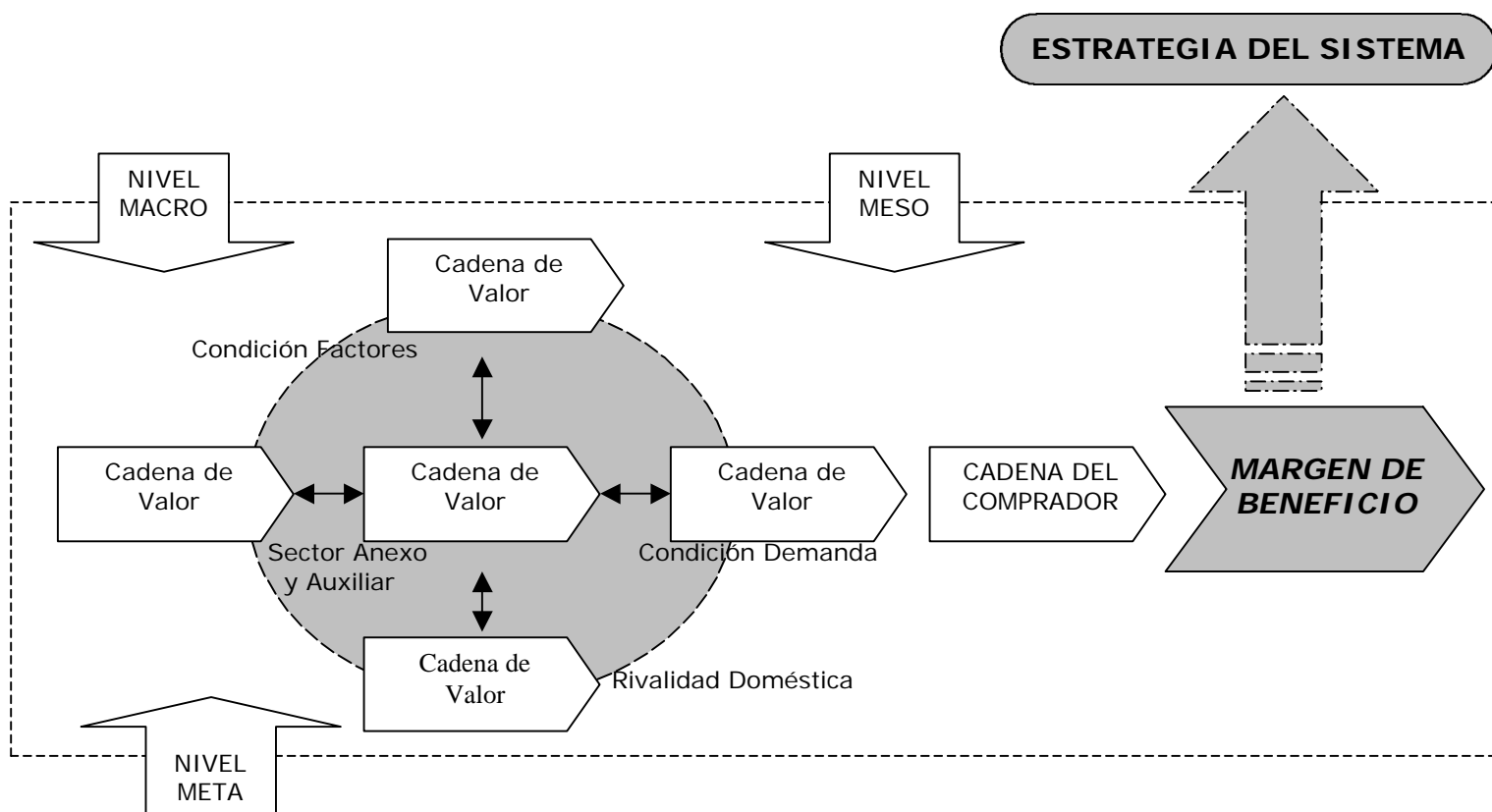
Las cadenas productivas al parecer, destacan la producción de bienes y servicios de las unidades productivas, en cambio, el sistema de cadenas de valor explica que sus componentes principales son la generación de valor, que debe ser sancionado por los consumidores y la productividad como elemento operador para que el desempeño de su proceso productivo promueva bienes y servicios que ofrezcan mayores beneficios que los de sus competidores.

Mientras que las cadenas productivas parecen tener un enfoque basado en empresas meramente “productivistas”, el sistema de cadenas de valor, presenta un enfoque dirigido a los clientes o consumidores finales, es decir que se tiene en cuenta que más importante que el hecho de producir bienes y servicios es que los consumidores finales no sólo reconozcan las cualidades de los productos sino que los adquieran.

El concepto de cadenas productivas, al parecer, no precisa el análisis de la tendencia estratégica o la estrategia del sector productivo que se hace explícita en el sistema de cadenas de valor.

Además el sistema de cadenas de valor explica que para definir la estrategia de consenso se debe analizar cuidadosamente los elementos que intervienen en la actividad económica, es decir, los niveles Macro, Meso, Meta y dentro del nivel Micro, el entorno microeconómico de negocios (Condiciones de los factores, Condiciones de la demanda, Sectores afines y de apoyo, Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, Gobierno y Casualidades), como también las tendencias del mercado para llevar al sistema a niveles crecientes y sostenibles de productividad.

El Sistema de Cadenas de Valor:



Fuente: Sierraalta 2000.³

En el gráfico anterior, puede observarse que la Estrategia del Sistema de Cadenas de Valor, deberá responder por sobre todo a la satisfacción de las necesidades de los consumidores, ya sea siguiendo una estrategia de liderazgo de costos o de diferenciación o bien de una combinación de ambos –enfoque-. El objetivo de coordinar los sistemas de valor es generar margen de beneficio a través de la productividad de las empresas, es decir de coordinar las relaciones entre proveedores, productores y consumidores de tal manera que cada actividad sea eficaz y eficiente en beneficio tanto de productores como de consumidores.

La Estrategia debe tener siempre en cuenta que la única manera de obtener margen de beneficio, es articular las actividades de valor de las unidades productivas a las cadenas de valor de los compradores finales, es decir de los consumidores. En otras

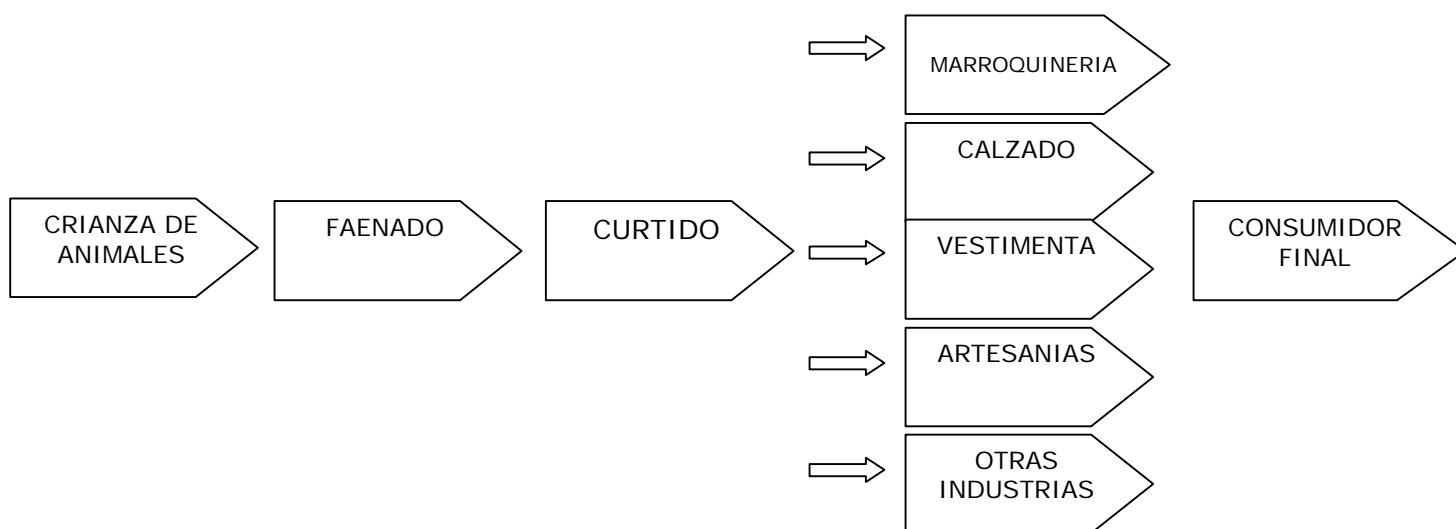
³ Talleres de trabajo y discusión realizados en el Centro de Planificación y Gestión (CEPLAG) de la Universidad Mayor de San Simón. Cochabamba – Bolivia.

palabras, las empresas deben esforzarse por producir lo que se vende y no así, por vender lo que se produce.

II. El Sistema de Cadenas de Valor del Sector de Transformación del Cuero

El sistema de cadenas de valor del sector de transformación del cuero, comienza por la ganadería o la crianza de animales de los cuales se puede obtener su piel para ser transformada en esta industria, luego el faenado de estos y su desuello, la tercera etapa consiste en el curtido del cuero para que luego este pase a las marroquinerías, zapaterías, artesanías, confecciones en cuero y, otras industrias que mantendrán como objetivo vender sus productos, para satisfacer las necesidades de sus consumidores.

El Sistema de Cadenas de Valor del Sector de Transformación del Cuero:



Fuente: Elaboración propia

El Gobierno de Bolivia introduce en su Agenda para el Desarrollo el estudio e impulso de la cadena: "Ganadería – Cueros – Manufacturas de Cueros", entre otros, por considerar que en esta actividad se puede promover un alto impacto sobre: Generación de empleo, Importancia relativa en la generación del ingreso nacional, Impacto sobre el desarrollo regional, Impacto sobre las exportaciones y/o sustitución de importaciones, Requerimientos de inversión. En este estudio, el Gobierno de Bolivia, define lo siguiente como visión de la cadena:

- ❑ *"Una cadena productiva integrada, con relaciones transparentes, exportadora de productos competitivos de alta calidad y mayor valor agregado, en la que toda res faenada pase por esta cadena y termine en calzado, marroquinería y demandado en el mercado interno y poseionados en mercados internacionales.*
- ❑ *En 10 años exportar un valor de más de 50 millones de dólares por año". (Ministerio de Desarrollo Económico 2000. pp. 147).*

Esta visión, implícitamente insinúa una estrategia de diferenciación (Calidad) para el sector, como también de generación de valor agregado dirigido a mercados externos. Así mismo, se muestra la importancia de la coordinación y articulación entre las

empresas que se desempeñan en el sector. Sin embargo, tendría que hacerse énfasis en que la cuestión fundamental es la productividad de las empresas y para lograr esto es necesario el consenso de los actores productivos, pues en realidad, son ellos quienes deberán mejorar su participación en el mercado de manera sostenible

Otra cuestión importante es el hecho que se tenga como destino de nuestra producción los mercados externos y que se haga énfasis en exportar productos terminados en cuero, pues es precisamente en los productos terminados que se genera mayor margen de beneficio y no así en la exportación de materia prima. Sin embargo, se debe tener claro que el estudio de las tendencias de estos mercados debería ser la base para elaborar nuestros productos de tal manera que se tenga mayor probabilidad de éxito en cuanto a la comercialización de la producción del sector, así la transformación del cuero deberá responder a las exigencias del cliente final para satisfacer sus gustos, preferencias y necesidades.

II. 1. Crianza de animales:

La principal materia prima para el sector de transformación del cuero es la piel de los animales, en este sentido, la ganadería es por excelencia, la actividad que provee de la principal materia prima a esta industria, principalmente el ganado bovino y en menor medida los ganados porcino y ovino, como también en nuestro país la actividad ganadera de camélidos.

Cada tipo de ganado, presenta particularidades propias de raza que se desarrollan en mejores condiciones en ciertas regiones geográficas, por ejemplo, en Bolivia, el ganado bovino se desarrolla en mejores condiciones en las regiones de las llanuras tropicales, en los departamentos de Santa Cruz, Beni y Pando, por otra parte, la actividad ganadera de ovinos y camélidos, se desarrollan en mejores condiciones en las regiones altiplánicas del país como son los departamentos de La Paz, Oruro y Potosí, sin embargo, los departamentos de la región central, Cochabamba, Sucre y Tarija, también presentan condiciones climáticas favorables para la crianza de ganado ovino y de ganado bovino de producción lechera. Por su parte, la cría de ganado porcino, puede efectuarse en diferentes condiciones de clima, según las características de cada raza.

Según datos del INE, en Bolivia, el número de cabezas de ganado en la última década, se ha incrementado de la siguiente manera:

Bolivia: Número de cabezas de ganado por año, según tipo de ganado

	Bovino	Ovino	Porcino	Caprino
1991	5.011.599	6.273.603	1.175.966	1.467.617
1992	5.142.199	6.380.331	1.237.341	1.485.946
1993	5.267.221	6.552.555	1.307.398	1.511.243
1994	5.423.278	6.719.515	1.368.858	1.532.984
1995	5.569.371	6.892.612	1.443.817	1.559.007
1996	5.730.025	7.067.739	1.524.230	1.585.726
1997	5.898.940	7.250.723	1.609.114	1.613.273
1998	6.062.782	7.422.892	1.697.767	1.637.114
1999(p)	6.226.343	7.629.157	1.777.646	1.672.882
2000(p)	6.399.906	7.840.304	1.860.098	1.714.209

Fuente: Elaboración propia en base a datos del INE (<http://www.ine.gov.bo/>).
(p): Cifras preliminares

Como se observa en la Visión que propone el Ministerio de Desarrollo Económico, la principal fuente de materia prima es el ganado bovino y no se consideran otras especies en dicho estudio. Esta podría ser la razón por la que no se dispone de datos confiables y actualizados de la crianza de camélidos, reptiles y otras especies, cuya.

En cada región del país, es necesario apoyar a la población que se dedica a la cría de animales en diferentes puntos específicos, como ser: orientación técnica para la construcción de infraestructura adecuada que resguarde la piel del animal y así favorezca a la industria del cuero, orientación técnica fitosanitaria y medicina veterinaria respecto de plagas, parásitos, vacunas, etc., orientación técnica para la eficiente utilización de los recursos en cuanto a la producción deseada de acuerdo al tipo de ganado (carne, leche, lana). Es decir, capacitación en cuanto se refiere a una eficiente gestión ganadera, investigaciones sobre mejoramiento de razas y mejoramiento de producción de acuerdo a cada tipo de ganado y región del país. Esto puede ser muy importante para el sistema de cadenas de valor del sector de transformación del cuero en Bolivia, pues con un programa adecuado al área rural para la cría de animales, se puede generar un efecto multiplicador de gran impacto en la población rural de nuestro país.⁴

Se debe tener en cuenta que en realidad la crianza de animales tiene como propósito generar un producto distinto del cuero y que la explotación del cuero es más bien un producto secundario. Por esto, es necesario orientar técnicamente a los actores, de tal manera que ellos obtengan el máximo beneficio de su actividad conservando la piel de sus animales como un retorno secundario pero altamente atractivo.

II.2. Factores Críticos en la Crianza de Animales en Bolivia:

“La Agenda para el Desarrollo del Diálogo Nacional 2000, ha dado prioridad a la necesidad de impulsar acuerdos de competitividad en busca de un instrumento de concertación entre el Estado, los empresarios, productores y gremios para la adopción de estrategias que permitan resolver problemas de productividad y competitividad”. (Ministerio de Desarrollo. Económico 2000. pp.1.)

Los datos obtenidos en dicha Agenda, reordenados bajo los criterios conceptuales de Sistemas de Cadenas de Valor, de Competitividad Sistémica, y de Cadena de Valor Genérica, en el estudio de la Cadena Productiva: Ganadería, Cuero, Manufacturas, en esta etapa, presenta entre sus factores críticos más relevantes, lo siguiente:

- A nivel MACRO:
 - ✘ Desgravación gradual de impuestos al ganado y carnes a partir del 2005

- A nivel MESO:
 - ✘ Carencia de una política nacional de desarrollo para el sector ganadero
 - ✘ Titulación de tierras inconclusa
 - ✘ Infraestructura caminera inadecuada que hace que el transporte de ganado sea inadecuado
 - ✘ Deficiente desempeño de las instituciones de control sanitario

⁴ “Se estima que el 80% de los hogares rurales de las regiones en desarrollo se dedican a la cría de una o más especies de ciclo corto (aves de corral, ovejas, cabras, cerdos, conejos, cuyes, etc.), lo que contribuye a la generación de ingresos así como al suministro de alimentos y constituye una garantía contra los riesgos económicos de la familia rural”. (FAO)

- ✘ Deficiente reglamentación sobre el mercado del ganado
- A nivel MICRO:
 - En cuanto al entorno microeconómico de negocios:
 - ❖ Estrategia, Estructura y Rivalidad de la Empresa:
 - ✘ No existe estrategia empresarial
 - ✘ Baja productividad de la ganadería en general
 - ❖ Condiciones de la Demanda:
 - ✘ Venta ilegal de ganado
 - ✘ La calidad del cuero no es bien pagada
 - ❖ Condiciones de los Factores:
 - ✘ Excesivas cicatrices causadas por el uso de alambre de púas y marcado inadecuado
 - ✘ Tecnología obsoleta de manejo de ganado en áreas tradicionales
 - ❖ Sectores Conexos y de Apoyo:
 - ✘ Manejo deficiente de la sanidad animal
 - ✘ Escaso mejoramiento genético para aumentar la calidad del cuero
 - En cuanto a la gestión empresarial:
 - ⇒ Infraestructura de la Empresa:
 - ✘ Utilización de alambre de púas que reduce la calidad del cuero
 - ✘ En sistemas extensivos, se produce baja calidad del cuero por deficiencias nutricionales
 - ⇒ Administración de Recursos Humanos:
 - ✘ No existe cultura de cuidado y producción de cuero
 - ✘ Baja capacitación para el cuidado del cuero
 - ⇒ Desarrollo Tecnológico:
 - ✘ Tecnología obsoleta de manejo de ganado en áreas tradicionales
 - ✘ Escaso mejoramiento genético
 - ⇒ Abastecimiento:
 - ✘ Degeneración de las razas de ganado
 - ⇒ Logística Interna:
 - ✘ Baja productividad de la ganadería
 - ⇒ Operaciones:
 - ✘ Existe cultura de cuidado de carne pero no de existe cultura de cuidado de cuero
 - ✘ No se cumplen las normas relativas al cuero en la ganadería
 - ⇒ Logística Externa:
 - ✘ Contrabando de ganado y derivados
 - ✘ Transporte inadecuado para el ganado
 - ⇒ Mercadotecnia y Ventas:
 - ✘ Contrabando de ganado y derivados
 - ✘ Disminución de la oferta de cuero por la baja demanda de carne
 - ⇒ Servicio:
 - ✘

Analizando estos factores críticos, podría decirse, entre otras cosas, que la ganadería en Bolivia es una actividad de baja productividad; la calidad del cuero no es bien pagada; no existe incentivo del precio y por lo tanto se genera bajo margen de utilidad comparado con el potencial que representa. El vacío que presenta la actividad de

servicio, nos dice que no se toma en cuenta como parte importante de la actividad, esto se deriva de la inexistente lógica empresarial de los ganaderos.

II. 3. Faenado:

Esta es la etapa donde el animal es abatido y desollado para obtener su carne, como producto principal y, sus derivados, entre los que se encuentra su piel para que pase a ser tratada e industrializada. Aunque en esta etapa intervienen varios criterios, los más importantes son los concernientes a la seguridad en cuanto a salud pública y control de calidad del proceso mismo del faenado, sin embargo, en Bolivia gran parte de los mataderos no cuentan con infraestructura adecuada para cumplir con las normas de salud pública y control de calidad respecto al proceso de faenado y manejo de carne.

II. 4. Factores Críticos del Faenado en Bolivia:

Los datos obtenidos en la Agenda para el Desarrollo del Diálogo Nacional 2000 del Gobierno de Bolivia, reordenados bajo los criterios conceptuales de Sistemas de Cadenas de Valor, de Competitividad Sistémica, y de Cadena de Valor Genérica, en el estudio de la Cadena Productiva: Ganadería, Cuero, Manufacturas, en la etapa de faenado, presenta entre sus factores críticos más relevantes, lo siguiente:

- A nivel MACRO:
 - ✘ Legislación anticuada para la autorización del funcionamiento de frigoríficos y mataderos
 - ✘ Inexistencia de normalización para la clasificación de pieles y cueros

- A nivel MESO:
 - ✘ Deficiente control de la legislación referente al funcionamiento de mataderos-frigoríficos en el país
 - ✘ Excesivo nivel de contrabando de pieles
 - ✘ Falta de claridad en cuanto a la información sobre precios y cantidades de pieles existentes en mataderos
 - ✘ Existen mataderos clandestinos que dañan la calidad del cuero y activan la labor de intermediarios
 - ✘ Maltrato de animales en el transporte a mataderos que producen cicatrices innecesarias

- A nivel MICRO:
 - En cuanto al entorno microeconómico de negocios:
 - ❖ Estrategia, Estructura y Rivalidad de la Empresa:
 - ✘ Funcionamiento por debajo del 50% de la capacidad instalada
 - ❖ Condiciones de la Demanda:
 - ✘ Exportación y contrabando de cuero crudo o semielaborado
 - ✘ Poca capacidad de negociación de las curtiembres ante los mataderos
 - ❖ Condiciones de los Factores:
 - ✘ Procesos deficientes para el faenado integral (desuello, manipuleo y acopio)
 - ❖ Sectores Conexos y de Apoyo:
 - ✘ Poca capacidad de negociación de las curtiembres ante los mataderos

- ✘ Maltrato de animales en el transporte a mataderos que producen cicatrices innecesarias
- En cuanto a la gestión empresarial:
 - ⇒ Infraestructura de la Empresa:
 - ✘ Existen mataderos clandestinos que dañan la calidad del cuero y activan la labor de intermediarios
 - ✘ Funcionamiento por debajo del 50% de la capacidad instalada
 - ⇒ Administración de Recursos Humanos:
 - ✘ Desconocimiento en los mataderos sobre conservación de las pieles
 - ⇒ Desarrollo Tecnológico:
 - ✘ El faenado es precario. El cuero tiene muchos cortes
 - ✘ Uso de tecnologías precarias en el faenado
 - ⇒ Abastecimiento:
 - ✘ Maltrato de animales en el transporte a mataderos que producen cicatrices innecesarias
 - ✘ Funcionamiento por debajo del 50% de la capacidad instalada
 - ⇒ Logística Interna:
 - ✘ Carente control sanitario en mataderos
 - ✘ Intermediarios elevan los costos
 - ⇒ Operaciones:
 - ✘ Desconocimiento en los mataderos sobre conservación de las pieles
 - ✘ Procesos deficientes para el faenado integral (desuello, manipuleo y acopio)
 - ⇒ Logística Externa:
 - ✘ Inexistencia de normalización para la clasificación de pieles y cueros
 - ✘ Excesivo nivel de contrabando de pieles
 - ⇒ Mercadotecnia y Ventas:
 - ✘ Excesivo nivel de contrabando de pieles
 - ✘ Poca capacidad de negociación de las curtiembres ante los mataderos
 - ⇒ Servicio:
 - ✘

Estos factores críticos, advierten de la poca capacidad de gestión a nivel de los gobiernos municipales en cuanto a la administración de los mataderos públicos en general, además del escaso control sanitario en esta actividad.

Como en el caso de la ganadería, podría decirse, que el faenado de ganado en Bolivia es una actividad de baja productividad; no se tiene conciencia de los graves problemas de salud pública que pueden emerger de la manipulación de la carne en condiciones inadecuadas; no existe articulación directa entre ganaderos y curtidores, y por lo tanto, en esta etapa, surgen intermediarios que incrementan los costos y atentan contra la calidad de la materia prima de este sector. Al parecer, muchos intermediarios resultan innecesarios al tener una mejor articulación entre los actores productivos. El vacío que presenta la actividad de servicio, parece decir que no se toma en cuenta como parte importante de la actividad, esto podría derivarse de la inexistente lógica empresarial de los servicios públicos en general en nuestro país.

II. 5. Curtido:

El curtido es el proceso por el cual, la piel del animal se convierte en cuero. En la piel del animal se diferencian tres capas fundamentales: Epidermis, Corium y Tejido Conjuntivo Subcutáneo. Sólo puede curtirse o transformarse en cuero la capa central (Corium), que por absorción y combinación de sustancias curtientes sufre durante los procesos de curtiembre una estabilización de su estructura proteica, volviéndose imputrescible. El cuero curtido, por sí mismo, no tiene gran valor comercial, siendo los procesos químicos y operaciones mecánicas que preceden o continúan a la curtiembre lo que brinda las particularidades de cada tipo de cuero terminado.⁵

“Los procesos de curtido pueden crear problemas para el medio ambiente de varias maneras. En primer lugar, se produce una gran cantidad de residuos sólidos. Como promedio, el curtido de cada tonelada de cueros produce alrededor de 190 Kg. de recortes y restos de los cueros durante la preparación para el curtido, 215 Kg. de recortes y raspaduras de los cueros curtidos y 34 Kg. de recortes y polvo de los cueros curtidos, acabados y teñidos, aunque la mayor parte de este material se puede utilizar de distintas maneras. En segundo lugar, el curtido produce un volumen elevado de efluentes contaminados con sustancias tóxicas, como aluminio, sulfuro de cromo y sosa cáustica. Por último el curtido de una tonelada de cueros requiere de 50 metros cúbicos de agua, que al final del proceso contiene diversas sustancias contaminantes. Si no se tratan estos residuos sólidos y líquidos antes de su vertido, crean una contaminación considerable”.(del portal de Internet: www.fao.org)⁶

II. 6 Factores Críticos de Curtiembres en Bolivia:

Los datos obtenidos en la Agenda para el Desarrollo del Diálogo Nacional 2000 del Gobierno de Bolivia, reordenados bajo los criterios conceptuales de Sistemas de Cadenas de Valor, de Competitividad Sistémica, y de Cadena de Valor Genérica, en el estudio de la Cadena Productiva: Ganadería, Cuero, Manufacturas, en esta etapa, presenta entre sus factores críticos más relevantes, lo siguiente:

- A nivel MACRO:
 - ✘ Competencia desleal de la competencia informal

- A nivel MESO:
 - ✘ No existe una normativa definida para la clasificación de pieles y cueros
 - ✘ Ausencia de reglamento específico para curtiembres en cuanto a la Ley del Medio Ambiente
 - ✘ Carencia de parques industriales para la instalación de curtiembres
 - ✘ Curtiembres informales tienen mayor acceso a sustancias controladas
 - ✘ Escasez de materia prima impide la utilización plena de la capacidad instalada (capacidad ociosa superior al 50%)

- A nivel MICRO:
 - En cuanto al entorno microeconómico de negocios:
 - ❖ Estrategia, Estructura y Rivalidad de la Empresa:

⁵ Sobre los procesos técnicos de las curtiembres, ver: www.cueronet.com

⁶ www.fao.org/unfao/bodies/ccp/hs/98/w9790s.htm

- ❌ Competencia desleal de la competencia informal
- ❖ Condiciones de la Demanda:
 - ❌ Exportación legal e ilegal de cuero semielaborado
- ❖ Condiciones de los Factores:
 - ❌ Escasa capacitación de mano de obra
 - ❌ Dificil acceso al crédito, altas tasas de interés y plazos cortos
- ❖ Sectores Conexos y de Apoyo:
 - ❌ Escasez de materia prima impide la utilización plena de la capacidad instalada (capacidad ociosa superior al 50%)
- En cuanto a la gestión empresarial:
 - ⇒ Infraestructura de la Empresa:
 - ❌ Carencia de parques industriales para la instalación de curtiembres
 - ❌ Contaminación ambiental por desechos producidos por las curtiembres
 - ⇒ Administración de Recursos Humanos:
 - ❌ Escasa capacitación de mano de obra
 - ❌ Poca capacidad de negociación de las curtiembres ante los mataderos
 - ⇒ Desarrollo Tecnológico:
 - ❌ Pequeñas curtiembres carecen de infraestructura y tecnologías adecuadas
 - ⇒ Abastecimiento:
 - ❌ Uso de productos químicos de baja calidad
 - ❌ No existen mecanismos de intermediación directos entre ganaderos y curtiembres
 - ⇒ Logística Interna:
 - ❌ Uso de productos químicos de baja calidad
 - ⇒ Operaciones:
 - ❌ Uso de productos químicos de baja calidad
 - ❌ Contaminación ambiental por desechos producidos por las curtiembres
 - ⇒ Logística Externa:
 - ❌ Competencia desleal de la competencia informal
 - ⇒ Mercadotecnia y Ventas:
 - ❌ Exportación legal e ilegal de cuero semielaborado
 - ⇒ Servicio:
 - ❌

Puede observarse que muchos factores críticos se arrastran desde la etapa de crianza de animales o surgen a partir de la etapa de faenado, y se agudizan en esta etapa del sistema de cadenas de valor, sin embargo en la actividad de curtido de cueros, se tienen particularidades propias y se podría decir que las de mayor impacto son aquellas que comprometen al medio ambiente. La falta de infraestructura física adecuada como son los parques industriales, hace que este proceso, sea altamente contaminante debido a que las empresas dedicadas al curtido se encuentran dispersas y una mayoría de estas se desempeña en la informalidad con un perfil de subsistencia, haciendo muy difícil el control de las autoridades correspondientes. Podría decirse que esta actividad genera baja productividad, la articulación entre ganaderos y curtidores

es prácticamente inexistente y los insumos utilizados además de ser de baja calidad, son controlados deficientemente.

Llama la atención que en el análisis de la gestión empresarial, solamente sea reconocido como problema la exportación de cueros a medio procesar y no así, la calidad del producto terminado ni las tendencias de la demanda, que exige cueros curtidos con bajos niveles contaminantes en sus aguas residuales. Por otra parte, el vacío que presenta la actividad de servicio, podría insinuar que no se toma en cuenta como parte importante de la actividad, siendo que el asesoramiento en cuanto a la utilización de los distintos tipos de cuero como de su proceso de curtido a las empresas transformadoras, puede ser una base importante para desarrollar mejoras en la productividad de las empresas.

II. 7. Industrias Transformadoras de Cuero Curtido:

Las Industrias Transformadoras de Cuero Curtido son aquellas que emplean como materia prima el cuero curtido para transformarlo y satisfacer las necesidades de sus consumidores con diversos productos. Estas pueden ser marroquinerías, tapicerías, fábricas de calzado, vestimenta, artesanías y otros.

Según datos de la Encuesta Anual de la Industria Manufacturera del INE, el Número de Establecimientos por Año Según Clase de Actividad y Tramo de Empleo para las actividades involucradas en el Sistema de Cadenas de Valor del Sector de Transformación del Cuero, refleja:

Bolivia: Número de Establecimientos por Año
Según Clase de Actividad y Tramo de Empleo

CUII_3	CLASE DE ACTIVIDAD Y TRAMO DE EMPLEO	1995	1996	1997	1998(P)
1820	Adobo y tejido de Pieles, Fabricación de Artículos de Piel	2	2	2	1
	5 - 14	2	2	2	1
1911	Curtido y Adobo de Cueros	29	30	26	24
	5 - 14	14	16	14	11
	15 - 49	6	5	5	6
	50 Y MAS	9	9	7	7
1912	Fabricación de Maletas, Bolsos de Mano y Artículos Similares y Artículos de Talabartería y Guarnicionería	7	7	6	7
	5 - 14	4	4	5	5
	15 - 49	2	2	0	1
	50 Y MAS	1	1	1	1
1920	Fabricación de Calzados	29	27	27	20
	5 - 14	20	19	18	15
	15 - 49	7	6	7	3
	50 Y MAS	2	2	2	2
TOTALES		67	66	61	52

FUENTE: Elaboración propia según datos de la Encuesta Anual de la Industria Manufacturera INE.
(p): Cifras Preliminares

Puede notarse que en Bolivia, según estas cifras oficiales, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) son las más numerosas, constituyéndose en un importante potencial de absorción de mano de obra para nuestro país.⁷

Dentro de las industrias dedicadas a la fabricación de calzados, se puede observar que en la gestión de 1998, el total de empresas es de 20 empresas, cifra que en la gestión de 1997, representaba un total de 27 empresas. Esta disminución podría ser el resultado de las distintas crisis internacionales que afectaron a la economía nacional, como la crisis del Brasil y muestra que son precisamente el sector de las PYMES las más vulnerables a este tipo de crisis.

Cifras del INE nos muestran que el Total de Personal Ocupado por Año Según Clase de Actividad y Tramo de Empleo de la Industria Manufacturera Boliviana, para las actividades involucradas en el sistema de cadenas de valor del sector de transformación del cuero es el siguiente:

Bolivia: Total de Personal Ocupado por Año
Según Clase de Actividad y Tramo de Empleo

CUII_3	CLASE DE ACTIVIDAD Y TRAMO DE EMPLEO	1995	1996	1997	1998(P)
1820	Adobo y tejido de Pieles, Fabricación de Artículos de Piel	0	0	0	0
	5 – 14	0	0	0	0
1911	Curtido y Adobo de Cueros	982	951	866	856
	5 – 14	150	107	102	89
	15 – 49	111	115	138	143
	50 Y MAS	721	729	626	624
1912	Fabricación de Maletas, Bolsos de Mano y Artículos Similares y Artículos de Talabartería y Guarnicionería	203	209	173	157
	5 – 14	14	22	6	5
	15 – 49	22	16	0	32
	50 Y MAS	167	171	167	120
1920	Fabricación de Calzados	1.037	956	1.223	1.158
	5 – 14	166	182	106	110
	15 – 49	181	149	185	79
	50 Y MAS	690	625	932	969
TOTAL		2.222	2.116	2.262	2.171

FUENTE: Elaboración propia según datos de la Encuesta Anual de la Industria Manufacturera INE.
(p): Cifras Preliminares

Al parecer, si a estas cifras incorporamos las empresas ilegalmente establecidas o empresas informales, obtendríamos, obviamente, un número mayor que podrían acercarnos a la realidad en cuanto al número de microempresas que se dedican a estas actividades en el país como también al número de personal ocupado.

Llama la atención que en el rubro de Adobo y Tejido de Pieles, Fabricación de Artículos de Piel, este cuadro muestre que no se tiene personal ocupado, siendo que en el cuadro anterior vemos que la misma fuente indica la existencia de 2 establecimientos en dicho rubro, en los mismos años analizados.

⁷ “En Cochabamba, existen más de 2.000 pequeñas empresas industriales y artesanales familiares y personales, que son informales y desarrollan actividades por cuenta propia en las que los trabajadores son los mismos propietarios y familiares”. (Prefectura. de Cochabamba, 2000)

El siguiente cuadro muestra el Valor Agregado por Año Según Clase de Actividad y Tramo de Empleo de la Industria Manufacturera, en Miles de Bolivianos, para las actividades del Sector de Transformación del Cuero.

Bolivia: Valor Agregado por Año (en Miles de Bolivianos).
Según Clase de Actividad y Tramo de Empleo

CUII_3	CLASE DE ACTIVIDAD Y TRAMO DE EMPLEO	1995	1996	1997	1998(P)
1820	Adobo y tejido de Pieles, Fabricación de Artículos de Piel	0	0	0	0
	5 – 14	0	0	0	0
1911	Curtido y Adobo de Cueros	22.831	29.980	24.557	27.881
	5 – 14	3.815	4.966	5.370	3.219
	15 – 49	2.058	3.552	3.257	5.629
	50 Y MAS	16.959	21.462	15.930	19.033
1912	Fabricación de Maletas, Bolsos de Mano y Artículos Similares y Artículos de Talabartería y Guarnicionería	4.191	3.380	1.708	2.443
	5 – 14	107	172	84	72
	15 – 49	417	341	0	570
	50 Y MAS	3.667	2.867	1.624	1.801
1920	Fabricación de Calzados	54.503	44.956	62.742	36.667
	5 – 14	1.507	2.461	1.911	1.683
	15 – 49	5.187	2.801	5.936	1.540
	50 Y MAS	47.809	39.693	54.894	33.444
TOTALES		81.525	78.316	89.007	69.991

FUENTE: Elaboración propia según datos de la Encuesta Anual de la Industria Manufacturera INE.
(p): Cifras Preliminares

Llama la atención que la actividad que más valor agregado generó en nuestro país es la fabricación de calzados y dentro esta actividad son las grandes empresas (50 empleados y más) quienes generaron más del 85% del total generado en cada gestión.

Las fluctuaciones que muestra este cuadro, podría insinuarnos que los cambios en el mercado causados por las crisis internacionales, pueden desestabilizar el rendimiento de nuestras industrias.

El siguiente cuadro, muestra la Comparación del Valor de Utilización de Materia Prima, Materiales Auxiliares, Envases y Embalajes de Origen Nacional y de Origen Importado, en Miles de Bolivianos, por Año Según Clase de Actividad y Tramo de Empleo, para las actividades del sector de transformación del cuero.

Al parecer, la tendencia por adquirir insumos de origen Nacional se reduce y la tendencia por adquirir insumos importados es creciente. Esto podría insinuar, que los sectores conexos y auxiliares son deficientes para las exigencias del sector y que de alguna manera, las empresas de este sistema de cadenas de valor, superan estas deficiencias mediante la importación.

Las bruscas fluctuaciones del total de insumos adquiridos en estas gestiones, podría sugerir que las empresas no se encontraban preparadas para las fuertes crisis internacionales ocurridas en esos años y que afectaron a nuestra economía.

**Bolivia: Comparación del Valor de Utilización de Materia Prima,
Materiales Auxiliares, Envases y Embalajes de Origen Nacional y
de Origen Importado por Año (En Miles de Bolivianos).
Según Clase de Actividad y Tramo de Empleo**

CUII_3	CLASE DE ACTIVIDAD Y TRAMO DE EMPLEO	1995		1996		1997		1998(P)	
		NAL.	IMP.	NAL.	IMP.	NAL.	IMP.	NAL.	IMP.
1820	Adobo y tejido de Pieles, Fabricación de Artículos de Piel	0	0	0	0	0	0	0	0
	5 - 14	0	0	0	0	0	0	0	0
1911	Curtido y Adobo de Cueros	64.336	15.778	39.620	15.837	49.039	21.148	37.248	22.406
	5 - 14	16.898	2.945	2.318	275	11.538	2.390	4.219	5.744
	15 - 49	4.264	1.044	4.155	2.028	3.241	1.318	4.197	1.023
	50 Y MAS	43.174	11.789	33.147	13.534	34.260	17.440	28.832	15.639
1912	Fabricación de Maletas, Bolsos de Mano y Artículos Similares y Artículos de Talabartería y Guarnicionería	2.149	768	3.092	67	1.571	1.609	1.617	914
	5 - 14	221	0	315	21	115	0	70	0
	15 - 49	105	34	143	46	0	0	161	0
	50 Y MAS	1.823	735	2.633	0	1.455	1.609	1.387	914
	TOTALES	98.547	41.864	75.912	41.165	101.403	63.760	64.269	46.127
TOTAL ANUAL		140.411		117.077		165.163		110.396	
% DEL TOTAL ANUAL		70.2%	29.8%	64.8%	35.2%	61.3%	38.7%	58.2%	41.8%

FUENTE: Elaboración propia según datos de la Encuesta Anual de la Industria Manufacturera INE.
(p): Cifras Preliminares

El siguiente cuadro, muestra la Comparación del Valor de Ventas Internas y de Ventas Externas, en Miles de Bolivianos, por Año Según Clase de Actividad y Tramo de Empleo, en la Industria Manufacturera para las actividades involucradas en el sistema de cadenas de valor del sector de transformación del cuero.

Podría decirse que, el cuadro muestra la tendencia que han tenido las empresas nacionales de destinar su producción al mercado local en estos periodos, sin embargo, los mismos empresarios expresan que su "ineficacia" se debe al poco incentivo por parte del Estado hacia el sector industrial y admiten que el mercado local no reconoce la calidad de sus productos y por lo tanto, las inversiones en cuanto a mejorar la producción no son sancionadas por los consumidores, por otra parte reconocen que la mala calidad de la materia prima nacional y el precario estado de la industria boliviana, no les permite acceder a mercados más exigentes donde las normas internacionales de calidad, medio ambiente, seguridad, etc. restringen la entrada de muchos productos nacionales.

**Bolivia: Comparación del Valor de Ventas
Internas y de Ventas Externas por Año (En Miles de Bolivianos)
Según Clase de Actividad y Tramo de Empleo**

CUII_3	CLASE DE ACTIVIDAD Y TRAMO DE EMPLEO	1995		1996		1997		1998(P)	
		INT.	EXT.	INT.	EXT.	INT.	EXT.	INT.	EXT.
1820	Adobo y Tejido de Pieles, Fabricación de Artículos de Piel	0	0	0	0	0	0	0	0
	5 - 14	0	0	0	0	0	0	0	0
1911	Curtido y Adobo de Cueros	59.328	47.534	44.336	39.679	46.201	56.558	37.204	45.962
	5 - 14	15.518	8.082	2.999	608	11.791	6.915	10.045	1.537
	15 - 49	4.493	3.185	3.882	5.861	4.567	3.192	4.149	5.729
	50 Y MAS	39.317	36.268	37.455	33.210	29.844	46.452	23.009	38.696
1912	Fabricación de Maletas, Bolsos de Mano y Artículos Similares y Artículos de Talabartería y Guarnicionería	2.490	5.470	1.991	5.386	925	4.212	1.723	4.142
	5 - 14	392	0	434	296	233	0	133	0
	15 - 49	115	551	109	0	0	0	779	0
	50 Y MAS	1.983	4.919	1.448	5.090	692	4.212	812	4.142
1920	Fabricación de Calzados	111.545	3.626	127.761	229	186.491	422	78.953	108
	5 - 14	5.735	0	9.507	0	5.447	0	6.781	0
	15 - 49	15.496	591	15.485	37	21.744	167	4.081	0
	50 Y MAS	90.315	3.035	102.768	192	159.300	256	68.091	108
TOTALES		173.363	56.630	174.088	45.294	233.617	61.192	117.880	50.212
TOTAL VENTAS ANUALES		229.993		219.382		294.809		168.092	
% DEL TOTAL ANUAL		75.4%	24.6%	79.4%	20.6%	79.2%	20.8%	70.1%	29.9%

FUENTE: Elaboración propia según datos de la Encuesta Anual de la Industria Manufacturera INE.
(p): Cifras Preliminares

Esto se podría entender también en el sentido de que la Industria Manufacturera del sistema de transformación del cuero en Bolivia, al parecer, responde a una Estrategia de alta competencia Precio, es decir, que estas empresas producen de tal manera que su producto final sea aceptado en el mercado por su bajo precio y no así por sus cualidades de calidad (Estrategia Diferenciación o Calidad).

Así mismo, se puede observar que el Valor de Ventas Externas de materia prima (Curtido y Adobo de Cueros), ha sido por mucho, superior al Valor de Ventas Externas de productos terminados (Fabricación de Maletas, Bolsos de Mano y Artículos Similares y Artículos de Talabartería y Guarnicionería - Fabricación de Calzados). Esto podría cuestionar la capacidad del Estado boliviano y de los empresarios nacionales para retener la materia prima de buena calidad que podría generar un incremento considerable en el valor agregado de la industria manufacturera y sin embargo se permite que esta fracción de materia prima de alta calidad reconocida por los mercados internacionales sea vendida simplemente como materia prima, beneficiando a la larga a la industria manufacturera del exterior.

El Índice de Volumen Físico de la Industria Manufacturera (INFOMIN): 1989 - 1999 (Base 1990), para las actividades involucradas en el Sistema de Cadenas de Valor del Sector de Transformación del Cuero nos muestra los siguientes datos:

Bolivia: Índice de Volumen Físico de la Industria Manufacturera

CUII	RAMAS DE ACTIVIDAD	PROMEDIOS										
		1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999(p)
3111	Matanza de Ganado y Preparación y Conservación de Carne	97.64	100.00	100.28	102.16	102.26	102.90	103.01	106.43	107.94	112.88	115.30
3231	Curtidoras y Talleres de Acabado	n. d.	100.00	81.69	85.55	94.33	104.44	89.75	98.66	107.14	124.70	128.70
3240	Fabricación de Calzados, Excepto de Caucho Vulcanizado	111.39	100.00	118.84	141.15	156.23	147.05	178.72	195.30	216.26	214.90	212.03

FUENTE: Elaboración propia en base a Dossier de Estadísticas Sociales y Económicas N° 10. (udape.gov.bo)

n. d.: No disponible

(p): Cifras Preliminares

El incremento del INFOMIN en las actividades de Matanza de Ganado y Preparación y Conservación de Carne, podría sugerirnos que la oferta de pieles para ser curtidas también se ha incrementado en estos periodos. Sin embargo debe tomarse en cuenta que estas cifras incluyen la preparación y conservación de carne y no se tienen datos exclusivos referentes a la oferta boliviana de pieles verdes o pieles desolladas o pieles sin curtir, mucho menos se tienen estos datos proyectados a futuro. Lo propio ocurre para las actividades de Curtidoras y Talleres de Acabado, que no se tienen datos exactos disgregados para la diversidad de actividades de trabajado del cuero, sin embargo, resulta alentadora la tendencia creciente que demuestran estas actividades a partir del año 1996, aunque como se dijo anteriormente, gran parte de esta producción es vendida (legal o ilegalmente) al exterior como materia prima no terminada (por ejemplo, Wet Blue, que es un tipo de cuero semi - procesado).

Según la Variación Porcentual del Periodo Anterior, el INFOMIN 1989 – 1999, para las actividades de transformación del cuero, refleja:

Bolivia: Índice de Volumen Físico de la Industria Manufacturera Variación Porcentual del Periodo Anterior

CUII	RAMAS DE ACTIVIDAD	PROMEDIOS										
		1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999(p)
3111	Matanza de Ganado y Preparación y Conservación de Carne	-0.40	2.42	0.28	1.87	0.11	0.62	0.10	3.32	1.42	4.57	2.15
3231	Curtidoras y Talleres de Acabado	-100.00	n. d.	-18.31	4.73	10.27	10.72	-14.07	9.93	8.60	16.38	3.21
3240	Fabricación de Calzados, Excepto de Caucho Vulcanizado	-10.46	-10.23	18.84	18.77	10.68	-5.87	21.54	9.27	10.73	-0.62	-1.34

FUENTE: Elaboración propia en base a Dossier de Estadísticas Sociales y Económicas N° 10. udape.gov.bo

n. d.: No disponible

(p): Cifras Preliminares

Llama la atención los valores negativos de los años 1998 y 1999 en las actividades de Fabricación de Calzados, que pudieron ser resultado de la frágil situación económica del país que entre otros efectos muestra la contracción de la demanda de la población en general.

Según datos de UDAPE, los Valores Oficiales en Millones de Dólares para la Composición de las Exportaciones de Bolivia en las actividades del Sistema de Cadenas de Valor del Sector de Transformación del Cuero, refleja:

Bolivia: Composición de las Exportaciones

DETALLE	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999(p)
Ganado	49.5	17.9	-	0.6	2.9	-	0.5	0.7	0.7	0.7
Cueros	27.1	14.2	11.8	14.6	12.0	12.4	12.2	14.8	11.3	12.3
TOTAL	76.6	32.1	11.8	15.2	14.9	12.4	12.7	15.5	12	13

FUENTE: Elaboración propia en base a Dossier de Estadísticas Sociales y Económicas N° 10. UDAPE (p): Cifras Preliminares

Estos rubros pertenecen a los productos de exportación "No tradicionales". Sin embargo, resulta incomprensible el hecho de que no se cuente con una nomenclatura para bienes terminados y solamente se cuenten los factores primarios y bienes intermedios. Al parecer es tan fuerte la presión que tiene el Estado por exportar que incentiva la exportación de este tipo de bienes negándole la oportunidad a la industria nacional de transformar esta materia prima en productos terminados con destino a los mercados internacionales, tal vez de esta manera, estas cifras se multiplicarían en beneficio de los bolivianos.

II. 8 Factores Críticos de las Industrias Procesadoras de Cuero Curtido en Bolivia:

Los datos obtenidos en la Agenda para el Desarrollo del Diálogo Nacional 2000 del Gobierno de Bolivia, reordenados bajo los criterios conceptuales de Sistemas de Cadenas de Valor, de Competitividad Sistémica, y de Cadena de Valor Genérica, en el estudio de la Cadena Productiva: Ganadería, Cuero, Manufacturas, en esta etapa, presenta entre sus factores críticos más relevantes, lo siguiente:

- A nivel MACRO:
 - ✘ No existe seguridad jurídica
- A nivel MESO:
 - ✘ Avasallamiento de calzados y otros productos terminados en cuero procedentes del extranjero al mercado interno (usados y subvencionados)
 - ✘ Ausencia de una política crediticia adecuada para la realidad del sector de transformación del cuero
 - ✘ Carencia de programas de apoyo integral a la micro y pequeña empresa
 - ✘ Insuficiente asistencia técnica en control de calidad bajo normas de exportación
 - ✘ Inconsistencia y dispersión de la información actual

- A nivel MICRO:
 - En cuanto al entorno microeconómico de negocios:
 - ❖ Estrategia, Estructura y Rivalidad de la Empresa:
 - ✘ Baja capacidad para comercializar productos en las PYMES
 - ✘ Mala planificación del proceso productivo
 - ❖ Condiciones de la Demanda:
 - ✘ Altos costos y dificultad para identificar mercados de exportación
 - ❖ Condiciones de los Factores:
 - ✘ Escaso conocimiento sobre las normas de calidad en las empresas
 - ✘ Conformación de capital accionario de empresas familiares les impide acceder a otros mercados de financiamiento
 - ❖ Sectores Conexos y de Apoyo:
 - ✘ Bajo nivel de interrelación entre empresarios de la pequeña empresa y fabricantes de materia prima
 - ✘ Altos costos y dificultad para identificar mercados de exportación
 - En cuanto a la gestión empresarial:
 - ⇒ Infraestructura de la Empresa:
 - ✘ Infraestructura de las empresas insuficiente e inadecuada a nivel general
 - ✘ Es muy difícil instalar industrias en las provincias debido a la falta de infraestructura y apoyo
 - ⇒ Administración de Recursos Humanos:
 - ✘ Insuficiente asistencia técnica en control de calidad bajo normas de exportación
 - ✘ Escasez de mano de obra calificada para confecciones
 - ⇒ Desarrollo Tecnológico:
 - ✘ Obsolescencia tecnológica en la mayoría de las empresas
 - ✘ Pequeña escala de producción impide las exportaciones
 - ⇒ Abastecimiento:
 - ✘ Dificultades de acceso a insumos por el excesivo control de narcóticos sobre estos productos
 - ✘ Bajo nivel de interrelación entre empresarios de la pequeña empresa y fabricantes de materia prima
 - ⇒ Logística Interna:
 - ✘ Mala planificación del proceso productivo
 - ✘ Desconocimiento (falta de información disponible) del mercado para tomar decisiones de producción
 - ⇒ Operaciones:
 - ✘ Pequeña escala de producción impide las exportaciones
 - ✘ Escaso conocimiento sobre las normas de calidad en las empresas
 - ⇒ Logística Externa:
 - ✘ Avasallamiento de calzados y otros productos terminados en cuero procedentes del extranjero al mercado interno.
 - ✘ Bajo nivel de interrelación entre empresarios de la pequeña empresa y fabricantes de materia prima
 - ⇒ Mercadotecnia y Ventas:
 - ✘ Exportación de cuero semi-procesado
 - ✘ Altos costos y dificultad para identificar mercados de exportación
 - ⇒ Servicio:
 - ✘

Se puede apreciar que gran parte de los factores críticos de esta actividad podrían ser corregidos en las etapas anteriores, podría decirse inclusive que si se corrigen los factores críticos de las etapas anteriores, la habilidad y creatividad de los artesanos bolivianos, sería reconocida a nivel mundial y el país podría ser un gran productor de artículos terminados en cuero de gran aceptación y demanda a nivel mundial.

Por otra parte las particularidades de esta etapa evidencian la dificultad, que podría ser entendida también por la preferencia de los actores productivos a nivel empresarial de desarrollar sus actividades en un ámbito de informalidad alarmante.

Puede notarse también que el potencial del sector es realmente grande y alentador para el país siempre y cuando se tome conciencia de la importancia de que el incremento de la productividad de las empresas y la articulación que tienen entre ellas son elementos esenciales en su desempeño.

Por otra parte, es evidente que tanto el mejoramiento de la tecnología de producción como de la capacidad de gestión, puede generar un efecto multiplicador de importancia a favor de la industria nacional, así podríamos mejorar, por ejemplo, el vacío que presenta la actividad de servicio.

Conclusiones y Recomendaciones:

Por lo expuesto, podría concluirse que las actividades productivas del sector de transformación del cuero en Bolivia, tienen una inadecuada articulación, las entidades públicas y privadas, al parecer, no cumplen una estrategia común, y no cuentan con la información necesaria y oportuna para la toma de decisiones. También podría decirse que la gestión de estas entidades productivas es deficiente en cuanto a producir artículos terminados en cuero para mercados altamente exigentes. Por lo tanto, se sugiere lo siguiente:

A nivel de Políticas MACRO:

- Protección a la materia prima nacional, particularmente a la ganadería y al cuero.
- Normalización en cuanto a la clasificación de cueros y pieles
- Legislación y control en el funcionamiento de mataderos y frigoríficos
- Formalizar las unidades productivas de curtido de cueros para controlar los problemas de contaminación

A nivel de Políticas MESO:

- Titulación de tierras
- Infraestructura caminera a nivel nacional
- Lucha contra enfermedades de los distintos tipos de ganado
- Investigación y mejoramiento de las razas de ganado
- Creación de mataderos y frigoríficos adecuados en todo el país
- Control para evitar el contrabando de cueros
- Crear parques industriales adecuados al curtido de cueros
- Facilitar el acceso de insumos a las curtiembres legalmente instaladas.
- Crear condiciones para que la producción nacional del sistema de cadenas de valor del sector de transformación del cuero, sea más competitiva que los productos usados y subvencionados que ingresan al país
- Fomentar el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas de cuero en el país
- Asistencia técnica para exportar la producción del sector

- Mejorar y actualizar las fuentes de información estadística del sector

A nivel de Políticas MICRO:

- ❑ En cuanto al entorno microeconómico de negocios:
- ❖ Estrategia, Estructura y Rivalidad de la Empresa:
 - Fomentar y capacitar a los actores para seguir la estrategia del sistema
- ❖ Condiciones de la Demanda:
 - Generar exigencia de las condiciones de la demanda interna
- ❖ Condiciones de los Factores:
 - Generar conciencia de protección de la materia prima
 - Capacitar a personal encargado del desuello de los animales
 - Fomentar el mejoramiento de tecnología en la industria manufacturera del sector
- ❖ Sectores Conexos y de Apoyo:
 - Fomentar el mejoramiento productivo de las actividades de apoyo del sistema
 - Generar conciencia de la necesidad de relacionamiento entre actores productivos del sistema
 - Evitar y sancionar la intervención de intermediarios no productivos en el sistema

Es muy importante resaltar que la Estrategia del Sistema analiza los Factores Determinantes de la Competitividad Sistémica y las condiciones del entorno microeconómico de la región. De la misma manera, es tal vez de mayor relevancia el hecho de que participen de este análisis los actores involucrados que se convertirán en beneficiarios y que se logre un consenso para poner esta Estrategia común en marcha.

Teniendo en cuenta que la industria nacional de este sector se provee principalmente de piel vacuna, y que el área rural del país es lo suficientemente extensa, se recomienda apoyar a la población a que se dedique a la cría de animales con programas adecuados a la realidad de cada región del país, es decir, capacitación en cuanto se refiere a una eficiente gestión ganadera; Investigaciones sobre mejoramiento de razas y mejoramiento de producción de acuerdo a cada tipo de ganado y región del país; Infraestructura adecuada para el faenado de los animales.

Teniendo en cuenta las tendencias internacionales de la demanda de productos de cuero, se recomienda estudiar programas de crianza de animales exóticos con fines industriales.

Por otra parte, si las leyes nacionales permiten la venta de ganado en pie, así como de cueros semi-procesados, entonces se está permitiendo que lo mejor de nuestra materia prima beneficie a la industria extranjera, cortando de esta manera el desarrollo de la industria nacional y cortando el factor multiplicador en la economía del país. Se recomienda, en este sentido, proteger la materia prima nacional en beneficio del Sector. De la misma manera, se recomienda incentivar las industrias procesadoras de cuero curtido nacionales para que puedan destinar su producción a mercados externos.

Se recomienda organizar un sistema de clasificación de calidad y precios como incentivo para mejorar la conservación y calidad de la materia prima, de esta manera aumentar la exportación de productos terminados en cuero, capturando gran parte del valor generado dentro del país.

Otro factor de creciente importancia a nivel internacional es la contaminación ambiental efectuada en los procesos de curtición, al respecto, se recomienda la creación de parques industriales adecuados a este problema para que los cueros puedan ser certificados internacionalmente y los productos terminados de esta materia prima puedan competir exitosamente en mercados internacionales.

Se recomienda, mejorar la capacidad industrial e incentivar la cooperación con los países que poseen industrias más desarrolladas que la nuestra para beneficiarnos de la transferencia tecnológica y poder atacar mercados altamente exigentes en cuanto a calidad.

Bibliografía:

AHIJADO, Manuel; AGUER, Mario. 1996. **Diccionario de Economía y Empresa**. ED. Pirámide.

ALBURQUERQUE, Francisco. 1996. **Globalización, Competitividad y Desarrollo Económico Local**. ILPES.

BANNOK; BAXTER; REES. 1998. **Diccionario de Economía**

BECK, Ulrich. 1998. **¿Qué es la Globalización?**. ED. Grafiques. Barcelona, España.

BOUGRINE, Asan. 2000. **Crecimiento y Competitividad: Una Evaluación Crítica**.

FREDIANI, Ramón, 1998. Comentario del libro **Los Procesos Internos y la Globalización** de BALMELLI, Carlos Mateo. 1997 en Contribuciones I/98. Revista del CIEDLA.

GOBIERNO DE BOLIVIA. 2000. **Cadenas Productivas. Agenda para el Desarrollo del Diálogo 2000**.

INTITUTO PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL DE LA ARGENTINA. 1994. **Productividad Eje del Bienestar General**

PREFECTURA DE COCHABAMBA - CIDRE. 2000. **Estrategia Operacional y Financiera para la Adecuación Ambiental del Sector Industrial de Cochabamba**. Proyecto Piloto para la Aplicación de Normas Ambientales.

PORTER, Michael. 1991. **La Ventaja Competitiva de las Naciones**. Javier Vergara Editor S. A. Buenos Aires, Argentina.

PORTER, Michael. 1996. **Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior**. Compañía Editorial Continental S.A. de C.V. México.

SIERRAALTA, Nephthalí. 2000. **La Competitividad en la Región de Cochabamba: Un Análisis Desde la Perspectiva Micro**. CEPLAG.

Portales de Internet Visitados

<http://www.cueroamerica.com>

<http://www.cueronet.com>

<http://www.fao.org>

<http://www.iicanet.org>

<http://www.ine.gov.bo>

<http://www.iadb.org>

<http://www.udape.gov.bo>