



Universidad Dr. José Matías Delgado
Facultad de Posgrados y Educación Continua

INVESTIGACIONES DE POSGRADOS

JULIO – DICIEMBRE 2010

ISSN 2079-5041

San Salvador, El Salvador, marzo de 2011



UNIVERSIDAD DR. JOSÉ
MATÍAS DELGADO

Esta publicación es propiedad de la Facultad de Posgrados y Educación Continua de la Universidad Dr. José Matías Delgado. Las investigaciones publicadas en Investigaciones de Posgrados expresan exclusivamente la opinión de sus autores. La reproducción de las investigaciones es permitida siempre que se indique la fuente y para usos estrictamente académicos.



MISIÓN

Formar, por medio de la docencia, la proyección social y la investigación, profesionales capaces de integrarse y desarrollarse en un entorno nacional e internacional, con alta competencia, espíritu de investigación e innovación, sólida moralidad, profunda sensibilidad humana y clara visión del futuro.

VISIÓN

Tener consolidada y proyectada su excelencia académica, dentro de un proceso de acreditación permanente, nacional e internacional, manteniendo su liderazgo institucional y asegurando que sus graduados compitan exitosamente en un mundo globalizado.



SUMARIO

EL ARBITRAJE COMERCIAL ANTE LA CÁMARA DE COMERCIO INTERNACIONAL COMO MECANISMO DE SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS PARA EMPRESAS PÚBLICAS Y PRIVADAS DE EL SALVADOR - Rolando Mauricio Carillo Iraheta	5
PLAN DE EXPORTACIÓN DE NUEZ DE MARAÑÓN HACIA LA INDIA - Lidia Antonia Serrano Gálvez	135
ANÁLISIS DE CASO DE ÉXITO EN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE PRODUCTO DE CALZADO. CASO: INDUSTRIAS CARICIA - David Alberto Vásquez García	249
DESARROLLO DE UN MODELO ALTERNATIVO DE MEDICIÓN DE RIESGO EN EL SECTOR CONSUMO DE EL SALVADOR - Alex Antonio Rodríguez González	297
PROPUESTA DE INCORPORACIÓN DE LA GESTIÓN POR RESULTADOS EN EL PRESUPUESTO PÚBLICO DE EL SALVADOR - Laura Michelle Arce de Aguilar	344



ANÁLISIS DE CASO DE ÉXITO EN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE PRODUCTO DE CALZADO. CASO: INDUSTRIAS CARICIA

David Alberto Vásquez García²⁴³

²⁴³ Maestro en Negocios Internacionales de la Universidad Dr. José Matías Delgado de El Salvador.



CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	252
PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	253
CASO DE ÉXITO EN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE PRODUCTO DE CALZADO: INDUSTRIAS CARICIA	260
ANÁLISIS DEL MACRO Y MICRO ENTORNO. INDUSTRIA DEL CALZADO EN EL SALVADOR	262
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	287



SIGLAS Y ABREVIATURAS

ASI	Asociación Salvadoreña de Industriales
ASICA	Asociación Salvadoreña de Industriales del Calzado
BCR	Banco Central de Reserva
CAFTA-DR	Tratado de Libre Comercio entre Centro América, Estados Unidos de América y República Dominicana
DAI	Derechos Arancelarios a la Importación
EVA	Ethylene Vinyl Acetate
ICONTEC	Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación
ISO	Organización Internacional para la Estandarización
MINEC	Ministerio de Economía
PIB	Producto Interno Bruto
POP	Point of Purchase
PU	Poliuretano
PVC	Policloruro de Vinilo
TLC	Tratado de Libre Comercio
UE	Unión Europea
USA	Estados Unidos de América



INTRODUCCIÓN

El origen e historia del calzado en El Salvador, como en toda cultura, nace de una necesidad básica del hombre por proteger los pies de la inclemencia del tiempo, los caminos y sobre todo el trabajo del hombre mismo. Las primeras formas de calzado se les denominaba “caite”, que básicamente era un calzado de piel de animal, el cual se obtenía mediante la caza de los mismos, posteriormente se fueron usando otros materiales como las llantas y algunas telas.

Todas estas formas de calzado eran fabricados exclusivamente a mano por artesanos locales, los cuales expresaban los propios estilos y creatividad para vestir y combinar a hombres y mujeres de mediados del siglo veinte. Algunas de las ciudades que se destacaron por poseer las mejores producciones de la época fueron: San Vicente, Usulután, San Miguel, Santa Ana, Ahuachapán, Sonsonate y San Salvador.

En pleno siglo veintiuno, la materia prima por excelencia sigue siendo la piel de res, así también, lo que se conoce como pieles sintéticas: Plástico, Neolite, Charol y Telas. Actualmente, el calzado es producido en serie, con tecnología y maquinaria especializada e incluso de última generación, lo que ha provocado que los grandes industriales del calzado, concentren esfuerzos por competir en innovación, calidad y precios de los productos que comercializan.

Industrias Caricia, es una empresa Salvadoreña con humildes orígenes en la Industria del calzado, que ha trascendido de ser una empresa artesanal, hasta lo que hoy en día es, una de los más exitosos casos de crecimiento y conversión hacia la industrialización del sector calzado en El Salvador.

Las condiciones que permiten entender el éxito de una empresa como Industrias Caricia, llevan a la necesidad de abordar con la presente investigación, un análisis Estratégico, Financiero y Operacional de la empresa.

Aunque antes de llegar a este punto principal hay aspectos que no se pueden dejar de mencionar como, antecedentes, producción, certificación, proceso de la producción, mercados de exportación y una valoración de las empresas dedicadas a la producción y comercialización de calzado en El Salvador; ya que estos elementos comprenden la base principal para la comprensión del estudio de investigación.

Para finalizar dicho estudio se presenta una importante conclusión y análisis del éxito de la empresa en los mercados locales, pero sobre todo en comprender las estrategias de mercadeo que permiten la internacionalización de su producto de calzado, así mismo que sirva para formular una propuesta que sea de ejemplo, a otras empresas que buscan internacionalizar productos en los mercados internacionales.



1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

1.1 Antecedentes de Industrias Caricia

Industrias Caricia se crea el 19 de octubre de 1971 bajo el concepto de pequeño taller artesanal de pantuflas. Éstas eran fabricadas de tela, volviéndose con el correr del tiempo en el producto más demandado y por ende rentable para el negocio. Las pantuflas se caracterizaban por la suavidad y buen desempeño. Por tal motivo su propietario decidió bautizar a la empresa con el nombre de "CARICIA". Como producto otorgaban a la empresa un buen nivel de ventas.

Bajo la visión y espíritu emprendedor del propietario y fundador, se lanzó a la búsqueda de nuevas oportunidades en el mercado nacional, con nuevos productos al consumidor. Esta mística de trabajo le ha permitido a la empresa aprender a conocer mejor el mercado y mejorar los procesos de producción para ser una empresa más competitiva. Esta circunstancia le ha permitido abarcar incluso mercados internacionales.

La empresa ha ganado un notable conocimiento del mercado centroamericano, en cuanto a calzado deportivo, formal y sandalias.

Industrias Caricia, durante la década de los años 80's, decidió ampliar el canal de distribución, y es así como inaugura la primera zapatería LEE SHOES en el edificio Rubén Darío, habiéndose extendido a nivel nacional con un total 58 zapaterías, abarcando 12 de los 14 departamentos del país, cuyo icono principal es el conocido personaje CHELE LICHU.

1.2 Situación Actual

La empresa está ubicada en kilómetro 4½ Blvd. del Ejército Nacional, Pasaje San Mauricio, Colonia Maraly. Soyapango, San Salvador, El Salvador. PBX (503) **2251-7000** - SERVICIO AL CLIENTE (503) **2251-7040**. Empresa certificada bajo norma ISO 9001:2000²⁴⁴. Por ente certificador ICONTEC.

²⁴⁴ ISO 9001:2001; Conjunto de normas y directrices internacionales para la gestión de la calidad.



Imagen 1



Fuente: Lee Shoes, www.leeshoes.com.sv, consultada 17 de mayo de 2010.

Industrias Caricia S.A. de C.V., como empresa fabricante y comercializadora de calzado, obtuvo la certificación del sistema de gestión de la calidad de acuerdo a la norma internacional ISO 9001: 2000 en el mes de noviembre del año 2007.

Cuenta con 800 puestos de trabajo aproximadamente, pudiendo aumentar de acuerdo a los periodos donde la demanda del producto crece, y posee cuatro líneas principales de producción:

- a. LÍNEA SANDALIAS
- b. LÍNEA STICH OUT
- c. LÍNEA DE MONTADO
- d. LÍNEA DE INYECCIÓN DIRECTA

Estas Líneas de producción se explican con detalle en el Análisis Operacional de Industrias Caricia, donde se presenta la descripción del proceso de producción de cada una de ellas.

La capacidad aproximada de la planta es: 150,000 pares mensuales en todas las líneas, con cero por ciento de ociosidad, ya sea por recurso humano ó maquinaria, y la empresa importa aproximadamente una cantidad similar anual.

1.3 Conversión de empresa artesanal a industrial

Industrias Caricia es una empresa 100% salvadoreña, que nace del sueño de un empresario que en afán de satisfacer a los clientes, decide incursionar en el sector calzado. De tal forma que nace fabricando pantuflas, en un taller con poca maquinaria y algunos operarios sin mayor capacitación o entrenamiento, en esos tiempos de nacimiento como empresa en 1971, los operarios eran personas que habían aprendido un oficio y no poseían la preparación ó calificación que es requerido hoy en día para la elaboración industrial del calzado.

Para la década de los años 80, de acuerdo al aumento de la demanda, llevó a la empresa a buscar tecnología, capacitación del personal, pero sobre todo la misma exigencia del consumidor por mejores productos a precios más accesibles, volvió a la empresa orientar los productos a los gustos y preferencias del consumidor.



La visión del fundador y la búsqueda de la satisfacción de los deseos del consumidor propiciaron aún más en la empresa la industrialización, ya que aumentó la demanda del producto.

Industrias Caricia cuenta a partir de los años 90, con diseñadores que se esfuerzan por crear calzado que este acorde a la moda.

Así como en la producción artesanal e industrial, de cualquier empresa dedicada a la industria del calzado, Industria Caricia sigue también pasos elementales dentro de la industria, los cuales se mencionan a continuación:

- a. Selección de las pieles ó materiales, naturales y sintéticos.
- b. Cortado, esto de acuerdo al contorno que a las piezas se les darán.
- c. Rebaje, consiste en la reducción de espesor de las pieles.
- d. Guarnecido, es el cosido de las partes que ya se cortaron previamente.
- e. Mondado, consiste en centrar todas las piezas cortadas en una horma, que sirve de modelo del pie, las partes que se unen son la puntera o pala, talón y la suela.
- f. Envasado, se refiere a poner dentro del empaque de transporte o caja el producto final, es decir, el zapato finalmente elaborado.

Es importante mencionar que en Industrias Caricia se trabaja en base a procesos, es decir sobre un conjunto de operaciones realizadas a los materiales para ser transformados en un producto. Los elementos que intervienen son: Materiales, Maquinaria, Equipos, Recurso Humano, Sistemas de Trabajo (métodos y procedimientos), e Infraestructura.

La diferencia entre un proceso y otro se identifica hasta que se han realizado todas las operaciones de costura, es decir, lo que se llama: El corte aparado, básicamente las diferencias fundamentales se encuentran en la forma como se fija la suela al corte.

El proceso de producción de calzado para los diferentes tipos de construcción, es muy similar en los departamentos de corte, preparación, y aparado, teniendo las diferencias básicas en el montado y ensuelado del zapato.

1.4 Estrategia de Internacionalización

Habiéndose transformado de una empresa artesanal a una industrial, Industrias Caricia logra para la década de los años 90, abrir nuevas sucursales en El Salvador, siendo la fortaleza el calzado escolar, así como líneas de calzado para trabajos en aéreas rurales o trabajos pesados.

La internacionalización llega como producto de una necesidad de expansión del negocio, ya que la empresa había alcanzado liderazgo en el segmento popular y con



nivel socioeconómico medio bajo de El Salvador, para tal efecto el primer país que recibió a Tiendas Lee Shoes, fue Guatemala, siendo la estrategia de incursión el mayoreo del producto, para lo cual ha hecho uso de la fuerza de venta que visita a tiendas en el interior del país, desde la perspectiva del mercadeo, hace uso de una estrategia de flanqueo, atacando a la competencia en donde no tienen presencia de los productos, ya sea por cuestiones de accesibilidad geográfica o ingresos económicos.

Esta estrategia, ha permitido en la actualidad tener 26 tiendas en territorio guatemalteco, para poder entrar a dicho mercado también se ha hecho uso de análisis de los entornos político y económico, así como el clima empresarial del país, permitiendo tener un perfil a mediano y largo plazo sobre las operaciones en los países que escoge comercializar el producto.

Los clientes están categorizados por la empresa de acuerdo a capacidad de pago, no existe una fórmula para definir si es el adecuado, pero el periodo máximo de pago es de 60 días plazo.

En el caso de Honduras, la estrategia es igual, entrar por la venta al mayoreo, utilizando una red de distribuidores locales, o tiendas propias siempre bajo la marca Lee Shoes. Dentro del mercado de Honduras, el calzado escolar representa el 80% de lo que se comercializa en el país, y las ventas se proyectan con una pérdida de 4 meses, mientras la empresa conoce a los consumidores y abre el mercado. A la fecha cuenta con dos sucursales, una en la ciudad de Choloma y la otra en la Ceiba.

Las metas de ventas en ambos países se establecen con base a los estados de resultados y balances generales de las tiendas ubicadas en las zonas. Es importante recalcar que la expansión de ambos mercados le tomó a la empresa 4 años, una vez alcanzado este tiempo se decidió a abrir sucursales o canales propios.

Se diseña por región, tomando en cuenta los gustos y preferencias del consumidor, altura de las personas, colores, tallas, es acá donde la estrategia incluye al distribuidor, ya que se cuenta con un sistema de venta llamado: Caja abierta, es decir, se va llenando de acuerdo a la necesidad del distribuidor.

Industrias Caricia realiza una herramienta de mercadeo llamada Brand Tracker²⁴⁵, de la industria del calzado en el país donde incursiona, este se realiza cada año, pero como la variación no resulta significativa, se decidió hacerlo cada 3 años, así mismo realiza Market Share, que le ayuda a determinar su posición con respecto al mercado de sus competidores.

²⁴⁵ Es un estudio que le permite a la empresa a través del tiempo conocer la percepción de la marca en el mercado.



Los hábitos de consumo se estudian de igual forma en los periodos de tiempo de 1 a 3 años.

1.5 Canales de distribución

La estrategia de distribución es Intensiva, ya que se busca abarcar geográficamente los segmentos de mercado ya definidos por la empresa. Estos están compuestos de la siguiente forma para El Salvador:

Cuadro 1: Canales de Distribución propios en El Salvador Tiendas Lee Shoes

Occidental	8
Central	42
Oriental	6

Fuente: Construcción propia

Además cuenta con una red de distribuidores mayorista y minoristas, dirigidos a un segmento medio y popular del mercado.

1.6 Cartera de productos

Dentro de las tiendas Lee Shoes, se comercializan las siguientes marcas:

Imagen 2



ACTION FORCE

Género: Unisex

Tipo: Fashion Lona

Perfil: JUVENIL

Fuente: Lee Shoes, www.leeshoes.com.sv
consultada 18 de mayo de 2010

Imagen 3



DOMENICO

Genero: Masculino

Tipo: Casual

Perfil: CONFORT

Fuente: Lee Shoes, www.leeshoes.com.sv
consultada 18 de mayo de 2010



Imagen 4



Fuente: Lee Shoes, www.leeshoes.com.sv
consultada 18 de mayo de 2010

GOLDENTAG

Genero: Femenino (grande y
pequeño)
Tipo: Escolar
Perfil: JUVENIL

Imagen 5



Fuente: Lee Shoes, www.leeshoes.com.sv
consultada 18 de mayo de 2010

JAGUAR

Genero: Unisex
Tipo: Deportivo
Perfil: MODA

Imagen 6



Fuente: Lee Shoes, www.leeshoes.com.sv
consultada 18 de mayo de 2010

MICHELLE MIA

Genero: Femenino
Tipo: Sandalia y Zapato
Perfil: ELEGANCIA

Imagen 7



Fuente: Lee Shoes, www.leeshoes.com.sv
consultada 18 de mayo de 2010

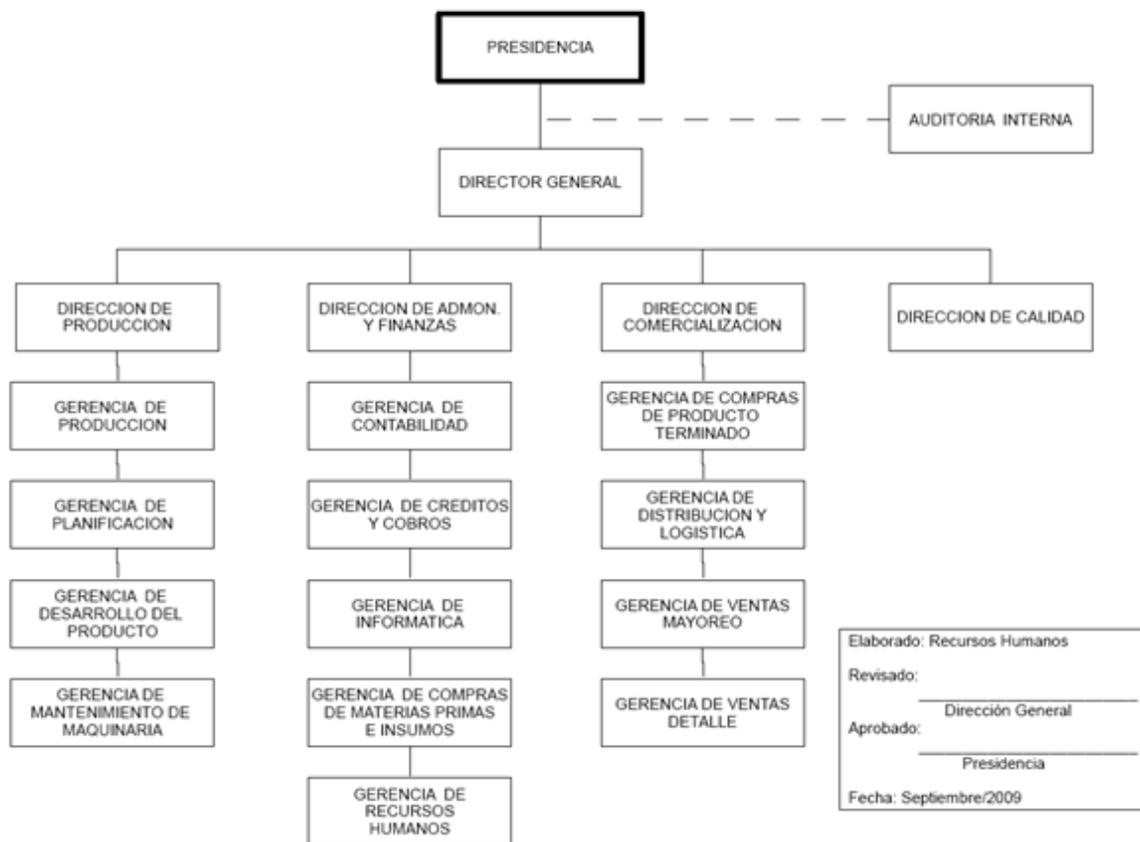
NIKKI NONO

Genero: Femenino
Tipo: Sandalia y Zapato
Perfil: MODA FASHION

1.7 Estructura Organizativa

En Industrias Caricia la estructura organizativa se focaliza en cuatro direcciones principales que son: Producción, Administración y Finanzas, Comercialización y Calidad. En el gráfico 1 se presenta el organigrama de Industrias Caricia donde se podrá apreciar la constitución de cada una de estas direcciones con sus respectivas dependencias.

**Gráfico 1: Estructura Organizativa
Industrias Caricia, S.A. de C.V.**



Fuente: Dirección de Comercialización, Industrias Caricia, 17 de mayo de 2010.

1.8 Mercados internacionales

Actualmente se exporta a Guatemala, bajo la marca Lee Shoes, cuenta con veintiséis salas de venta en ciudad Guatemala, destacándose en cada una de las siguientes zonas: Chiquimula, Chimaltenango y Alta Verapaz. El segmento de mercado lo forman personas de clase media y popular. La exportación se realiza desde hace 15 años, a través de redes de Mayoristas y Minoristas locales para alcanzar



geográficamente puntos donde la empresa no podría por cuestiones de logística y costos.

En el caso de Honduras se cuenta con dos salas de ventas, una en Choloma y otra en Ciudad de la Ceiba. Su forma de distribución es igual a la empleada en Guatemala, siempre buscando intermediarios Mayoristas y minoristas.

En ambas situaciones la estrategia de distribución es intensiva, es importante resaltar que se concentra en realizar la introducción del producto desde afuera de las ciudades, hasta el interior de las mismas.

Así mismos, se mantiene la imagen de tienda con el uso del personaje: Chele Lichu.

Imagen 8: Logo Chele Lichu



Fuente: Lee Shoes, www.leeshoes.com.sv
consultada 18 de mayo de 2010

2. Caso de Éxito en la Internacionalización de producto de Calzado: Industrias Caricia

2.1 Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Investigar cómo una empresa local dedicada a la fabricación de calzado ha logrado posicionarse en el mercado local e internacionalizarse con éxito a mercados de la región ante los efectos de la crisis económica mundial que afronta la Industria del calzado.

Objetivos específicos

- Investigar el proceso de manufactura y el impacto en la aceptación del producto en cuanto a calidad y precio.



- Investigar cómo impacta en los resultados financieros la forma de operar del negocio, fabricación, procedimientos ó procesos operativos, distribución, y estrategias financieras.
- Investigar las estrategias de mercadeo que han sido el factor de éxito para lograr la internacionalización y posicionamiento en el mercado local.
- Investigar que oportunidades o amenazas ha presentado las barreras de comercio exterior y cómo las ha manejado.

2.2 Hipótesis de investigación

El éxito de la internacionalización de Industrias Caricia, está influenciado por cuatro factores clave: Estrategias de Producción, Mercadeo, Finanzas y su capacidad de respuesta ante la incertidumbre del entorno: Oportunidades y Amenazas.

2.3 Metodología de investigación

2.3.1 Ficha de investigación

Tipo de investigación: Exploratoria y Descriptiva.

Método de investigación: Cualitativo.

Técnica: Entrevista a profundidad.

Instrumento: Guía de Entrevista. (Ver anexo 1)

Unidad de Análisis: La Internacionalización de Producto Calzado.

Sujetos de Análisis: Director Comercial de INDUSTRIAS CARICIA S.A. de C.V.

2.4 Alcance de investigación

Radica en la Investigación y descripción de las variables del entorno, así como las estrategias de mercadeo en función de canales de distribución y manufactura, que han permitido la evolución de Industrias Caricia, de ser una empresa artesanal a una industrial que ha logrado internacionalizar el producto de calzado.



3. Análisis del Macro y Micro Entorno. Industria del Calzado en El Salvador

3.1 Industria del Calzado en El Salvador

Historia del Calzado en El Salvador

Comienza en los años 1940, cuando el uso de la maquinaria para la fabricación de calzado era limitada, la mayoría era operada manualmente y se desconocía la producción en serie. La utilización de esta maquinaria provocó por mucho tiempo una fuerte resistencia del gremio de zapateros, por considerar esta medida un grave atentado a los intereses, argumentando un alto grado de desempleo.

El calzado era elaborado de forma artesanal, la población utilizaba zapatos llamados caites, el cual era un tipo de calzado con suela de hule de fácil fabricación y bajo costo, en esa época la composición del calzado era básicamente de cuero, tanto en la piel como en la suela, eran fabricados con cuero de res, el cual era cocido a mano, pegado o clavado, y las máquinas que se utilizaban eran sólo para darle un acabado final a la piel.

Para la década de los años 1950, se inicia la producción en serie donde el calzado era fabricado básicamente de cuero, caucho y hule, dando paso a ser más diversificado y surtido amplio para los gustos de los consumidores. En esta etapa se comienza la inversión de las fábricas de calzado, las cuales eran capaces de producir 2,000 pares de zapatos diarios, y que competían con una artesanía y una producción manufacturera simple que monopolizaba el sector; una de estas fabricas es la que se construyó con el nombre de “Calzado Salvadoreño S.A.”, la cual hoy en día se conoce con las siglas de “ADOC, S.A.”, que significa: ‘AD’ “Propósito”, ‘HOC’ “a la medida”, la cual instaló la planta desde los inicios en el Boulevard del Ejercito Nacional, llamado anteriormente “Boulevard de Ilopango” y actualmente ubicada en la Colonia Montecarmelo.

En la década de los 1970, fueron formando nuevas empresas derivadas de ADOC: División de Hules y Plásticos, Tenería Ateos, Fiasa, Valeria y Duramas. También surge la Asociación Salvadoreña de Industriales del Calzado (ASICA), la cual es una gremial de la Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI). Tanto Adoc, S.A. como Industrias Caricia S.A. de C.V. pertenecen a ella.

Características de la Industria del Calzado

El sector, Industria del calzado en El Salvador se caracteriza por:

- a. Satisfacer una necesidad primaria del ser humano, como lo es el vestuario.
- b. Ser una fuente generadora de empleos.



- c. Tener un alto potencial para desarrollar los niveles de producción.
- d. Contribuir a la generación de divisas.
- e. Fabricar una diversidad de estilos de zapatos para satisfacer a la demanda.
- f. Ser un sector con un buen porcentaje de participación dentro de la economía, ya que a pesar de todos los problemas socioeconómicos y políticos que ha sufrido el país en el transcurso de los años ha logrado su desarrollo económico.

Estrategias de Mercadeo y Publicidad Utilizadas²⁴⁶

Los zapatos son los artículos más sensibles a promoción en cuanto a manufacturas en cuero se refiere. La mayoría de las promociones se realizan durante los meses de Diciembre, Enero Mayo y Junio, pues son fechas especiales, en las cuales las personas invierten más dinero en la compra de estos productos, razón por la cual la mayoría de los almacenes ofrecen grandes descuentos mostrándole a las personas que pueden adquirir más productos por menos dinero.

En Diciembre las ventas se incrementan por la adquisición de obsequios y artículos para usar en las festividades, la razón es que los empleados reciben un aguinaldo que incrementa sin lugar a dudas la demanda. En Enero aumenta la demanda especialmente de calzado escolar y deportivo ya que inician las clases. Para los meses de Mayo y Junio se aprovechan tanto el día de la madre como el día del padre, lo cual incrementa la demanda de artículos de cuero.

Por lo anterior es que la mayoría de promociones son llevadas a cabo en estos meses. El tipo de promociones ofrecidas generalmente son rebajas del 50% en los artículos, así como también llevar el segundo par a mitad de precio. Estas promociones se anuncian principalmente en los periódicos, televisión y vallas. Así mismo algunos almacenes utilizan dentro de los locales material POP²⁴⁷ para resaltar las marcas propias, como banners, afiches, y rótulos, entre otros.

Los accesorios en cuero, no son sensibles a las promociones, pues las personas solamente los adquieren en el momento que tienen una necesidad específica, no porque el producto se encuentre en promoción, a excepción de las carteras, las cuales el segmento femenino las adquiere por diversas razones: por gusto y moda, más no, por una necesidad específica. Las promociones de este producto, se realizan básicamente durante el mes de Mayo, en el cual les rebajan los precios en un 20% o un 30% de descuento.

3.2 El Macro Entorno

²⁴⁶ Estudio de Mercado, Análisis del Sector Cuero, <http://www.proexport.com.co/vbecontent/library/documents/DocNewsNo8652DocumentNo7120.PDF>, disponible en internet en PDF, 2004, consultada el 3 de junio de 2010.

²⁴⁷ Material publicitario que se coloca en el punto de venta.



Ambiente Económico

Consta de factores de influencia en el poder adquisitivo y el gasto de los consumidores de un país, estos varían considerando los niveles y distribución de ingresos. En este apartado se estudiarán variables que permitirán dar un panorama que puede influenciar en la industria del calzado.

El Producto Interno Bruto

Es el valor monetario total de la producción corriente de bienes y servicios de un país durante un periodo de tiempo, que puede ser trimestral o anual, del trabajo formal de un país.

En el cuadro 2, se muestra el Producto Interno Bruto (PIB) Per Cápita a Precios Corrientes de El Salvador durante el periodo 2005-2010.

Cuadro 2: Producto Interno Bruto Per Cápita a Precios Corrientes El Salvador, años 2005-2010

2.478,73	2.660,77	2.857,39	3.009,76	3.154,98	3.342,38

Fuente: Construcción Propia, con información obtenida de la Revista Trimestral del Banco Central de Reserva de El Salvador, Octubre 2009.

Por otro lado, es importante conocer el PIB de los países a los cuales exporta la empresa, siendo estos los siguientes:

Cuadro 3: Producto Interno Bruto Per Cápita a Precios Corrientes Países Guatemala y Honduras, años 2005-2010

Guatemala	2.151,78	2.326,54	2.531,85	2.619,28	2.736,04	2.847,41
Honduras	1.342,42	1.462,40	1.635,08	1.797,17	1.913,28	1.998,25

Fuente: Construcción Propia, con información obtenida de la Revista Trimestral del Banco Central de Reserva de El Salvador, Octubre 2009.

**Cuadro 4: Participación del Sector Manufacturero de El Salvador en el PIB
2004-2008**

	2004	2005 ^(a)	2006 ^(a)	2007 ^(a)	2008 ^(a)
I. Producto Interno Bruto	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
1. Agricultura, Caza, Silvicultura y Pesca	8.9	9.7	10.1	11.2	12.2
2. Explotación de Minas y Canteras	0.4	0.3	0.3	0.3	0.4
3. Industria Manufacturera	22.1	21.1	20.6	20.3	20.1
4. Electricidad, Gas y Agua	1.8	1.8	1.9	1.8	1.9
5. Construcción	4.2	4.2	4.2	4.0	3.9
6. Comercio, Restaurantes y Hoteles	19.8	20.0	19.8	20.0	20.1
7. Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones	9.2	9.1	9.3	9.2	9.0
8. Establecimientos Financieros y Seguros	4.5	4.5	4.5	4.5	4.4
9. Bienes Inmuebles y Servicios Prestados a las Empresas	4.2	4.2	4.1	4.1	4.0
10. Alquileres de Vivienda	7.5	7.5	7.1	6.8	6.5
11. Servicios Comunales, Sociales, Personales y Domésticos	7.7	7.4	7.3	7.2	7.2
12. Servicios del Gobierno	6.6	6.5	6.6	6.4	6.4
13. Menos: Servicios Bancarios Imputados	3.8	3.8	3.7	3.7	3.6
14. Más: Derechos sobre Importaciones e Impuesto al Valor Agregado	7.1	7.5	8.0	7.8	7.6

Fuente: Campos Mario, (16 de Enero 2010). Sector Manufacturero en El Salvador 2009. Breve Resumen de Indicadores. Universidad de El Salvador. Actualmente sólo disponible en internet en PDF, http://www.slideshare.net/marito_alf/el-sector-manufacturero-en-el-salvador-2009. Consultada 25 de mayo 2010.

El cuadro 3, da un panorama sobre la riqueza material disponible del país, al observar los crecimientos se puede inferir, que las economías domesticas podría destinar parte de ese ingreso a comprar productos como calzado no producido en esos países.

En el cuadro 4, se puede observar que el sector manufactura dentro del cual se encuentra la Industria del Calzado, representa un porcentaje alto del PIB del país, es importante mencionar ya que la industria del calzado concentra una población alta de mano de obra.

Precios

El zapato formal para hombre en cuero, oscila entre \$50.00 a \$100.00, sin embargo existen precios superiores al máximo, en donde la compra está condicionada por la marca, y el estatus que este ofrece emocionalmente al comprador. Los puntos de venta usuales son: Almacenes de calzado y tiendas por departamento.

Mientras que el zapato informal para hombre en cuero, oscila entre \$ 45.00 a \$90.00, de igual forma existen precios superiores al máximo, en donde la compra está condicionada por la marca, algunas son. Royal Churh, Bass, Hush Puppies, y otras procedentes de Brasil y Colombia, los puntos de venta son los mismos.



El zapato informal para mujer en cuero, oscila entre \$ 15.00 a \$ 50.00. El zapato formal entre \$ 40.00 a \$ 80.00, incluso existen precios más altos. Los puntos de venta son almacenes de calzado y tiendas por departamento, algunas marcas son: Hush Puppies, Bass, Nine West, Bandolino y muchas marcas internacionales.

En el segmento de niños y niñas, en cuero sintético los precios oscilan entre \$ 8.00 a \$ 30.00, sin embargo existe una oferta de zapatos especializados importados cuyos precios oscilan entre \$ 50.00 a \$ 90.00, marca Stride Rider, con estilos variados y alusivos a personajes de moda vistos en caricaturas.

Producción local

El fabricante local está especializado en calzado de piel. Según los últimos datos oficiales de los que se disponen, en El Salvador hay 1.623 empresas dedicadas a la industria del calzado, la mayoría de ellas, están en la categoría de microempresas, lo que quiere decir que, este segmento, está muy atomizado. El problema del sector es que los fabricantes no están organizados en la compra de insumos o en la subcontratación de alguno de los procesos productivos, por lo que los costos de producción en algunas empresas son elevados.

Cuadro 5: Distribución de Empresas de Calzado

Tipo de empresa	Número de empresas
GRANDES	11
MEDIANAS	6
MICROEMPRESAS	1.606
TOTAL DE EMPRESAS	1.623
TOTAL DE OCUPADOS	7.661

Fuente: Martín Ollya Elena, Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en San Salvador, (Febrero 2007) "El Mercado del Calzado en El Salvador", pagina 7, actualmente sólo disponible en internet en PDF.

http://www.oficinascomerciales.es/FicherosEstaticos/auto/0307/NOTA%20SECTORIAL%20DEL%20CALZADO_26241_.doc. Consultada 27 de Mayo 2010

3.3 El Micro Entorno

Comportamiento del Consumidor de Calzado

Las personas pertenecientes a los niveles socioeconómicos medio alto y alto, prefieren la calidad antes que el precio, razón por la cual adquieren artículos de cuero genuino en los almacenes de los principales centros comerciales. Esto se lleva a cabo para la adquisición tanto de accesorios como de zapatos, pues prefieren los artículos de marca, de material legítimo y con diseños diferentes. Mientras que las personas de poder adquisitivo menor prefieren adquirir productos de materiales sintéticos cuyos precios no sean muy altos.



Las épocas de mayor venta de productos en cuero, son durante los meses de Diciembre y Enero, en los cuales las personas adquieren los regalos de navidad y compran los zapatos deportivos y formales para el colegio de los hijos, también para ocasiones o festividades especiales como el día de la madre o el padre, como ya se había mencionado. El año escolar en El Salvador inicia en Enero y se extiende hasta Octubre. El mayor volumen de venta en zapatos, se encuentra en los modelos para mujeres, pues éstas se dejan influenciar por los parámetros de la moda.

Teniendo en cuenta que la moda evoluciona muy rápidamente, las mujeres adquieren una cantidad mayor de zapatos, siendo esta de 4 a 5 pares al año, de acuerdo a los nuevos modelos. Esto también conlleva a que las mujeres prefieren adquirir zapatos más económicos, para poder adquirir este producto varias veces al año. Es por esto, que las mujeres no les dan tanta importancia al material del cual este hecho el zapato, sino más al modelo, el color y el precio que éste posea.

Por otra parte, los hombres adquieren zapatos de mayor precio, pues no se dejan influir por los parámetros de la moda y cuando deciden comprar zapatos buscan unos que sean de buena calidad y precio sin importar si están de moda o no. Los hombres buscan marcas reconocidas y evalúan el material con el que están elaborados.

Así mismo, los adolescentes tanto hombres como mujeres se dejan llevar por los parámetros que dicta la moda, por tal razón la mayoría prefiere zapatos sintéticos que ofrezcan modelos contemporáneos a bajo costo.

La Fábrica

El proceso de elaboración de un producto, conlleva sistemas que lo hacen complejo. Industrias Caricia es una empresa que ha logrado con el tiempo conocer muy bien el negocio, aplicando no sólo tecnología en la fabricación sino también controles que le permiten ser líder en un mercado nacional, y conquistar mercados regionales.

La producción durante estos últimos años ha seguido creciendo, gracias a la utilización de sistemas que se utilizan en la fabricación del calzado, los cuales son flexibles permitiendo la producción de casi todos los tipos de calzado: sandalias, calzado deportivo, de trabajo y vestir. Estos ya sean en plástico ó cuero de alta calidad.

Actualmente se cuenta con la capacidad para producir 10,000 pares diarios. Para hacer el máximo uso de la capacidad productiva y así bajar costos, se ha comenzado a fabricar y distribuir suelas y hormas a fabricantes y artesanos locales. Esto ha permitido identificar que se puede fabricar grandes volúmenes de estos productos, sin perjudicar la calidad; por lo que la exportación, puede convertirse en un proyecto factible, y no únicamente zapatos.



En el año de 1997, el Sr. Guillermo Egan se convirtió en el principal inversionista en una tenería local, por la afinidad de ambas industrias, y la posibilidad de aprovechar los beneficios de una integración vertical. Ahora, Industrias Caricia tiene una empresa hermana llamada Tenería El Búfalo, la cual produce todo tipo de productos de cuero.

Cerca del 50% de la producción de cuero es absorbida por Industrias Caricia, y el resto es vendido a fabricantes y peleterías locales. Sin embargo, Tenería El Búfalo es capaz de producir arriba de 360,000 pies cuadrados de cuero terminado y 180,000 pies cuadrados de carnaza, a la capacidad total, el cual puede ser usado para todo tipo de proyecto de exportación.

Cuando se procede a seleccionar la materia prima es muy importante tomar en cuenta el estilo de calzado que se va a elaborar, así como la maquinaria a utilizarse debe de ser la adecuada para la producción en serie.

Algunas materias primas que se utilizan son importadas de los países de la región centroamericana, así como Colombia y México; en menor escala se utiliza materia prima nacional debido a que no existen suficientes industrias que ofrezcan esta clase de elementos.

La materia prima que se utiliza está compuesta por:

- Piel de res, llamada comúnmente cuero.
- Material sintético, tales como lonas, vinilos y uretanos.

Otro material importante es la suela que varía de acuerdo al estilo que se va a producir. Las suelas son elaboradas con legítimo cuero; se fabrican en relación a la medida de las hormas que se utilizarán en cada estilo. Es relevante mencionar que los estilos de los zapatos de Industrias Caricia son genuinos, se elaboran teniendo como base las tendencias de la moda internacional.

Se cuenta con un departamento de diseño que trabaja de manera conjunta con técnicos que han sido entrenados en países como Italia y México en el modelaje de calzado y las colecciones gozan de gran aceptación en el mercado centroamericano.

Oferta Nacional

El Salvador ofrece 5 tipos de calzado:

1. Calzado de mujer.
2. Calzado de hombre
3. Calzado para niño.
4. Sandalias de material sintético.
5. Calzado deportivo.



El calzado de mujer es el más demandado, las mujeres suelen comprar entre 4 a 5 pares de calzado al año; mientras que los hombres compran 2 a 3 pares al año.

La Competencia

Está conformada por empresas que no sólo exportan zapatos, sino también accesorios de cuero, plantillas y suelas. En el cuadro 6 se presentan las empresas salvadoreñas exportadoras de productos de calzado, así como la región de destino del producto.

Cuadro 6: Empresas Salvadoreñas Exportadoras De Productos De Calzado

Calzado Tagat	Calzado	Guatemala.
Cefer S.A. de C.V.	Calzado	Guatemala.
Conceptos Digitales S.A. de C.V.	Plantillas	Nicaragua, Guatemala, Honduras, U.S.A.
Dipol S.A. de C.V.	Tacones, suelas, esponja para ginas, cambrillones	Nicaragua, Honduras y Guatemala.
Duramas S.A. de C.V.	Suelas, plantillas para calzado, esponja para ginas, calzado,	Norte América, Sur América, Centroamérica, Países Bajos, Medio Oriente, Asia.
Garbal S.A. de C.V.	Calzado de plástico, botas de plástico	Centroamérica, U.S.A., República Dominicana.
Gotera S.A. de C.V.	Calzado de cuero que cubran el tobillo	U.S.A.
Industrias Blandon S.A. de C.V.	Calzado con parte superior de cuero natural	Nicaragua y Guatemala.
Industrias St Jacks	Sandalias	Caribe, Sur América, Norte América.
Jalana Inversiones S.A. de C.V.	calzado de cuero, y de plástico, calzado con parte superior de cuero natural	
Industrias de Calzado Cheguen S.A de C.V.	Calzado de cuero	Costa Rica y Guatemala.
Pitutas S.A. de C.V.	Refuerzo para calzado, partes para calzados	Guatemala.
Unilever de Centroamérica S.A.	Sandalias de Hule	Centroamérica, U.S.A., Brasil, República Dominicana, Puerto Rico.
Sánchez, José Concepción	Calzado de Cuero	Guatemala.
Tenería el Búfalo S.A. de C.V.	Capelladas de cuero, Cuero de bovino-Web Blue	Panamá, Honduras, Guatemala.

Fuente: El Salvador Trade,

[http://www.elsalvadortrade.com.sv/?cat=8&typ=0&res=1&mode=1&str=64&stp=64&yr\[\]=2010&nth=0#ilter](http://www.elsalvadortrade.com.sv/?cat=8&typ=0&res=1&mode=1&str=64&stp=64&yr[]=2010&nth=0#ilter), consultada el 2 de junio de 2010.



3.4 Entorno Internacional

De acuerdo a la coyuntura actual las empresas como ADOC, e Industrias Caricia, se han visto en la necesidad de reformarse. Una crisis mundial que ha llevado a la economía local a decrecer ha planteado nuevos retos para esta industria²⁴⁸.

Jaime Palomo, presidente de ADOC, asegura que este año 2010 ha sido un reto para cualquier empresa. “La situación económica nos impulsa a buscarle soluciones a los consumidores, sin golpear sus bolsillos”, afirmó²⁴⁹.

Por su parte, Jaime Guerrero, director comercial de Industrias Caricia, explicó que si bien el calzado es parte de las necesidades básicas de la población, no necesariamente está en la lista de prioridades, lo cual ha cambiado los ciclos de compra y de consumo²⁵⁰.

Esto lleva a evaluar dos factores que ambos profesionales identifican que acompañan a la crisis en la toma de decisión del consumidor final, uno es definir el factor emocional y otro el factor aspiracional, es decir, conocer la relación que hace el consumidor entre lo que quiere y puede pagar.

ADOC, de hecho, ha visto esta coyuntura como una oportunidad. “Estamos preparados para afrontar la situación económica actual porque nuestros productos ofrecen soluciones amigables con el presupuesto de todas las familias de la región, y eso lo estamos complementando con calzado que, además, satisface las necesidades emocionales de los clientes de lucir bien”, aseguró Jaime Palomo²⁵¹.

Para Industrias Caricia, aseguró Jaime Guerrero, el elemento diferenciador que les ha permitido seguir en la preferencia de los clientes ha sido generar beneficios adicionales al consumidor a través de valores agregados, tanto en producto como en servicio. “La empresa hace un doble esfuerzo que le permita al cliente seguir invirtiendo en nuestro producto, pues garantizamos calidad al mejor precio”, manifestó²⁵².

²⁴⁸ Quintanilla Lourdes María/Belloso Mariana (2009). “Industria del Calzado se reinventa para afrontar crisis. La Prensa Grafica, Octubre 11, www.laprensagrafica.com, consultada 2 de Junio 2010.

²⁴⁹ *Ibíd.*

²⁵⁰ *Ibíd.*

²⁵¹ *Ibíd.*

²⁵² Quintanilla Lourdes María/Belloso Mariana (2009). “Industria del Calzado se reinventa para afrontar crisis. La Prensa Grafica, Octubre 11, www.laprensagrafica.com, consultada 2 de Junio 2010.



Tratados Comerciales

CAFTA-TLC CON USA²⁵³

Sector industrial

- Ampliación de la preferencia de la Iniciativa de la Cuenca del Caribe. Los productos que hoy pagaban aranceles de importación tales como atún enlatado, joyeros, textiles y confecciones, **calzado**, joyería y anzuelos, con el TLC no pagarán aranceles de internación. El TLC le otorga libre comercio de inmediato para las principales clases de calzado con potencial exportador.
- Reglas de origen ventajosas para el sector. Todos los productos obtuvieron reglas que les permiten conservar sus estructuras de suministros de insumos, gozando de las preferencias arancelarias.
- Se logró para algunos productos un bajo valor de contenido regional tales como arneses automotrices, cables de cobre y aluminio, **calzado**, lápices, bolígrafos, ciprés, estufas, cocinas, hojas y tiras de aluminio, hojas y tiras de plástico (empaques flexibles, etiquetas)
- En cuanto a las reglas de origen el calzado: para la mayor parte de tipos de calzado se estableció una regla de origen flexible que permite importar las partes. (Incluyendo la parte superior ò capellada).

Exportaciones

Es necesario aclarar que sólo el rubro calzado de acuerdo al Banco Central de Reserva de El Salvador ascendió a \$ 28,658.000.00 para el mes de diciembre del año 2009.

El cuadro número 7, muestra la información de las exportaciones del calzado tomando el año 2006 hasta el año 2009.

Cuadro 7: Consolidado de las Exportaciones de Calzado de las Empresas Salvadoreñas, año 2006-2009, en Miles de Dólares

Calzado	21,141.000.00	26,911.000.00	29,418.000.00	28,658.000.00

Fuente: Creación propia, con información de la Revista Trimestral Banco Central de Reserva de El Salvador, Octubre/Diciembre año 2009, pág. 36

²⁵³ Ministerio de Economía de El Salvador, www.minec.gob.sv, consultada el 31 de mayo de 2010.



El comportamiento de las exportaciones ha experimentado aumentos sobre todo hasta el año 2008, sin embargo para el año 2009 experimento una pequeña disminución sobre el monto total.

En el cuadro número 8 se pueden apreciar los países destino, valor en dólares y volúmenes de calzado que las empresas Salvadoreñas exportan hacia otros países, en el se muestra una predominante fuerza de Estados unidos y Guatemala como principal destino de exportación, siendo Costa Rica el tercero de la lista, pero con una reducción significativa de valores.

Cuadro 8: País destino de las exportaciones de las empresas salvadoreñas en Calzado, polainas y artículos análogos; partes de estos artículos.
Año 2009

País	Valor \$	Volumen Kg
ESTADOS UNIDOS	9,718,104.47	439,704.01
GUATEMALA	9,511,267.88	1,430,774.52
COSTA RICA	3,283,224.69	456,730.51
HONDURAS	1,957,040.44	229,398.93
ESPANA	1,246,483.12	68,009.01
NICARAGUA	1,204,037.08	206,534.38
MEXICO	851,646.64	389,342.58
PANAMA	351,513.85	127,494.86
SUDAFRICA	281,040.70	15,225.61
REINO UNIDO INGLATERRA	235,563.55	9,622.94
ARABIA SAUDITA	151,228.20	5,388.97
JAPON	67,379.85	3,628.19
ITALIA	58,176.00	3,144.56
REPUBLICA DOMINICANA	35,542.50	17,643.25
FRANCIA	29,765.16	1,847.65
CHIPRE	26,919.84	991.29
COLOMBIA	25,551.00	945.34
CHILE	19,193.40	771.18
TAIWAN	16,867.40	629.69
BELICE	12,459.17	1,522.25
HONG KONG	11,088.00	527.05
EMIRATOS ARABES UNIDOS	10,996.20	423.98
Total	29,105,089.14	3,410,300.75

Fuente: El Salvador Trade,

[http://www.elsalvadortrade.com.sv/?cat=8&typ=0&res=1&mode=1&str=64&stp=64&yr\]=2009&ctr=0#filer](http://www.elsalvadortrade.com.sv/?cat=8&typ=0&res=1&mode=1&str=64&stp=64&yr]=2009&ctr=0#filer), consultada el 2 de junio de 2010.

Es importante recalcar que el volumen de venta en Estados Unidos es menor, pero en dinero se observa un valor superior que el del país vecino Guatemala, esto indica que en el mercado norteamericano es mejor pagado el calzado que incluso dentro de la región centroamericana.



El cuadro 9 confirma y apoya la decisión de la empresa en exportar a Guatemala dentro de la región debido que es el país que más consume o adquiere calzado, por tal razón Industrias Caricia lo hace. El segundo es Estados Unidos.

Cuadro 9: País destino de las exportaciones de las empresas salvadoreñas en Calzado, polainas y artículos análogos; partes de estos artículos. Enero-marzo 2010

País	Valor \$	Volumen Kg
GUATEMALA	2,130,580.14	364,136.06
ESTADOS UNIDOS	1,983,286.81	87,026.72
COSTA RICA	707,139.50	116,284.45
HONDURAS	568,748.07	66,805.65
MEXICO	343,249.80	153,108.10
ESPANA	325,781.61	13,956.45
NICARAGUA	306,169.94	52,873.45
SUDAFRICA	186,194.01	10,455.48
PANAMA	136,714.68	51,404.37
REINO UNIDO INGLATERRA	131,696.81	6,295.45
JAPON	23,663.04	1,145.86
ITALIA	11,868.30	316.25
CHILE	8,755.38	281.48
HONG KONG	3,771.96	110.32
OTROS PAISES	1,774.00	55.32
COREA DEL SUR	593.1	17.71
Total	6,869,987.15	924,273.12

Fuente: El Salvador Trade,

[http://www.elsalvadortrade.com.sv/?cat=8&typ=0&res=1&mode=1&str=64&stp=64&yr\]=2010&nth=0#filter](http://www.elsalvadortrade.com.sv/?cat=8&typ=0&res=1&mode=1&str=64&stp=64&yr]=2010&nth=0#filter), consultada el 2 de junio de 2010.

Importaciones

Cuadro 10: Consolidado de las importaciones de calzado de las empresas salvadoreñas, año 2006-2009, en miles de dólares

Calzado	69,990.000.00	72,413.000.00	67,842.000.00	67,156,766.00
----------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

Fuente: Creación propia con información obtenida de la Revista Trimestral Banco Central de Reserva de El Salvador, Octubre/Diciembre año 2009, pág. 36

En contrapartida se puede observar en el cuadro la fuerza que tiene el producto calzado dentro del mercado salvadoreño, ya que las importaciones muestran valores altos en relación a las exportaciones, indicando que existe un mercado local que busca marca, calidad, es decir, atributos no sólo emotivos, sino aspiracionales.

El año que presenta mayor importaciones del calzado es el 2007, posteriormente se observa una disminución relativa, que para los Gerentes de algunas de las



principales empresas lo atribuyen al impacto de la crisis económica que en ese periodo tiempo impacto más en el bolsillo de los salvadoreños.

Sin embargo se puede afirmar que el gusto y preferencias de los consumidores son fuertes hacia el calzado importado.

Régimen aduanero Industria del Calzado

El impuesto por importación del calzado en la región centroamericana es el 15% de acuerdo al DAI. En relación a las partidas arancelarias varían de acuerdo a las partes o el producto completo que se exporte, a continuación se presenta las partidas arancelarias de la oferta exportable de Industrias Caricia:

Cuadro 11: Partidas Arancelarias de Calzado y demás

64051000-01001	CALZADO DE CUERO
64041100-01001	CALZADO PARA DEPORTES CON PISO DE CAUCHO
64029900-01001	CALZADO CASUAL
64062000-03001	ESPONJAS PARA GINAS
64039900-01001	CALZADO CON PARTE SUPERIOR DE CUERO NATURAL
64059000-00001	LOS DEMÁS CALZADOS
64052000-01001	CALZADO DE MATERIA TEXTIL
64021900-01001	CALZADO DEPORTIVO
64029990-01001	CALZADO CASUAL
64039990-01001	CALZADO CON PARTE SUPERIOR DE CUERO NATURAL
64041990-00001	CALZADO CON SUELA DE CAUCHO
64022000-01001	SANDALIAS
64031900-02001	CALZADO DE MATERIAL TEXTIL

Fuente: El Salvador Trade, http://www.elsalvadortrade.com.sv/?_exp=774&sctr=13 consultada el 2 de Junio 2010.

3.5 Análisis Estratégico

Análisis Industrial Michael Porter aplicado a Industrias Caricia

Proveedores

Entre los principales proveedores se encuentra Tenería Búfalo, que provee el 50% del cuero que utiliza para la producción de los zapatos, cabe mencionar que Industrias Caricia es copropietaria de esta empresa, existiendo una integración hacia adelante con respecto a esta materia prima, muy importante para el proceso de fabricación del producto final. Otras materias primas como Suelas, Tintes, Plantillas, provienen de Turquía, Brasil, Colombia.



Una característica relevante en el sector, es que es sumamente amplia la oferta de proveedores, por lo que no existe un dominio por parte de los mismos sobre Industrias Caricia como podría pensarse. Estos se pueden encontrar en países como México, y Estados Unidos, que son geográficamente los puntos más cercanos a El Salvador, por efectos de la logística en cuanto a la adquisición de materia prima.

De igual forma China es un productor y exportador de calzado, en cuanto a materia prima es un proveedor muy barato, pero, la calidad no siempre es la mejor, por lo que se compran en este país algunas materias primas que no tienen una gran influencia en la calidad final del producto.

La competencia

A nivel nacional compete con 15 empresas que actualmente exportan producto terminado como piezas de calzado a diferentes partes del mundo, a nivel local compete con ADOC, siendo este el principal adversario. Así mismo China como país está ejerciendo una fuerte competencia no sólo en El Salvador, sino en los países donde Industrias Caricia tiene presencia.

El Ing. Jaime Roberto Palomo, director ejecutivo de ADOC, opinó en un artículo de la revista Estrategias y Negocios, que a principios de los años 90 iniciaron un proceso de integración vertical, para lo cual realizaron fuertes inversiones. A fin de competir en precios, invirtieron en tenerías y en la fabricación de hule y plásticos para suelas y adhesivos. También optaron por importar líneas de calzado para complementar la oferta.²⁵⁴

Similar ha sido el caso de Industrias Caricia, que tuvo que empezar a importar calzado de Asia ante la imposibilidad de competir con los “precios ridículamente bajos” del calzado chino. “De ser productores industriales nos estamos convirtiendo en importadores y comerciantes”, opinó Omar Egan, Gerente de Industrias Caricia.²⁵⁵

Industrias Caricia se ha enfocado en hacer crecer sus operaciones de importación y en fortalecer las cadenas de ventas al detalle para hacer frente a las detallistas como Payless Shoes.²⁵⁶

También confía en crecer en Centroamérica con la cadena Lee Shoes. El primer país al que se han expandido es Guatemala, donde ya tienen 26 tiendas, y más de 60 en El Salvador.

²⁵⁴ El periódico de Guatemala, Reinventando sus hormas. (Junio 2005). www.elperiodico.com.gt, consultada el 18 de mayo de 2010.

²⁵⁵ Ibíd.

²⁵⁶ El periódico de Guatemala, Reinventando sus hormas. (Junio 2005). www.elperiodico.com.gt, consultada el 18 de mayo de 2010.



De acuerdo a datos de esta revista, a mediados de los años 90, una vez que la región decidió abrir las puertas al comercio internacional, esta pujante industria empezó una lenta caída, cuando los compradores decidieron calzarse con productos fabricados en el sureste asiático. China es el principal fabricante de calzado del mundo; registra una producción anual de 6 mil millones de pares, que representan el 51 por ciento de la producción mundial.²⁵⁷

Los Clientes

Para el caso de los clientes mayoristas, por ejemplo, de los países Guatemala y Honduras, donde se exporta bajo esta modalidad, se han presentado algunos problemas con la competencia proveniente de china, ya que algunos mayoristas con capital de trabajo, compran de manera directa a productores chinos, teniendo precios bajos, afectando las ventas de Industrias Caricia en esos países.

En cuanto al consumidor final, el poder es más grande, ya que ellos compran por precios, y aspectos aspiracionales, es decir, compran por marca, estilo, apariencia. Esta es una fórmula difícil de manejar pues, al vender calzado por precio, no necesariamente conlleva a ofrecer o cumplir con los requisitos completos del consumidor.

Por lo tanto Industrias Caricia se ve en la necesidad de importar para poder alcanzar segmentos de mercado más demandantes, pero dispuestos a pagar un poco más por calzado que cumpla los requisitos mencionados.

3.6 Análisis Operacional

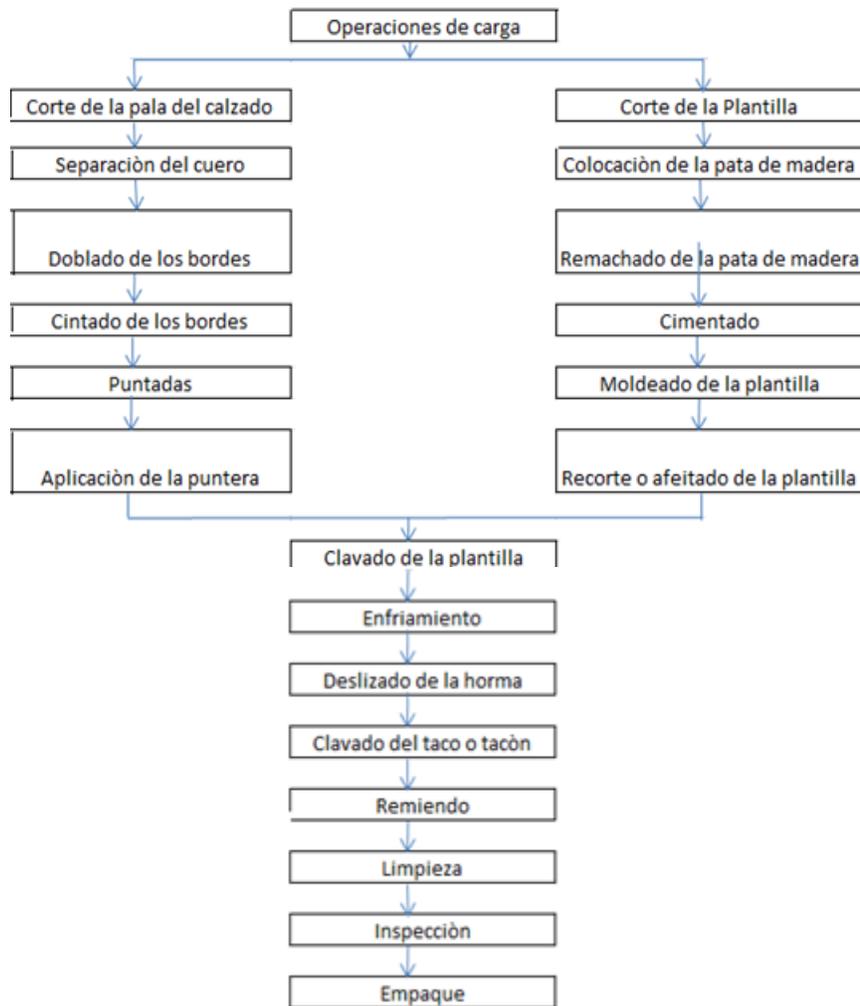
Es muy importante conocer el proceso de producción de Industrias Caricia, así como elementos importantes que acompañan al proceso, los cuales agregan valor y dan fundamento a la internacionalización de la empresa.

Proceso de Producción

A continuación se ilustra el proceso de producción tradicional del calzado:

²⁵⁷ Ibíd.

Gráfico 2: Proceso de Producción Tradicional del Calzado



Fuente: Creación Propia, con información proporcionada por: Jaime Otoniel Guerrero, Director Comercial. Industrias Caricia.

Descripción del proceso

La planta de producción de Industrias Caricia, puede producir una variedad de calzados; sin embargo no es posible hacer una descripción detallada de todos los tipos de calzado. A continuación se describe los pasos básicos que envuelve la fabricación de muchas clases de zapatos dentro de la misma.



a) Preparación de Materia Prima

La primera parte consiste en el manejo o preparación de **Cara Superior** ó lo que se conoce como Pala, seguidamente se realiza los siguientes procedimientos:

RECORTE. Los materiales utilizados en la producción de la Cara Superior del calzado son cortados en pedazos pequeños por la cortadora automática. El tamaño y la forma de cada pedazo están determinados por el molde de corte. Sin embargo si el material utilizado es el cuero, entonces lo primero que debe de hacerse es un proceso que se conoce como el gastado o rebajado del mismo al grosor deseado.

SUJETADO Y PLEGADO DEL PEDAZO CORTADO. Antes de que sea cosido, el borde de cada segmento será sujetado y plegado.

COSTURA. Los pedazos previamente plegados son cosidos para formar la cara superior del calzado.

PUNTERA. Esta puede ser termoplástica ó de otro material dependiendo el zapato o línea que se esté fabricando, y está diseñada para proporcionarle soporte a la punta del calzado. Una maquina llamada sopladora de punteras, hace una inserción de la misma en el zapato, y ya en este tramo de la producción está la cara superior ó pala queda lista para el montaje posterior.

La **Plantilla**, se fabrica con tejidos y espuma de látex de alta calidad cuya densidad mínima es de 0.20 Kg./m². La espuma de látex es un producto que se fabrica a partir de polímeros de látex natural y sintético espumado, por medios naturales que le confieren frescura, tacto agradable y ligereza.

Las **suelas y tacones** pueden ser fabricados de PVC ó de una gran variedad de materiales como cuero, caucho, corcho, y cuero sintético. Las suelas y los tacos ó tacones, que no son producidos de PVC, son hechos por un agrupado de materiales preformados. El proceso de producción de suelas y tacones de PVC, descritos también es el proceso de producción inicial de sandalias, zapatillas, y zapatos de PVC.

El proceso comienza aplicando las cantidades apropiadas de colorantes y formadores que son añadidos al PVC, mezclados hasta obtener una textura consistente. Luego, esta mezcla es colocada en el tanque de almacenamiento de la máquina moldeadora de inyección directa. Seguidamente se sujetan los moldes en la máquina de inyección directa. Después, la máquina calienta, mezcla e inyecta la mezcla de PVC en la cavidad del molde en forma automática y una vez solidificados, se abren los moldes y se desalojan los calzados o las suelas, según sea el caso.



El tacón es cementado o pegado con la planta. Luego el calzado es examinado visualmente para encontrar algún defecto, luego son empaquetados, almacenados, para posteriormente enviarlas al área de montaje.

b) Línea de Producción

En Industria Caricia las líneas se dividen en:

Línea Stich Out (Montado-stitch out)

El proceso de construcción stitch out difiere un poco en el sentido que utiliza la entresuela, que hace la función de la planta en el proceso de montado-pegado, con la diferencia que el contorno debe sobresalir del borde de la horma aproximadamente un centímetro. Se monta el corte a la entresuela, también con la variante de que en lugar de envolver la horma hacia adentro, el montado va hacia afuera, asentándose sobre el borde de la entresuela que sobresale de la horma.

Se cose el corte ya montado a la entresuela, operación que da el nombre a este tipo de construcción. Se cementa suela y entresuela, realizando el fijado y pegado previa activación del cemento. Posteriormente se desbasta y lija el sobrante de la orilla de suela, se saca la horma del zapato ensuelado.

Una vez se ha concluido el proceso de fijación de la suela al calzado, en cualquiera de los procesos descritos, la horma es retirada; quedando en esta parte del proceso definido en la totalidad el zapato.

Línea Sandalias y Línea Montado (Zapato Cerrado) (Montado-pegado)

Para el proceso de montado-pegado, se prepara la horma clavándole la planta en la parte inferior, la cual es exactamente igual al piso de la horma. El corte, que ha sido preparado con el casquillo y contrahorte, así como vaporizado en el caso que sea necesario, se entalla sobre la horma, pegándolo a la planta, iniciando el proceso con la operación de montar punta, luego los lados y el talón. Una vez montado todo el corte, se sacan los clavos (o grapas), se lija y devasta.

Tanto la suela como el corte montado se cementan, dándoles el tratamiento de preparación que requiera según el tipo de material y cemento, para que este último actúe adecuadamente. Se fija la suela sobre el corte montado y se prensa en la máquina regulada a presiones y tiempo adecuados, previa activación del cemento.

En este punto del proceso, se requiere pasar el zapato por hornos de calor y luego enfriarlo, para que definitivamente el material del corte tome la forma de la horma. El proceso de montado ensuelado concluye retirando la horma del zapato conformado. Los materiales que intervienen son suelas de diferentes materiales tales como TR, PVC, poliuretano, cambriones, pegamentos, plantas, grapas, tachuelas, insertos.



Línea de Inyección Directa (Montado-inyectado)

El proceso es similar en cuanto a colocar el corte aparado sobre la horma que le dará la forma final, pero en este caso no se utiliza planta, sino que la horma forma parte de la máquina donde se inyectará la suela de manera directa al corte. Este proceso requiere de la colocación de un tipo de costura especial, llamado jareta, a todo el alrededor de la parte inferior del corte, el cual permite montar y amarrar la capellada a la horma, para sujetarla hasta que la inyección de la suela haya concluido.

Los materiales que intervienen en la inyección directa son TR, PVC, cambriones, pegamentos, insertos.

HORMA. La plantilla se clava a la horma y el reverso de la pala es moldeado a la forma de la horma por una máquina diseñada especialmente para esa finalidad. La pala es colocada en la horma y armada por esta máquina.

FORMADO. La suela es cementada o pegada a la pala usando un pegamento de alta resistencia y colocada en un calentador. La suela es prensada para asegurar el proceso de sellado en la máquina que pega las suelas.

COLOCACIÓN Y EMPAQUE. El calzado es enfriado y removido de la horma, donde posteriormente el taco es clavado en este con una máquina. Una placa es insertada en el calzado. Cualquier hilo u otro material de desecho son removidos por una sopladora de aire caliente.

c) Acabado, Inspección y Empaque

Las agujetas y las plantillas son colocadas en los calzados, y un detector de metales es usado para encontrar agujas que pudieran haberse quebrado y quedar durante el proceso de fabricación. Luego, el calzado se limpia y es inspeccionado para encontrar algún defecto y finalmente empaquetado en cajas, que a pedido del cliente pueden ser pedidos en forma cerrada o abierta, este último con la posibilidad de colocar diferentes estilos, tallas y colores.

Capacidad de producción

La capacidad de producción de la planta depende del número de máquinas usadas, la asignación de mano de obra, la eficiencia de producción y del tipo de calzado producido. Actualmente la producción diaria puede alcanzar los 10,000 pares, dependiendo la estacionalidad de la demanda en los países. Para el caso de Industrias Caricia, con el mínimo de equipo, es decir, con una maquina de cada tipo involucrada en el proceso de producción podría tenerse una producción de 1,000 a 2,000 pares mensuales.



Materias Primas

Los materiales necesarios para la fabricación de calzado son los siguientes:

Refuerzo de punta termoplástico, Pala ó Lámina húmeda de PU, lámina seca de PU, lona, cuero, nylon.; Forro; Lámina seca de PU, cuero dividido, espuma, tejido de punto; parche ó placa en esponja, espuma; Contrabolsa de Tela no tejida, puede ser también gamuza; taco de material ABS, ABS #475, y corcho; Levantador de taco, que puede ser de Lámina seca de Poliuretano, ó Lámina húmeda de Poliuretano, corcho; levantador de planta ya sea con inyección de Poliuretano, nylon, PVC, caucho; planta ó suela de PVC, Poliuretano, EVA, caucho, plantilla material de Texon, Supertex; adornos; lazos ó agujetas.

Ciclo de Producción

El ciclo de producción se encuentra condicionado por la rotación del inventario. De acuerdo a fuentes consultadas en la empresa, el inventario rota cuatro veces en el año, lo que a juicio de dicha gerencia es bueno, ya que esto le permite tener siempre productos de moda, y no recargar los inventarios de materia prima para la fabricación de productos que pronto pueden pasar de moda para el gusto del consumidor.

Volumen de Producción Exportado

Un estudio de USAID/EXPRO El Salvador, de Marzo de 2006, afirma que la producción de Industrias Caricia alcanzaba 1.2 millones de pares anuales, con un 10% de este valor, exportado a destinos como: Guatemala, Honduras, Costa Rica, y Antillas Holandesas. Las ventas alcanzaban los \$ 16.4 millones.

De acuerdo a fuentes consultadas de la empresa, actualmente la producción alcanza 1.8 millones de pares al año, siendo la oferta exportable del 30% de su volumen de producción, a países como: Estados Unidos, Guatemala, y Honduras.

3.7 Análisis Financiero

La previsión es una de las funciones financieras fundamentales de toda empresa, no obstante en el análisis financiero es esencial que se tome en cuenta las fortalezas y debilidades de la empresa. Por ejemplo, la empresa que prevé tener un incremento en las ventas, debería de preguntarse primero: ¿está en condiciones de soportar el impacto financiero de este aumento?; por otro lado, ¿El endeudamiento es provechoso? Para efectuar este tipo de análisis, es necesaria la aplicación de Ratios o Índices Financieros.

Matemáticamente, un Ratio es una razón, es decir, la relación entre dos números. Son un conjunto de Índices, resultado de relacionar dos cuentas del Balance o del estado de Ganancias y Pérdidas. Los Ratios proveen información que permite tomar



decisiones acertadas a quienes estén interesados en la empresa, sean éstos los dueños, banqueros, asesores, capacitadores y el gobierno.

Fundamentalmente los ratios están divididos en 4 grandes grupos:

A. Índices de liquidez. Evalúan la capacidad de la empresa para atender los compromisos de corto plazo.

B. Índices de Gestión o actividad. Miden la utilización del activo y comparan la cifra de ventas con el activo total, el inmovilizado material, el activo circulante o elementos que los integren.

C. Índices de Solvencia, Endeudamiento ò Apalancamiento. Ratios que relacionan recursos y compromisos.

D. Índices de Rentabilidad. Miden la capacidad de la empresa para generar riqueza, es decir, rentabilidad económica y financiera.

Se utilizan en el análisis dos estados financieros importantes: Balance General y el Estado de Ganancias y Pérdidas, en los que están registrados los movimientos económicos y financieros de la empresa.

Para explicar dicho análisis se utilizarán los Balances Generales de Industrias Caricia, de los años 2005, 2006 y 2007 (Ver anexo 2). No se utilizará el Estado de Ganancias y Pérdidas porque no se pudo tener acceso al mismo y en el Centro Nacional de Registro de El Salvador no lo proporcionaron. Tampoco se presenta el análisis de los Ratios de los Índices de Gestión y Rentabilidad, debido a que se necesitan los Estados de Ganancias y Pérdidas.

Análisis de Liquidez

Ratio de Liquidez General o Razón Corriente

El ratio de liquidez general se obtiene de dividir Activo Corriente entre Pasivo Corriente. El Activo Corriente incluye en principio básico, las cuentas de Caja, Bancos, Cuentas y Letras por Cobrar, Valores de fácil Negociación e Inventarios. Este ratio es la principal medida de liquidez, muestra qué proporción de deudas de corto plazo son cubiertas por elementos del activo, en tanto la conversión en dinero corresponde aproximadamente al vencimiento de las deudas.

En la tabla 1 se muestra el Ratio de Liquidez General para Industrias Caricia:

$$\text{LIQUIDEZ GENERAL} = \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$$



**Tabla 1: Ratio de Liquidez de Industrias Caricia
Periodo 2005-2007**

Año	2005	Ratio Liquidez General	2006	Ratio Liquidez General	2007	Ratio Liquidez General
Activo corriente	7,957,023.22	1.21	8,961,472.27	1.17	8,933,335.62	1.27
Pasivo corriente	6,543,747.27		7,669,888.67		7,019,467.70	

Fuente: Construcción propia, Cálculos de Ratio de liquidez con información tomada de Balance General Industrias Caricia, 2005-2007.

Análisis: Para el año 2005, el activo corriente es \$1.21 más grande que el pasivo corriente; lo que significa que por cada Dólar de deuda, la empresa cuenta con \$ 0.21 para pagarla. El año 2006, muestra que el activo corriente es \$1.17, y para el año 2007, es \$1.27; este último es levemente mayor a los años predecesores.

Prueba Ácida

Este indicador destaca el activo corriente que no es fácilmente realizable, proporciona una medida más exigente de la capacidad de pago de una empresa en el corto plazo. Es más severa que la anterior y se calcula restando el inventario del activo corriente y dividiendo esta diferencia entre el pasivo corriente. Los inventarios son excluidos del análisis porque son los activos menos líquidos y los más sujetos a pérdidas en caso de quiebra.

Esta razón se concentra en los activos más líquidos, por lo que proporciona datos más correctos al analista.

$$\text{PRUEBA ACIDA} = \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE} - \text{INVENTARIOS}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$$

**Tabla 2: Prueba Ácida de Industrias Caricia
Periodo 2005-2007**

Año	2005	Ratio Prueba Acida	2006	Ratio Prueba Acida	2007	Ratio Prueba Acida
Activo corriente	7,957,023.22	0.42	8,961,472.27	0.35	8,933,335.62	0.41
Inventario	5,227,707.92		6,261,074.00		6,042,288.68	
Pasivo corriente	6,543,747.27		7,669,888.67		7,019,467.70	

Fuente: Construcción propia, Cálculos de Prueba ácida con información tomada de Balance General Industrias Caricia, 2005-2007.

Análisis: El ratio muestra pequeñas variaciones, llegando al año 2007 con un valor de 0.41, revela que la fabrica puede afrontar obligaciones a corto plazo, esta situación



tiene sentido si se relaciona con el inventario, dicho valor es alto al cierre de cada periodo, debido a que la empresa se prepara para cubrir la demanda de calzado al iniciar el periodo de clases en colegios y escuelas, tanto en el mercado nacional, como internacional.

Esto hace que al final de cada periodo del año, en balances aparezca con valores altos. Hay que recordar que el periodo de rotación de inventarios es 4 veces en el año, es decir las compras de materia prima se hacen anticipadamente cada trimestre y esta se recibe al final de cada periodo mencionado.

Capital de Trabajo

Se define como una relación entre los Activos Corrientes y los Pasivos Corrientes; no es una razón definida en términos de un rubro dividido por otro. El Capital de Trabajo, es lo que le queda a la firma después de pagar las deudas inmediatas, es la diferencia entre los Activos Corrientes menos Pasivos Corrientes; es decir, el efectivo final disponible para operar día a día.

$$\text{CAPITAL DE TRABAJO} = \text{ACT. CORRIENTE} - \text{PAS. CORRIENTE}$$

**Tabla 3: Capital de Trabajo de Industrias Caricia
Periodo 2005-2007**

Año	2005	Ratio Capital de Trabajo	2006	Ratio Capital de Trabajo	2007	Ratio Capital de Trabajo
Activo corriente	7,957,023.22	1,413,275.9	8,961,472.27	1,291,583.6	8,933,335.62	1,913,867.9
Pasivo corriente	6,543,747.27		7,669,888.67		7,019,467.70	

Fuente: Construcción propia, Cálculos de Capital de Trabajo con información tomada de Balance General Industrias Caricia, 2005-2007.

Análisis: La empresa muestra una recuperación sensible en el año 2007, con un capital de trabajo más fortalecido para pagar las deudas inmediatas en el caso de necesitarlo. Es importante mostrar la relación de estos valores con respecto a la prueba de liquidez, la cual confirma una situación financiera estable tomando en cuenta que es una fábrica, y que implica hacer desembolsos fuertes en concepto de materias primas y otros recursos para poder funcionar.

Índices de Solvencia, Endeudamiento o Apalancamiento.

Este Ratio, muestran la cantidad de recursos que son obtenidos de terceros para el negocio. Expresan el respaldo que posee la empresa frente a las deudas totales, dando idea de la autonomía financiera de la misma. Combinan las deudas de corto y largo plazo.



Permiten conocer si es estable o consolidada la empresa en términos de la composición de los pasivos, el peso relativo con el capital y el patrimonio. Miden también el riesgo que corre quien ofrece financiación adicional a una empresa y determinan igualmente, quien ha aportado los fondos invertidos en los activos, mostrando el porcentaje de fondos totales aportados por dueño y los acreedores a corto o mediano plazo.

Estructura del capital (Deuda Patrimonio)

Es el cociente que muestra el grado de endeudamiento con relación al patrimonio. Este Ratio evalúa el impacto del pasivo total con relación al patrimonio y se obtiene de la siguiente manera:

$$\text{ESTRUCTURA DEL CAPITAL} = \frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{PATRIMONIO}} = \%$$

**Tabla 4: Estructura de Capital de Industrias Caricia
Periodo 2005-2007**

Año	2005	Ratio Estructura del Capital	2006	Ratio Estructura del Capital	2007	Ratio Estructura del Capital
Pasivo total	9,678,580.22	1.18	10,523,791.61	1.22	9,684,232.83	0.86
Patrimonio	8,161,526.76		8,596,449.21		11,183,420.65	

Fuente: Construcción propia, Cálculos de Estructura de Capital con información tomada de Balance General Industrias Caricia, 2005-2007.

Análisis: Para el año 2005, por cada dólar aportado por el propietario u sociedad, hay \$ 1.18 o el 1.18% es aportado por los acreedores. En el año 2006, hay \$ 1.22 o el 1.22% es aportado por los acreedores y finalmente en el año 2007, existe \$ 0.86 o el 0.86% es aportado por los acreedores.

Se puede apreciar que la recuperación para el último año es positiva, haciendo que la empresa este menos comprometida con sus acreedores, utilizando recursos propios para financiar sus operaciones, si a esto se suma la recuperación oportuna de cuentas por cobrar.

Esta mejoría de acuerdo a fuentes consultadas en la empresa, se debe también a una mejoría de las ventas en los mercados nacionales e internacionales, a pesar de la crisis económica las expectativas del consumidor y ofrecerles mejores precios con buena calidad, ha sido una formula exitosa.

Esto confirma que la estrategia de internacionalización basada en esos principios está mejorando los resultados de la empresa.



Endeudamiento

Representa el porcentaje de fondos de participación de los acreedores, ya sea en el corto o largo plazo, en los activos. En este caso, el objetivo es medir el nivel global de endeudamiento o proporción de fondos aportados por los acreedores.

$$\text{RAZON DE ENDEUDAMIENTO} = \frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{ACTIVO TOTAL}} = \%$$

**Tabla 5: Razón de Endeudamiento de Industrias Caricia
Periodo 2005-2007**

Año	2005	Ratio Endeudamiento	2006	Ratio Endeudamiento	2007	Ratio Endeudamiento
Pasivo total	9,678,580.22	54.25%	10,523,791.61	55.04	9,684,232.83	46.41
Activo total	17,840,106.98		19,120,240.82		20,867,653.48	

Fuente: Construcción propia, Cálculos de Razón de Endeudamiento con información tomada de Balance General Industrias Caricia, 2005-2007.

Análisis: Industrias Caricia en el año 2005, muestra que el 54.25% de activos totales es financiado por acreedores y de liquidarse estos activos totales al precio en libros quedaría un saldo de 45.75% de su valor, después del pago de las obligaciones; para el año 2006, el 55.04% es financiado por los acreedores y quedándole el 44.96% después de pago de obligaciones; y finalmente para el año 2007, el 46.41% de activos totales financiados por acreedores, dejan un 53.59% después del pago de obligaciones.

Se puede observar que existe un equilibrio consecutivo entre pasivo y el activo de la empresa, ya que muestra una relación casi de 50% en ambos, esto muestra que la empresa no es propiedad de los acreedores.

Durante este periodo de tiempo analizado representa un logro positivo para la empresa, a pesar de la competencia internacional y la guerra de precios con productos asiáticos, se ha financiado a sí misma con fondos que provienen de utilidades, mostrando de este modo capacidad de crecimiento auto sostenido.



4. Conclusiones y Recomendaciones

4.1 Conclusiones

- La empresa fabrica localmente para atender la demanda nacional e internacional, y al mismo tiempo importa zapatos de marca para atender a los consumidores que buscan características aspiracionales en el producto. Comercializa en ambos segmento de mercados.
- Fuerte relación con la cadena de distribución mayorista, ya que conoce sus necesidades, las atiende y aprovecha la cobertura de mercado que le proporciona.
- El impacto de las variables calidad y precio, son aspectos que el consumidor toma en cuenta al momento de tomar la decisión de compra.
- En la fabricación del producto, Industrias Caricia, aplica proceso artesanal e industrial. Donde el primero lo aplica como cualquier empresa fabricante de calzado, y el segundo hace la diferencia en cuanto a volúmenes de producción, estilos, diseños, precios, calidad y puntos de distribución propios y agentes mayoristas.
- Cuenta con un staff de diseñadores, que persiguen la tendencia de la moda en el calzado, creando diseños originales y atractivos para el gusto del consumidor.
- La estrategia de distribución utilizada es Intensiva, local e internacionalmente.
- La estrategia de penetración en los mercados internacionales es por flanco, es decir, hacer presencia con el producto en áreas geográficas donde los competidores no atienden al mercado objetivo.
- Industrias Caricia tiene una administración de relación con los distribuidores mayoristas en la elaboración pedidos de acuerdo a la demanda que estos tienen por parte de los consumidores finales.
- Uno de los grandes beneficios que posee la industria del calzado, es que dentro del tratado de libre comercio (CAFTA), goza de 0% de arancel para la importación de materia prima para fabricación del calzado.
- En los mercados internacionales, Industrias Caricia compite directamente con la empresa ADOC S.A.de C.V.; ubicándose en segundo lugar de participación de mercado en Guatemala y Honduras, países donde exporta actualmente.



- La competencia de calzado proveniente de China, la afronta comprando a ese país calzado para afrontar la guerra de precios de otras empresas y poder abarcar mercados populares tanto a nivel nacional como internacional.
- Industria Caricia tiene la oportunidad de expandirse geográficamente en otros mercados regionales, ya que posee el “Know How” y experiencia para hacerlo, la cual ha capitalizado en el tiempo.
- El éxito en la internacionalización de industrias Caricia, no es producto de la casualidad, sino del análisis de factores claves y la implementación de estrategias de mercadeo acertadas para mercados nacionales e internacionales.

4.2 Recomendaciones

- Se recomienda a Industrias Caricia la inscripción oportuna de los estados financieros en Centro Nacional de Registros de la República de El Salvador, específicamente Estados de Ganancias y Pérdidas, porque no permite a los interesados hacer con más profundidad el análisis financiero de la empresa.
- Ampliar su presencia de marca en la región centroamericana, abarcando países donde aún no lo ha hecho.
- Buscar alternativas financieras para mejorar los índices de liquidez de la empresa.
- A largo plazo evaluar la posibilidad de entrar a mercado europeo.



BIBLIOGRAFÍA

SITIOS ELECTRÓNICOS

El periódico de Guatemala, Reinventando sus hormas. (Junio 2005). www.elperiodico.com.gt, consultada el 18 de mayo de 2010.

El Salvador Trade, [http://www.elsalvadortrade.com.sv/?cat=8&typ=0&res=1&mode=1&str=64&stp=64&yr\[\]=2010&mth=0#filter](http://www.elsalvadortrade.com.sv/?cat=8&typ=0&res=1&mode=1&str=64&stp=64&yr[]=2010&mth=0#filter), consultada el 2 de junio de 2010.

El Salvador Trade, http://www.elsalvadortrade.com.sv/?_exp=774&sctr=13 consultada el 2 de Junio 2010.

Lee Shoes, www.leeshoes.com.sv, consultada 17 de mayo de 2010.

Ministerio de Economía de El Salvador, www.minec.gob.sv, consultada el 31 de mayo de 2010.

Quintanilla Lourdes María/Belloso Mariana (2009). "Industria del Calzado se reinventa para afrontar crisis. La Prensa Grafica, Octubre 11, www.laprensagrafica.com, consultada 2 de Junio 2010.

DOCUMENTOS ELECTRÓNICOS

Campos Mario, (16 de Enero 2010). Sector Manufacturero en El Salvador 2009. Breve Resumen de Indicadores. Universidad de El Salvador. Actualmente sólo disponible en internet en PDF, http://www.slideshare.net/marito_alf/el-sector-manufacturero-en-el-salvador-2009. Consultada 25 de mayo 2010.

Estudio de Mercado, Análisis del Sector Cuero, <http://www.proexport.com.co/vbecontent/library/documents/DocNewsNo8652DocumentNo7120.PDF>, disponible en internet en PDF, 2004, consultada el 3 de junio de 2010.

Martín Ollya Elena, Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en San Salvador, (Febrero 2007) "El Mercado del Calzado en El Salvador", pagina 7, actualmente sólo disponible en internet en PDF. http://www.oficinascomerciales.es/FicherosEstaticos/auto/0307/NOTA%20SECTORIAL%20DEL%20CALZADO_26241_.doc. Consultada 27 de Mayo 2010.



UNIVERSIDAD DR. JOSÉ
MATÍAS DELGADO

REVISTAS

Revista Trimestral Banco Central de Reserva de El Salvador, Octubre/Diciembre año 2009, pág. 36.

ENTREVISTAS

Jaime Otoniel Guerrero, Director Comercial. Industrias Caricia.
Delmy Zaira Rivera, Contador Público. Consultor independiente.



GLOSARIO

Aspiración

Deseo intenso de conseguir o tener algo.

Cambriones para calzado (cambrillones)

Suela angosta que los zapateros ponen de relleno entre el exterior y la plantilla del calzado para armarlo, son elementos de refuerzo en origen se constituían por un pedazo de suela, cartón o material similar que dota al calzado de cierta rigidez. Actualmente se fabrican de material metálico.

<http://es.thefreedictionary.com/cambrillones>

Capellada (pala del calzado)

Porción de zapato que cubre la superficie superior del pie. Puede ser hecho de la variedad de materiales como el cuero, la lona, el plástico, la tela revestida.

http://www.proz.com/kudoz/english_to_spanish/manufacturing/3094559-upper.html

Cimentado del calzado (Cementado)

La característica de este proceso es que la planta del zapato ha sido preparada previamente y se une al corte o parte superior, básicamente con un pegamento de alta adherencia (cemento). El armado del calzado sigue otras operaciones adicionales con algunas variantes según el modelo.

<http://www.sunat.gob.pe/legislacion/procedim/despacho/circulares/2005/vigentes/inta.cr.01.2005.htm>

Horma

Es una pieza de madera u otros materiales que imitan las dimensiones y perfil de un pie humano. La horma es utilizada por los zapateros en la confección del zapato.

Insertos

Material o aditamento adicional que puede acompañar al zapato, por ejemplo: adornos, plantillas, punteras protectoras.

PE

El **polietileno** (PE) es químicamente el polímero más simple. Se representa con su unidad repetitiva $\{CH_2-CH_2\}_n$. Por su alta producción mundial (aproximadamente 60 millones de toneladas son producidas anualmente (2005) alrededor del mundo) es también el más barato, siendo uno de los plásticos más comunes. Es químicamente inerte. Se obtiene de la polimerización del etileno.

Planta (plantilla)

Suela sobre la cual los zapateros arman el calzado. Interiormente cubre la planta del zapato.



Polimerización

Proceso químico por el cual mediante el calor, la luz o un catalizador se unen varias moléculas de un compuesto para formar una cadena de múltiples eslabones de estas y obtener una macromolécula.

Polímero

Compuesto orgánico de alto peso molecular (macromolécula), natural o sintético cuya estructura puede representarse por una unidad pequeña repetida, el monómero, ejemplo: polietileno, caucho, celulosa.

Poliuretano

Sustancia orgánica obtenida por síntesis química, se trata de un producto utilizado para fabricar distintos tipos de fibras sintéticas y plásticos con numerosas aplicaciones industriales. Es una resina sintética obtenida por condensación de poliéster y caracterizada por su baja densidad.

Supertex

Marca dada al vinilo de poliéster recubierto con telas para aplicaciones industriales.

Texon International

Fabricante y proveedor de materiales para calzado, componentes y tecnología para fabricación de calzado.



ANEXOS

Anexo 1



UNIVERSIDAD DR. JOSÉ MATÍAS DELGADO
FACULTAD DE ECONOMIA, EMPRESA Y NEGOCIOS
DIRECCIÓN DE PROGRAMAS DE POSGRADO
MAESTRIA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

GUIA DE ENTREVISTA

Introducción: Buenos Días (tardes), a continuación se le efectuarán una serie de preguntas con el objeto de conocer el éxito en la Internacionalización de productos de calzado de Industrias Caricia, por lo que de antemano se le agradece su atención.

La información recolectada será utilizada únicamente para fines académicos.

PREGUNTAS

1. Industrias Caricia (Historia, organización y situación actual)
2. ¿Cómo surge la internacionalización? (ideas generales, marcas, lugares, a que segmentos del mercado)
3. ¿Cómo definen actualmente a Industrias Caricia? (Concepto)
4. ¿Cómo es el proceso de fabricación del calzado?
5. ¿Está certificada la empresa en el proceso de producción, servicios o atención a clientes industriales y finales? ¿quién certifica a Industrias Caricia?
6. Antecedentes y situación actual de la internacionalización de Industrias Caricia.
7. ¿Cuáles son los mercados internacionales más importantes?
8. Problemas que se han presentado al exportar.
9. Como se resolvieron los problemas anteriores.
10. ¿Cuál sería la estrategia actual de éxito en la internacionalización de la empresa y sus productos?
11. ¿Cómo analizan los mercados y sus consumidores?
12. ¿Cómo maneja las finanzas su empresa en función de la internacionalización de la misma?
13. ¿Qué tratado comercial firmado por El Salvador tiene incidencia directa con la exportación de sus productos? ¿Cómo obtienen el mejor provecho de ellos?
14. ¿Cómo es su relación con los intermediarios comerciales?
15. ¿Cuál es su posición en el mercado local e internacional?
16. ¿Qué elementos considera importantes o de incidencia en la internacionalización de la empresa?
17. ¿A cuál le atribuye el éxito de Industrias Caricia?

Muchas Gracias.



Anexo 2

Balances Generales Industrias Caricia
Periodo 2005-2007

Año 2005

INDUSTRIAS CARICIA, S.A. DE C.V.			
BALANCE GENERAL			
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2005			
Expresado en dólares estadounidenses			
Activo		Pasivo e Inversión de los Accionistas	
Activo Corriente		Pasivo Corriente	
Efectivo	804,256.61	Cuentas por Pagar	2,803,922.27
Cuentas por cobrar comerciales y otras cuentas por cobrar corrientes	1,825,058.69	Porción circulante de Préstamos Bancarios a largo plazo	134,851.00
Inventarios	5,227,727.92	Préstamos Bancarios a corto plazo	3,521,693.00
Total activo corriente	7,857,043.22	Porción circulante de Arrendamientos Financieros	63,281.00
		Total Pasivo Corriente	6,543,747.27
Activo no Corriente		Pasivo no Corriente	
Otras cuentas por cobrar a compañías del grupo a largo plazo	2,491,136.33	Préstamos Bancarios Largo Plazo	1,348,320.27
Inversiones	262,683.64	Arrendamientos Financieros	1,267,910.00
Propiedad, Planta y Equipo	8,178,612.81	Otros Pasivos no corrientes	518,602.18
Activos Fijos en arrendamiento	1,473,561.00	Total Pasivo no Corriente	3,134,832.95
Propiedad de Inversión	106,457.33	Total Pasivo	9,678,580.22
Depreciación Acumulada	-3,826,723.65		
Otros Activos no corrientes	197,356.30		
Total Activo no Corriente	9,883,083.76		
		Inversión de los accionistas	
Total Activos	17,840,126.98	Capital Social	2,857,142.86
		Reserva Legal	486,968.44
		Utilidad (Pérdida) Capital	44,463.61
		Utilidades Acumuladas	2,712,911.68
		Superávit por Revaluación	2,060,040.17
		Total Patrimonio	8,161,526.76
		Total Pasivo y Patrimonio	17,840,126.98

Lic. Ernesto Antonio Pardo
Contador General

Lic. Melvin Castro
Director Financiero

Guillermo Roberto Egan Godoy
Representante Legal

Gran Thornton Castañeda
Auditor Externo



Año 2006

INDUSTRIAS CARICIA, S.A. DE C.V.			
BALANCE GENERAL			
Al 31 de Diciembre de 2006			
Compañía inscrita en el Registro de las Empresas de los Estados Unidos de América			
Activo		Pasivo y Patrimonio	
Activo circulante		Pasivo circulante	
Efectivo	798,038.87	Préstamos bancarios a corto plazo	3,215,211.54
Cuentas por cobrar	953,288.02	Porción circulante de préstamos bancarios a largo plazo	142,961.60
Cuentas por cobrar a compañías relacionadas	948,071.38	Porción circulante de arrendamientos financieros	90,767.15
Inventarios	6,261,074.00	Proveedores	2,817,833.85
Total activo circulante	8,961,472.27	Cuentas y gastos acumulados por pagar	1,403,114.73
		Total del pasivo circulante	7,989,888.67
Activo no circulante		Pasivo no circulante	
Inversiones	262,688.92	Préstamos bancarios a largo plazo	1,205,037.49
Cuentas por cobrar a compañías relacionadas, largo plazo	2,682,735.50	Arrendamientos financieros	1,177,146.68
Propiedad, planta y equipo	8,515,070.58	Ingresos diferidos	428,019.59
Revaluaciones	2,671,430.87	Otros pasivos	40,601.18
Depreciación acumulada	(4,245,918.71)	Pasivo por impuesto diferido	2,488.00
Otros activos	340,185.29	Total del pasivo no circulante	2,853,802.94
Activo por impuesto diferido	29,575.00	Total del pasivo	10,823,791.61
Total activo no circulante	10,168,768.56		
		Patrimonio	
Total del activo	19,120,240.82	Capital social	2,657,142.88
		Capital social mínimo	718,971.43
		Reserva legal	525,329.07
		Utilidades retenidas	2,739,868.68
		Superávit por revaluación	2,104,503.78
		Utilidad del ejercicio	388,454.82
		Total del patrimonio	8,596,449.21
		Total pasivo y patrimonio	19,120,240.82

Lic. Ernesto Antonio Pardo
Cofundador General



Sr. Guillermo Adolfo Egan
Representante Legal



PricewaterhouseCoopers, S.A. de C.V.
Auditores Externos



Prácticas No. 214
INSCRIPCIÓN No. 214
VEASE NUESTRO INFORME
FECHA 6 Junio / 07



Año 2007

INDUSTRIAS CARICIA, S.A. DE C.V.			
BALANCE GENERAL			
Al 31 de Diciembre de 2007			
Expresado en dólares de los Estados Unidos de América			
Activo		Pasivo y Patrimonio	
Activo circulante		Pasivo circulante	
Efectivo	410,314.35	Préstamos bancarios a corto plazo	2,505,138.55
Cuentas por cobrar	1,039,840.47	Porción circulante de préstamos bancarios a largo plazo	174,136.78
Cuentas por cobrar a compañías relacionadas	1,440,892.12	Porción circulante de arrendamientos financieros	99,625.47
Inventarios	8,042,288.68	Proveedores	2,917,414.79
Total activo circulante	8,933,335.62	Cuentas y gastos acumulados por pagar	1,323,152.11
		Total del pasivo circulante	7,019,467.70
Activo no circulante		Pasivo no circulante	
Inversiones	263,599.45	Préstamos bancarios a largo plazo	1,063,731.85
Cuentas por cobrar a compañías relacionadas, largo plazo	2,679,041.29	Arrendamientos financieros	1,077,535.33
Propiedad, planta y equipo	8,673,049.65	Ingresos diferidos	370,590.51
Revaluaciones	3,092,706.32	Otros pasivos	146,139.44
Depreciación acumulada	(3,363,394.89)	Pasivo por impuesto diferido	6,768.00
Otros activos	559,341.04	Total del pasivo no circulante	2,664,765.13
Activo por impuesto diferido	29,575.00	Total del pasivo	9,684,232.83
Total activo no circulante	11,534,317.86		
		Patrimonio	
Total del activo	20,867,653.48	Capital social	5,000,000.00
		Capital social mínimo	718,971.43
		Reserva legal	595,723.99
		Utilidades retenidas	965,616.36
		Superávit por revaluación	3,902,945.11
		Utilidad del ejercicio	719,135.19
		Total del patrimonio	11,183,420.65
		Total pasivo y patrimonio	20,867,653.48

[Handwritten signature]

Lic. Ernesto Antonio Perdomo
Contador General



[Handwritten signature]
Sr. Guillermo Adolfo Egan
Representante Legal



[Handwritten signature]
Octavio Benitez Riquelme Asociados, S.A. de C.V.
Auditores Externos

