

Universidad Tecnológica de El Salvador

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

TÉCNICO EN MERCADEO Y VENTAS



SISTEMA DE INTELIGENCIA DE MERCADOS PARA EMPRESA EXPORTADORA

DE CALZADO ARTESANAL HACIA ESTADOS UNIDOS

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

NELSON EMMANUEL GARCÍA ORTIZ

LISIDA SUGEY GIRÓN TORRES

WALTER ADONAY CHOTO GUERRERO

PARA OPTAR AL GRADO DE:

TÉCNICO EN MERCADEO Y VENTAS

SEPTIEMBRE, 2016

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA.

AUTORIDADES ACADÉMICAS

ING. NELSON ZARATE SÁNCHEZ

RECTOR

LIC. JOSÉ MODESTO VENTURA

VICERRECTOR ACADÉMICO

LICDA. LISSETTE CANALES DE RAMÍREZ

DECANO

JURADO EXAMINADOR

LIC. CARLOS ROLANDO BARRIOS LÓPEZ

PRESIDENTE

LIC. MAURICIO MUÑOZ ORTIZ

PRIMER VOCAL

DR. CARLOS ROMERO CAÑADAS

SEGUNDO VOCAL

SEPTIEMBRE, 2016

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

ACTA DE EXAMEN PROFESIONAL

HABIÉNDOSE REUNIDO EL JURADO CALIFICADOR INTEGRADO POR:

Lic. Mauricio Muñoz Ortiz, Lic. Carlos Romero Cañadas, Lic. Carlos Rolando Barrios López,
a las 12:30m. del día Jueves, 23 de Junio de dos mil dieciséis.

Y LUEGO DE HABER DELIBERADO SOBRE EL EXAMEN PROFESIONAL DE LOS ALUMNOS:

<u>1-Lisida Sugey Girón Torres</u>	<u>Carnet 08-5600-2013</u>
<u>2-Walter Adonay Choto Guerrero</u>	<u>Carnet 08-1103-2014</u>
<u>3-Nelson Emmanuel García Ortiz</u>	<u>Carnet 08-1618-2013</u>

QUIEN PRESENTÓ DEFENSA DE SU TRABAJO DE GRADUACION TITULADO:

"Sistemas de inteligencia de mercados para empresa exportadora de calzado artesanal hacia Estados Unidos."

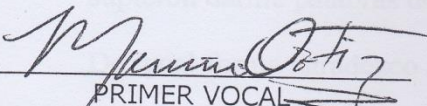
PARA OPTAR AL GRADO DE: **TECNICO EN MERCADEO Y VENTAS**

Y DEL CUAL TAMBIEN EVALUARON LOS CONOCIMIENTOS RELACIONADOS CON EL TEMA DEL MISMO, POR LO QUE ESTE JURADO RESUELVE DECLARAR EL EXAMEN COMO:

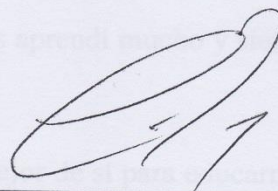
APROBADO

YA QUE CUMPLE CON LOS REQUISITOS ESTABLECIDOS EN EL REGLAMENTO DE GRADUACION DE LA UNIVERSIDAD.

San Salvador, 23 de Junio de dos mil dieciséis.

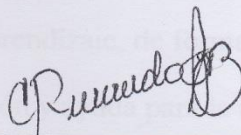
F. 
PRIMER VOCAL

Lic. Mauricio Muñoz Ortiz

F. 

SEGUNDO VOCAL

Lic. Carlos Romero Cañadas

F. 

PRESIDENTE DEL JURADO

Lic. Carlos Rolando Barrios López

Agradecimientos.

A Dios por haberme guiado correctamente en mi vida, por darme la sabiduría y paciencia para cumplir mis metas propuestas, por darme la inteligencia y tenacidad para culminar mi carrera universitaria, sé que sin sus bendiciones nada de esto hubiese sido posible.

A mi madre porque ella fue mi ejemplo a seguir para llegar a ser una profesional competente, a mi hijo por ser mi inspiración para poder salir adelante, a mi hermana y mi hermano por siempre darme ánimos y su apoyo incondicional y a toda mi familia a quiénes les llena de orgullo que haya culminado exitosamente mis estudios.

De manera especial quiero agradecer a mi enamorado, porque fue él, también un constante apoyo durante todo este trayecto.

También quiero agradecer a mis compañeros de tesis por el apoyo que mutuamente nos dimos para culminar con éxito nuestras carreras, así mismo agradecer a mis amigos, quienes fueron parte fundamental de mi formación, de quienes aprendí mucho y siempre supieron darme palabras de aliento cuando más lo necesitaba.

De igual forma agradezco a mis maestros quienes dieron lo mejor de sí para educarnos y su lucha constante por nuestro aprendizaje, de forma puntual al Ing. Carlos Cañadas por la confianza y por su predisposición y ayuda para la realización del presenta trabajo.

Lisida Sughey Girón Torres

Agradecimientos.

A Dios todopoderoso por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A mis padres Mario Choto y Blanca Guerrero por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, por su incondicional apoyo a través del tiempo A ustedes, mi mayor reconocimiento y mi gratitud por ser las personas que me han ofrecido el amor y la calidez de la familia cual amo.

A mis hermanos Mario Choto y Deyanira Choto, que con su amor me han enseñado a salir adelante, gracias por su paciencia, por ser el principal cimiento para la construcción de mi vida profesional, ejemplo de responsabilidad y deseos de superación, para ustedes toda mi admiración.

Esposa amada, Kelly Verónica Murgas Gracias por tu paciencia y comprensión hoy hemos alcanzado un triunfo más juntos como uno solo; han sido 8 años de amor compartiendo alegrías y tristezas pero siempre gozos en Cristo Jesús fortalecidos por el apoyo y amor mutuo hasta que Cristo nos llame a su presencia. Te amo

A mi asesor de tesis, Ingeniero Carlos Romero, mi más amplio agradecimiento por haberme instruido, con paciencia, y valiosa dirección. Cuya experiencia y educación han sido mi fuente de motivación y curiosidad para seguir adelante.

Walter Adonay Choto Guerrero

Agradecimientos.

“Por qué Jehová da la sabiduría, y de su boca viene el conocimiento y la inteligencia”

(Proverbios 2:6)

A Dios Todopoderoso por sus misericordias innumerables y nuevas cada día, por haberme guardado en momentos difíciles y haber provisto la fortaleza y la oportunidad de coronar un primer paso en la vida académica y profesional.

A mis padres, Nelson García y Olga Ortiz por su apoyo material y espiritual y por creer cada día en mí, por haber sido siempre la base de toda educación y fomento de valores y amor a Dios.

A mi prometida Raquel Herrera, por creer en mí incondicionalmente además de llevarme en sus oraciones y por haber sido en el impulso principal para retomar mis estudios y recordarme con amor incesantemente que todo es posible con la fe puesta en Dios.

A mi asesor de tesis Ingeniero Carlos Romero por haber destinado su tiempo y dedicación a poder ayudarnos y desarrollarnos como equipo de trabajo, por su ejemplo de superación y de compartir el bien máspreciado y que no perece que es el conocimiento.

A mis compañeros Sughey Girón y Walter Choto por haberse embarcado a mi lado en esta experiencia y haber perseverado hasta el final para poder pelear juntos la buena batalla.

Nelson Emmanuel García Ortiz

ÍNDICE

Introducción	i
Capitulo I Planteamiento del problema	1
1.1. Antecedentes de la industria del calzado	1
1.2. Enunciado del problema	3
1.3. Supuestos problematicos	3
1.4. Objetivos de la investigacion.....	4
1.4.1. Objetivo General.	4
1.4.2. Objetivos Especificos.....	4
1.5. Justificacion	5
1.6. Limitaciones del estudio	5
1.6.1. Limites Teoricos.....	5
1.6.2. Limites Temporales.....	5
1.6.3. Limites Espaciales.....	6
Capitulo II Marco teorico	7
2.1. Conceptos	7
2.2. Situación actual de la industria del calzado en El Salvador	8
2.3. Capacidad productiva	10
2.4. Limitantes	12
2.5. Mercados internacionales de calzado	15
2.5.1. Mercado en Estados Unidos.....	16
2.5.2. Mercado en Europa	17
2.6. Inteligencia de mercados	19
2.7. Hipotesis	22
Capitulo III Metodologia	23
3.1. Participantes	23
3.1.1. Comercializadora Salvadoreña.....	23
3.1.2. Quinbe.....	23
3.2. Metodo Cualitativo	24
3.3. Enfoque Cualitativo.....	25
3.4 Instrumento.....	25
3.5 Entrevista a profundidad.....	25
3.6 Guia de la entrevista a profundidad.....	26

3.7 Procedimientos	28
3.8 Estrategia de analisis de datos	28
Capitulo IV Analisis de resultados	29
4.1. Analisis de la entrevista a profundidad	29
4.2. Analisis de la competencia de los paises exportadores	31
4.2.1.Aspectos claves a conocer de la competencia.....	32
4.2.2.Paises competidores en la produccion y exportacion de calzado.....	33
4.2.3.Competidores nacionales de exportacion de calzado elaborado en cuero	36
4.3. Proceso de exportacion.....	36
4.3.1.Producto a exportar	38
4.3.2.Incoterms.....	40
4.3.3.Incursion en el nuevomercado	42
4.3.4 Formas de pago	43
4.3.5 Distribucion.....	44
4.4. Estrategias.....	46
Capitulo V Conclusiones y recomendaciones	49
5.1. Conclusiones.....	49
5.2. Recomendaciones	50
Anexos	53
Referencias.....	71

Introducción.

La presente tesina se ha elaborado para dar a conocer una propuesta de implementación de un sistema de inteligencia de mercado para las empresas Quinbe Mfg. Y DICALZA.

Con el objetivo de aprovechar al máximo la capacidad instalada de producción de empresas que elaboran calzado artesanal, la cual ha sido adquirida por la necesidad de atender la demanda que suponen las licitaciones para los paquetes escolares que otorga el MINED a 1.4 millones de estudiantes de niveles educativos como: parvulario, básica y media.

La propuesta principal se basa en lograr el aprovechamiento de la capacidad instalada mediante la incursión y posterior posicionamiento de los zapatos Two Tone Shoes en mercados regionales y mundiales explotando al máximo de la mano de obra calificada y el tipo de producto a comercializar, así como el crecimiento en las exportaciones de El Salvador a diversas economías a nivel mundial.

El cumulo estratégico buscara la identificación de oportunidades en mercados selectivos mediante el conocimiento inicial de las características de dicho mercado que van desde los deseos y expectativas del consumidor hasta el canal idóneo de distribución del producto.

Generándose así recomendaciones finales enfocadas a la optimización de recurso humano y capacidad operativa a través del establecimiento de un funcionamiento organizado que garantice un crecimiento sostenible, incursión en nuevos mercados y por ende rentabilidad a las empresas enfocados en obtener información relevante del mercado y sus condiciones de todas las fuentes posibles.

Capítulo I Planteamiento del problema.

1.1. Antecedentes.

En la década de los años 40's el calzado en El Salvador era fabricado exclusivamente de forma artesanal. La maquinaria para la fabricación de calzado era operada manualmente y se limitaba a la producción de modelos sencillos, se desconocía la producción en serie. La utilización de maquinaria para la producción en serie generó por mucho tiempo una fuerte resistencia de parte del gremio de zapateros, consideraban que el uso de esta provocaría altos niveles de desempleo entre los agremiados.

La producción en serie da inicio en la década de los 50's, fabricado de cuero, caucho y hule, lo cual permite el desarrollo de un mercado más amplio y diversificado impulsado por nuevos gustos y necesidades. Comienzan a aparecer en el mercado fábricas de calzado capaces de producir 2,000 pares de zapatos diarios, emblemática de estas empresas es ADOC S.A. - el nombre de ADOC proviene de 'AD' "Propósito" y 'HOC' "a la medida" - conocida inicialmente como Calzado salvadoreño S. A. Esta se instaló inicialmente en el Boulevard del Ejercito Nacional, llamado anteriormente "Bulevar de Ilopango". En la década de los 70's, se formaron nuevas empresas derivadas de ADOC S.A.: la división de Hules y Plásticos, Tenería Ateos, Fiasa, Valeria y Duramas.

Surge, en la década de los 70, la Asociación Salvadoreña de Industriales del Calzado (ASICA), como parte de la Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI), incorporando varias

empresas entre las cuales destacan: Industrias Caricia S.A. de C.V., Industrias Laurent, S.A. de C.V., ADOC S.A. entre otras.

Industrias Caricia S.A. de C.V, inicio sus operaciones en 1971, con un pequeño taller, hoy días es propietaria de 59 tiendas “Lee Shoes” en todo el país, con más de 600 Distribuidores mayoristas. Dueña de reconocidas maracas como Golden Tag, Forastero, Tacos mundialistas, Turbo y Truck entre otras. Opera en Guatemala, Honduras y república Dominicana. La Planta produce aproximadamente 80,000 pares de zapatos mensuales, 150 diferentes estilos, con un promedio de 10 tallas por estilo. Emplea cerca de 800 colaboradores, entre operarios y administrativos.

La producción de zapatos con métodos industriales, con buenas economías de escala, ha madurado enormemente en el país, no solo los métodos de producción sino también el procesamiento de materia prima. En febrero del 2010, el Gobierno de El Salvador implementó un programa social bajo el cual se provee con calzado gratis a los alumnos del sistema público de educación básica. En el 2015 se extendió la cobertura a los estudiantes de educación media.

El gobierno da trato preferencial a las empresas salvadoreñas, medianas, pequeñas y micro empresas que cumplan con los requisitos de manufacturación, a través de un programa de licitación formal. Se crean una buena cantidad de empresas para satisfacer esta demanda, se crea infraestructura, capacidad productiva y se crean empleos en su mayoría de mano de obra calificada.

La demanda, según datos publicados por el MINED, es de 1.4 millones de pares de zapato escolar, de estudiantes pertenecientes a 5,157 instituciones educativas en los niveles de parvulario hasta bachillerato con una inversión que asciende a los \$80 millones de dólares.

Las contrataciones ahora se realizan a través de una plataforma virtual en la que se ofrece a los representantes legales de los centros educativos la información sobre ofertantes disponibles por municipio, rubro, precios y características de acuerdo a los proveedores acreditados por la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE).

1.2.Enunciado del Problema.

Según datos del MINED y de las empresas participantes, el programa de zapato escolar gratis impulsa a la creación de varias empresas dedicadas a servir la nueva demanda, de las cuales destacan 16 aprobadas formalmente como proveedores formales. Las empresas operan hoy día al 100% de su capacidad 4 meses del año, los otros 8 meses operan al 20%; aunque dos operan al 40%.

Situación que da lugar a la interrogante:

¿Cómo explotar la capacidad de producción instalada y no utilizada de empresas fabricantes de calzado artesanal que sirven al MINED?

1.3.Supuestos Problemáticos.

El ambiente de inseguridad social y la creciente criminalidad.

Proveedores.

Estándares de calidad en procesos de manufacturación.

Dificultad en los accesos a créditos.

Tiempo de producción del calzado.

Forma de Pago.

Logística y distribución.

Competencia de productores extranjeros

1.4. Objetivos de la investigación.

1.4.1. Objetivo General

Aprovechar la capacidad instalada y no utilizada de producción de calzado artesanal de las medianas y pequeñas empresas que sirven al MINED mediante la implementación de un sistema de inteligencia de mercado.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Identificar productos que el mercado local, regional e internacional acepte.
- Evaluar el potencial de incursión de calzado artesanal en mercados internacionales.
- Maximizar el desarrollo de la pequeña mediana empresa a través del aprovechamiento de la mano de obra local y la capacidad de producción.
- Establecer los medios y canales de distribución.
- Lograr competitividad y rentabilidad sostenible para las empresas que elaboran calzado a partir de la exportación.

1.5. Justificación.

Una de las principales razones por las cuales las empresas fracasan en la comercialización de nuevos productos, local o internacional, es la pobre identificación de las necesidades y gustos del consumidor.

El propósito de la investigación es crear un sistema de inteligencia de mercados; como base para la creación de estrategias mercadológicas; que permitan a las empresas de calzado incursionar exitosamente en nuevos mercados regionales e internacionales mediante la exportación.

El claro beneficio es el desarrollo económico de dichas empresas y los réditos sociales que conlleva el utilizar la capacidad productiva instalada y no utilizada, es decir desaprovechada.

1.6. Limitaciones Del Estudio

1.6.1. Límites Teóricos

La investigación pretende diseñar un sistema de inteligencia de mercado; con definición de productos; enfocado a la exportación a mercados regionales e internacionales; definición de competencias actuales versus requeridas; utilizando así el potencial instalado.

Se parte de análisis de condiciones de mercados extranjeros, gustos y preferencias de los consumidores, y aspectos relacionados a la exportación.

1.6.2. Límites Temporales

Se parte de la recopilación de datos en un lapso de dos meses, comenzando Marzo 2016, finalizando con un informe final Junio 2016.

1.6.3. Limites Espaciales

Los límites espaciales de la investigación en términos de capacidad productiva se centran en El Salvador, inicialmente en dos empresas: Quinbe Mfg. Y DICALZA.

Estas dos empresas son representativas de las características de las restantes aprobadas por el MINED

El mercado, dada la globalización, es el planeta. El reto es recopilar información de mercados regionales y extranjeros, sus consumidores – gustos y preferencias, principalmente en Estados Unidos De Norte América y Europa.

Capítulo II Marco Teórico

2.1. Conceptos.

Arancel: Tarifa oficial determinante de los derechos que se han de pagar en varios servicios, como el de costas judiciales, aduanas, etc., o establecida para remunerar a ciertos profesionales.

Cadena de Abastecimiento: conjunto de actividades funcionales que se repiten a lo largo del canal de flujo del producto, mediante los cuales la materia prima se convierte en productos terminados y se añade valor al consumidor

Cafta: Central America Free Trade Agreement (Tratado de Libre Comercio entre Centro América, República Dominicana y los Estados Unidos).

Exportación: Envío de mercaderías del país propio, o del que se mencione, a otro distinto.

Importación: Es el ingreso de mercancías procedentes del exterior para su uso o consumo definitivo en el territorio aduanero nacional.

Incoterms: Las Incoterms son cláusulas tipo que definen los usos comerciales internacionales más comunes, para determinar cuál es la solución acordada entre el vendedor y el comprador, respecto de cuatro de los problemas tradicionales al comercio exterior: la entrega de la mercadería, la transferencia de la responsabilidad, la distribución de los gastos y obligaciones y los documentos necesarios para la tramitación aduanera.

Mercado: Un mercado es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio. Tales compradores comparten una necesidad o un deseo en particular, el cual puede satisfacerse mediante relaciones de intercambio.

Sistema de inteligencia de mercados: Se define al sistema de inteligencia de la mercadotecnia como el conjunto de procedimientos y recursos que utilizan los directivos para obtener información diaria sobre los desarrollos pertinentes en el ámbito de la mercadotecnia

2.2. Situación actual de la industria del calzado en El Salvador.

Según datos de PROESA; El Salvador se ha convertido en una plataforma de ensamblaje y manufactura de la industria de calzado para exportar hacia mercados importantes como Estados Unidos y Europa, beneficiándose de los tratados de libre comercio, especialmente el DR-CAFTA, SGP Plus y el próximo Acuerdo de Asociación con La Unión Europea al exportar productos libre de arancel.

La industria del calzado en El Salvador está conformada por un estimado de 1,623 empresas de las cuales 11 son grandes, 6 medianas y 1,606 microempresas, proporcionando empleo a aproximadamente 10,000 personas. Las empresas que se dedican a la elaboración del calzado están ubicadas principalmente en los departamentos de San Salvador, Santa Ana y Sonsonate. Las exportaciones del rubro de calzado de cuero en general de acuerdo a estadísticas del MINEC se estiman en \$50.2 millones, ejercicio 2015. El principal problema

que afecta la industria es la entrada al país de calzado proveniente de China y el proveniente de contrabando. Los tratados de libre comercio existentes representan oportunidades palpables para la industria en términos de incursionar en nuevos mercados en el extranjero a través de la exportación, con reglas de origen más favorables que otorgan beneficios arancelarios aun y cuando partes o materiales para la elaboración del calzado sean manufacturadas en otros países.

Tradicionalmente la producción en el país, tanto para la demanda local como para exportación, se ha concentrado en la mediana y gran empresa. Sin embargo, en los últimos años se han abierto oportunidades para productores artesanales y cooperativas, quienes han mejorado la calidad de su producción, incrementado la capacidad instalada de producción y mejorado la calificación de la mano de obra.

El programa de entrega de paquetes escolares implementados por el Gobierno de El Salvador a través del MINED con apoyo de CONAMYPE ha impulsado un significativo crecimiento de la pequeña empresa de calzado. La política gubernamental radica en que la demanda sea satisfecha única y exclusivamente por micro empresas siendo esta situación la que ha permitido que empresas que actuaban a nivel muy artesanal han adquirido una capacidad de producción instalada, y calificación de calidad, capaz de atender la demanda generada.

Los productos de hoy día son de calidad capaz de competir en mercados internacionales, cumplen con sus estándares, la mano de obra es calificada, la materia prima es

adecuada. Adicionalmente, el acuerdo con Asociación de la Unión Europea abre más oportunidades de diversificación de los mercados de destino de las exportaciones y permite a las micro y pequeñas empresas incursionar en estos mercados. La información proporcionada por el MINEC de El Salvador muestra una tendencia al alza en las exportaciones de calzado, dicha situación ha propiciado que los productos salvadoreños ganen terreno en 32 países de destino entre los que destacan: la región centroamericana, España, Sudáfrica, México y Estados Unidos, siendo este último uno de los principales importadores de calzado salvadoreño.

2.3. Capacidad productiva.

La capacidad productiva de la industria proviene de la pequeña empresa, entre un 80% y 90%, producción relativamente artesanal. Esta capacidad productiva, la suma los productores artesanales, alcanza un poco más de la mitad de la producción total. La industria del calzado en El Salvador se caracteriza por ser dinámica e intensiva, con una mano de obra calificada y de bajo costo.

Las empresas grandes y medianas en el país suman 19, quienes dominan la exportación, ejemplo: ADOC S.A es responsable del 76.0% de las exportaciones totales del calzado del país; el Grupo Garbal es responsable del 13.0% del total exportado. La exportación de calzado en El Salvador está concentrada y acaparada por pocas empresas y la transferencia de tecnología a terceros es pequeña o incluso inexistente, la mayoría de las empresas trabajan con maquinaria y equipo obsoleto.

Los departamentos donde se concentra la mayor cantidad de fábricas de calzado son el de Santa Ana, el de San Salvador y el de Sonsonate. Es importante destacar que El Salvador se ha especializado en calzado de cuero, de ahí la importancia de conocer rasgos de este mercado. El 85% del cuero se dedica a la elaboración del calzado, mientras que el resto a los accesorios. Actualmente existe un número reducido de proveedores locales, quienes se centran sobre todo en productos de calidad media y baja. La escasez en el país de materia prima optima y la baja calidad del cuero, obliga a las fábricas a importarlo.

Es común que las empresas trabajen con intermediarios porque saben dónde acudir para encontrar los productos que demanda la elaboración de calzado de calidad, a pesar que son pocas las empresas productoras grandes, son estas las que lideran el subsector de calzado de cuero a través de sus propias marcas.

En El Salvador existen tres factores relevantes en relación a la producción:

Mano de obra competitiva: Compuesta por una población joven, de bajo costo, bien capacitada, de alta productividad y con una curva de aprendizaje rápida.

Diversidad de Zonas Francas: El Salvador cuenta con 17 Zonas Francas en diversos puntos que emplean un aproximado de 73,100 personas. En ellas se han establecido un estimado de 200 empresas que operan en 10 sectores diferentes.

Las oportunidades de inversión: En El Salvador destacan aspectos importantes en cuanto a las oportunidades de inversión que fomenten el desarrollo de la industria; entre ellas se destacan el Ensamblaje de componentes y partes de Calzado y la Manufactura verticalmente integrada.

Actualmente el sector cuenta con 11 empresas grandes, 6 medianas y 1,606 microempresas produciendo tanto para el mercado local como para la exportación a mercados internacionales. Estas empresas cuentan con plantas de producción de calzado y de componentes como cuero, adhesivos, componentes de caucho y tableros de fibras y plástico para el mercado local y consumo propio. Las exportaciones de El Salvador desde el 2011 presentan una tasa anual de crecimiento del 12% en 6 años. Los principales destinos de exportación son Estados Unidos, con el 42% del total exportado, y los países de Centroamérica, sumando un 46% del total, seguido por España y México.

2.4. Limitantes.

En El Salvador, a pesar del crecimiento productivo y de exportación, aun existen limitantes que impiden que el sector del calzado artesanal pueda aprovechar la capacidad de producción instalada, que les pueda garantizar un crecimiento económico y generar una rentabilidad estable. Entre dichas limitantes sobresalen las siguientes:

Fuerte Competencia: La industria de calzado en El Salvador se ve en la necesidad de competir de forma directa con países que cuentan con ventajas competitivas basadas en costos bajos y mejores métodos de producción. Según datos del MINEC en el mercado nacional,

aproximadamente el 48% del calzado que se importa proviene de Asia, destacando China como el principal proveedor (40.1%), luego se suma a la lista Vietnam (3.1%), Hong Kong (3%), e Indonesia (2.2%) Los mercados más importantes de exportación se ven marcados por un panorama similar. Tenemos el caso de Estados Unidos donde cerca del 76% de las importaciones de calzado provienen de China y 8% de Vietnam. Mientras que en el mercado regional en países como Guatemala el 31% de las importaciones de calzado provienen directamente de China y 30% de Panamá, en Costa Rica cerca del 53% de las importaciones provienen de China.

Contrabando: Aquí encontramos otro elemento que afecta en gran manera la industria del calzado en El Salvador. Este se apodera de una buena parte del mercado interno mediante elementos de una competencia desleal, que daña la planta y capacidad productiva nacional, provoca el cierre de empresas y culmina con la pérdida de fuentes de trabajo. Esta realidad fomenta el comercio informal con productos en su mayoría de baja calidad; afecta la captación de ingresos fiscales del gobierno - tanto en concepto de IVA como de aranceles y cuotas compensatorias.

Conflictos sociales e inseguridad ciudadana: La situación de violencia e inestabilidad en cuanto a la seguridad ciudadana que vive actualmente El Salvador se ha transformado en un costo adicional para cualquier sector económico, comercial e industrial, la industria del calzado no es excepción, y claro, afecta directamente su competitividad. La situación constituye un reto importante para la industria salvadoreña ya que reduce los márgenes de utilidad para poder competir.

Cadena de abastecimiento: En la actualidad se cuenta con una cadena de abastecimiento débil, la industria del calzado necesita proveedores locales competitivos en las áreas relacionadas a la industria, solo así puede el sector generar y mantener ventajas competitivas. La industria de calzado en El Salvador depende de las importaciones de materia prima para abastecerse y mantener niveles óptimos de producción. La producción nacional de insumos es escasa y la poca que hay suele ser de baja calidad. Según datos del MINEC desde 2010 las importaciones de insumos para esta industria se valora aproximadamente en US \$53 millones; los cuales se concentran en el sector textil (41%), en el de pieles y cueros (21%) y en el de productos plásticos y de caucho (12%).

El alto poder de negociación de los proveedores de insumos cuentan se refleja en la reducción de la rentabilidad de la industria de calzado nacional. De acuerdo a la información proporcionada por empresas entrevistadas por el MINEC otro factor que afecta la competitividad de la industria es la concentración en pocas manos de la importación y comercialización de materia prima. Las grandes empresas productoras de calzado del país comercializan materia prima la cual acaparan.

Poca investigación y desarrollo: La industria de calzado actualmente cuenta con una débil infraestructura que fomente la innovación, motivo por el cual existe un retraso en áreas como el diseño, investigación, producción y dirección de empresas. Países como México, cuentan con una diversidad de actores, públicos y privados, facilitan al sector herramientas que ayuden a implementar procesos de innovación en busca de ventajas competitivas. Entre las herramientas podemos mencionar: servicios financieros, capacitaciones empresariales

especializadas para el sector, consultorías a través de expertos, certificaciones de calidad productiva y de mano de obra, programas para la modernización comercial, estudios especializados de tendencias sobre moda y diseño de calzado; así como de características de los consumidores en mercados meta y estudios de mercado, centros de asistencia y de servicios tecnológicos, información sobre el consumo de calzado en el mercado local, vinculación con las universidades, etc.

Gestión empresarial débil: El sector de la industria del calzado nacional presenta severas deficiencias en cuanto a gestión empresarial. Según análisis del MINEC, se ha identificado que muchas empresas urgen de fortalecer sistemáticamente áreas como las de abastecimiento, distribución y servicio al cliente. Por otro lado hay otras empresas que no cuentan con marcas propias siendo esta una limitante en el afán de alcanzar posicionamiento en el mercado meta. Existe además poca comprensión del entorno del sector y de la industria, y esto limita la capacidad empresarial para formular acciones proactivas. Por último, existe poco conocimiento de los programas de apoyo gubernamental y de cómo tener acceso a ellos para obtener recursos financieros y asistencia técnica.

2.5. *Mercados internacionales de calzado.*

Hoy día la industria del calzado se encuentra en un contexto muy competitivo, tanto en el mercado local como en el mercado internacional; la competencia fuerte tiene su origen en la globalización de la industria. Los principales actores del mercado han establecido su

producción en países cuya mano de obra genere bajos costos, tales como son los países del Sudeste de Asia. En la actualidad las exigencias de los consumidores han cambiado y se enfocan mayormente en temas de calidad, diseño y atributos determinados por la moda y su estilo de vida, características como estas provoca una intensa competencia entre las empresas por alcanzar cada vez una mejor participación de mercado a través de la fidelización de los clientes. Por último, cabe mencionar que las condiciones económicas de la última década han tenido una influencia en el ámbito competitivo de la industria, ya que cada vez más los consumidores están en busca de calzado al menor precio, mientras se ha elevado cada vez más el costo de las materias primas.

A continuación se presenta una breve descripción del comportamiento de los principales mercados y consumidores de países importadores de calzado.

2.5.1. Mercado en Estados Unidos

Según datos del Ministerio De Relaciones Exteriores de Chile, Estados Unidos es indudablemente uno de los mercados más grandes de mayor poder y por ende de los más relevantes del mundo. En 2014 según datos de la oficina del censo Estadounidense estimó la población del país en 318 millones de habitantes y un ingreso promedio por hogar de US\$ 53.046 al año.

Estados Unidos es además el principal país importador de calzado a nivel mundial, donde las importaciones de calzado elaborados en cuero totalizaron US\$ 12.845 millones, experimentando un crecimiento del 4,26% respecto del periodo anterior.

El consumidor americano, se caracteriza por una personalidad muy marquista, pero a pesar de esta característica se muestra más abierto a marcas no conocidas que en otros segmentos, y muestra disposición a invertir más dinero en la compra de zapatos que han de durarle razonablemente muestra de ello es que el comercio del calzado en Estados Unidos muestra escasa rotación del calzado masculino no deportivo (1,96 pares al año por persona) comparado con el resto del calzado (6,75 pares). Por esta razón para el consumidor Norteamericano la cualidad imprescindible a la hora de comprar un par de zapatos es la calidad y resistencia. Es importante considerar que para entrar en el mercado estadounidense, el exportador debe considerar que la procedencia de la manufactura se vuelve irrelevante para la mayoría de los compradores, y que el canal minorista lo que principalmente espera del exportador no es sino todas las facilidades como por ejemplo: precios en dólares, en términos “landed” y diligencia en las entregas. Cuando de importaciones de calzado se trata, el mercado Estadounidense es casi todo, el 99% del calzado consumido en Estados Unidos tiene como origen el exterior. Los productos consumidos principalmente, marca blanca es producida en países del sureste asiático, especialmente en China. Además aunque parezca irónico muchas empresas americanas cuentan con sus fábricas en Asia, por motivos del ahorro en los costos de mano de obra. En el caso del calzado masculino no deportivo, las tendencias apuntan a: Italia y España

2.5.2. Mercado en Europa

La industria del calzado en Europa, según información del MINEC, tiene su más alto enfoque en el factor del diseño, calidad del material y otras innovaciones de calzado, a lo cual

le adjudican un gran valor agregado. La mayoría del calzado que se vende en la Unión Europea es importado de países en vías de desarrollo, principalmente de China. Algunas compañías en Europa mantienen el control de los diseños como parte de un estándar, sin embargo la mano de obra es subcontratada en otros países. Existe un estimado de 11,500 empresas fabricantes de calzado, con 166, 000 empleados en la Unión Europea: La mayoría son empresas familiares con menos de 20 empleados: Italia representa la mitad de la producción de la región, famoso por su tradición en calzado hecho a mano, innovador y vanguardista; le sigue España con un 12%; Portugal con un 11%; y Rumania con el 5%.

Los países en vías de desarrollo como El Salvador enfrentan una fuerte competencia por parte de Rumania. De hecho, la producción de partes de calzado es el rubro más importante de producción de este país, siendo Italia el destino más importante. En el 2013, China representaba el 18% de las importaciones de Italia y Rumania el 14%. Tendencias de Consumo: El consumo de calzado ha decrecido ligeramente últimamente marcado por una tendencia de hacer consciencia estilos de vida basados en el cuidado de la salud y la comodidad en el diario vivir, esto ha desembocado en el crecimiento en el calzado deportivo y a su vez esto ha provocado que domine el consumo.

En términos generales, la producción en la Unión Europea se desglosa de la siguiente forma: 67% zapato de cuero y 30% a otro tipo de materiales. Importante resaltar que en el caso del calzado de cuero, los grupos de consumidores con mayor crecimiento son el calzado para viajar y el industrial. Consumo per cápita: Los mercados más grandes por su población y su consumo per cápita son Alemania y Gran Bretaña respectivamente. Ambos mercados tienen

altas tasas de importaciones de países en desarrollo y ofrecen oportunidades para los exportadores. Alemania representa el 19% de las importaciones totales, seguido por Francia (14%) Reino Unido (13%) e Italia (12%), Países Bajos (8%), seguido por Bélgica (7%) y España (6%).

2.6. Inteligencia de Mercados.

Para generar valor hacia los clientes y establecer relaciones a largo plazo con ellos, las compañías deben obtener primero información fresca y detallada acerca de las necesidades y deseos de los consumidores. Las empresas sacan provecho de este tipo de conocimiento para desarrollar ventajas competitivas. “En el mundo actual tan competitivo, la carrera por una ventaja es en realidad una carrera por la obtención de conocimientos del cliente y del mercado”, comenta un experto de marketing. Estos conocimientos provienen de una buena información de mercado.

Según Phillippe Kotler Se define al sistema de inteligencia de la mercadotecnia como el conjunto de procedimientos y recursos que utilizan los directivos para obtener información diaria sobre los desarrollos pertinentes en el ámbito de la mercadotecnia y cuentan con los siguientes tipos de seguimiento:

- *Perspectiva indirecta*: Exposición general a la información donde el directivo no tiene en mente ningún propósito específico.
- *Perspectiva condicional*: Exposición directa, sin involucrar investigación activa, de un área o tipo de información identificada con más o menos claridad.
- *Investigación informal*: Un esfuerzo Investigación informal. Un esfuerzo relativamente limitado y no estructurado, para obtener información específica o para un fin particular.
- *Investigación formal*: Un esfuerzo deliberado para asegurar información específica.

Una de las principales razones del fracaso en la comercialización de un producto en un nuevo país-mercado es no adaptarse a las necesidades de los consumidores locales. Esto suele suceder debido a que las empresas fallan en la generación de inteligencia de mercados y en emplearla donde es debido para responder a las expectativas, deseos y preferencias de los consumidores extranjeros. En este contexto, la inteligencia de mercados ha sido reconocida como un recurso estratégico de la organización que facilita la toma de decisiones, impulsando el logro de ventajas competitivas en los mercados donde la empresa actúa. Puede ser definida como la habilidad de la organización para procesar, interpretar y diseminar la información proveniente del mercado/entorno, facilitando el desarrollo de una coordinación interfuncional que permita a la organización responder de forma ágil ante los cambios en el mismo. En el ámbito exportador, la generación de inteligencia de mercados incluye la adquisición de conocimiento sobre las necesidades de los consumidores extranjeros, así como sobre las prácticas desarrolladas por la competencia en los mercados internacionales. El desarrollo de sistemas de inteligencia de mercados suele ser un claro indicio de la existencia de una cultura orientada al mercado. Por ello, los autores Kohli and Jaworski afirman que la inteligencia de

mercados y la capacidad de respuesta al entorno son dos elementos críticos de la orientación al mercado, la cual es crucial para la mejora del rendimiento del negocio. Ello exige el desarrollo de sistemas de información de marketing que permitan captar y procesar, de forma continua, información sobre las capacidades, estrategias y acciones de los competidores locales, así como sobre los gustos, preferencias y deseos de los clientes extranjeros. Esta información, adecuadamente difundida, facilitará la coordinación interfuncional y la toma de decisiones, impulsando el desarrollo de una oferta de productos y servicios percibida con un valor superior frente a los competidores a lo largo del tiempo. Por ello, la inteligencia de mercados debe ser vista como una capacidad dinámica asociada al aprendizaje organizacional, que consiste en el desarrollo de los procesos y actividades asociadas a la adquisición, almacenamiento, interpretación y distribución de información relevante del mercado. En este contexto, las empresas que deseen penetrar en mercados extranjeros deben desarrollar capacidades asociadas a la inteligencia de mercados, pues la eficacia y eficiencia de la exportación requiere un detallado conocimiento de las prácticas comerciales, de la cultura, de la competencia, etc., en cada país y cada mercado. De hecho, algunos estudios han encontrado que la escasez de información sobre el país es uno de los problemas más serios al que deben enfrentarse las empresas exportadoras ante la entrada en nuevos países-mercados, pues genera importantes barreras psicológicas en los responsables de exportación.

Por otro lado, la capacidad de una empresa para adaptarse a las condiciones existentes en un determinado país-mercado depende en gran medida de su habilidad para procesar e interpretar información relevante del mercado. Así, la inteligencia de mercados ayudará a los responsables de la actividad exportadora a tomar las adecuadas decisiones de marketing en

cada momento, aumentando la pro actividad de los directivos en la búsqueda y explotación de oportunidades en los mercados extranjeros. Desde esta perspectiva, la acumulación de información y conocimiento relevante sobre los mercados extranjeros es un recurso crucial para las empresas exportadoras, pues sabrán qué, cómo, cuándo y dónde deben adaptar los elementos de marketing mix en función de las distintas necesidades de cada país-mercado, contribuyendo a que la empresa en cuestión pueda ganar cuota de mercado en cada uno de los países donde actúa, mejorando su posicionamiento y competitividad internacional.

2.7. Hipótesis.

El desarrollo e implementación de un sistema de inteligencia de mercados que se adapte a las necesidades de mercados extranjeros permite a las micro y pequeñas empresas fabricantes de calzado artesanal explotar sus capacidades productivas instaladas a través de la incursión en nuevos mercados meta que garanticen un crecimiento rentable y sostenible mediante la exportación.

Capítulo III Metodología.

3.1. Participantes.

En este apartado detallamos empresas a quienes se recurrió como parte de obtención de datos valiosos que posteriormente se transformara en información concreta que permita dar respuesta al problema antes planteado.

3.1.1. Comercializadora Salvadoreña.

El primer participante en nuestra investigación fue la empresa Comercializadora Salvadoreña mediante una entrevista a profundidad y visita de campo a las instalaciones de la empresa.

Fundada en enero de 1989, la empresa se dedica a la distribución de calzado tipo “guante” de dama y niña. La propietaria, la Sra. Ana María Cáceres, trabajó en una fábrica de calzado durante 5 años, la cual cerró, pero con la experiencia adquirida inició su propia distribuidora, actualmente participa como proveedor del MINED entre otras empresas comerciales, y cuenta con 17 empleados fijos. Comercializadora Salvadoreña de Calzado, está organizada con un Gerente General, un Gerente de Producción, una secretaria, vendedores y personal de planta.

3.1.2. Quinbe.

Quinbe es una empresa familiar netamente Salvadoreña, especializada en diseñar, fabricar y comercializar calzado, para damas, caballeros, sectores industriales y escolar,

utilizando recursos de calidad a través de un grupo humano, que vive con pasión su trabajo y lo realiza con armonía, generando beneficio a la familia, empresa y a todos los que de alguna manera participan en la encomiable actividad, teniendo siempre presente las necesidades de los clientes con precios justos.

3.2. Método Cualitativo.

El método cualitativo es un método científico empleado en diferentes disciplinas, la investigación cualitativa busca adquirir información en profundidad.

El método cualitativo investiga los ¿por qué? y los ¿cómo?, no sólo los ¿qué? ¿Dónde? y ¿cuándo? por esto mismo, en el método cualitativo se utilizan muestras pequeñas, más enfocadas a un tema en particular.

El método cualitativo produce información sólo en los casos particulares que estudia, por lo que es difícil generalizar, sólo se puede hacer mediante hipótesis. Es mediante el método cuantitativo que esas hipótesis pueden ser verificadas valiéndose del método empírico.

La metodología cualitativa se basa en principios teóricos como la fenomenología, la hermenéutica, la interacción social utilizando métodos de recolección de la información que difieren del método cuantitativo al no poder ser plasmados en números. La idea es explorar las relaciones sociales y describir la realidad tal como la experimentan los protagonistas.

3.3. Enfoque cualitativo.

Según los autores Blasco y Pérez señalan que la investigación cualitativa estudia la realidad en su contexto natural y cómo sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas.

Esta utiliza variedad de instrumentos para recoger información como las entrevistas, imágenes, observaciones, historias de vida, en los que se describen las rutinas y las situaciones problemáticas, así como los significados en la vida de los participantes.

3.4. Instrumentos.

En este punto se detalla acerca de los instrumentos que cumplen la función primordial como herramienta de recopilación de datos que posteriormente habrán de ser transformados en información concreta de utilidad para la investigación, para la investigación en curso se recurrió a dos instrumentos como lo son: La entrevista a profundidad y la encuesta.

3.5. Entrevista a profundidad

La entrevista en profundidad está definida como reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, encuentros estos dirigidos hacia la comprensión de las

perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras. Ella permite acercarse a las ideas, creencias, supuestos mantenidos por otros. También es definida como “una serie de conversaciones libres en las que el investigador poco a poco va introduciendo nuevos elementos que ayudan al informante a comportarse como tal.

3.6. Guía de la entrevista a profundidad

Objetivo de la entrevista: Recabar información sobre capacidad productiva y estrategias de la empresa.

- ¿Fue difícil el inicio de (nombre de la empresa)?
- ¿Cómo evalúa el desarrollo que ha tenido (nombre de la empresa) a través de los años?
- ¿Cómo observa el posicionamiento que ha adquirido la empresa hasta la fecha?
- ¿Cómo ha influido el programa de paquetes escolares en el desarrollo de la empresa?
- ¿Cuál es su capacidad productiva instalada actualmente?
- ¿Sus empleados tienen accesos a programas de capacitación y acreditación como mano de obra calificada?
- ¿Cómo mira el clima de inversión actual en el país?
- ¿A quién está dirigido su calzado?
- ¿Dónde distribuyen su calzado?
- ¿Tiene alguna experiencia en la exportación de su producto?

- ¿Tiene conocimientos de los requerimientos de normativas de elaboración de calzado para poder exportarlo?
- ¿Qué tipo materiales utilizan para la elaboración del calzado artesanal?
- ¿Cuál es el material del calzado más solicitado por los clientes para la comercialización de este?
- ¿La adquisición de materia prima es de fácil o difícil acceso?
- ¿Cuál es el proceso que utilizan para la elaboración del calzado?
- ¿Cuánto tiempo se toman para elaborar cada calzado?
- ¿Obtienen toda la gama de colores para la elaboración del calzado?
- ¿Sus diseños ya están predeterminados, o están sujetos al comprador (cliente)?
- ¿Qué tallas manejan para el calzado masculino?
- Para colocar pedidos ¿La empresa está sujeta a una cantidad mínima para poder realizar un pedido? ¿cuánto?
- ¿Los pedidos con cuanto tiempo de anticipación se deben hacer para su entrega?
- ¿Qué tipo de transacción o forma de pago utilizan?
- Para la entrega del pedido ¿qué método utilizan?
- ¿Conocen la situación actual de mercados internacionales?
- ¿Poseen algún sistema organizado que se encargue de recopilar información sobre los consumidores, condiciones del mercado, proveedores de mas bajo costo o de sus competidores?

3.7. Procedimientos.

El procedimiento de recopilación de datos para su respectivo análisis fue desarrollado mediante el estudio de diversas fuentes de información relacionadas a los objetivos trazados y con el fin de organizarla de forma lógica en busca de las respuestas de esta investigación. En vista que se trata del método cualitativo se ha recurrido a un instrumento de obtención de datos como es el caso de la entrevista a profundidad realizada a la empresa Comercializadora Salvadoreña y a la empresa Quinbe la cual nos permitió conocer la situación real de la capacidad productiva instalada de las empresas y que nos permitió detectar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

3.8. Estrategia de análisis de datos.

Para analizar e interpretar los datos obtenidos de la investigación se utilizó la siguiente metodología:

- Recopilación de datos a través del instrumento.
- Visita a las fábricas y recopilación de material audiovisual sobre los procesos de elaboración del calzado así como la logística y distribución del producto.
- Presentación ordenada de la información mediante el análisis FODA de las empresas.

Capítulo IV Análisis de resultados.

4.1. Análisis de la entrevista a profundidad.

En la visita a las empresas Quinbe y Comercializadora Salvadoreña se desarrollo una entrevista a profundidad la cual permitió obtener datos de relevancia en cuanto a la situación de las empresas a través de dicha información se logro identificar aspectos que son expresados a través de un análisis FODA lo cual facilita el diagnostico de la situación de las empresas en cuanto a su capacidad instalada de producción y la búsqueda por explotar dicha capacidad en pro de un crecimiento económico.

Tabla 1.
Análisis FODA

FODA	
Fortalezas	Debilidades
• Capacidad productiva para satisfacer demanda de calzado a mediana y gran escala. • Experiencia en suplir demandas grandes como la que se atiende para el estado a través del programa de entrega de paquetes escolares del MINED. • Mano de obra dinámica con experiencia. • Capacidad de atención a un pedido en poco tiempo. • Flexibilidad en la solicitud de encargo de calzado en diversidad de estilos. • Poseen estilos pre determinados y productos terminados disponible de forma inmediata al consumidor final. • El calzado es manufacturado en cuero.	• La rentabilidad depende mucho de la demanda generada por la venta al estado para la satisfacción de la demanda de los paquetes escolares. • Hay meses del año en el cual la producción disminuye. • Carecen de una estructura departamental administrativa, no hay quien controle y recupere cuentas por cobrar, quien haga mercadeo, no hay ejecutivos ni departamento de ventas. • Los empleados tienen poco acceso a programas de capacitación técnica o certificaciones. • No hay canales de venta definidos ni control sobre ellos. • Las condiciones de almacenaje no son las óptimas.

• El proveedor de la materia prima es local. • Los precios son accesibles en el mercado nacional esto favorece la competitividad. • El proceso de manufactura del calzado no es automatizado sino de carácter semi artesanal. • La tendencia productiva aunque mínima es hacia el crecimiento. • Buen posicionamiento entre los clientes existentes. • No requiere inversión gran escala. • Tiempos de producción cortos.	• No hay experiencia en procesos de exportación. • Poca capacidad de negociación.
Oportunidades	Amenazas
• Implementar un sistema de inteligencia de mercado y un sistema organizacional administrativo mejor definido. • Capacitar y certificar al personal. • Lograr posicionamiento y competitividad en el mercado nacional. • Obtener certificaciones de calidad en el producto. • Ampliación del portafolio de calzado a través de la inclusión de nuevos estilos. • Penetración de nuevos mercados con producto incognito. • Explotación de la capacidad instalada. • Creación y establecimiento de canales de distribución.	• Cuentas por cobrar irrecuperables. • Mercado local saturado y acaparado. • Contrabando de calzado de menor calidad. • Desconocimiento de las tendencias del mercado. • Alzas en los costos de proveedores. • Ambiente de inseguridad social. Condiciones de mercados internacionales variantes.

4.2. Análisis de la competencia de los países exportadores.

El Salvador ha mantenido un flujo de exportación creciente en los últimos años, partiendo del 2013 el año en el que se ha registrado un gran flujo de exportación de este producto siendo Los principales destinos de exportación: Estados Unidos (50.7%) y Centroamérica (38.5%). Sin embargo, es importante destacar que en los últimos cinco años se han exportado a diferentes países miembro de la Unión Europea, tales como España que en 2013 representó el 3.9% de las exportaciones e Italia que representó el 0.93% de las exportaciones. En años previos se ha exportado también a Francia.

Hemos mencionado anteriormente que en los últimos años se han abierto oportunidades para productores artesanales y cooperativas para poder mejorar la calidad de su producción. Y que con el Acuerdo de Asociación de la Unión Europea también se abren más oportunidades para diversificar los mercados destino de las exportaciones y además permitir que las micro y pequeñas empresas puedan ofrecer sus productos en la Unión Europea.

A su vez la opción de incursión a nuevos mercados de calzado sea en países como Estados Unidos, o los que conforman la Unión Europea implica que existen competidores en gran numero algunos con alto valor de marca y alto índice de posicionamiento en la mente del consumidor ya sean competidores de manufactura o marcas locales como de países que cuentan con larga tradición en la exportación de sus productos, sin embargo al tratarse de economías de un poder adquisitivo mayor a las locales y regionales sumado al consumidor

potencial existente se abre una brecha que permitirá la incursión de nuevas marcas en este caso de calzado o productos que dependerán de un buen plan estratégico para poder lograr un porcentaje de participación de mercado para apostar por el crecimiento.

El enfoque del análisis de la competencia es eminentemente orientado a la inteligencia de mercado pues de quién podemos aprender más y mejor que de los aciertos y errores de nuestros competidores, especialmente en lo que podemos determinar de la operativa del mercado, y además, de esa manera se tendrá la capacidad de agrupar el cumulo estratégico de los competidores en los mercados y así se podrá establecer de mejor forma nuestro posicionamiento en relación a lo existente y diseñara una o varias estrategias más razonadas y certeras en el nuevo mercado.

No se debe perder de vista que el mercado es un todo que hay que repartir entre los competidores y que el mercado que se puede ganar o perder será en gran medida por cuenta de la competencia por eso el sistema de inteligencia aplicado a partir de este punto es importante pues otorga la oportunidad de aprender y conocer para actuar como clave del desarrollo.

4.2.1. Aspectos claves a conocer de la competencia.

- Identificación de los competidores presentes y los potenciales
- Características críticas de cada competidor principal
- Frenos y condicionantes de cada competidor principal
- Ventajas y factores de éxito de cada competidor principal

- Resultados recientes
- Estrategia de funcionamiento
- Evolución posible

4.2.2. Países competidores en la producción y exportación de calzado.

A continuación se detallan datos estadísticos de años recientes sobre la producción, exportación, importación y consumo de calzado y cuáles son los países que están a la cabeza de dichos parámetros.

La fabricación de zapatos en el mundo sobrepasó durante el 2014 los 24.300 millones de pares, un 8 por ciento más que en el año anterior. China fue, una vez más, el país productor de calzado por excelencia, fabricando casi dos de cada tres pares de zapatos vendidos el pasado año en todo el mundo. Los 10 mayores países productores de calzado fabrican más del 90 por ciento de los zapatos hechos en todo el mundo. En total, Asia fabricó el 88 por ciento de la producción mundial de calzado durante el pasado 2014 como se muestra en la *Figura 1*.

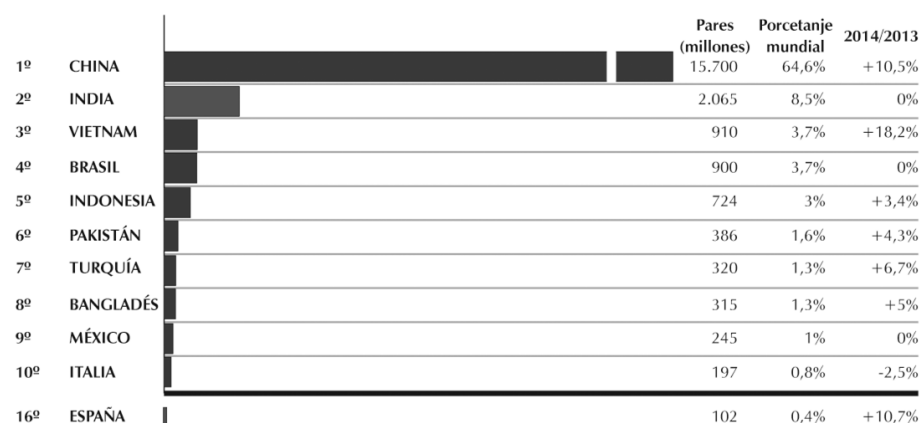


Figura 1.

En cuanto al consumo de calzado, Asia también fue el pasado año el continente más dinámico en este aspecto, acumulando el 52 por ciento del consumo total (pese a que el 60 por ciento de la población mundial es asiática). Por contra, Europa y América del Norte tuvieron en 2014 un consumo de calzado muy elevado de pares por persona. Por países, China fue el mayor consumidor de zapatos de mundo, seguido de Estado Unidos e India como se muestra en la *Figura 2*.

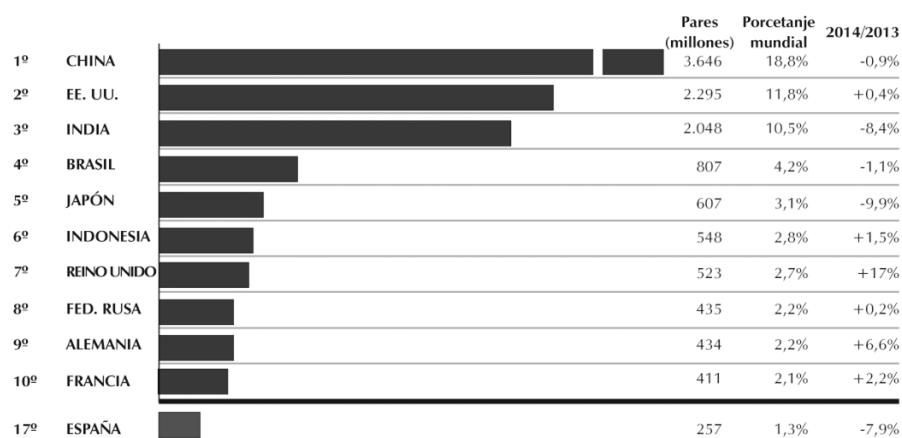


Figura 2.

En lo que respecta a las exportaciones, nuevamente Asia lideró las ventas de calzado en el pasado año 2014. En total, el 86 por ciento de las exportaciones de calzado mundiales correspondió a algún país del continente asiático. Los países europeos generaron el 11 por ciento, más del doble de lo que producen. Ningún otro continente exportó más del 1 por ciento del total. Por países, China aumentó durante el pasado año su cuota de exportación, superando el 74 por ciento como se muestra en la *Figura 3*.

		Pares (millones)	Porcentaje mundial	2013/2012
1º	CHINA	12.125	74,1%	+14,6%
2º	VIETNAM	758	4,6%	+16,6%
3º	HONG KONG	241	1,5%	+9,5%
4º	ALEMANIA	228	1,4%	+22%
5º	INDONESIA	228	1,4%	+28%
6º	BÉLGICA	227	1,4%	+15,8%
7º	ITALIA	219	1,3%	-0,5%
8º	INDIA	200	1,2%	+15,6%
9º	TURQUÍA	176	1,1%	+6%
10º	PAÍSES BAJOS	165	1%	+5,8%
12º	ESPAÑA	161	1%	+15%

Figura 3.

La clasificación de los mayores importadores mundiales de calzado sigue liderada con gran diferencia por los Estados Unidos. Seis de los 10 mayores compradores de calzado del mundo son europeos, lo que refleja la apertura de este continente al comercio internacional. A nivel continental, Europa es de lejos el mayor comprador de zapatos del mundo, acumulando cerca del 40 por ciento del total de las importaciones. Tras el Viejo Continente, Asia y Norteamérica acumulan alrededor de un cuarto de las compras de calzado cada uno como se muestra en la *Figura 4*.

			Pares (millones)	Porcentaje mundial	2013/2012
1º	EE. UU.		2.350	20,5%	+0,5%
2º	REINO UNIDO		679	5,9%	+15,9%
3º	ALEMANIA		663	5,5%	+16,9%
4º	JAPÓN		590	5,1%	-1,5%
5º	FRANCIA		509	4,4%	+9,5%
6º	EMI. ÁRABES		417	3,6%	+228,35%
7º	ITALIA		334	2,9%	+2,1%
8º	HONG KONG		323	2,8%	-15,7%
9º	ESPAÑA		316	2,8%	-3,4%
10º	FED. RUSA		311	2,7%	-6,9%

Figura 4.

4.2.3. Competidores nacionales de exportación de calzado elaborado en cuero.

Tabla 2.
Competidores nacionales.

Empresas Salvadoreñas exportadoras de calzado.	
Empresa	Producto.
Calzado Tagat	Calzado elaborado en cuero
Cefer S.A. de C.V.	Calzado
Gotera S.A. de C.V.	Calzado de cuero que cubre hasta el tobillo
Industrias Blandon S.A. de C.V.	Calzado con parte superior de cuero
Industrias de Calzado Cheguen S.A. de C.V.	Calzado de cuero

4.3. Proceso de exportación.

Según información del Ministerio de Hacienda el Régimen de exportación definitiva tiene por finalidad facilitar el despacho para la exportación de mercancías nacionales o nacionalizadas en libre circulación, que salen del territorio aduanero para su uso o consumo definitivo en el exterior. La exportación de mercancías está exenta del pago de tributos.

Los pasos a seguir para el proceso de exportación están establecidos para ser seguidos de forma sistemática según El Sistema Integrado de Comercio exterior por sus siglas SICEX del Banco Central de Reserva el proceso es el siguiente:

Para realizar cualquier operación de exportación, deberá inscribirse como exportador en el CIEX, para lo cual debe llenar la solicitud de inscripción de exportador cumpliendo con la documentación necesaria.

Posterior de inscribirse como exportador, el CIEX remite por correo electrónico el usuario y clave de acceso para que autorice desde Internet las exportaciones a través del Sistema de Comercio Exterior (SICEX) www.centrex.gob.sv y www.centrexonline.com.

Si el producto a exportar está controlado por alguna institución, debe gestionar previamente la autorización respectiva.

Para autorizar los documentos de exportación a través de SICEX es necesario realizar previamente los pagos de derechos de autorización de exportaciones, los cuales puede hacerlos electrónicamente o en oficinas de CIEX.

Al momento de autorizar sus documentos de exportación y según el destino de su exportación CIEX emite: a. Formulario Aduanero Único Centroamericano (FAUCA), para las exportaciones hacia Centroamérica, b. Declaración de Mercancías (DM), para las exportaciones hacia fuera de Centroamérica. c. Certificados de origen según el destino de la

exportación d. Certificados fitosanitarios o zoosanitarios de exportación, si son productos o subproductos de origen vegetal o animal, respectivamente.

Los documentos autorizados deberán ser firmados por el exportador y entregados al transportista para realizar la exportación, debiendo el exportador guardar una copia para su control interno. 7. Los precios por servicios al exportador.

Al final proporcionamos algunas de las direcciones de las Instituciones involucradas en la actividad exportadora y a las cuales deberá acudir previo a realizar trámites en CIEX siempre y cuando el producto a exportar requiera de algún control.

4.3.1. Producto a exportar.

El calzado Two Tone Shoes es un producto que mezcla la elegancia y el encanto clásico del buen vestir para gustos refinados con la modernidad de las nuevas tendencias cada vez más popular entre los jóvenes sobre todo de Norte América y Europa. Pero ciertamente para que un producto pueda incursionar en un mercado y más aun si este no es local debe cumplir con ciertos requerimientos que si bien es cierto no son exigencias reguladas por los países de destino de exportación, están enfocadas en certificaciones de calidad que garanticen al consumidor una compra de gran valor agregado es lo que se conoce como limitaciones no arancelarias.

Por tanto se debe considerar que para productos como el calzado la barrera principal al vencer es las de enfoque técnico las cuales actualmente constituyen de los mayores obstáculos para la realización del mercado interno unificado y constituyen algunas de las principales dificultades que las empresas tienen a la hora de exportar sus productos a Estados Unidos o la Unión Europea.

Para lograr alinear la calidad del producto a exportar se debe tener en cuenta los siguientes factores:

Homologación: Es la aprobación oficial de un producto, proceso o servicio, realizada por un órgano legal que tenga esta facultad por disposición reglamentaria.

La homologación es una condición indispensable para poder comercializar y circular con un producto en un mercado dado. Desde el punto de vista técnico, no suele ser muy exigente: el estado legisla sobre los mínimos aspectos de la seguridad, es decir se conforma con que los productos/servicios tengan un mínimo de seguridad respecto a la vida y la salud de las personas, animales y también respecto a la preservación del medio ambiente

Certificación: Es un procedimiento mediante el cual un proveedor da garantías de que un producto, proceso o servicio cumple con los requisitos especificados. La certificación del producto supone una garantía del organismo que emite la certificación. En el caso de la certificación no interviene el estado y es pues un proceso voluntario, aunque en la práctica no resulta tan voluntario. Superar una homologación nos permite comercializar y circular, pero

para poder vender en un mercado hay que dar un valor añadido en calidad y es aquí donde interviene la certificación. Ésta suele ser más exigente, aunque no obtenerla no implica ni prohibición para comercializar ni impedimento para la circulación de los productos.

Normalización: Subyacentes en los procesos de homologación y en los de certificación están las normas técnicas. La norma es voluntaria y exclusivamente adquiere carácter obligatorio cuando está incluida en un reglamento

4.3.2. *Incoterms.*

Cuando hablamos de Incoterms nos referimos a un conjunto de reglas y uso estandarizados a nivel internacional y constituyen un aspecto importante a considerar previo al proceso de exportación de productos.

El objetivo fundamental de los incoterms consiste en establecer criterios definidos sobre la distribución de los gastos y la transmisión de los riesgos entre la parte compradora y la parte vendedora en un contrato de compraventa internacional.

Los incoterms son de aceptación voluntaria por las partes es decir que representan esquema de obligaciones jurídicas; Por otra parte el tratado jurídico obligatorio para los 71 países que lo han ratificado es el CISG, cuya principal ventaja consiste en haber simplificado mediante 11 denominaciones normalizadas un cúmulo de condiciones que tienen que cumplir

las dos partes contratantes. Gracias a esta armonización o estandarización, la parte compradora y la parte vendedora saben perfectamente a qué atenerse.

Los Incoterms regulan 4 aspectos básicos:

La entrega de las mercancías: es la primera de las obligaciones del vendedor y estos definen el tipo de distribución de producto ya sea directa o indirecta.

La transmisión de los riesgos: constituye un aspecto esencial de los incoterms y no debe ser confundido con lo que a transmisión de la propiedad respecta aspecto que queda regulado por la ley que rige el contrato. El concepto fundamental se basa en que los riesgos así como los gastos en la mayoría de los casos se transmiten en el punto geográfico y en el momento cronológico que definen el contrato y el incoterm establecido.

La distribución de los gastos: Siendo en este punto lo habitual que el vendedor corra con los gastos estrictamente necesarios para poner la mercancía en condiciones de entrega y que el comprador corra con los demás gastos.

Los trámites de documentos aduaneros: Se puede considerar que en general, la exportación es responsabilidad del vendedor, sólo existe un incoterm sin despacho aduanero de exportación: EXW (Ex Works, En fábrica), donde el comprador es responsable de la exportación y suele contratar los servicios de un agente logístico o un agente de aduanas en el

país de expedición de la mercancía, que gestione la exportación. Los restantes incoterms son con despacho; es decir que en este escenario la exportación es responsabilidad del vendedor, que algunas veces se ocupa también de la importación en el país de destino.

4.3.3. Incursión en el nuevo mercado

Para una penetración aceptable a nuevos mercados internacionales y apuntar al éxito comercial la empresa debe desarrollar un plan estratégico ineludiblemente relacionado al Marketing Mix potenciando aquellos aspectos relacionados a la inteligencia de mercados.

Para tales efectos la empresa debe tener en cuenta las exigencias básicas del mercado meta a través de un sistema organizado de recopilación de datos que posteriormente se transforme a información de alto valor para la toma de decisiones.

Algunas exigencias importantes del mercado estadounidense y europeo son:

- Conocer el mercado y sus peculiaridades.
- Contar con alguien que resida en el país o que pueda visitar el país regularmente para hacerse una idea de en qué tiendas y ciudades puede encajar el producto.
- Dar precios en términos landed (incluyendo arancel, transporte hasta el lugar del comprador y seguro) y en dólares USA o en Euros.
- Detallar las tallas del calzado en las conversiones americanas y Europeas respectivamente.
- Intentar incursionar en ferias.

- Hacer un seguimiento continuado de los contactos logrados durante ferias.
- Valorar las formas de distribución ya sean a través de: representante, distribuidor, importación directa, venta on-line, venta directa para elegir la estrategia más ajustada a la empresa.
- Ofrecer un producto diferente que seduzca a los compradores, ya sea por diseño o por sus innovaciones ergonómicas es decir que satisfaga las expectativas del comprador.
- Saber argumentar los puntos fuertes del producto a los diferentes intermediarios y clientes.
- Adaptación del producto al mercado Americano y Europeo los gustos de los consumidores.
- Importancia del servicio es decir entregar en el momento justo al precio correcto.
- Contar con servicio de post venta y si es posible sistema CRM..

4.3.4. Formas de pago.

Existen diversas formas de pago a la hora de exportar, sin embargo en el caso específico de las empresas sujeto de este estudio se propone un mecanismo de pago que exponga al menor grado posible la situación económica actual al igual que prevea el logro de una estabilidad económica a futuro; sobre todo teniendo en cuenta que se tratan de micro empresas y no se cuenta con alta disponibilidad de capital de respaldo que sostenga a mediano o largo plazo el otorgamiento de líneas de crédito o amortigüe el impago a los compradores que deseen obtener el calzado en compras por alto volumen.

Por tanto la mejor opción es la de el pago anticipado y con cargo a tarjeta de crédito o debito o transferencia a cuenta, teniendo en consideración que el proceso de exportación se pretende iniciar de forma gradual y sobre todo con la opción de hacer la solicitud de compra con sistemas on line a través de paginas especializadas para la comercialización de productos al detalle tales como EBay, Amazon o el mismo servicio de MIPYME ONLINE.

Posteriormente y conforme al establecimiento en el mercado meta y el crecimiento en participación de mercado y rentabilidad se podrá contar con la posibilidad del otorgamiento de líneas de crédito a importadores que compren por volumen alto modificando así algunas condiciones de pagos.

4.3.5. Distribución.

Cuando queremos establecer un negocio basado en opciones de venta a través de ecommerce es importante tener bien definidos todos los aspectos relacionados a la Logística, y no sólo a la distribución del artículo. Por tanto se vuelve importante tener en cuenta cómo se decepcionará la mercancía que vamos a vender, en qué lugar físico se va a ubicar y controlar el stock, y dónde se van a preparar los pedidos que irán llegando.

Aquí es importante identificar las diferentes necesidades logísticas; en el caso de nuestra investigación la empresa comienza su actividad exportadora y no dispone de almacén de grandes proporciones que sea propio. Aunque al principio sus volúmenes no serán

excesivamente grandes por norma general, se cuenta con un espacio mínimo con capacidad actual para operar bajo supervisión y manejo propio.

Posteriormente ante la posibilidad y proyección de crecimiento en demanda de calzado de forma progresiva se deberá contemplar la posibilidad de externalizar el proceso logístico con un especialista que se encargue de gestionar desde la recepción de la mercancía hasta la preparación y control de los pedidos.

En cuanto a la logística para entrega del producto al cliente final es importante recalcar que las empresas que ofrecen servicio de ventas por internet como las antes mencionadas y que cuentan con mayor popularidad como EBay y Amazon cuentan con sus propias alianzas con empresas especializadas en la distribución en ese sentido la empresa deberá hacer una inversión para poder alquilar una tienda virtual.

A continuación se detalla la opción proporcionada por La Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa a través del Programa MIPYME ONLINE:

MIPYME ONLINE es un programa liderado por CONAMYPE, que tiene como objetivo que las micro y pequeñas empresas salvadoreñas puedan abrir sus tiendas en Internet, llegando así a nuevos mercados.

En este programa pueden participar todas las micro y pequeñas empresas salvadoreñas, que posean un producto o servicio que deseen vender en línea.

Gracias a una alianza con la empresa PAGADITO GROUP, se utiliza la plataforma de ventas en línea INTERMALL, la cual ofrece a las empresas MYPE salvadoreñas, que aperturen su tienda en el marco de este programa, costos preferenciales.

Ventajas de abrir su tienda con el programa MIPYME ONLINE:

- Posibilidad de vender a Europa, Estados Unidos, Centroamérica, Panamá y República Dominicana.
- Enviar tus productos con operadores logísticos de prestigio.
- Ventas 24/7 (veinticuatro horas al día los 7 días de la semana)
- Retirar el dinero de tus ventas en línea en un banco en El Salvador.
- Si lo deseas, podrás ser asistido por un Asesor Certificado en Comercio Electrónico, quien te ayudará a administrar tu tienda en línea.

Requisitos para abrir su tienda en línea:

- Persona natural o jurídica
- Tener NIT
- Tener registro de IVA (opcional)
- nombre/marca comercial y logo
- Tarjeta de crédito o débito activa
- Cuenta bancaria
- Correo electrónico

Inversión para participar en MIPYME ONLINE

- US\$ 28.50 (veintiocho dólares con cincuenta centavos) anuales por alquiler de la tienda virtual *. Este costo incluye cuenta de email marketing, aplicación para vender desde la fanpage de la empresa en facebook, herramientas de ventas, retiro de fondos en cuenta bancaria local.
- 6% más \$0.35 (más IVA) descontado de cada venta. Este costo incluye procesamiento de tarjetas de crédito o débito. La comisión habitual es de entre 6.5% y 8% más \$0.35% más IVA
- Pago de \$10.00 por semana al asesor certificado en comercio electrónico (opcional)

El precio regular de una tienda online dentro de INTERMALL es de US\$ 57.00.

4.4 Estrategias,

- Realizar monitoreo y estudios regularmente sobre las circunstancias cambiantes de los mercados donde se incursionara.
- Potenciar la mano de obra a través de certificaciones de calidad de manufactura.
- Establecer un plan de capacitación para el personal en áreas como las gerenciales, administrativas, servicio al cliente, y operativa.
- Ofertar el calzado haciendo énfasis en la calidad de la manufactura como parte de la diferenciación.
- Buscar la oportunidad de que el calzado se dé a conocer a través de las ferias locales donde importadores puedan ver el producto lo mismo que a nivel internacional con el fin de penetrar aun más los mercados meta.

- Incursionar en la promoción de los productos a través de los medios digitales como el internet, ecommerce y redes sociales para lograr un mayor alcance a consumidores potenciales en los mercados meta.
- Definir un equipo de trabajo enfocado al desarrollo de inteligencia de mercado que sea parte de un sistema organizado que se encargue de la recopilación de datos que luego se transforme en información de todos los entes actores del mercado proveniente de fuentes internas y externas.
- Establecer instrucciones y lineamientos de trabajo de tal forma que haya fluidez de la información necesaria de relevancia para cada área de la empresa.
- Crear un departamento propio encargado de llevar el control y la gestión de las cuentas por cobrar, o delegarlo a través de despachos externos.
- Ofertar el producto a precio competitivo.

Capítulo V Conclusiones y recomendaciones.

5.1.Conclusiones.

- Partiendo de la premisa del objetivo principal de la investigación que es poder explotar la capacidad instalada de producción de las empresas de calzado Quinbe y DICALZA a través de la implementación de un sistema de inteligencia de mercado es relevante emitir juicios basados en la información recopilada como punto culminante del proceso investigativo, por tanto concluimos lo siguiente:
- El mercado del calzado en El Salvador aunque representa una oportunidad también representa una dificultad debido a la saturación existente y del acaparamiento que existe de parte de la gran empresa de este rubro así como del comercio de calzado de baja calidad de origen asiático y del contrabando.
- La incursión en mercados exigentes como el estadounidense o el europeo es posible pero antes de iniciar la penetración a dichos mercados se necesita consolidar estrategias solidas que abarquen las variables del marketing.
- El sistema de inteligencia de mercados no es un término que sustituya a investigación de mercados, ni en lo teórico ni en lo práctico, a pesar de ello están íntimamente relacionados como parte de un plan estratégico que tenga como finalidad la búsqueda del desarrollo y crecimiento económico de las empresas.
- Actualmente en El Salvador el sector de producción de calzado, sus derivados y materia prima para la elaboración de calzado ha sufrido un crecimiento a merced del programa de paquetes escolares implementado por el Gobierno que ha permitido a muchas micro

empresas ofertar y vender sus productos al estado e incrementar y mejorar su capacidad de producción.

- La capacidad instalada de las empresas Quinbe y Dicalza es capaz de abastecer demanda a mediana escala y debe ser explotada de forma potencial a través de la oferta de sus productos no solo en mercados meta nacionales o regionales, sino además internacionales.
- Para poder iniciar el proceso de exportación se debe contar con un grado de organización que permita la recopilación de la información necesaria sistemáticamente del mercado para la toma de decisiones de negocio.
- Las tendencias de la moda según lo indican diversas investigaciones aperturan los mercados meta de exportación en Estados Unidos y Europa al calzado manufacturado en cuero debido a que se considera un producto de lujo por la escasez de dicha materia prima.

5.2.Recomendaciones

A lo largo de la investigación se han identificado factores muy favorables y otras desfavorables para el crecimiento sostenido de las empresas Quinbe y Dicalza a través de la explotación de su capacidad de producción real instalada incluida su mano de obra a través de la exportación; por tanto se recomienda lo siguiente:

- Crear el departamento de servicio al cliente.
- Definir canales de distribución y crear una fuerza de venta organizada proporcional a la operación y a los canales.

- Llevar control de las cuentas por cobrar para minimizar riesgos de perdida e incrementar rentabilidad y acelerar el proceso de recuperación de la inversión se sugiere ya fuese crear un departamento gestor de cobros propio o subcontratar a un despacho externo que también tenga la facultad de análisis de riesgo de oportunidad a la hora de otorgar venta al crédito.
- Implementar el sistema de inteligencia de mercado que permita a la empresa recopilar la información necesaria de forma sistemática sobre los consumidores, el mercado, los competidores y el producto aprovechando todas las fuentes de información internas y externas.
- Desarrollar investigaciones de mercado local, regional e internacional que permitan establecer estrategias nuevas o potenciar las existentes.
- Mejorar las condiciones de almacenaje del producto.
- Buscar la certificación de calidad de sus productos mediante las normas ISO como garante del cumplimiento de especificaciones técnicas en los procesos de elaboración y confección de calzado se sugiere hacerlo mediante los servicios proporcionados por entidades como Conamype quien además cuenta con alianzas de desarrollo empresarial con la UTEC en el proceso de capacitaciones, también otras entidades que brindan este tipo de servicio se puede mencionar: Asociación Salvadoreña de Industriales, Fepade e Insaforp.

- Para la oferta del producto a los países definidos como mercado meta para la exportación se sugiere ofertar el producto inicialmente a través de medios digitales en internet, como pagina de ecommerce, redes sociales y aplicaciones móviles con apoyo del servicio de Conamype llamado MYPIME ONLINE en alianza con Pagadito Group el cual usa la plataforma de ventas en línea INTERMALL.
- Ser partícipe de un consorcio de calzado, actualmente el MINEC cuenta con el consorcio CONEXCALZA (Consortio de Exportadores de Calzado de El Salvador) con la finalidad de tener respaldo para el proceso de exportación.

.

Anexos.

Anexo 1.

Catalogo propuesto de zapatos Two Tone.





Estilo: Cambridge Casual SDD

Descripción del producto

Calzado artesanal casual de dos tonos

Elaborado en cuero, Revestimientos de cuero y suela de caucho.



Estilo: Men's Burlington

Descripción del producto:

Hecho a mano 100% de cuero,

Elegantes detalles de perforación en el borde de las costuras.

Cordones con ojales de metal que permiten un mejor ajuste al pie.

Plantilla ergonómica.



7	7.5	8	8.5	9	9.5
10	10.5	11	11.5	12	13
14	15				

Estilo: Two-Tone Leather Oxfords

Descripción del producto:

Hecho a mano 100% de cuero en dos tonos

Elegantes detalles de perforación en el borde de las costuras.

Silueta clásica combinada con detalles modernos.

Plantilla ergonómica.

Suela de caucho



7	7.5	8	8.5	9	9.5
10	10.5	11	11.5	12	13
14	15				

Estilo: Wingtip Monk Brogues New

Descripción del producto:

Hecho a mano 100% de cuero en dos tonos

Elegantes detalles de perforación en el borde de las costuras.

Silueta clásica combinada con detalles modernos.

Plantilla ergonómica, Suela de caucho



7	7.5	8	8.5	9	9.5
10	10.5	11	11.5	12	13
14	15				

Estilo: Atticus 24840

Descripción del producto

Esta afilada punta del ala de Oxford

Cuenta con una elaboración 100% en cuero,

Elegantes detalles de perforación en el borde de las costuras.

Silueta clásica combinada con detalles modernos.

Plantilla ergonómica.



7	7.5	8	8.5	9	9.5
10	10.5	11	11.5	12	13
14	15				

Estilo: Shag Penny Loafer

Descripción del producto:

Hecho a mano 100% de cuero en dos tonos

Sin cordones

Suela de cuero genuino con caucho en el talon.

Plantilla ergonómica.



7	7.5	8	8.5	9	9.5
10	10.5	11	11.5	12	13
14	15				

Estilo: Caterpillar Vaught

Descripción del producto:

Hecho a mano 100% de cuero en dos tonos

Elegantes detalles de perforación en el borde de las costuras.

Diseño moderna y casual

Plantilla ergonómica.

Suela de caucho

Catalogo propuesto de botas Two Tone.



7	7.5	8	8.5	9	9.5
10	10.5	11	11.5	12	13
14	15				

Estilo: Type Z Renton

Bota hecha a mano 100%de cuero en dos tonos

Plantilla ergonómica acolchada.

Suela de caucho y tacón.

Cordones en color contrastante con ojales de metal



7	7.5	8	8.5	9	9.5
10	10.5	11	11.5	12	13
14	15				

Estilo: Bota tipo Timberland

Descripción del producto:

Hecho a mano 100% de cuero en dos tonos

Diseño moderno

Plantilla ergonómica.

Suela de caucho.



7	7.5	8	8.5	9	9.5
10	10.5	11	11.5	12	13
14	15				

Estilo: Ellesmere

Bota hecha a mano 100%de cuero en dos tonos

Plantilla ergonómica acolchada.

Suela de caucho y tacón.

Cordones en color contrastante con ojales de metal



7	7.5	8	8.5	9	9.5
10	10.5	11	11.5	12	13
14	15				

Estilo: Two-Tone Leather Wingtip Boots

Bota hecha a mano 100%de cuero en dos tonos

Plantilla ergonómica acolchada.

Suela de caucho y tacón.



7	7.5	8	8.5	9	9.5
10	10.5	11	11.5	12	13
14	15				

Estilo: Medallion Toe Boot

Bota hecha a mano 100%de cuero en dos tonos

Plantilla ergonómica acolchada.

Suela de caucho y tacón.

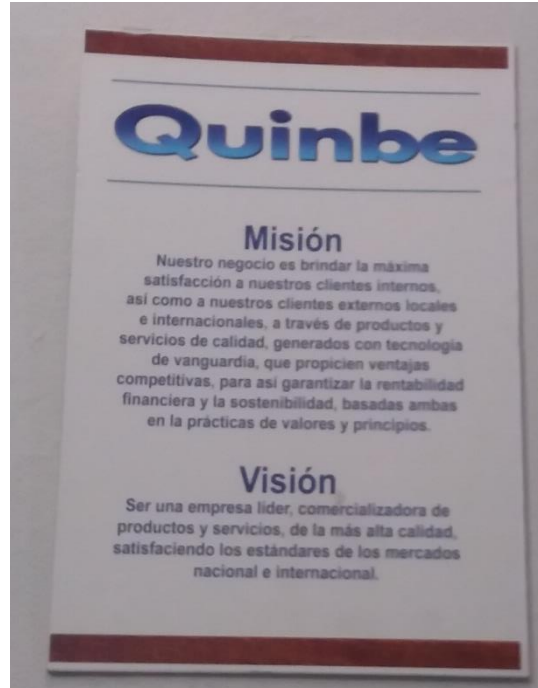
Cordones en color contrastante con

Elegantes detalles de perforación en el borde de las costuras.

Anexo 2.

Grupo de tesis en investigación de campo.

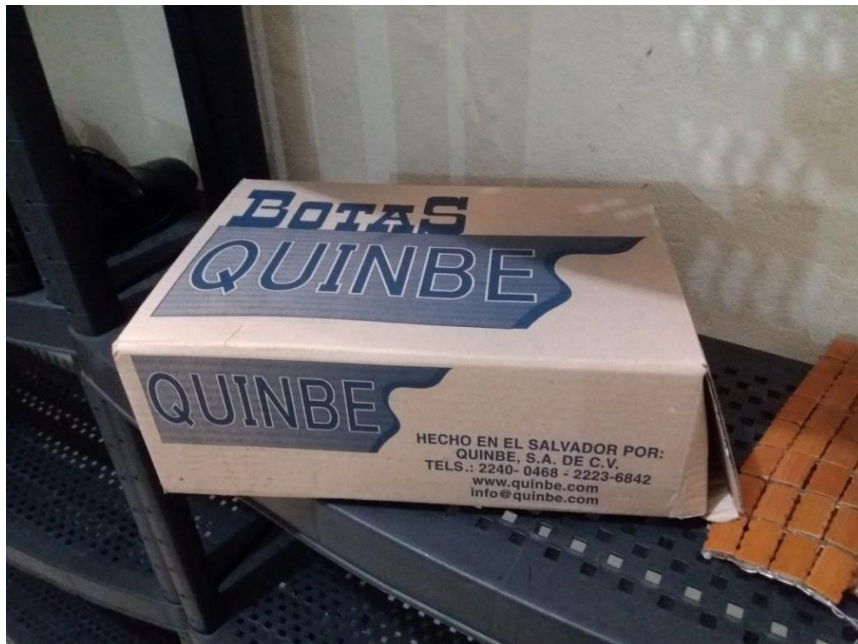




Anexo 3.

Capacidad productiva instalada de Quinbe y productos terminados.











Anexo 4.

Desarrollo de la entrevista a profundidad al propietario de Quinbe.

- ¿Fue difícil el inicio de Quinbe?

R// No

- ¿Cómo evalúa el desarrollo que ha tenido Quinbe a través de los años?

R// El desarrollo ha sido pausado durante los 8 años desde el nacimiento de Quinbe y la tendencia ha sido hacia el crecimiento.

- ¿Cómo observa el posicionamiento que ha adquirido la empresa hasta la fecha?

R// Muy bueno la gente nos busca y nos recomienda

- ¿Cómo ha influido el programa de paquetes escolares en el desarrollo de la empresa?

R// Grandemente eso ha permitido tener más personal empleado y mejores ingresos

- ¿Cuál es su capacidad productiva instalada actualmente?

R// A parte de la maquinaria con la que se cuenta se emplean a 25 personas a tiempo completo.

- ¿Sus empleados tienen accesos a programas de capacitación y acreditación como mano de obra calificada?

R// Muy poco

- ¿Cómo mira el clima de inversión actual en el país?

R// No es tan fácil aunque a la empresa le ha ido muy bien.

- ¿A quién está dirigido su calzado?

R// A las personas que buscan calzado elaborado con cuero de forma artesanal y que buscan calidad en su producto.

- ¿Dónde distribuyen su calzado?

R// Actualmente se vende al detalle o al menudeo, no se cuenta con más salas de ventas y en algún momento hemos distribuido a otras zapaterías pero se tuvo problemas por falta de pago del producto.

- ¿Tiene alguna experiencia en la exportación de su producto?

R// De forma directa no lo hacemos, sino que a través de personas conocidas en Houston y en Costa Rica que poseen sus negocios con quienes se está enviando producto.

- ¿Tiene conocimientos de los requerimientos de normativas de elaboración de calzado para poder exportarlo?

R// No.

- ¿Qué tipo materiales utilizan para la elaboración del calzado artesanal?

R// Es 100% cuero a excepción de la suela.

- ¿Cuál es el material del calzado más solicitado por los clientes para la comercialización de este?

R// Por durabilidad siempre piden cuero.

- ¿La adquisición de materia prima es de fácil o difícil acceso?

R// En la gran mayoría se consigue en el mercado a nivel nacional solo algunos casos por petición del cliente hay materiales que se deben traer de países de la región como

Guatemala aunque también entra cuero proveniente de Colombia y Nicaragua pero el precio actualmente de las materias primas se mantiene.

- ¿Cuál es el proceso que utilizan para la elaboración del calzado?

R// El proceso es sistemático e incluye el diseño, el corte, el ensamblaje.

- ¿Cuánto tiempo se toman para elaborar cada calzado?

R// En 8 hrs se producen un aproximado 120 pares de zapatos.

- ¿Obtienen toda la gama de colores para la elaboración del calzado?

R// No toda porque el cuero teñido no se encuentra en el mercado nacional y hay que importarlo.

- ¿Sus diseños ya están predeterminados, o están sujetos al comprador (cliente)?

R// Si se cuentan con diseños que se producen en serie, pero si un cliente trae un diseño que le podemos elaborar, se lo elaboramos personalizado.

- ¿Qué tallas manejan para el calzado masculino?

R// Todas las tallas desde las infantiles hasta para adultos.

- Para colocar pedidos ¿La empresa está sujeta a una cantidad mínima para poder realizar un pedido? ¿cuánto?

R// No está sujeta a un mínimo.

- ¿Los pedidos con cuanto tiempo de anticipación se deben hacer para su entrega?

R// En 8 días.

- ¿Qué tipo de transacción o forma de pago utilizan?

R// Efectivo y hay línea de crédito.

- Para la entrega del pedido ¿qué método utilizan?

R// Para pedidos grandes se manda con transporte propio.

- ¿Conocen la situación actual de mercados internacionales?

R// No.

- ¿Poseen algún sistema organizado que se encargue de recopilar información sobre los consumidores, condiciones del mercado, proveedores de mas bajo costo o de sus competidores?

R// No.

Referencias.

Avu Consultores. (2011). *Camino de Exportación a Europa. (Guía 20 pasos)*. San Salvador: MINEC.

Banco Central De Reserva De El Salvador. (2016). *Informe de comercio exterior de El Salvador 2016*. (Folleto). San Salvador: Gerencia de Estadísticas Económicas Departamento del Sector Externo.

Conamype. (2016). *Mypime online*. (Folleto). San Salvador: Ministerio de economía de El Salvador.

Duch F. J. (2011). *Tendencias del consumidor Europeo. (Programa Desarrollo Económico Sostenible en Centroamérica, DESCA/GTZ)*. San Salvador: Cooperacion Alemana.

Kotler, P.; Armstrong, G. (2012). *Marketing*. Estado de México: Pearson

Kotler, P. (2001). *Direccion de mercadotecnia*. Estado de México: Pearson

Ministerio de economía de El Salvador. (2014). *Calzado de cuero. (Ficha 2/UE)*. San Salvador: MINEC.

Olivia, R. M. (2006). *Perfil sectorial del calzado*. Recuperado de <http://www.innovacion.gob.sv/inventa/attachments/article/1574/Perfil%20Sectorial%20de%20Calzado.pdf>

Proesa, (2012). *El Salvador un país de oportunidades en el sector calzado. (Guía de calzado)*. San Salvador: Proesa.

Reyes, J. (2011). *El mercado del calzado masculino en EEUU. (Notas Sectoriales)*. Nueva York: Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Nueva York.

Secretaría de integración económica centroamericana. (2015). *Estrategia Centroamericana de Facilitación del Comercio y Competitividad con énfasis en Gestión Coordinada de Fronteras*. San Salvador: Proesa.

Umaña, G. (2010). *Estudio de mercado de la industria del calzado de cuero en El Salvador. (Programa Competitividad Pymes a través de la Normalización Técnica en Centroamérica, Panamá y República Dominicana)*. San Salvador: Comcanor.