

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESCUELA DE MERCADEO INTERNACIONAL



"PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA LA EMPRESA FABRICANTE  
DE CALZADO COCO CANELA"

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

SILVIA RUTH CABRERA BENAVIDES  
KARLA MARBELLA MONTALVO ANGEL  
SULMA CLARIZA PERDOMO ALVARADO

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO (A) EN MERCADEO INTERNACIONAL

AGOSTO 2014

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMERICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

## **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

RECTOR : ING. MARIO ROBERTO NIETO LOVO

SECRETARIA GENERAL : DRA. ANA LETICIA ZAVALA DE AMAYA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO : LIC. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

SECRETARIO : M.B.S. JOSÉ CIRIACO GUTIERREZ  
CONTRERAS

DIRECTOR DE ESCUELA : LIC. FERNANDO MEDRANO GUEVARA

DOCENTE DIRECTOR : MSC. JORGE ALBERTO ALFARO ALVARADO

COORDINADOR DE SEMINARIO: LIC. BRUNO JOSÉ ALAS CASTILLO

AGOSTO 2014

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMERICA

## **AGRADECIMIENTOS**

Nos gustaría que estas líneas sirvieran para expresar nuestros más profundos y sinceros agradecimientos a todas aquellas personas que con su ayuda han colaborado en la realización del presente trabajo, en especial al Licenciado Fernando Medrano, por la orientación, el seguimiento y la supervisión continúa de esta investigación, pero sobre todo por la motivación y el apoyo recibido a lo largo de este proceso.

Quisiéramos hacer extensiva nuestra gratitud a los docentes de la Facultad de Ciencias Económicas por compartir sus conocimientos y experiencias.

## **AGRADECIMIENTOS**

**A Dios todo poderoso,** por su infinita misericordia en mi vida y darme la sabiduría y herramientas necesarias para hacer de cada dificultad una oportunidad de triunfo.

**A mis padres, Silvia y Noé,** por todo su apoyo, amor incondicional y sus constantes oraciones durante todo mi proceso de formación y por ser siempre los mejores ejemplos a seguir.

**A mis hermanas,** por motivarme a seguir luchando por alcanzar exitosamente mis ideales.

**Al amor de mi vida, Juan Portillo,** por su comprensión, paciencia, amor y apoyo incondicional dándome ánimos de fuerza y valor para seguir adelante.

**A mis amigas y compañeras de tesis, Esteffany, Marbella y Clariza,** por su apoyo y amistad brindada durante todo mi proceso académico.

**Silvia Ruth Cabrera Benavides**

## **AGRADECIMIENTOS**

Le agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad.

A mis padres: María Amanda Ángel por brindarme su amor, apoyo y comprensión en cada momento de mi vida. Manuel Antonio Montalvo que desde el cielo sé que está orgulloso de su hija menor y que siempre estará en mi corazón.

A mi amado esposo César Morán que ha sido el impulso durante toda mi carrera, que con su apoyo constante y amor incondicional ha sido mi amigo y compañero inseparable.

A mis hermanas y hermanito por estar en mi vida como una bendición. A mi amiga y hermana mayor Heidi que me ha dado su apoyo incondicional en los momentos difíciles y en los más hermosos.

A mis amigas y compañeras de tesis Silvia, Clariza y Esteffany por su amistad y apoyo en este largo proceso.

**Karla Marbella Montalvo Ángel**

## **AGRADECIMIENTOS**

**A Dios todo poderoso,** por guiarme y ayudarme a superar las dificultades presentadas durante todo el proceso educativo. Y a la Virgen María por interceder ante Dios por mí en los momentos difíciles y acompañarme siempre.

**A mi abuela y hermanos,** Por confiar y creer en mí al brindarme su apoyo moral durante todo el desarrollo de mi carrera.

**A mis amigas y compañeras de tesis,** Silvia y Marbella por compartir las experiencias vividas durante todo el proceso y su amistad incondicional que siempre me brindaron.

**Sulma Clariza Perdomo Alvarado**

CAPITULO I: MARCO TEÓRICO SOBRE MARKETING, LA  
INTERNACIONALIZACIÓN, LA INDUSTRIA DE CALZADO Y LA EMPRESA  
FABRICANTE DE CALZADO COCO CANELA

1.	GENERALIDADES DEL MARKETING INTERNACIONAL.....	1
1.1.	CONCEPTO MARKETING INTERNACIONAL.....	1
1.2.	EL PROCESO DE MARKETING.....	2
1.3.	LA MEZCLA DE MARKETING.....	3
2.	DISEÑO DE ESTRATEGIAS Y PLANES.....	4
2.1.	CONCEPTO DE ESTRATEGIA.....	4
2.1.1.	ESTRATEGIA DE MARKETING.....	5
2.2.	CONCEPTO PLAN ESTRATÉGICO.....	5
2.2.1.	PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING.....	6
3.	GENERALIDADES DE LA INTERNACIONALIZACIÓN.....	7
3.1.	CONCEPTUALIZACIÓN.....	7
3.2.	MOTIVOS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN.....	8
3.2.1.	PROACTIVOS.....	8
3.2.2.	REACTIVOS.....	9
3.3.	ETAPAS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE UNA EMPRESA.....	10
3.4.	PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	12
3.4.1.	CONCEPTO.....	12
3.4.2.	DIAGNOSTICO DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	13
3.5.	MEZCLA DE MARKETING PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN.....	14
3.5.1.	ADAPTACIONES DEL PRODUCTO.....	14
3.5.2.	ESTRATEGIAS PARA LA FIJACIÓN DE PRECIO DE EXPORTACIÓN.....	15
3.5.3.	COMUNICACIONES INTERNACIONALES.....	16
3.5.4.	CANALES Y ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN.....	17
3.6.	FORMAS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE UNA EMPRESA.....	18
3.6.1.	LA EXPORTACIÓN.....	18
3.6.2.	INTERMEDIARIOS.....	18
3.6.3.	OTORGAMIENTO DE LICENCIAS.....	19
3.6.4.	OTORGAMIENTO DE FRANQUICIAS.....	19
4.	EXPORTACIÓN COMO ALTERNATIVA DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	20

4.1.	CONCEPTUALIZACIÓN DE LA EXPORTACIÓN .....	20
4.1.1.	COMPONENTES DE LAS EXPORTACIONES .....	21
4.2.	PASOS PARA EXPORTAR DESDE EL SALVADOR.....	21
4.3.	PROCESO DE EXPORTACIÓN.....	22
4.4.	INSTITUCIONES DE APOYO AL PROCESO DE EXPORTACIÓN EN EL SALVADOR.....	25
5.	GENERALIDADES DE LA INDUSTRIA DE CALZADO.....	26
5.1.	CONCEPTUALIZACIÓN DE LA INDUSTRIA DE CALZADO.....	26
5.2.	ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA DE CALZADO.....	27
5.3.	ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA DE CALZADO EN EL SALVADOR .....	27
5.4.	COMERCIO DE CALZADO EN EL SALVADOR.....	29
5.4.1.	PRINCIPALES EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE CALZADO SALVADOREÑO. ....	29
6.	GENERALIDADES DE LA EMPRESA .....	30
6.1.	NATURALEZA .....	30
6.2.	DATOS DE IDENTIFICACIÓN.....	31
6.3.	MISIÓN Y VISIÓN .....	31
6.4.	OBJETIVO GENERAL .....	31
6.5.	PRODUCTOS.....	31
6.6.	CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA.....	32
CAPITULO II DIAGNOSTICO DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO CON POTENCIAL EXPORTADOR EN EL SALVADOR.....		33
A.	INVESTIGACION DE CAMPO .....	33
1.	OBJETIVOS.....	33
1.1.	OBJETIVO GENERAL .....	33
1.2.	OBJETIVO ESPECÍFICO.....	33
2.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	33
2.1.	OBJETIVOS.....	33
2.2.	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	34
2.3.	TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	34
2.4.	TIPO DE DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	35
2.5.	FUENTES DE INFORMACIÓN.....	35

2.5.1.	FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIA.....	35
2.5.2.	FUENTES DE INFORMACIÓN SECUNDARIA.....	36
2.5.3.	ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.....	36
2.6.	UNIDAD DE ANÁLISIS.....	37
2.7.	SELECCIÓN DEL PAÍS A EXPORTAR.....	37
2.8.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	38
2.8.1.	ENCUESTA A EMPRESAS EXPORTADORAS DE CALZADO EN EL SALVADOR. ....	38
2.8.2.	ENCUESTA A INTERMEDIARIOS.....	38
2.8.3.	ENTREVISTA A JULIE PATIÑO REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA COCO CANELA .....	38
2.9.	PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	38
2.10.	DETERMINACIÓN DE UNIVERSO Y MUESTRA.....	39
2.10.1.	UNIVERSO.....	39
2.10.2.	MUESTRA.....	39
3.	RESULTADOS.....	42
3.1.	ENCUESTA EXPORTADORES DE CALZADO SALVADOREÑO.....	42
3.1.1.	RELACIÓN DE VARIABLES.....	63
3.2.	ENCUESTA INTERMEDIARIOS.....	70
3.3.	ENTREVISTA COCO CANELA.....	84
B.	ANÁLISIS Y DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA.....	89
1.	ANÁLISIS EXTERNO.....	89
1.1.	ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE MICHAEL PORTER.....	89
1.2.	ANÁLISIS PEST.....	92
2.	ANÁLISIS INTERNO.....	95
2.1.	ANÁLISIS FODA.....	100
a)	OPORTUNIDADES.....	100
b)	AMENAZAS.....	101
c)	FORTALEZAS.....	101
d)	DEBILIDADES.....	102
C.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	102
1.	CONCLUSIONES.....	102
2.	RECOMENDACIONES.....	103

CAPITULO III PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA LA EMPRESA FABRICANTE DE CALZADO COCO CANELA .....	104
I. ANTECEDENTES .....	104
II. OBJETIVOS .....	105
III. POTENCIAL DE EXPORTACIÓN .....	105
3.1. METODOLOGÍA DE AUTODIAGNOSTICO .....	105
3.2. RESULTADOS .....	107
3.2.1. CAPACIDAD INSTALADA UTILIZADA .....	107
3.2.2. OFERTA EXPORTABLE .....	107
3.2.3. BARRERAS .....	108
3.2.4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	109
3.3. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA .....	110
IV. PLAN OPERATIVO DE INTERNACIONALIZACIÓN .....	111
4.1. ESTRATEGIAS DEL PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN .....	111
4.1.1. ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN .....	111
4.1.2. ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO .....	112
4.1.3. ESTRATEGIA GENÉRICA .....	113
4.1.4. ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX .....	114
4.1.4.2. PRODUCTO - ADAPTACIONES .....	114
4.1.4.3. PRECIO .....	116
4.1.4.4. PLAZA .....	116
4.1.4.5. PROMOCIÓN .....	117
4.1.5. PLAN FINANCIERO .....	120
4.2. GUÍA DE EXPORTACIÓN PARA LA EMPRESA FABRICANTE DE CALZADO COCO CANELA .....	127
4.2.1. INFORMACIÓN DEL PRODUCTO .....	127
4.2.2. INFORMACIÓN GENERAL .....	127
4.2.3. REGISTROS A REALIZAR .....	128
4.2.4. PASOS A SEGUIR: .....	129
4.2.5. FORMULARIOS Y DOCUMENTOS DE EXPORTACIÓN .....	131
4.2.6. FICHA DEL PRODUCTO .....	132
4.2.7. POLITICAS DE PRODUCTO .....	132
4.2.8. MÉTODO DE ENTRADA AL MERCADO .....	133
BIBLIOGRAFÍA .....	137

ANEXOS.....	140
ANEXO 1 - VENTAJAS DE LA ESTANDARIZACIÓN O ADAPTACIÓN .....	141
ANEXO 2 - INSCRIPCIÓN COMO EXPORTADOR EN EL CIEX EL SALVADOR: .....	141
ANEXO 3 - PRODUCTOS DE EXPORTACIÓN QUE REQUIEREN AUTORIZACIÓN DE OTRAS INSTITUCIONES, PREVIO A TRÁMITE EN CIEX EL SALVADOR.....	144
ANEXO 4 - PAGO ELECTRONICO EN EL CIEX.....	145
ANEXO 6 - INSTITUCIONES DE APOYO AL PROCESO DE EXPORTACIÓN EN EL SALVADOR.....	147
ANEXO 7 - CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS SALVADOREÑAS ADOPTADO POR CONAMYPE.....	148
ANEXO 8: EVALUACIÓN PAÍS A EXPORTA.....	149
ANEXO 11: GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A JULIE PATIÑO GERENTE GENERAL DE COCO CANELA.....	152
ANEXO 12: PRINCIPALES EMPRESAS EXPORTADORAS DE CALZADO PARA EL PERIODO 2012 - ABRIL 2013 .....	153
ANEXO 13: INTERMEDIARIOS QUE COMERCIALIZAN PRODUCTOS LATINOS EN LOS ÁNGELES, ESTADOS UNIDOS.....	154
ANEXO 14: HERRAMIENTA 5 FUERZAS DE MICHAEL PORTER.....	154
ANEXO 15: HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN ANÁLISIS PEST.....	155
ANEXO 18: RAZONES FINANCIERAS DE LA EMPRESA COCO CANELA.....	159
ANEXO 19: PUNTO DE EQUILIBRIO DE LA EMPRESA COCO CANELA.....	161
ANEXO 20: ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA COCO CANELA.....	162
ANEXO 21: PLATAFORMA AUTODIAGNÓSTICO POTENCIAL EXPORTADOR..	164
ANEXO 22: FORMATO DE EMPAQUE DE EXPORTACIÓN PARA EL CALZADO DE LA EMPRESA COCO CANELA. ....	169
ANEXO 23: ETIQUETA CALZADO COCO CANELA PARA LA EXPORTACION. .....	169
ANEXO 24: UBICACIÓN DE LAS DIFERENTES SUCURSALES DE LA TIENDA UNO MARKET EN ESTADO DE CALIFORNIA ESTADOS UNIDOS DE NORTE AMERICA .....	170
ANEXO 25: CATALOGO DE PROMOCION DE CALZADO "COCO CANELA" 2014.....	171
ANEXO 26: PLAN DE ACCIÓN Y PROMOCIÓN PARA LA EMPRESA DE CALZADO SALVADOREÑO "COCO CANELA" .....	172

ANEXO 27: BALANCE GENERAL PARA EL AÑO 2013 DE LA EMPRESA COCO CANELA.....	173
ANEXO 28: ESTADO DE RESULTADOS PARA EL AÑO 2013 DE EMPRESA COCO CANELA.....	174
ANEXO 29: ESTADO DE RESULTADOS PARA EL AÑO 2014 DE EMPRESA COCO CANELA.....	175
ANEXO 30: ESTADO DE RESULTADOS PARA EL AÑO 2015 DE..... EMPRESA COCO CANELA .....	176
ANEXO 31: ESTADO DE RESULTADOS PARA EL AÑO 2016 DE EMPRESA COCO CANELA.....	177

## **INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo de investigación tiene por objetivo la creación de un documento que ayude a la empresa a internacionalizar sus productos, proporcionar estrategias de entrada y brindar una guía de exportación.

El proyecto está dividido en tres capítulos: el capítulo I tiene por objeto sustentar la base teórica de la investigación a través de la conceptualización del marketing, marketing internacional, la internacionalización, antecedentes de la industria del calzado en el país y las generalidades de la empresa. El capítulo II está representado por el marco metodológico donde se determina el tipo de investigación, se establece el diseño de la investigación, el universo de estudio, tamaño de la muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, procesamiento de información, análisis FODA de la empresa Coco Canela. Al final de este capítulo se encuentran las conclusiones y recomendaciones de la investigación de campo. El capítulo III constituye el plan de internacionalización propuesto a la empresa en el que se presenta el diagnóstico de potencial de exportación, las estrategias de internacionalización, estrategias de la mezcla de marketing internacional y la guía de exportación que explica cada paso que debe de seguir la empresa para llevar a cabo la exportación.

# **CAPITULO I: MARCO TEÓRICO SOBRE MARKETING, LA INTERNACIONALIZACIÓN, LA INDUSTRIA DE CALZADO Y LA EMPRESA FABRICANTE DE CALZADO COCO CANELA**

## **1. GENERALIDADES DEL MARKETING INTERNACIONAL**

### **1.1. CONCEPTO MARKETING INTERNACIONAL**

Según la American Marketing Association (AMA) marketing es la realización de actividades empresariales que dirigen el flujo de bienes y servicios desde el productor hasta el consumidor o usuario<sup>1</sup>.

Stanton define el marketing internacional como "Un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactores de necesidades, asignarles precio, promoverlos y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización"<sup>2</sup>.

Czinkota en libro Marketing Internacional define el marketing internacional como: "El proceso de planeación y conducción de actividades a través de fronteras nacionales, de generar intercambios que satisfagan los objetivos de los individuos y las organizaciones"<sup>3</sup>.

En conclusión se define el marketing internacional como un proceso que se encarga de planificar, identificar, satisfacer

---

<sup>1</sup> American Marketing Association, Committee on Definitions. (1995). *AMA'S Dictionary*. EEUU: Autor

<sup>2</sup> Stanton, William; Michael Etzel y Bruce Walter. (2004). *Fundamentos de Marketing*. México: 13<sup>a</sup>. Ed. McGraw-Hill

<sup>3</sup> Czinkota, M.R y Ronkainen, I.A. (1996): *Marketing Internacional*, Mexico: 10<sup>a</sup>. Ed McGraw - Hill

las necesidades y elaborar estrategias comerciales para hacer llegar un producto al consumidor en otros países, desempeñando actividades comerciales diseñadas para asignar precios, promover y dirigir el flujo de bienes y servicios de una organización a los consumidores y usuarios de más de un país, con el fin de obtener ganancias.

## **1.2. EL PROCESO DE MARKETING**

En el libro Marketing internacional, Czinkota y Ronkainen, describen el proceso de marketing como: "Aquel que consta de 4 etapas: Análisis, planeación, instrumentación y control"<sup>4</sup>.

**Análisis:** En esta etapa se recaba toda la información posible sobre el producto, plaza, precio y promoción a través de las diferentes técnicas cualitativas y cuantitativas de la investigación de marketing.

**Planeación:** Esta etapa consiste en generar las estrategias y tácticas a poner en marcha para alcanzar y aprovechar las oportunidades de mercado y alcanzar los objetivos de la empresa.

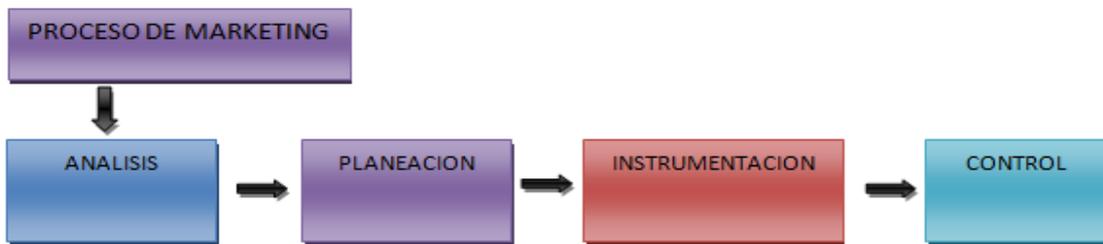
**Instrumentación:** Es la puesta en marcha de las actividades propuestas en el proyecto de la planeación la cual vela porque las estrategias se pongan en práctica en el tiempo estipulado.

**Control:** Esta etapa se lleva a cabo al lado de la instrumentación, es necesaria por la dinámica del mercado que debe estar en constante monitoreo principalmente las fuerzas

---

<sup>4</sup> Czinkota, M.R y Ronkainen, I.A. (1996): Marketing Internacional, Mexico: 10ª. Ed McGraw - Hill

del entorno y permite conocer si se están cumpliendo los objetivos de la empresa.



FUENTE: Creación propia con datos de Czincota, Michael R. y Ronkainen, Ilkka A. (2002). *Marketing Internacional*. México: Pearson Educación.

### 1.3. LA MEZCLA DE MARKETING

Kotler y Armstrong definen el marketing mix como: "El conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de marketing incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto"<sup>5</sup>

Las variables que conforman el marketing mix son cuatro: Producto, precio, plaza y promoción.

- **PRODUCTO:** Conjunto de atributos tangibles e intangibles que la empresa ofrece al mercado meta.
- **PRECIO:** Variable generadora de ingresos para la empresa a través de lo que las personas pagan por la adquisición de un producto o servicio en el mercado meta.

---

<sup>5</sup>Kotler, Philip y Armstrong, Gary. (2003). *Fundamentos de Marketing*. México D.F: 6ª. Ed. Pearson Educación.

- **PLAZA:** También llamada distribución son todas aquellas actividades que la empresa realiza para poner a disposición de los consumidores el producto.
- **PROMOCIÓN:** Actividades que informan, persuaden y recuerdan las características, beneficios y ventajas del producto al mercado meta.

## **2. DISEÑO DE ESTRATEGIAS Y PLANES**

El diseño de las estrategias y planes es un proceso dinámico que se conoce como planeamiento estratégico, este debe de ser lo suficientemente flexible para admitir y hasta forzar modificaciones en los planes a largo plazo, a fin de responder a las cambiantes circunstancias que las empresas enfrentan cada año.

### **2.1. CONCEPTO DE ESTRATEGIA**

El concepto de estrategia surgió de la práctica militar y administrativa, el refinamiento de este concepto se ha especializado en la literatura sobre el tema.

Según Von Clausewitz: "En la milicia la estrategia implica trazar el plan de guerra, dirigir las campañas individuales, a partir de ello decidir acerca de los compromisos individuales"<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Henry Mintzberg, James Brian Quinn, John Voyer. (1997). El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. Mexico D.F. 9<sup>o</sup> Ed. Pearson Educación.

Sun Tzu define la estrategia como: "Un medio para alcanzar un objetivo".<sup>7</sup>

Una estrategia es el medio que utiliza el plan para poder alcanzar los objetivos planteados este concepto se aplica en diferentes ámbitos.

### **2.1.1. ESTRATEGIA DE MARKETING**

Jerome McCarthy y William Perreault en su libro *Marketing: Planeación Estratégica*, definen la estrategia de marketing como: "Un tipo de estrategia que define un mercado meta y la combinación de marketing relacionada con él. Se trata de una especie de panorama general sobre el modo de actuar de una empresa dentro de un mercado"<sup>8</sup>.

Para Philip Kotler y Gary Armstrong, autores del libro *Fundamentos de Marketing*, la estrategia de marketing es: "La lógica de mercadotecnia con la que la unidad de negocios espera alcanzar sus objetivos, y consiste en estrategias específicas para mercados meta, posicionamiento, la mezcla de marketing y los niveles de gastos"<sup>9</sup>.

### **2.2. CONCEPTO PLAN ESTRATÉGICO**

Leonard D. define el plan estratégico como: "El proceso por el que los miembros de una organización prevén su futuro,

---

<sup>7</sup> Tzu, Sun. (2004). *El Arte de la guerra ilustrado*, versión de Thomas Cleary. Madrid: EDAF.

<sup>8</sup> McCarthy, Jerome y Perreault, William (Jr). (2001). *Marketing, teoría y práctica*, México: 11ª. Ed. Graw Hill.

<sup>9</sup> Kotler, Philip y Armstrong, Gary. (2003). *Fundamentos de Marketing*. México D.F: 6ª. Ed. Pearson Educación.

desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlos".<sup>10</sup>

Según George A. Steiner: "El plan estratégico es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias, y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía".<sup>11</sup>

El plan estratégico es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que se pretende conseguir y cómo se planea conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde se concreta las grandes decisiones que van a orientar el camino. Tiene como fin trazar un mapa que señale los pasos para alcanzar la visión de la organización.

### **2.2.1. PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING**

El plan estratégico de marketing se define como una herramienta de gestión que ayuda a determinar los pasos a seguir, las metodologías y tiempos para alcanzar los objetivos determinados.

El plan estratégico de marketing es un proceso de cinco pasos:

- 1) Realizar un análisis de la situación.
- 2) Trazar los objetivos de marketing.
- 3) Determinar el posicionamiento y la ventaja diferencial.

---

<sup>10</sup> Goodstein, Leonard D; Nolan, Timothy M; Pfeiffer, J. William. (1998). *Planeación Estratégica Aplicada*. México: Mc Graw Hill, Interamericana, S.A.

<sup>11</sup> Steiner, George A. (1983). *Planeación estratégica: lo que todo director debe saber*. México: Continental.

- 4) Seleccionar los mercados meta y medir la demanda del mercado.
- 5) Diseñar una mezcla de marketing estratégico.

### **3. GENERALIDADES DE LA INTERNACIONALIZACIÓN**

#### **3.1. CONCEPTUALIZACIÓN**

Leonidou define la internacionalización como: "Una actividad empresarial que ha cambiado el entorno competitivo de los negocios, abriendo nuevos mercados y oportunidades para las empresas, mediante la exportación, el comercio y la inversión directa; también es vista como requisito para el crecimiento empresarial y como oportunidad para generar rendimientos e incluso como alternativa para la sobrevivencia empresarial".<sup>12</sup>

Según Grant, R.M. (2004) la internacionalización es: "El fenómeno económico-empresarial ampliamente estudiado, trata de aquellas medidas que buscan el establecimiento de relaciones entre la empresa y los mercados internacionales. Es una de las fuerzas más importantes y generalizadas que ha cambiado el entorno competitivo de los negocios, accediendo a abrir los mercados nacionales a nuevos competidores, a la vez que ha creado nuevas oportunidades de negocio, tanto para pequeñas como grandes empresas".<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Leonidou, L.C. (1995). "Export simulation: A non-exporter's perspective"; European Journal of Marketing. Europa: Vol. 29

<sup>13</sup> Grant, R.M. (2004). Dirección Estratégica, Conceptos, Técnicas y Aplicaciones. Madrid: 4a. Ed. Thomson.

### **3.2. MOTIVOS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN**

Tanto las empresas grandes como las pequeñas incursionan en el mercado internacional, los motivos pueden ser varios y puede que dependa de ellos la prosperidad de la entidad y la de los empleados.

Según David Richardson y Karin Rindal en su libro "Why Exports Matter: More!" las empresas que exportan crecen con mayor rapidez, tienen una mayor productividad y de igual importancia tienen empleados que tienden a percibir mayores ingresos<sup>14</sup>.

#### **3.2.1. PROACTIVOS**

Los motivos proactivos representan los estímulos a favor del cambio estratégico.

Ventaja de ganancias: es cuando la administración percibe en las ventas internacionales una potencial fuente de mayores márgenes de ganancias. Las investigaciones sugieren que la rentabilidad inicial de las primeras operaciones internacionales es muy baja, en gran parte debido a los costos iniciales relativamente altos.

Productos únicos o las ventajas tecnológicas: algunas empresas tienen productos o servicios que son vendidos por pocos competidores internacionales y que carecen de ventajas tecnológicas en un campo especializado. En el caso que los

---

14 Richardson David y Rindal Karin. (1996). Why Exports Matter: More!. Washington, D.C.: Institute for international Economics y The manufacturing Institute.

productos o tecnologías sean únicos, proporcionan una ventaja competitiva y generan negocios en el exterior.

Información exclusiva de un mercado: es otro estímulo proactivo, que abarca conocimientos de consumidores en otros países, mercados o situaciones de mercado que no comparten otras empresas. Tales conocimientos especiales son resultado de conclusiones particulares de las investigaciones internacionales.

La participación en las actividades de marketing internacional contribuye a que la empresa aumente su producción y así aprende a moverse rápidamente en el mercado internacional. El aumento de la producción para el mercado internacional también contribuye a reducir el costo de la producción de las ventas nacionales haciendo que la empresa sea más competitiva en el mercado nacional<sup>15</sup>.

### **3.2.2. REACTIVOS**

Estos motivos generan que las empresas respondan a los cambios y presiones del entorno en los negocios, es decir, los motivos reactivos influyen en las empresas que están susceptibles a cambios del entorno y se ajustan a ellos modificando sus actividades en el transcurso del tiempo.

El principal motivo de reacción son las presiones de la competencia. A veces la empresa teme ceder su participación en los mercados nacionales a la competencia que se benefician de las economías de escala que han obtenido en las actividades de

---

15 Ursic Michael L. y Czincota Michael R. (1994). "An Experience Curve Explanation of Export Expansion" en *International Marketing Strategy: Environmental Assessment and Entry Strategies*. Texas.

marketing internacional además, temen perder los mercados de otros países y dejarlos a los competidores nacionales que se hayan dedicado a esos mercados.

Así mismo la sobreproducción representa un importante motivo reactivo, la expansión del mercado internacional generada por la sobreproducción no ha constituido un profundo compromiso de la administración sino, más bien, una actividad de válvula de escape orientada únicamente a las actividades de corto plazo.

Otro motivo reactivo importante es la proximidad de los consumidores y puertos. La proximidad geográfica de los mercados de otros países no necesariamente se traduce a una proximidad real muchas veces son los factores culturales o jurídicos que hacen que parezca distante un mercado de otro.

### **3.3. ETAPAS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE UNA EMPRESA**

A continuación se detallan las etapas que suelen pasar las empresas para llegar a la internacionalización:

#### **ETAPA 1: EMPRESA TOTALMENTE DESINTERESADA**

En esta etapa la empresa no exporta y carece de planes para hacerlo en el futuro. La administración desestima las posibilidades de exportar.

#### **ETAPA 2: EMPRESA PARCIALMENTE INTERESADA**

La administración sabe que la empresa tiene productos exportables e intenta atender los pedidos de exportación;

también tiende a pensar que las exportaciones contribuirán al crecimiento y ganancias de la empresa.

### **ETAPA 3: EMPRESA EXPLORADORA**

En esta etapa quien principalmente toma las decisiones de exportación es el presidente. Es conocido lo deseable que es exportar, al igual que el hecho que la empresa tiene productos exportables.

### **ETAPA 4: EXPORTACION EXPERIMENTAL**

El presidente es el que toma las decisiones, y considera posiblemente, la exportación, pero se exploran poco las posibilidades de abordar este proceso.

### **ETAPA 5: PEQUEÑO EXPORTADOR EXPERIMENTADO**

El presidente decide y toma en acuerdo las sugerencias del administrador de marketing. Ven de manera favorable la exportación, solo cuestionan la rentabilidad de las actividades exportadoras.

### **ETAPA 6: EXPORTADOR EXPERIMENTADO MÁS GRANDE**

El presidente y el administrador de marketing son las unidades que toman las decisiones de exportar. La empresa tiene una opinión muy favorable de las exportaciones y planea de modo continuo en el futuro, haciendo los estudios necesarios.

### **3.4. PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN**

#### **3.4.1. CONCEPTO**

Según Frank Bradley un plan de internacionalización es: "Un documento que recoge las capacidades de la empresa, información sobre el entorno internacional y de los mercados de destino, con objeto de elaborar un plan de acción con las herramientas de la mezcla de marketing para reducir el riesgo y el grado de incertidumbre al momento de llegar a mercados internacionales".<sup>16</sup>

Según Josep Bertrán es: "Un plan escrito para el acceso a mercados exteriores o de internacionalización, pero se trata de un plan de negocio enfocado principalmente a afrontar de forma concreta y organizada el proceso de salida al exterior. Una empresa que quiere ser internacional debe obtener ventajas competitivas para superar a la competencia en los ámbitos geográficos donde se plantea operar y enfrentar la internacionalización como una manera de crecer."<sup>17</sup>

En conclusión un plan de internacionalización conduce a las decisiones sobre cómo, qué y cuántos mercados abordar para el éxito del producto o servicio; cómo entrar en ellos, el tipo de organización a adoptar y para ello requiere un análisis riguroso e imparcial de la empresa.

---

<sup>16</sup> Bradley Frank, Calderon Haydeé; 2006; *Marketing Internacional*; México; Pearson Educación

<sup>17</sup> Bertrán Josep; 1994; *Marketing Internacional y Exportación*; España; Edición Gestión 2000

### **3.4.2. DIAGNOSTICO DE INTERNACIONALIZACIÓN**

Consiste en realizar el análisis interno sobre diferentes variables dentro de la empresa que se evalúan por medio de cuadros con valores numéricos, además un análisis externo sobre los factores que rodean a la empresa, con esta información se formula el análisis FODA para conocer la situación actual de la empresa.

#### **3.4.2.1. Análisis interno**

El análisis interno analiza las características de la empresa en un momento concreto, se observa la situación competitiva y comparativa de la empresa y de esta forma se determina la viabilidad del proceso de internacionalización, arrojando como resultado los factores que suponen una debilidad y por tanto pueden dificultar el proceso de internacionalización y los que suponen una fortaleza para que la empresa compita en el mercado internacional.

#### **3.4.2.2. Análisis externo**

La actividad empresarial se desarrolla en un entorno abierto donde influye el entorno dinámico y cambiante en el que participan múltiples variables. Estas variables son dinámicas por lo tanto es conveniente tener en cuenta su evolución para poder predecir el comportamiento de los factores y de esta forma determinar las estrategias competitivas más adecuadas. Dentro de las variables externas se encuentran factores económicos, políticos, legales, tecnológicos o medioambientales y los factores socioculturales.

El análisis de estas variables crea distintos escenarios en función de los mercados seleccionados, por lo tanto es conveniente hacer una preselección de mercados que se ajusten a las posibilidades de la empresa en función de la posición estratégica en la que se encuentra.

#### **3.4.2.3. Análisis FODA**

El análisis FODA es una herramienta que conforma un cuadro de la situación actual de la empresa.

Una vez realizado el análisis interno y externo de la empresa es conveniente seleccionar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que se consideren fundamentales y que supongan una ventaja o desventaja competitiva para la empresa. Este análisis servirá como base para poder establecer las estrategias con las que la empresa planea llevar a cabo la internacionalización.

### **3.5 MEZCLA DE MARKETING PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN**

#### **3.5.1. ADAPTACIONES DEL PRODUCTO**

Al tomar la decisión de internacionalizarse, hay que analizar si el producto debe o no adaptar sus características al país destino o venderse en su forma original, creando así una estandarización (Ver Anexo 1).

### **3.5.1.1. Características de los productos.**

Las características de los productos son elementos básicos de estos, sean reales o percibidos; que convierten al producto en candidato para la estandarización o adaptación.

- **Marca:** Es el distintivo que se utiliza para identificar un producto. La marca suele estar formada por dos elementos, el nombre que debe resultar una palabra de sonido agradable y fácil de pronunciar y el logotipo o anagrama para distinguirla.
- **Empaque:** Constituye la envoltura o protección que acompaña a un producto, pero al mismo tiempo forma parte de sus características y cumple con varios objetivos como: proteger el producto desde la fabricación hasta la venta y facilitar la manipulación.
- **Etiquetado:** Suministra información sobre los componentes que conforman el producto, además de las condiciones de manejo, certificaciones legales.

### **3.5.2 ESTRATEGIAS PARA LA FIJACIÓN DE PRECIO DE EXPORTACIÓN**

Es necesario tener en cuenta las estrategias básicas para ser competitivos en el mercado exterior tomando en cuenta puntos claves como el movimiento de los tipos de cambio y la administración global del comercio.

#### **3.5.1.2. Fijación del precio de exportación**

Existen factores internos y externos que están relacionados con la fijación de precios de exportación en un determinado

producto o servicio antes de ser introducido en un mercado extranjero. Entre los factores internos se encuentran la filosofía, metas y objetivos de la empresa; costos de desarrollar, fabricar, diseñar y distribuir el producto. Los factores externos podría ser la alta competencia de los mercados internacionales en general o un mercado meta específico, las características del consumidor, reglas, políticas, finanzas entre otros.

Las tres estrategias generales utilizadas para fijar los precios de exportación de un producto o servicio en el marketing internacional son: precio mundial estándar que consiste en el mismo precio en el mercado internacional, asignación de precios dual conformados por los costos reales y precio del mercado y costos marginales consideran el piso más bajo en el que el precio se puede establecer.

### **3.5.3. COMUNICACIONES INTERNACIONALES**

La promoción en el sentido amplio, es el conjunto de actividades o procesos destinados a estimular al comprador potencial a la adquisición de bienes, servicios, ideas, valores y estilos de vida.

#### **3.5.3.1. Estrategia de comunicaciones de marketing**

En el comercio internacional se cuenta con cuatro herramientas clásicas de la promoción: ventas personales, promoción de ventas, publicidad y relaciones públicas.

### **3.5.4. CANALES Y ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN**

Los canales de distribución ejecutan el trabajo de desplazar los bienes de los productores a los consumidores, son diferentes en cada país, esto debido a variables como cultura y nivel de ingresos que existe en el mercado, que también afectan el grado de innovación en estos canales.

Los integrantes del canal de distribución ejecutan un número de funciones claves como: recabar la información necesaria para planear, encontrar a compradores potenciales y comunicarse con ellos, modelar y ajustar el producto a las exigencias del consumidor, tratar de encontrar un precio mutuamente satisfactorio transportar y almacenar los bienes, obtener financiamiento para cubrir los costos de sus actividades y aceptación de riesgos.

#### **3.5.4.1. Criterios para la selección del canal de distribución.**

Los canales de distribución deben ser seleccionados en base a los objetivos y estrategias de marketing de la empresa. Las decisiones se basan en dos criterios: la cobertura del mercado, el control adecuado para el producto en costos.

#### **Factores que afectan la selección del canal de distribución.**

Los factores que una empresa usualmente toma en cuenta son los siguientes: factores del mercado en los que se tiene que

analizar: el tipo, número, y posición geográfica de los clientes potenciales. Los factores del producto: que determinan el precio, naturaleza y el carácter perecedero de los productos. Los factores de los intermediario: que analizan los esfuerzos de marketing y manejo de políticas de fabricante de estos y factores de la compañía que analiza los recursos con los cuenta la empresa.

### **3.6. FORMAS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE UNA EMPRESA**

#### **3.6.1. LA EXPORTACIÓN**

Las exportaciones en economía hacen referencia a un bien o servicio vendido o enviado con fines comerciales a un país extranjero. Otro concepto de exportación alude a Torres, V. (1993) que expresa en el glosario de Marketing y Negocios que las exportaciones se refieren: "Al envío de mercancías, productos o servicios de un país a otro para su uso o consumo definitivo. Se le llama así al conjunto de mercancías que, con el fin de obtener una ganancia con su comercialización, se envía a otro país".<sup>18</sup>

#### **3.6.2. INTERMEDIARIOS**

*"Las empresas que no quieren exportar pueden participar en el mercado internacional haciendo uso de intermediarios. Una*

---

<sup>18</sup> Torres, V. (1993). Glosario de Marketing y Negocios. México: Editorial Mc Graw Hill.

*clara posibilidad es la venta de mercancías a una empresa nacional que a su vez la vende en el exterior”<sup>19</sup>.*

En razón de lo anteriormente expresado se afirma que si una empresa desea incursionar en el mercado exterior puede hacerlo a través de terceros brindando una mayor facilidad, sin tener que incurrir en gastos y aprovechando el posicionamiento que la empresa intermediaria tiene para vender sus productos.

### **3.6.3. OTORGAMIENTO DE LICENCIAS**

Bajo un acuerdo de licenciamiento, una empresa (el licenciante) le autoriza a otra utilizar su propiedad intelectual a cambio de una compensación denominada regalías. La empresa receptora es el licenciataria. Las propiedades abarcan patentes, marcas registradas, derechos de autor, tecnología, conocimientos técnicos y capacidades específicas de marketing.

### **3.6.4. OTORGAMIENTO DE FRANQUICIAS**

El otorgamiento de franquicias es una forma de licenciamiento en el que la compañía matriz (el franquiciante) concede a otra entidad independiente (el franquiciatario) el derecho de hacer negocios de una forma establecida por adelantado. El derecho asume la forma de vender los productos del franquiciatario o de utilizar su nombre, producción y técnica de marketing u orientación general de negocios.

---

<sup>19</sup> Czinkota Michael R. y Ronkainen Ilkka A. (2002). *Marketing Internacional*, Mexico: 6ª. Ed. Pearson educación.

## **4. EXPORTACIÓN COMO ALTERNATIVA DE INTERNACIONALIZACIÓN**

Las exportaciones han ido incrementando su importancia en el crecimiento económico de un país. Por lo general un volumen alto de exportaciones es considerado bueno para el país y su economía pues se traduce en más empleo a mayor demanda externa de productos nacionales. A mayor número de personas con empleo, más dinero en manos del consumidor que puede llevar a un aumento de la actividad económica lo que al fin repercute en un aumento del PIB.

### **4.1. CONCEPTUALIZACIÓN DE LA EXPORTACIÓN**

Según el mercado de divisas (también conocido como Forex, abreviatura del término inglés Foreign Exchange) las exportaciones en economía hacen referencia a un bien o servicio vendido o enviado con fines comerciales a un país extranjero.

En otras palabras, la exportación es el tráfico de bienes y servicios propios de un país con el fin de ser usados o consumidos en otro país. Este tráfico puede generar numerosos y variados fenómenos fiscales que, en los productos enviados más allá de las fronteras de un país, está sometido a diversas legislaciones y puede estar sometido a acuerdos específicos que dan lugar a condiciones concretas según el país de destino.

#### **4.1.1. COMPONENTES DE LAS EXPORTACIONES**

Los componentes de las exportaciones pueden variar de un país a otro. Pueden ser de tipo de bien tangible (por ejemplo, maíz, petróleo, vehículos, etc.) o servicios (por ejemplo servicios bancarios o de transporte).

#### **4.2. PASOS PARA EXPORTAR DESDE EL SALVADOR**

Para realizar la operación de exportación, deberá:

1. Inscribirse como exportador en el CIEX, llenar la solicitud de inscripción de exportador cumpliendo con la documentación necesaria (Ver Anexo 2).
2. El CIEX remite por correo electrónico el usuario y clave de acceso que autorice desde Internet las exportaciones a través del Sistema de Comercio Exterior (SICEX) [www.centrex.gob.sv](http://www.centrex.gob.sv) y [www.centrexonline.com](http://www.centrexonline.com)
3. Si el producto a exportar está controlado por alguna institución, debe gestionar previamente la autorización respectiva (Ver Anexo 3).
4. Pagos de derechos de autorización de exportaciones, que pueden realizarse electrónicamente o en oficinas de CIEX, (Ver Anexo 4).
5. Al momento de autorizar los documentos de exportación y según el destino de la 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 (Ver Anexo 5).
  - d. Certificados fitosanitarios o zoosanitarios de exportación, sí son productos o subproductos de origen vegetal o animal, respectivamente.
6. 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.

### **4.3. PROCESO DE EXPORTACIÓN**

#### **PASO 1: TOMA DE DECISIÓN**

La empresa decide optar por los mercados exteriores, el resultado en general será que ésta crezca y refuerce su posición competitiva al incrementar su volumen. El valor que obtiene una empresa que se internacionaliza a menudo puede ser; crecer en su sector aprovechando así la capacidad ociosa de la empresa, ganando prestigio en el mercado interno gracias al acceso a mercados más grandes y rentables donde el producto es más apreciado.

## **PASO 2: EVALUCIÓN DEL POTENCIAL DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA**

La empresa deberá llevar a cabo un diagnóstico estratégico para cerciorarse de su capacidad exportadora y poder adentrarse a la internacionalización, que tendrá que resumir en un cuadro FODA con los aspectos siguientes; estrategias de negocio y líneas de actividad de la empresa, segmentos de mercado y la capacidad que tiene la empresa para atenderlos, su análisis del entorno global y sectorial, grado de necesidad y motivación exportadora, análisis de la potencialidad exportadora y capacidad productiva, planificadora y de financiación.

## **PASO 3: PLANIFICAR LA INTERNACIONALIZACIÓN**

El responsable de la internacionalización elabora un programa o plan de acción con los instrumentos del marketing-mix aplicado a los mercados internacionales para establecer donde está la empresa y donde quiere y de qué forma llegarán.

## **PASO 4: INVESTIGAR Y SELECCIONAR MERCADOS EXTERIORES**

En este paso la empresa realiza la investigación de mercados internacionales estudiando las variables del entorno, la competencia, la demanda, fijación de precios y los canales de comercialización para seleccionar a que país llevará la empresa sus productos.

#### **PASO 5: ACCEDER A LOS MERCADOS**

La forma de acceso a los mercados exteriores no está estandarizada ni estereotipada, por lo que cada empresa habrá de buscar su propio camino. Entendemos por forma de entrada o acceso a un mercado, el tipo de elemento, apoyo, intermediario, instrumento, etc. que introducen un producto o la empresa de manera directa o indirecta en el mercado extranjero, al mismo nivel que los productos o empresas de nuestra competencia.

#### **PASO 6: PRODUCTO O SERVICIO A OFRECER EN EL MERCADO**

El producto o servicio es el elemento más crucial del programa de marketing puesto que el precio, la comunicación y la distribución tienen que adaptarse al mismo. El producto o servicio internacional necesita cada vez más de importantes resortes y ventajas competitivas que hagan rentable su salida a los mercados domésticos e internacionales.

#### **PASO 7: CERRAR UN ACUERDO**

En esta etapa se acepta una oferta comercial y se materializa en un pedido o en un contrato en el que se especifica el producto, la cantidad, el precio, condiciones de entrega, medio y plazo de pago, plazo de entrega y la validez en tiempo y dinero.

#### **PASO 8: COBRAR Y ASEGURAR**

La empresa debe establecer los medios de cobro; el Crédito Documentario (o "carta de crédito"), remesas de documentos

comerciales u otras formas utilizadas en las transacciones internacionales.

#### **4.4. INSTITUCIONES DE APOYO AL PROCESO DE EXPORTACIÓN EN EL SALVADOR**

Existen diversas instituciones públicas y privadas vinculadas a la exportación quienes orientan sus esfuerzos en asesorar, centralizar, agilizar y simplificar los trámites y procesos de exportación para empresas que buscan mercados regionales e internacionales, fortaleciendo el sector productivo del país y la economía.

Entre las que se pueden mencionar:

- Centro de Trámites de Importaciones y Exportaciones (CIEX)
- Agencia de Promoción de Exportaciones e Inversiones de El Salvador (PROESA)
- Cámara de Comercio e Industria de El Salvador (CAMARASAL)
- Centro para la Promoción de la Micro y Pequeña Empresa en Centroamérica (CENPROMYPE)
- Corporación de Exportadores de El Salvador (COEXPORT)
- Fondo de Fomento a las Exportaciones (FOEX-FONDEPRO)

(Ver Anexo 6)

## **5. GENERALIDADES DE LA INDUSTRIA DE CALZADO**

### **5.1. CONCEPTUALIZACIÓN DE LA INDUSTRIA DE CALZADO**

La industria del calzado es el conjunto de actividades de diseño, fabricación, distribución, comercialización y venta de todo tipo de calzado para el pie.

La industria puede agruparse por segmentos de productos tales como zapatos de vestir, zapatillas, zapatos para niños, zapatos para señoras, botas, zapatillas para deportes, calzados especiales u ortopédicos, botas especiales para deportes (esquí, patinaje, equitación), sandalias, etc.

La industria también puede ser analizada desde la posición y tareas que las distintas empresas ocupan en la cadena productiva, como ser:

- Suministro de materias primas
- Diseño
- Corte de materiales
- Confección y fabricación
- Distribución
- Ventas

El sector del calzado constituye una industria muy diversificada que abarca una gran variedad de materiales (tela, plástico, caucho y cuero) y productos, desde los tipos generales de calzado para hombre, mujer y niños hasta productos más especializados, como botas para practicar snowboard y calzado de protección. Esta diversidad de

productos finales no es sino el reflejo de la multitud de procesos industriales, empresas y estructuras de mercado existentes.

## **5.2. ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA DE CALZADO**

El calzado ha existido desde hace miles de años, los antepasados utilizaban pieles para cubrir sus pies y poder recorrer grandes distancias, protegerlos del calor y picaduras de animales entre otros, desde entonces se han dado cambios tanto en la producción como en la comercialización lo que le ha dado un papel importante dentro de la industria. En épocas históricas los zapatos eran utilizados por las clases sociales dirigentes mientras que el pueblo llano permanecía descalzo.

El uso del calzado se remonta a la época antigua, donde los egipcios, fenicios y hebreos usaban sandalias y zapatillas de hoja de palma o papiro. Además usaron un tipo de zapatos hechos de pedazos de cuero cocidos sujetos a los pies por correas, que protegían los dedos de los pies y otros de suela gruesa escotados y punta levantada.

## **5.3. ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA DE CALZADO EN EL SALVADOR**

La industria del calzado en El Salvador se inició en una época en donde el producto se elaboraba tradicionalmente a base de cuero auténtico y con una producción netamente artesanal por

zapateros individuales o pequeños talleres de dos a cuatro trabajadores.

En los años 40'S se siguió elaborando el calzado de forma artesanal, por esta razón el uso de maquinaria para la producción de zapatos era visto como algo que atentaba contra los intereses propios del sector provocando una alta tasa de desempleo al prescindir de la mano de obra del artesano para elaborar el calzado.

Posteriormente se pasó a una etapa basada en el modelo de sustitución de importaciones, entre los años 1945 a 1952 el sector industrial experimentó un notable crecimiento e incluye productos como: el calzado y textiles, que pasó de ser pequeños talleres artesanales con tecnología domestica a sistemas mecanizados.

La población salvadoreña utilizaba un calzado llamado "caites" que eran de fácil elaboración y de bajo costo, la mayoría de zapatos estaban elaborados de cuero de vaca, y todas sus terminaciones y acabados realizados de una forma artesanal.

En el año 1950 se inició la producción en masa de calzado cuyos materiales eran de cuero, caucho y hule, así es como se da paso a las industrias salvadoreñas de calzado en donde aparecieron fabricas que ya eran capaces de producir 2,000 pares de zapatos diarios.

Para el año de 1970 la industria estaba diversificada y existían muchas empresas en el mercado que comercializaban con el calzado y que competían con una industria artesanal que se

estaba quedado atrás. Desde esta época hasta la actualidad a El Salvador han entrado diferentes empresas de calzado que compran los zapatos hechos por la industria china por sus bajos costos.

En el calzado el cuero, caucho y hule impusieron moda en las diferentes épocas y culturas que sigue evolucionando con el pasar de los años. Lo que se mantiene como en la antigua época es el tratamiento y utilización del cuero como materia prima en la elaboración de calzado, que desde la industria egipcia a tiempos actuales se dice que no ha cambiado en gran medida.

La utilización del cuero en la fabricación de zapatos es puesto en práctica por industrias de calzado de calidad para un grupo selecto de personas que con el crecimiento de la industria china y su capacidad de fabricar grandes volúmenes de zapatos en poco tiempo y de materiales sintéticos, ha hecho del cuero un material exclusivo en cuanto a los mercados que los requieren, su tratamiento y durabilidad traen consigo altos costos para el comprador de zapatos.

#### **5.4. COMERCIO DE CALZADO EN EL SALVADOR**

##### **5.4.1. PRINCIPALES EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE CALZADO SALVADOREÑO.**

A continuación se describen las empresas y tiendas más importantes de El Salvador.

- ADOC: La empresa ADOC es la mayor fábrica de calzado de Centroamérica, cada año produce 2.9 millones de pares de

zapatos, distribuye marcas internacionales como Heartland, Hush Puppies, Caterpillar entre otras.

- INDUSTRIAS CARICIA: Fabricante y comercializador de calzado fundada hace 42 años, cuenta con 74 tiendas bajo el nombre de Lee Shoes exponiendo al cliente marcas como Golden Tag, Jaguar, Nikki Nono y Converse.
- MD: La marca MD en El Salvador dio un giro completo para reposicionarse entre el mercado de zapatos femeninos. MD que antes se conocía como el Mundo del Deporte, tiene 35 años en el país con más de 35 tiendas que distribuyen marcas como Puma, Alexia, Split y otras.
- PAYLESS SHOESOURCE: Es la tienda más joven del mercado salvadoreño con un poco más de 10 años, sin embargo cambio mucho la experiencia de compra de sus clientes, ofrece un portafolio de marcas reconocidas que incluye Airwalk, Dexter, Champion, American Eagle, Christian Siriano.

## **6. GENERALIDADES DE LA EMPRESA**

### **6.1. NATURALEZA**

Coco Canela es una empresa fabricante y comercializadora de calzado para dama como plataformas, sandalias, tacones y flats.

## **6.2. DATOS DE IDENTIFICACIÓN**

**Nombre:** Coco Canela

**Dirección:** Residencial Escalón Norte, calle Escorial, block "D", casa No.15. San Salvador, El Salvador

**Teléfono:** 2262-2335 y 7970-2752

**Correo electrónico:** cococanela.bronceador@gmail.com

**Página de Facebook:** <https://www.facebook.com/cococanela.sv>

## **6.3. MISIÓN Y VISIÓN**

### **Misión**

Diseñar, elaborar, comercializar y distribuir productos exclusivos que superen las expectativas de clientes.

### **Visión**

Ser una empresa salvadoreña que diseña, produce y comercializa diseños únicos para mujer tanto para el mercado nacional e internacional, trabaja con unidad, creatividad y solidaridad, a fin de contribuir al bienestar económico y social.

## **6.4. OBJETIVO GENERAL**

Fortalecer el desarrollo económico y social a través del esfuerzo productivo de la empresa incrementando sus ingresos económicos para mejorar la calidad de vida.

## **6.5. PRODUCTOS**

Actualmente la empresa trabaja con Tres líneas de productos:

- Fabricación y diseño de calzado (Plataformas, sandalias, tacones y flats).

- Bronceadores a base de aceite de coco
- Aceite de coco virgen.

## **6.6. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA**

La empresa está registrada en el Centro Nacional de Registros (CNR) como persona natural bajo el nombre de Julie Patiño y trabaja bajo el nombre comercial de Coco Canela.

Es una empresa formal registrada en el Ministerio de Hacienda como contribuyente de IVA, cuenta con una contabilidad formal. Se clasifica como una pequeña empresa según el Ministerio de Economía a través de la Comisión Nacional de La Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) (ver anexo 7).

## **CAPITULO II DIAGNOSTICO DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO CON POTENCIAL EXPORTADOR EN EL SALVADOR.**

### **A. INVESTIGACION DE CAMPO**

#### **1. OBJETIVOS**

##### **1.1. OBJETIVO GENERAL**

Formular un diagnóstico integral del sector exportador de calzado en El Salvador, que genere los lineamientos para que la empresa Coco Canela inicie su proceso de internacionalización.

##### **1.2. OBJETIVO ESPECÍFICO**

- Realizar una investigación de campo que permita recabar información sobre las empresas exportadoras de calzado salvadoreño y los intermediarios.
- Elaborar un análisis interno y externo de la empresa fabricante de calzado Coco Canela que posibilite la identificación de estrategias de acuerdo a la información obtenida a través de la investigación de campo.

#### **2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **2.1. OBJETIVOS**

- Conocer el perfil de los intermediarios potenciales que comercializan productos latinos establecidos en Los Ángeles, California, Estados Unidos de América.

- Identificar los factores claves del proceso de exportación de las empresas que han sido exitosas en la exportación de calzado salvadoreño.
- Conocer la capacidad exportadora de la empresa fabricante de calzado Coco Canela para desarrollar el proceso de internacionalización.

## **2.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

Para la realización de la investigación se utilizó el método científico que incluye procedimientos para recopilar, analizar y presentar información, realizando un estudio objetivo de las empresas exportadoras de calzado salvadoreño. Es una investigación cuantitativa; que describe el fenómeno a partir de rasgos determinantes, presentando la situación como un todo, tomando en cuenta la dinámica actual del comercio de calzado y del mercado potencial, a través de encuestas con las empresas exportadoras de calzado e intermediarios potenciales.

## **2.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La investigación fue descriptiva debido a que a través de los datos obtenidos se conocieron las áreas que la empresa "Coco Canela" debe mejorar para poder exportar sus productos hacia Estados Unidos, mediante el análisis de mercados y los puntos clave de éxito de los exportadores de calzado salvadoreño para poder aplicarlos a la empresa.

Es aplicada porque pretende resolver un problema concreto en este caso la intencion de exportar de la empresa fabricante de calzado Coco Canela. Debido a su amplitud y profundidad la investigacion es de carácter exploratorio, porque abarca un tema que anteriormente ha sido estudiado de manera específica, se tomaron investigaciones desarrolladas sobre el perfil del consumidor de calzado y estadísticas hechas por separado de instituciones gubernamentales y privadas.

#### **2.4. TIPO DE DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

Por el tratamiento de las variables el diseño de la investigación fue de tipo descriptiva; porque los resultados son explicativos y se analizaron de forma descriptiva lógicamente; permitiendo indagar y describir el comportamiento de las variables estudiadas.

#### **2.5. FUENTES DE INFORMACIÓN**

##### **2.5.1. FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIA**

###### **Investigación de campo:**

- Encuesta realizada a las empresas exportadoras de calzado Salvadoreño, donde se investigó los factores claves de la mezcla de marketing.
- Sondeo de mercado realizado a los intermediarios potenciales que comercializan productos latinos establecidos en Los Ángeles, California, Estados Unidos

de América, con el que se determinó el perfil del segmento.

### **2.5.2. FUENTES DE INFORMACIÓN SECUNDARIA**

La información secundaria se obtuvo en libros sobre la industria del calzado, tesis elaboradas sobre la problemática, guías de exportación previamente elaboradas, datos de instituciones como:

- Banco Central de Reserva (BCR)
- Agencia de Promoción de Exportaciones e Inversiones de El Salvador (PROESA)
- Corporación de Exportadores de El Salvador (COEXPORT)
- Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE)
- Cámara de Comercio e Industria de El Salvador
- Ministerio de Economía

### **2.5.3. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN**

El ámbito o alcance de esta investigación es la creación del plan de internacionalización para la empresa fabricante de calzado Coco Canela mediante: a) el análisis interno y externo de la empresa en el que se determina la capacidad exportadora; b) definir las diferentes estrategias internacionales recomendadas para las empresas exportadoras de calzado en El Salvador, y establecer los factores claves para que Coco Canela pueda exportar el calzado a un nuevo mercado, obteniendo mayores beneficios económicos; c) Determinar el

perfil de los intermediarios potenciales de calzado ubicados en Los Ángeles, California, Estados Unidos de América.

## **2.6. UNIDAD DE ANÁLISIS**

- Empresas exportadoras de calzado salvadoreño.
- Intermediarios que comercializan productos latinos establecidos en Los Ángeles, California, Estados Unidos de América.

## **2.7. SELECCIÓN DEL PAÍS A EXPORTAR**

Tomando en cuenta la oportunidad de mercado identificada por la empresa Coco Canela de internacionalizar sus productos hacia los países de Panamá, Estados Unidos de América y Australia y estableciendo como base las experiencias de exportación del sector se consideró examinar la estrategia de los mercados anteriormente mencionados. Se realizó un análisis de los países, reuniendo en un cuadro datos sobre el idioma de cada país, si cuentan con Tratados de Libre comercio con El Salvador, la distancia geográfica que existe entre cada país y El Salvador, la población distribuida por edad, sexo y las industrias en las que se especializan actualmente y el ingreso per cápita de cada país (Ver anexo 8).

## **2.8. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

### **2.8.1. ENCUESTA A EMPRESAS EXPORTADORAS DE CALZADO EN EL SALVADOR.**

Para conocer las empresas exportadoras de calzado salvadoreño se utilizó la técnica de la encuesta; el instrumento fue el cuestionario (Ver anexo 9), este se dirigió a las empresas exportadoras de calzado en el país.

### **2.8.2. ENCUESTA A INTERMEDIARIOS**

Se aplicó la técnica de la encuesta que consistió en un cuestionario (Ver anexo 10), este se dirigió a intermediarios que comercializan productos latinos en la ciudad de Los Ángeles, California en Estados Unidos de América, el cuestionario se envió a través de correo electrónico.

### **2.8.3. ENTREVISTA A JULIE PATIÑO REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA COCO CANELA**

Para la realización del análisis interno y externo se utilizó como instrumento una guía de entrevista (Ver anexo 11) donde se examinaron las diferentes áreas de la empresa.

## **2.9. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

Para la guía de entrevista se realizó una síntesis con la información y resultados recabados, evaluándose los factores internos y externos de la empresa, en los que se determinaron debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas respecto a la organización y su entorno.

Los resultados de la encuesta a las empresas e intermediarios se almacenaron en una base de datos y se tabularon en cuadros

de frecuencia, representados mediante gráficos, que permitieron derivar conclusiones a través de cruces de variables por medio de tablas dinámicas.

## **2.10. DETERMINACIÓN DE UNIVERSO Y MUESTRA**

Para la determinación de la población y la muestra se utilizaron parámetros estadísticos que proporcionaron un grado de confiabilidad. Se identificaron dos universos; las empresas exportadoras de calzado salvadoreño y los intermediarios potenciales ubicados en Los Ángeles, California, Estados Unidos de América.

### **2.10.1. UNIVERSO**

**UNIVERSO 1:** La población está constituida por las empresas fabricantes y exportadoras de calzado salvadoreño (Ver Anexo 12), según el Banco Central de Reserva son 11 empresas, ubicadas en la zona Central y Occidental de El Salvador.

**UNIVERSO 2:** La población está conformada por los comerciantes intermediarios ubicados en Los Ángeles, California, Estados Unidos de América, que comercializan productos latinos. Según la Corporación de Exportadores de El Salvador (COEXPORT) son 6 intermediarios (Ver Anexo 13).

### **2.10.2. MUESTRA**

Se utilizó un muestreo estadístico específicamente el inferencial o probabilístico, utilizando la distribución de probabilidad de Gauss aplicando parámetros estadísticos de

margen de error, nivel de confianza, probabilidad de éxito y fracaso; que aseguran la representatividad de las muestras.

**MUESTRA N° 1:** En consideración a la naturaleza del universo definido como finito en el caso de las empresas exportadoras de calzado, para este año 2013 son treinta y seis empresas, debido a que no todo el universo cumple las características buscadas de ser fabricantes y exportadores de calzado salvadoreño, el universo se reduce a once empresas. La muestra se calculó mediante la aplicación del método probabilístico denominado Muestreo Aleatorio Simple. La fórmula para el cálculo es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 PQN}{e^2 (N-1) + Z^2 (PQ)}$$

**DÓNDE:**

n= Tamaño de la muestra

z= Valor Estandarizado del Nivel de confianza bajo la curva normal de distribución probabilística.

P= Probabilidad de éxito.

Q= Probabilidad de fracaso.

N= Tamaño de la población.

e= Error de estimación.

**PARÁMETRO PARA CÁLCULO DE LA MUESTRA**

Z: Para el caso se utilizó un nivel de confianza del 95%. En congruencia a las unidades de estudio que podrían llegar a fallar en su representatividad al ser encuestados.

P: La probabilidad de éxito es de 0.50 para conocer los factores claves que se requieren dentro del proceso de exportación.

Q: 0.5, que es un 50% de probabilidad de fracaso de la investigación, porque no se podrán conocer los factores claves de éxito en el proceso de exportación de las empresas que conforman la muestra.

N: Población que está constituida por 11 empresas fabricantes y exportadoras de calzado salvadoreño.

E: Margen de error que se estima que el valor de 5%

Así:

**SUSTITUCIÓN:**

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) (11)}{(11-1) (0.05)^2 + (1.96)^2 (0.50) (0.50)}$$

**MUESTRA = 10.72 ≈ 11 empresas**

2: Para el caso de los intermediarios se utilizó el universo debido a que es una población finita conformada por 6 intermediarios que comercializan productos latinos establecidos en la ciudad de Los Ángeles, California en Estados Unidos de América.

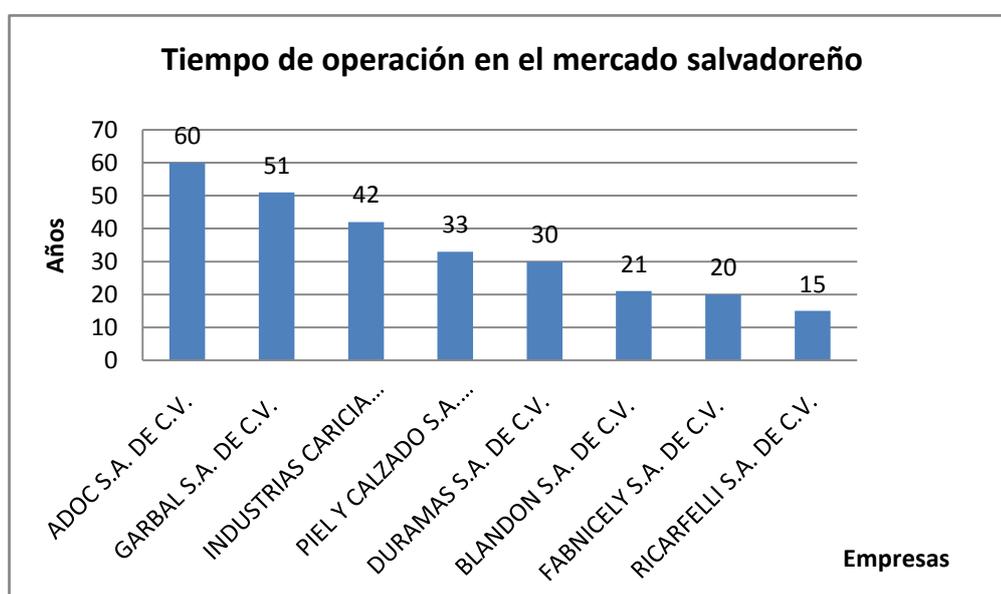
### 3. RESULTADOS

#### 3.1. ENCUESTA EXPORTADORES DE CALZADO SALVADOREÑO

A continuación se presentan los resultados obtenidos a través de la investigación de campo:

##### Pregunta 2: Tiempo de operación en el mercado salvadoreño

Empresas	Tiempo de operación
ADOC S.A. DE C.V.	60
GARBAL S.A. DE C.V.	51
INDUSTRIAS CARICIA S.A. DE C.V.	42
PIEL Y CALZADO S.A. DE C.V.	33
DURAMAS S.A. DE C.V.	30
BLANDON S.A. DE C.V.	21
FABNICELY S.A. DE C.V.	20
RICARFELLI S.A. DE C.V.	15

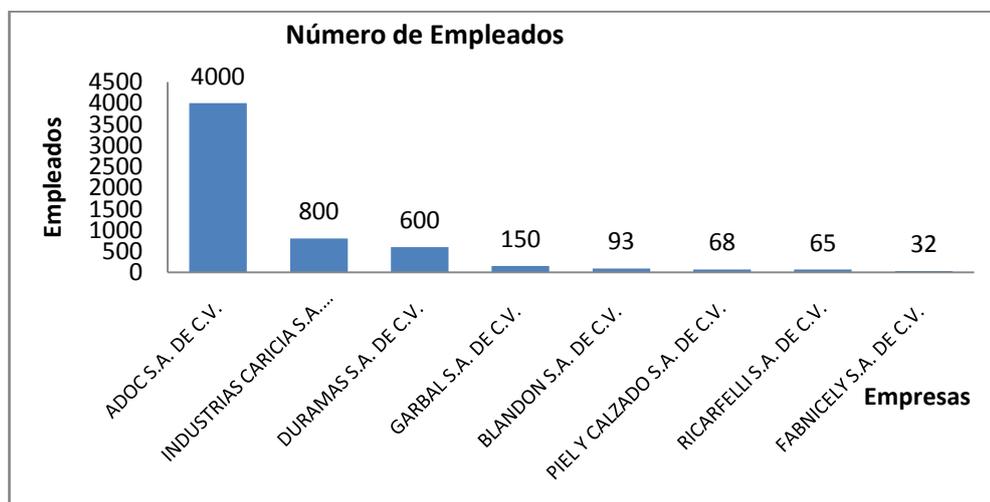


La empresa con más años de operación en El Salvador es la empresa ADOC S.A de C.V. con 60 años, considerándose una de las empresas con más experiencia en el mercado, seguida por GARBAL S.A de C.V. con 51 años, INDUSTRIAS CARICIA S.A. de C.V. con 42 años, PIEL Y CALZADO S.A. de C.V. con 33 años,

DURAMAS S.A. de C.V. con 30 años, BLANDON S.A. de C.V. con 21 años, FABNICELY S.A. de C.V con 20 años y por último RICARFELLI S.A. de C.V. con 15 años siendo la empresa con menor tiempo de operación en el país.

**Pregunta 3: N° de empleados**

Empresa	Empleados	%
ADOC S.A. DE C.V.	4000	69%
BLANDON S.A. DE C.V.	93	2%
DURAMAS S.A. DE C.V.	600	10%
FABNICELY S.A. DE C.V.	32	1%
GARBAL S.A. DE C.V.	150	3%
INDUSTRIAS CARICIA S.A. DE C.V.	800	14%
PIEL Y CALZADO S.A. DE C.V.	68	1%
RICARFELLI S.A. DE C.V.	65	1%
Total general	5808	100%



La empresa ADOC S.A de C.V. emplea a más de 4000 trabajadores siendo esta la empresa fabricante y exportadora de calzado con más número de empleados en El Salvador, seguida por INDUSTRIAS CARICIA S.A. de C.V. con 800 empleados, DURAMAS S.A. de C.V.

con 600 empleados, GARBAL S.A de C.V. con 150 empleados, BLANDON S.A. de C.V. con 93 empleados, PIEL Y CALZADO S.A. de C.V. con 68, RICARFELLI S.A. de C.V. con 65 empleados, 21 años, y por último FABNICELY S.A. de C.V con 32 empleados siendo esta la empresa más pequeña en base al número de trabajadores.

**Pregunta 4: Naturaleza de la empresa**

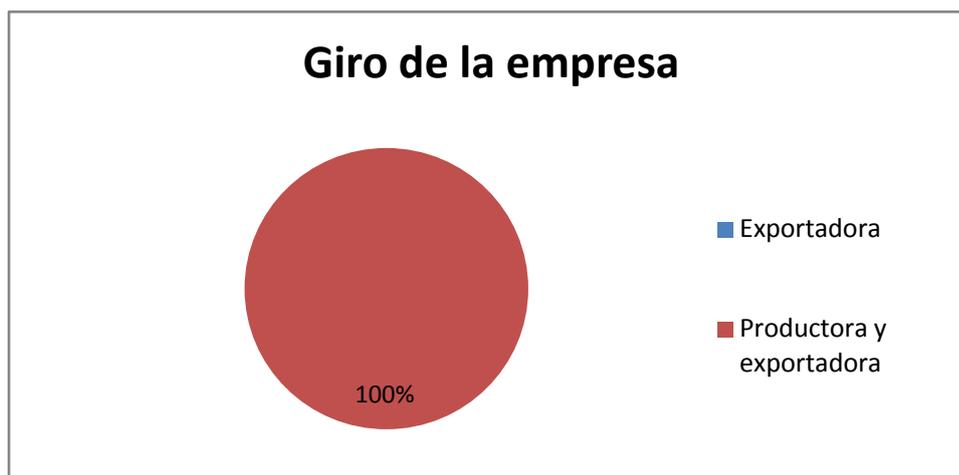
Naturaleza de la empresa	Total	%
Persona jurídica	8	100%
Persona natural	0	0%
Total general	8	100%



El 100% de las empresas encuestadas trabajan bajo una persona jurídica.

**Pregunta 5: Giro de la empresa**

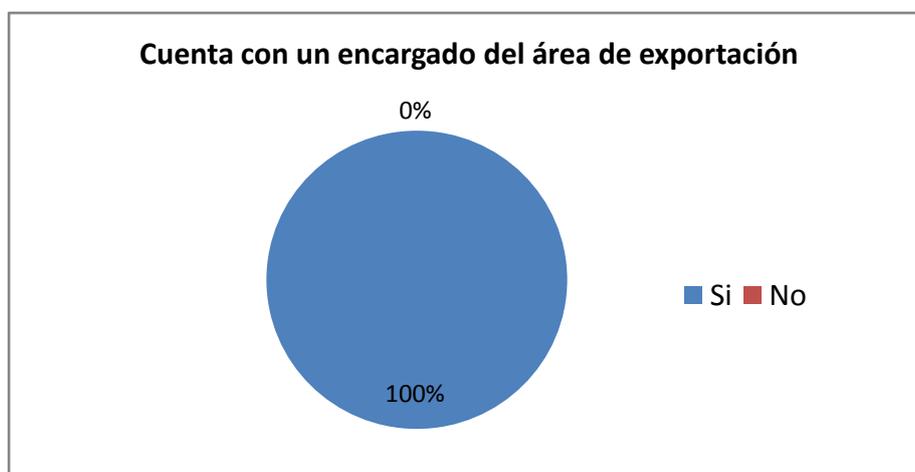
Giro de la empresa	Total	%
Exportadora	0	0%
Productora y exportadora	8	100%
Total	8	100%



El giro de las ocho empresas encuestadas es la producción y exportación de calzado.

**Pregunta 6: ¿Cuenta con un encargado del área de exportación?**

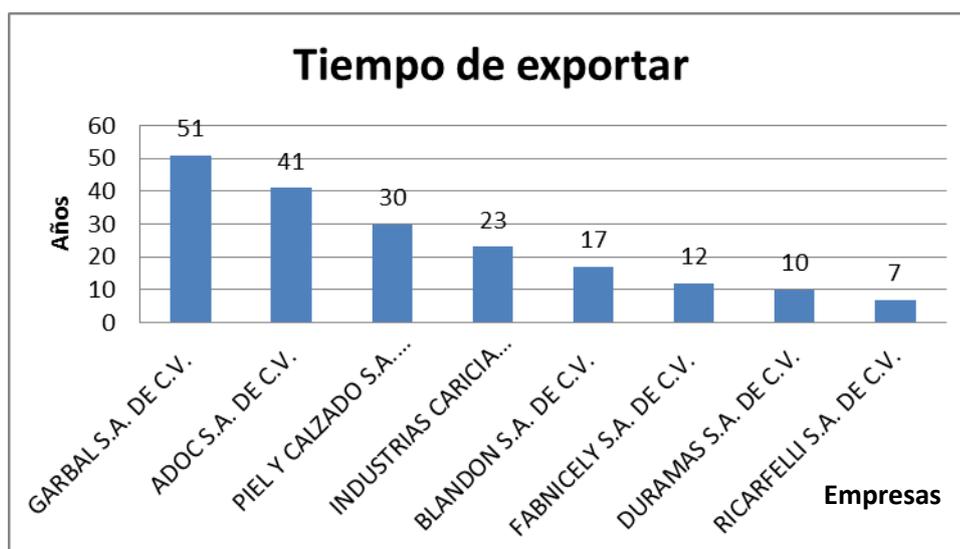
Cuenta con un encargado del área de exportación	Total	%
Si	8	100%
No	0	0%
Total	8	100%



El 100% de las empresas encuestadas cuenta con un encargado del área de exportación.

**Pregunta 7: Tiempo de exportar calzado**

Empresa	Tiempo de exportar
GARBAL S.A. DE C.V.	51
ADOC S.A. DE C.V.	41
PIEL Y CALZADO S.A. DE C.V.	30
INDUSTRIAS CARICIA S.A. DE C.V.	23
BLANDON S.A. DE C.V.	17
FABNICELY S.A. DE C.V.	12
DURAMAS S.A. DE C.V.	10
RICARFELLI S.A. DE C.V.	7



La empresa con más años en el mercado extranjero es GARBAL S.A de C.V. cuenta con 51 años exportando, luego la empresa ADOC S.A de C.V. con 41 años, PIEL Y CALZADO S.A. de C.V. con 30 años, INDUSTRIAS CARICIA S.A. de C.V. con 23 años, BLANDON S.A. de C.V. con 17 años, FABNICELY S.A. de C.V con 20 años, DURAMAS S.A. de C.V. con 10 años, por último RICARFELLI S.A.

de C.V. con 7 años siendo la empresa con menor experiencia en el extranjero.

**Pregunta 8: Cuáles fueron los motivos para iniciar las exportaciones**

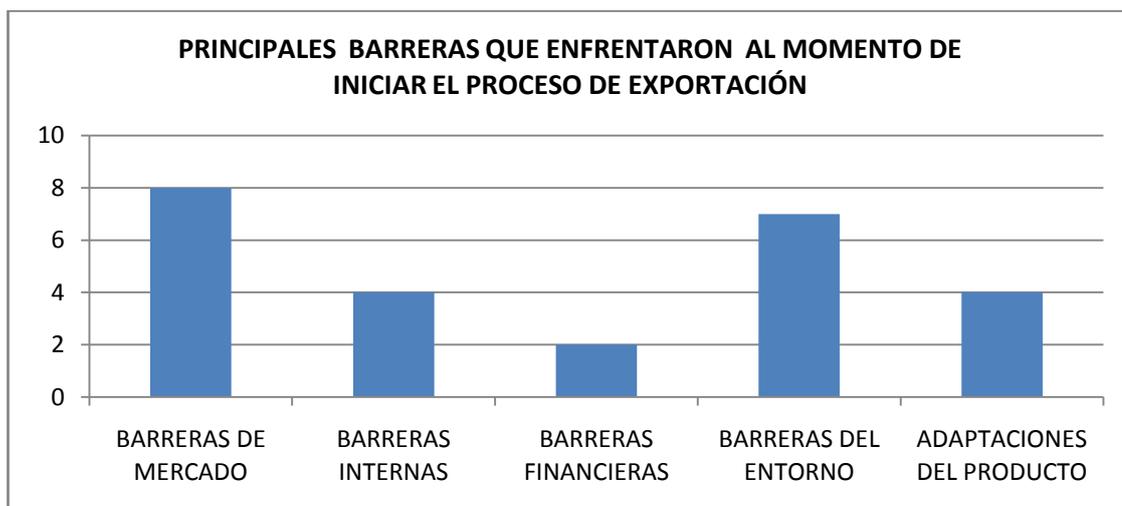
MOTIVOS PARA INICIAR LAS EXPORTACIONES	F	Fa
NECESIDAD DE INTEGRARSE AL MERCADO MUNDIAL	5	17.86%
DIVERSIFICAR PRODUCTOS Y MERCADOS	2	7.14%
POSIBILIDAD DE COMPETIR EN EL MERCADO INTERNACIONAL POR CALIDAD Y PRECIO	1	3.57%
REDUCIR COSTOS, MEJORAR EFICIENCIA, LOGRAR MAYORES VOLUMENES Y DIVERSIFICAR PRODUCTOS	5	17.86%
ASEGURAR LA SUPERVIVENCIA DE LA EMPRESA A LARGO PLAZO	3	10.71%
APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES DE MERCADOS AMPLEADOS A TRÁVES DE ACUERDOS PREFERENCIALES	5	17.86%
UTILIZAR AL MAXIMO LA CAPACIDAD PRODUCTIVA DE LA EMPRESA	6	21.43%
OTROS	1	3.57%
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>



El principal motivo para ingresar al mercado extranjero fue la utilización máxima de la capacidad productiva de la empresa, 6 de las ocho empresas consideraron esta opción, la segunda opción más valorada es la necesidad de integrarse al mercado mundial 5 de las ocho empresas así lo consideran, el tercer motivo es reducir costos, mejorar eficiencia, lograr mayores volúmenes y diversificar productos 5 de las 8 empresas seleccionaron este motivo, el cuarto motivo es asegurar la supervivencia de la empresa a largo plazo 3 empresas consideran que este fue uno de los motivos, los motivos restantes son diversificar productos y mercados y aprovechar las oportunidades de mercados ampliados a través de acuerdos preferenciales.

**Pregunta 9: ¿Cuáles fueron las principales barreras que enfrentaron al momento de iniciar el proceso de exportación?**

<b>PRINCIPALES BARRERAS QUE ENFRENTARON AL MOMENTO DE INICIAR EL PROCESO DE EXPORTACIÓN</b>	<b>F</b>	<b>Fa</b>
BARREERAS DE MERCADO	8	32%
BARREERAS INTERNAS	4	16%
BARREERAS FINANCIERAS	2	8%
BARREERAS DEL ENTORNO	7	28%
ADAPTACIONES DEL PRODUCTO	4	16%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>



Las principales barreras que enfrentaron las ocho empresas al momento de iniciar su proceso de exportación fueron: la barrera de mercado, la barrera del entorno, las adaptaciones del producto, las barreras internas y por último las barreras financieras.

**Pregunta 10: ¿Actualmente tiene barreras que dificultan el proceso de exportación?**

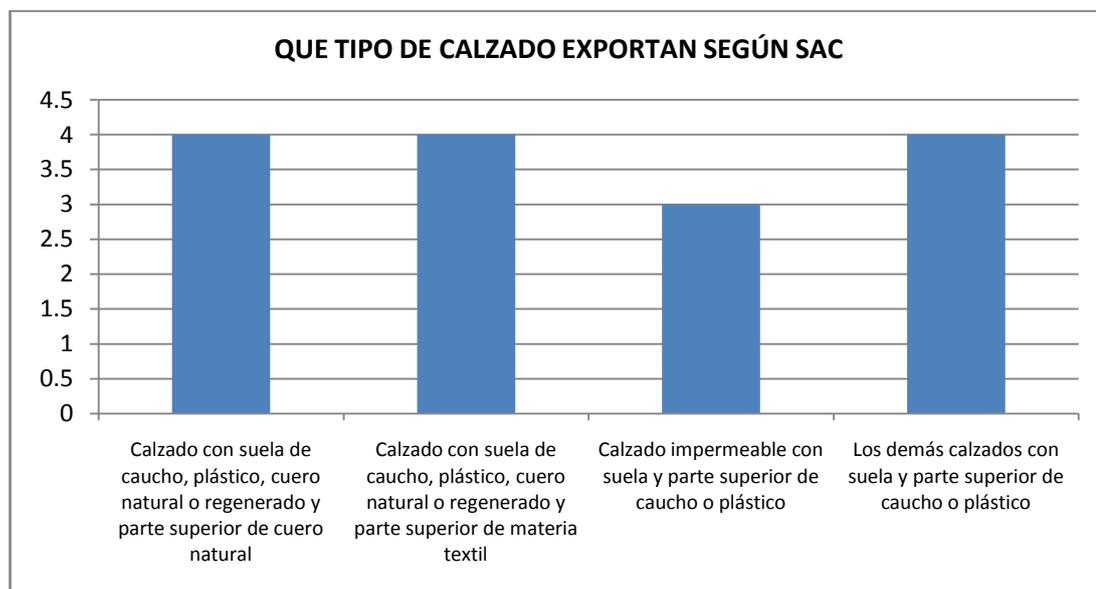
BARRERAS QUE DIFICULTAN EL PROCESO DE EXPORTACIÓN	F	Fa
Alta competencia internacional	4	50%
Barreras administrativas	1	13%
Barreras técnicas	2	25%
Falta de conocimiento	1	13%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>



Las principales barreras que dificultan el proceso de exportación es la competencia internacional con cuatro empresas, seguida de barreras técnicas con dos empresas.

Pregunta 11: Según la clasificación del Sistema Arancelario Centroamericano (SAC) ¿qué tipo de calzado exportan?

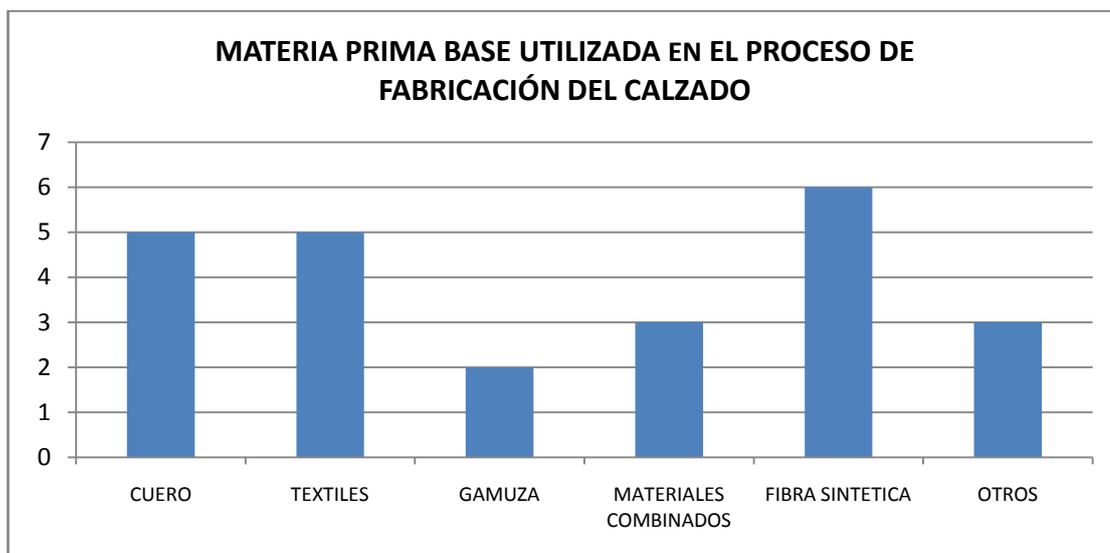
QUE TIPO DE CALZADO EXPORTAN SEGÚN SAC	F	Fa
Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de cuero natural	4	26.66%
Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de materia textil	4	26.67%
Calzado impermeable con suela y parte superior de caucho o plástico	3	20%
Los demás calzados con suela y parte superior de caucho o plástico	4	26.67%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>



Los principales tipo de calzado que se exporta son: los demás calzados con suela y parte superior de caucho o plástico, calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de materia textil y el calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de cuero natural esto lo expresaron cuatro de las ochos empresas.

**Pregunta 12: ¿Cuál es la materia prima base utilizada en el proceso de fabricación de su calzado?**

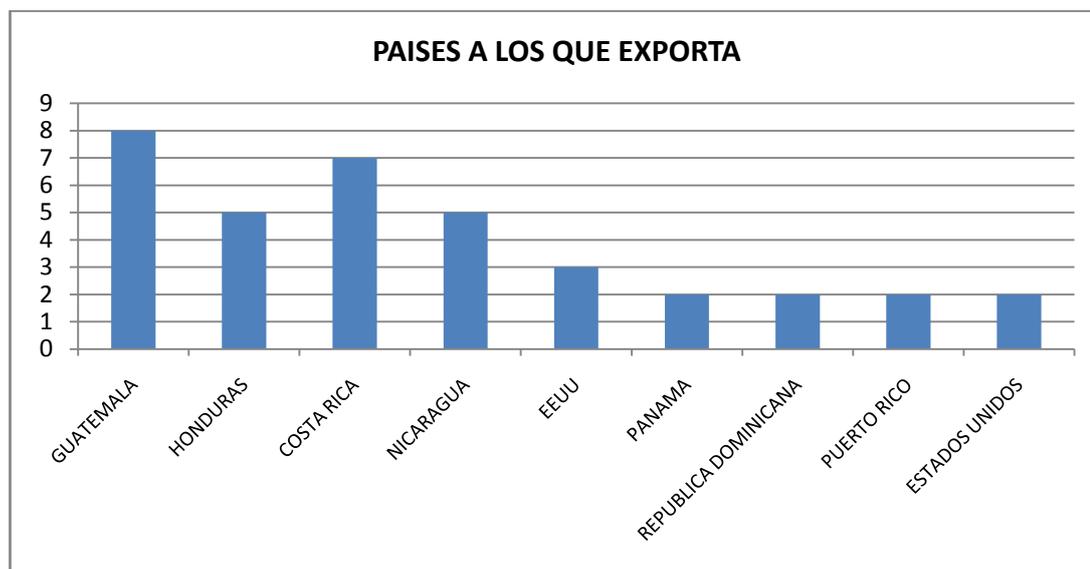
<b>MATERIA PRIMA BASE UTILIZADA EN EL PROCESO DE FABRICACIÓN DEL CALZADO</b>	<b>F</b>	<b>Fa</b>
CUERO	5	20.83%
TEXTILES	5	20.83%
GAMUZA	2	8.34%
MATERIALES COMBINADOS	3	12.50%
FIBRA SINTETICA	6	25%
OTROS	3	12.50%
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>



El principal material utilizado en el proceso de fabricación de calzado por las ocho empresas salvadoreñas es la fibra sintética seis empresas utiliza este material, seguida de los textiles y el cuero fue mencionado por cinco empresas.

**Pregunta 13: ¿Cuál es su mercado exterior de exportación actualmente?**

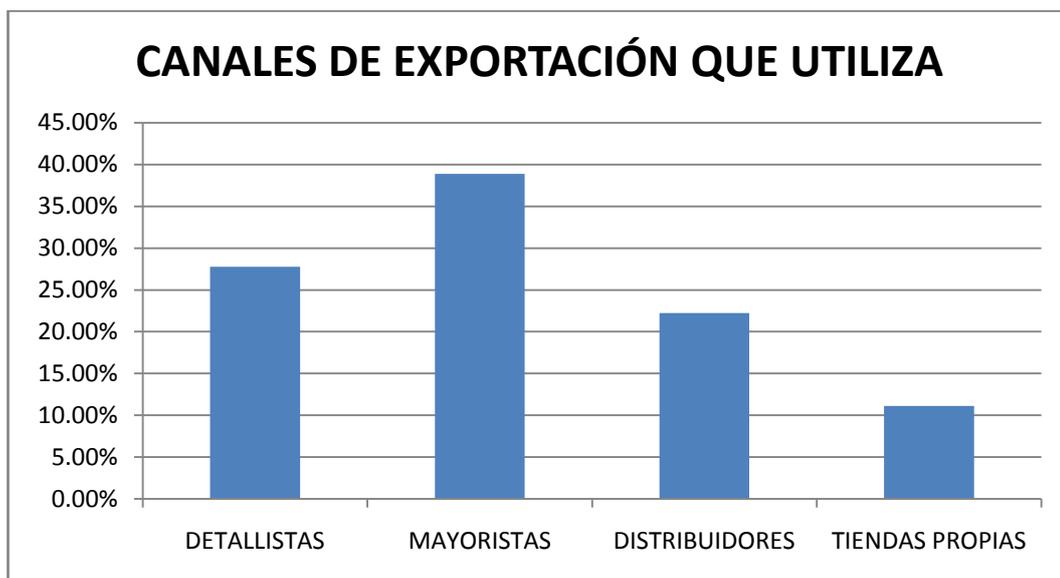
PAISES A LOS QUE EXPORTA	F	Fa
GUATEMALA	8	21.62%
HONDURAS	5	13.51%
COSTA RICA	7	18.92%
NICARAGUA	5	13.50%
EEUU	3	8.11%
PANAMA	2	5.41%
REPUBLICA DOMINICANA	2	5.41%
PUERTO RICO	2	5.41%
ESTADOS UNIDOS	2	5.41%
ASIA	1	2.70%
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>



El principal país de destino de las exportaciones de calzado salvadoreño mencionado por las empresas es Guatemala las ocho empresas exportan a este país, seguido de Costa Rica con siete empresas, Nicaragua y Honduras mencionado por cinco empresas, Estados Unidos por tres empresas, Panamá, República Dominicana y Puerto Rico dos empresas exportan a este destino y Asia solo una empresa exporta.

**Pregunta 14: ¿Cuáles son los canales de exportación que utiliza?**

CANALES DE EXPORTACION QUE UTILIZA	F	Fa
DETALLISTAS	5	27.78%
MAYORISTAS	7	38.89%
DISTRIBUIDORES	4	22.22%
TIENDAS PROPIAS	2	11.11%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>



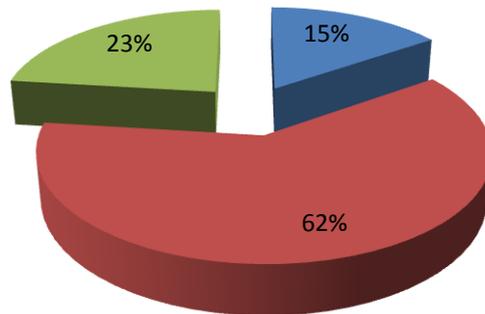
El principal canal de exportación utilizado por los exportadores de calzado salvadoreño son los mayoristas, mencionado por siete empresas, el segundo canal son los detallistas utilizado por cinco empresas, seguido por los distribuidores utilizado por cuatro y solo dos empresas utilizan tiendas propias.

**Pregunta 15: ¿Cuál es el medio de transporte utilizado en el proceso de exportación?**

MEDIO DE TRANSPORTE UTILIZADO EN EL PROCESO DE EXPORTACIÓN	F	Fa
AEREO	2	15.38%
TERRESTRE	8	61.54%
MARITIMO	3	23.08%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

## MEDIO DE TRANSPORTE

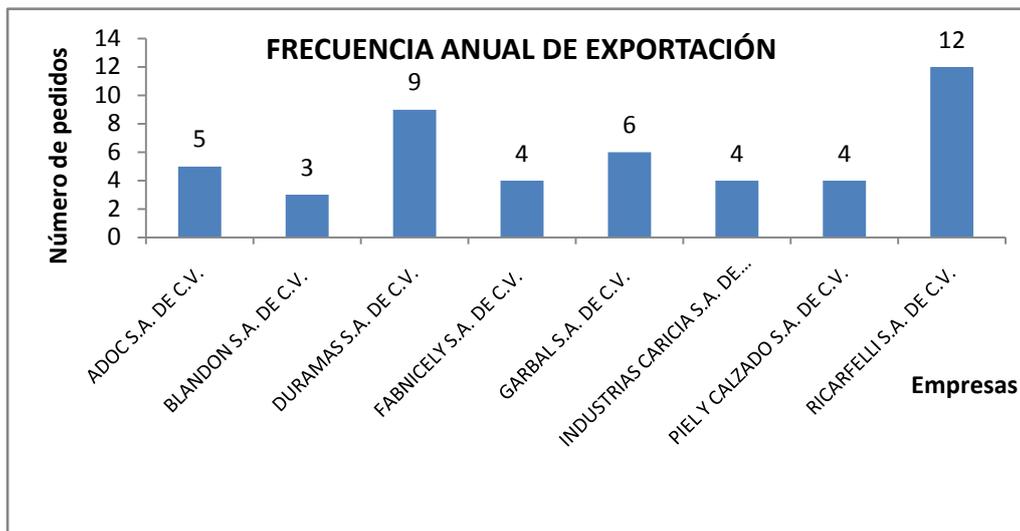
■ AEREO ■ TERRESTRE ■ MARITIMO



El medio de transporte más utilizado es el terrestre las ocho empresas utilizan este medio, seguido del marítimo con tres empresas y en último lugar el aéreo dos empresas mencionaron este medio de transporte.

### Pregunta 16: ¿Cuál es la frecuencia anual de exportación?

EMPRESA	NUMERO DE PEDIDOS
ADOC S.A. DE C.V.	5
BLANDON S.A. DE C.V.	3
DURAMAS S.A. DE C.V.	9
FABNICELY S.A. DE C.V.	4
GARBAL S.A. DE C.V.	6
INDUSTRIAS CARICIA S.A. DE C.V.	4
PIEL Y CALZADO S.A. DE C.V.	4
RICARFELLI S.A. DE C.V.	12

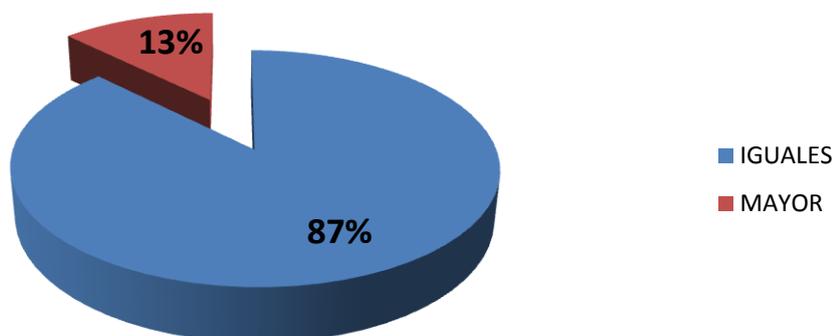


La media de exportaciones anuales es de 5.87 envíos anuales, se observa que las empresas más grandes realizan menos exportaciones que las más pequeñas, BLANDON S.A. de C.V. con 3 envíos, FABNICELY S.A. de C.V., INDUSTRIAS CARICIA S.A. de C.V., PIEL Y CALZADO S.A. de C.V. con 4 envíos, ADOC S.A. de C.V. con 5, GARBAL S.A. de C.V. con 6 y RICARFELLI S.A. de C.V. con 12.

**Pregunta 17: Los precios de exportación del calzado se comportan en el exterior.**

LOS PRECIOS DE EXPORTACIÓN DEL CALZADO SE COMPORTAN EN EL EXTERIOR	F	Fa
IGUALES	7	88%
MAYOR	1	12%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

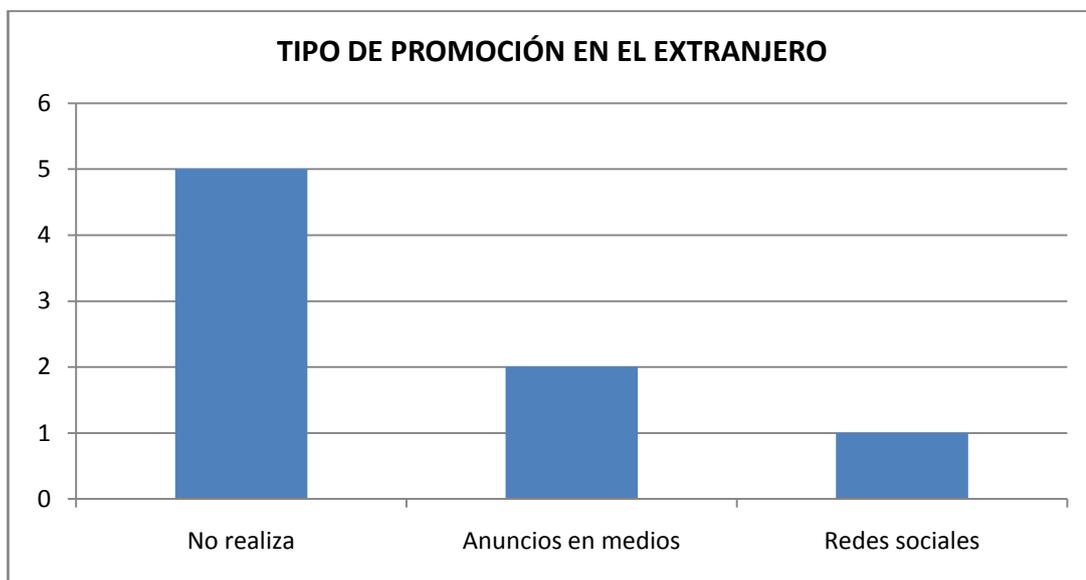
**LOS PRECIOS DE EXPORTACIÓN DEL CALZADO SE  
COMPORTAN EN EL EXTERIOR**



Siete de las ocho empresas encuestadas mantienen precios iguales de exportación al del mercado nacional y solo una empresa menciona que los precios de exportación tienen un comportamiento mayor que en el mercado nacional.

**Pregunta 18: ¿Realiza algún tipo de promoción en el extranjero?**

TIPO DE PROMOCIÓN EN EL EXTRANJERO	F	Fa
No realiza	5	63%
Anuncios en medios	2	25%
Redes sociales	1	12%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>



Cinco de las ocho empresas no realiza ningún tipo de promoción en el extranjero, solo dos empresas realizan algún tipo de promoción en el mercado extranjero a través de anuncios publicitarios y una empresa lo hace a través de redes sociales.

**Pregunta 18.1.: ¿A quién se orienta la promoción?**

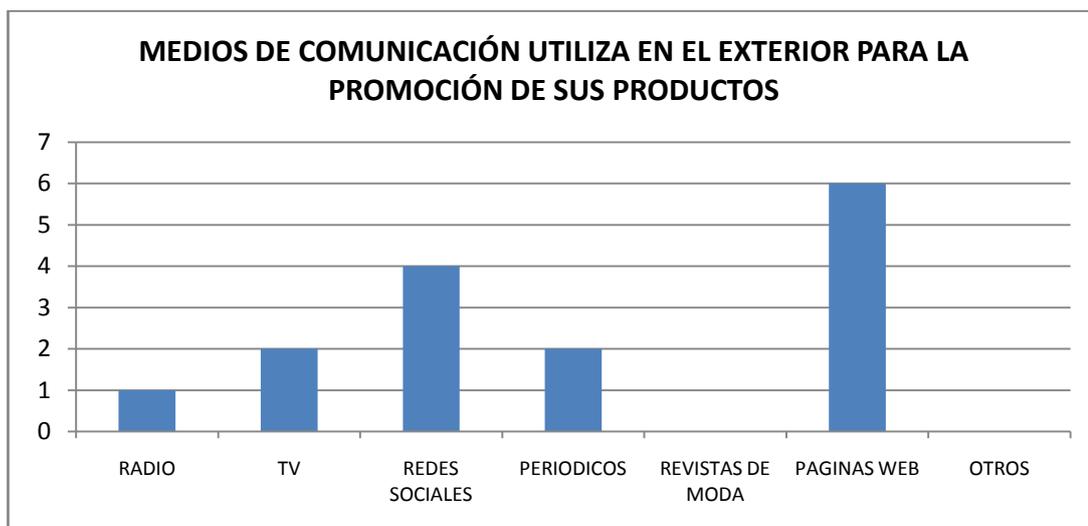
A QUIÉN SE ORIENTA LA PROMOCIÓN	TOTAL	%
DISTRIBUIDORES	2	67%
CONSUMIDOR	1	33%
FUERZA DE VENTA	0	0%
OTROS	0	0%
TOTAL	3	100%



Del 37% que si realiza promoción, un 67% orienta sus esfuerzos al consumidor final y un 33% a los distribuidores.

**Pregunta 19: ¿Qué medios de comunicación utiliza en el exterior para la promoción de sus productos?**

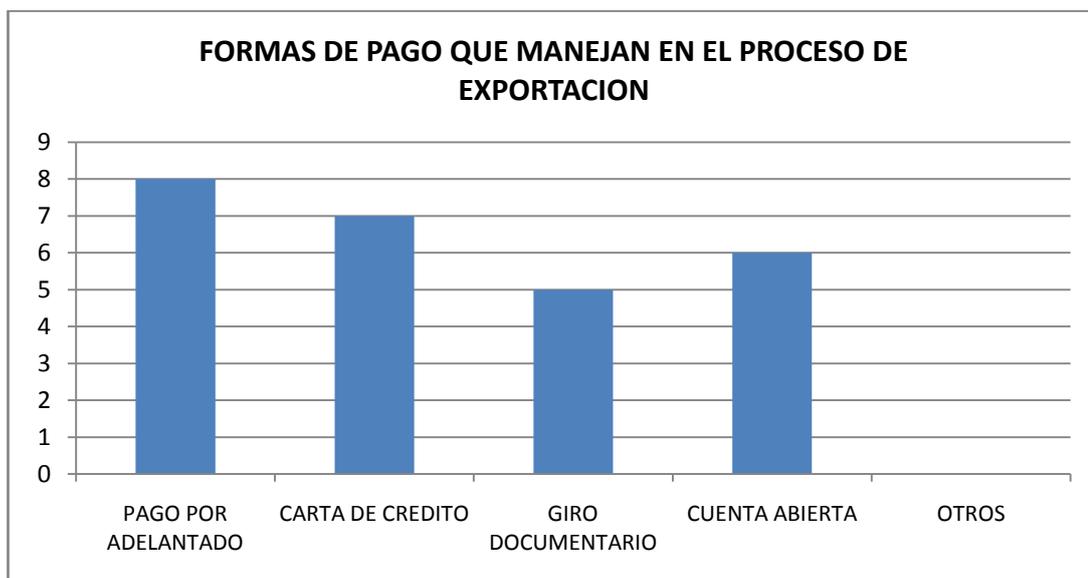
MEDIOS DE COMUNICACIÓN UTILIZA EN EL EXTERIOR PARA LA PROMOCIÓN DE SUS PRODUCTOS	F	Fa
RADIO	1	7%
TV	2	13%
REDES SOCIALES	4	27%
PERIODICOS	2	13%
REVISTAS DE MODA	0	0%
PAGINAS WEB	6	40%
OTROS	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>



Seis de las ocho empresas mencionan utilizar las páginas web como un medio de comunicación para promocionar sus productos en el extranjero, cuatro empresas las redes sociales, dos empresas utilizan la televisión y periódicos, por último solo una empresa menciona utilizar la radio.

**Pregunta 20: ¿Cuáles son las formas de pago que manejan en el proceso de exportación?**

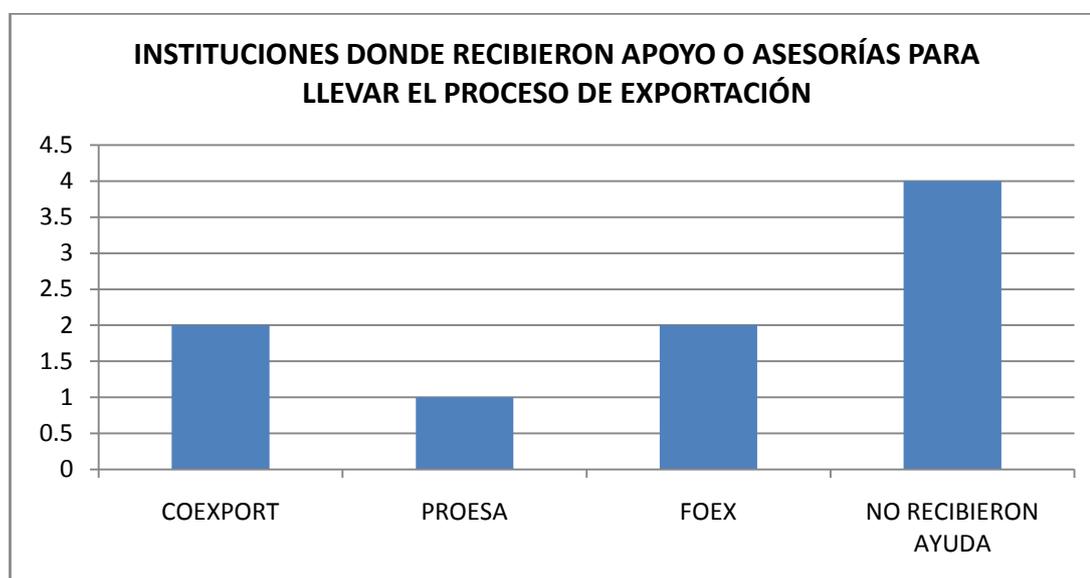
FORMAS DE PAGO QUE MANEJAN EN EL PROCESO DE EXPORTACION	F	Fa
PAGO POR ADELANTADO	8	31%
CARTA DE CREDITO	7	27%
GIRO DOCUMENTARIO	5	19%
CUENTA ABIERTA	6	23%
OTROS	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>



El medio de pago más utilizado por las ocho empresas es el pago por adelantado con un 100%, seguido por la carta de crédito utilizado por siete empresas, le sigue la cuenta abierta con seis empresas y giro documentario con cinco.

**Pregunta 21: ¿Recibieron apoyo o asesorías para llevar el proceso de exportación?**

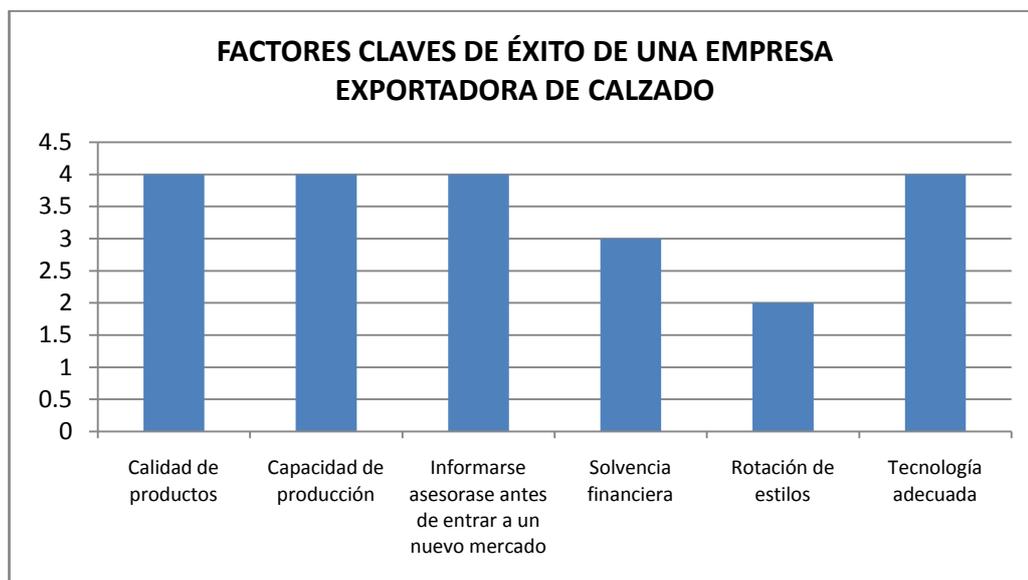
INSTITUCIONES DONDE RECIBIERON APOYO O ASESORÍAS PARA LLEVAR EL PROCESO DE EXPORTACIÓN	F	Fa
COEXPORT	2	22%
PROESA	1	12%
FOEX	2	22%
NO RECIBIERON AYUDA	4	44%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>



De las ocho empresas encuestadas, cuatro no recibieron apoyo de ninguna institución, las cuatro restantes recibieron apoyo de las siguientes instituciones: COEXPORT, FOEX, y PROESA.

**Pregunta 22: ¿Cuáles son los factores claves de éxito de una empresa exportadora de calzado?**

<b>FACTORES CLAVES DE ÉXITO DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE CALZADO</b>	<b>F</b>	<b>Fa</b>
Calidad de productos	4	19%
Capacidad de producción	4	19%
Informarse asesorase antes de entrar a un nuevo mercado	4	19%
Solvencia financiera	3	14%
Rotación de estilos	2	10%
Tecnología adecuada	4	19%
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>



Cuatro de las ocho empresas encuestada mencionan que los principales factores claves de éxito son la calidad de productos, capacidad de producción, informarse asesorarse antes de entrar a un nuevo mercado; por otra parte tres de las empresas consideran la tecnología, solvencia financiera como factores importantes y dos empresas consideran que la rotación de estilos es muy importante para ser exitosos en el mercado exterior.

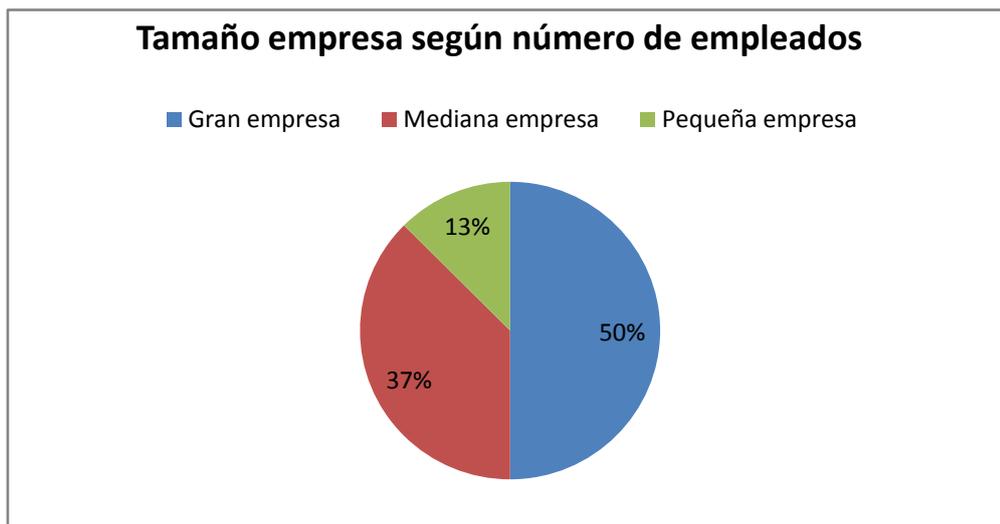
### 3.1.1. RELACIÓN DE VARIABLES

### 3.1.2. Tamaño de empresa según CONAMYPE en base a número de empleados.

Tamaño empresa	Total	Porcentaje
Gran empresa	4	50%
Mediana empresa	3	37%
Pequeña empresa	1	13%

EMPRESA	Empleados	NUMERO DE PEDIDOS
ADOC S.A. DE C.V.	4000	Gran empresa
BLANDON S.A. DE C.V.	93	Mediana empresa
DURAMAS S.A. DE C.V.	600	Gran empresa
FABNICELY S.A. DE C.V.	32	Pequeña empresa
GARBAL S.A. DE C.V.	150	Gran empresa
INDUSTRIAS CARICIA S.A. DE C.V.	800	Gran empresa
PIEL Y CALZADO S.A. DE C.V.	68	Mediana empresa
RICARFELLI S.A. DE C.V.	65	Mediana empresa

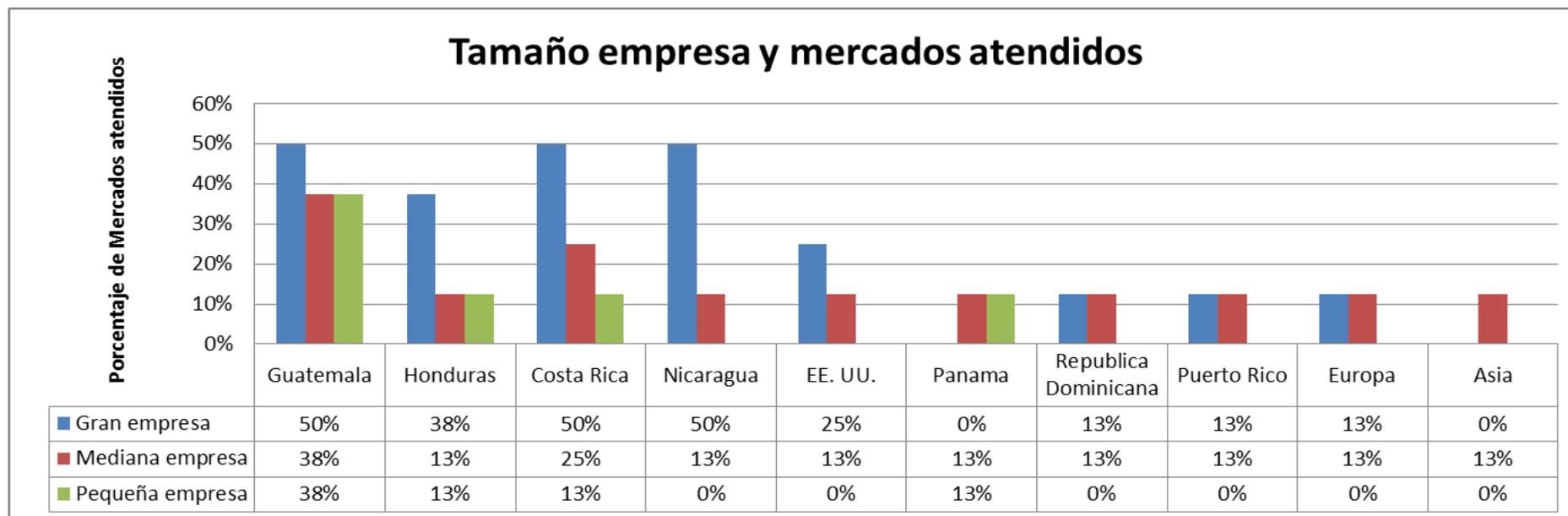
Clasificación	Personal Remunerado	Ventas Brutas Anuales/ Ingresos Brutos Anuales
Microempresa	Hasta 10 empleados	Hasta \$70, 000.00
Pequeña Empresa	Hasta 50 empleados	Hasta \$800, 000.00
Mediana Empresa	Hasta 100 empleados	Hasta \$7.0 millones
Gran Empresa	Más de 100 empleados	Más de \$7.0 millones



Según el número de empleados CONAMYPE clasifica a las empresas en: Gran empresa, mediana empresa, pequeña empresa y microempresas. De las ocho empresas encuestadas el 50% de éstas son gran empresa con más de 100 empleados, el 37% son medianas empresas y solo un 13% son pequeña empresa, no encontrándose ninguna microempresa en base al número de empleados.

### 3.1.3. Tamaño empresa y mercados atendidos

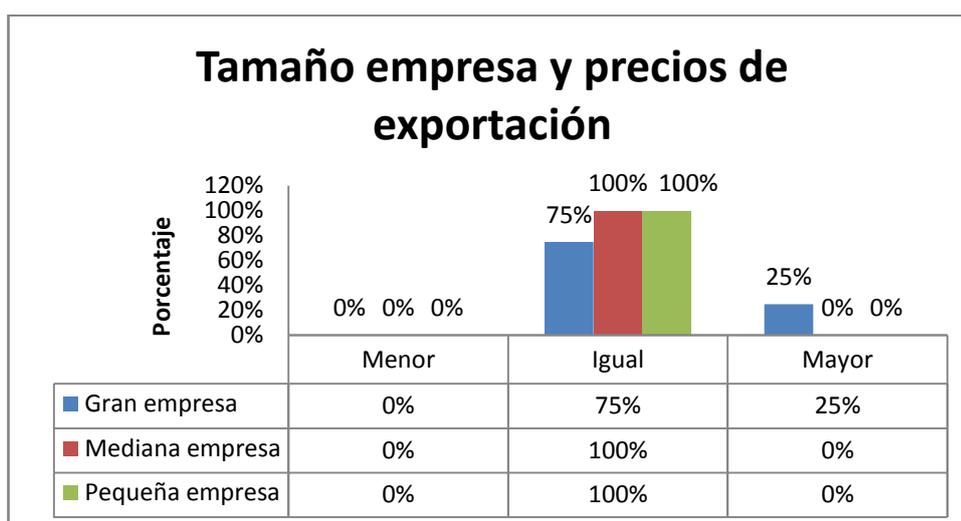
Tamaño empresa	Guatemala	Honduras	Costa Rica	Nicaragua	EE. UU.	Panamá	República Dominicana	Puerto Rico	Europa	Asia
Gran empresa	50%	38%	50%	50%	25%	0%	13%	13%	13%	0%
Mediana empresa	38%	13%	25%	13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%
Pequeña empresa	38%	13%	13%	0%	0%	13%	0%	0%	0%	0%
Total general	8	5	7	5	3	2	2	2	2	1



Se puede observar que las grandes empresas exportan a toda Centroamérica, Estados Unidos, Europa y República Dominicana. Es importante recalcar que todas las empresas encuestadas han exportado a Guatemala siendo este uno de los principales mercados para el calzado salvadoreño. Seguido de Nicaragua y Costa Rica como otros de los principales países. Por otra parte la pequeña empresa solo cubre 2 o 4 países de Centroamérica (Guatemala, Honduras, Costa Rica y Panamá).

### 3.1.4. Tamaño empresa y precios de exportación del calzado

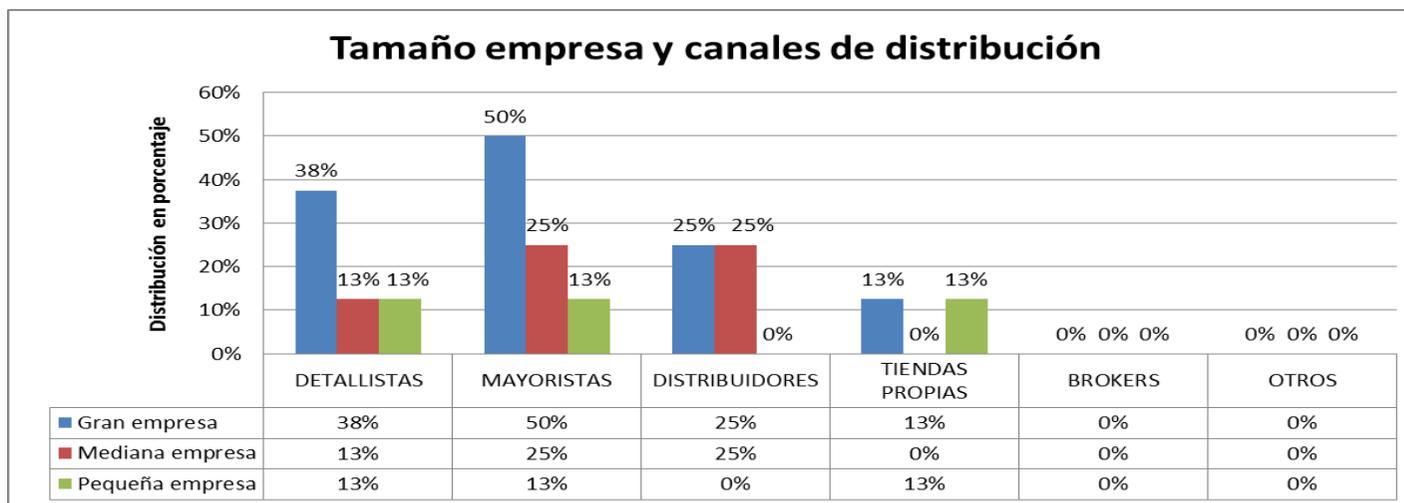
Tamaño / Precio	Menor	Igual	Mayor
Gran empresa	0%	75%	25%
Mediana empresa	0%	100%	0%
Pequeña empresa	0%	100%	0%



Tanto la gran empresa como la pequeña empresa mantienen estrategias de fijación de precio iguales a las utilizadas en el mercado nacional, siendo el precio una variante casi fija.

### 3.1.5. Tamaño empresa y canales de distribución utilizados

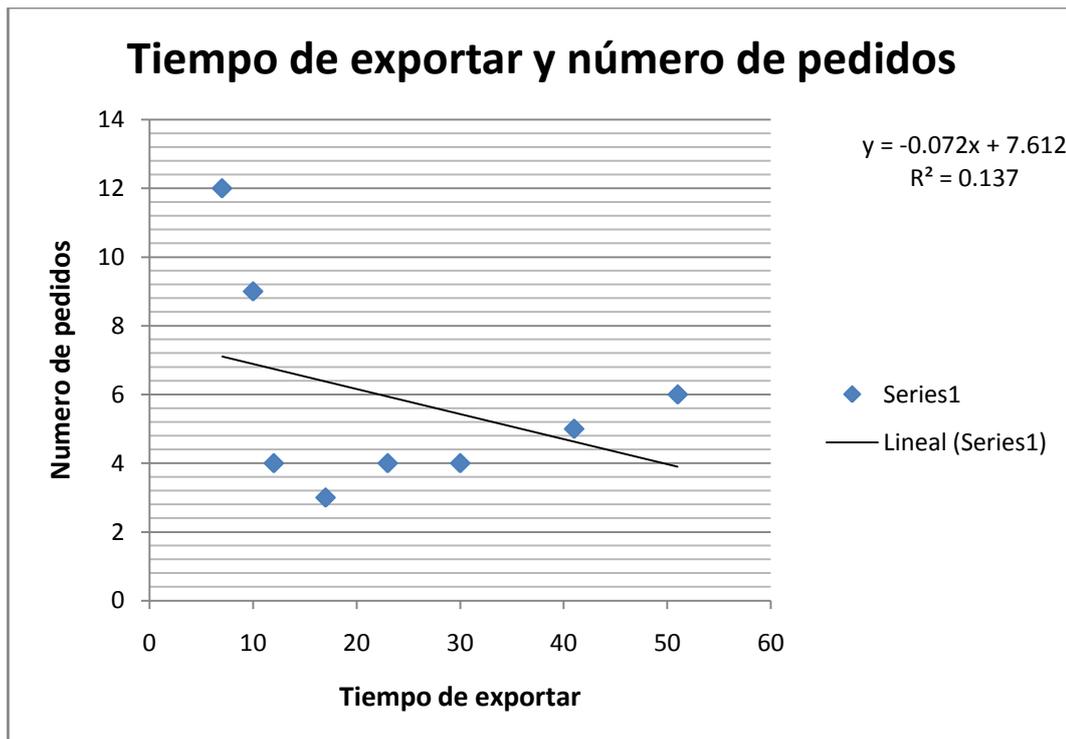
TAMAÑO / CANALES	DETALLISTAS	MAYORISTAS	DISTRIBUIDORES	TIENDAS PROPIAS	BROKERS	OTROS
GRAN EMPRESA	38%	50%	25%	13%	0%	0%
MEDIANA EMPRESA	13%	25%	25%	0%	0%	0%
PEQUEÑA EMPRESA	13%	13%	0%	13%	0%	0%



Los principales canales de distribución de la gran empresa son los mayoristas con 50%, minoristas 38%, distribuidores 25% y tiendas propias 13%; en el caso de la mediana y pequeña empresa no hay mucha diferencia en los canales de distribución utilizados.

### 3.1.6. Años exportando y número de pedidos

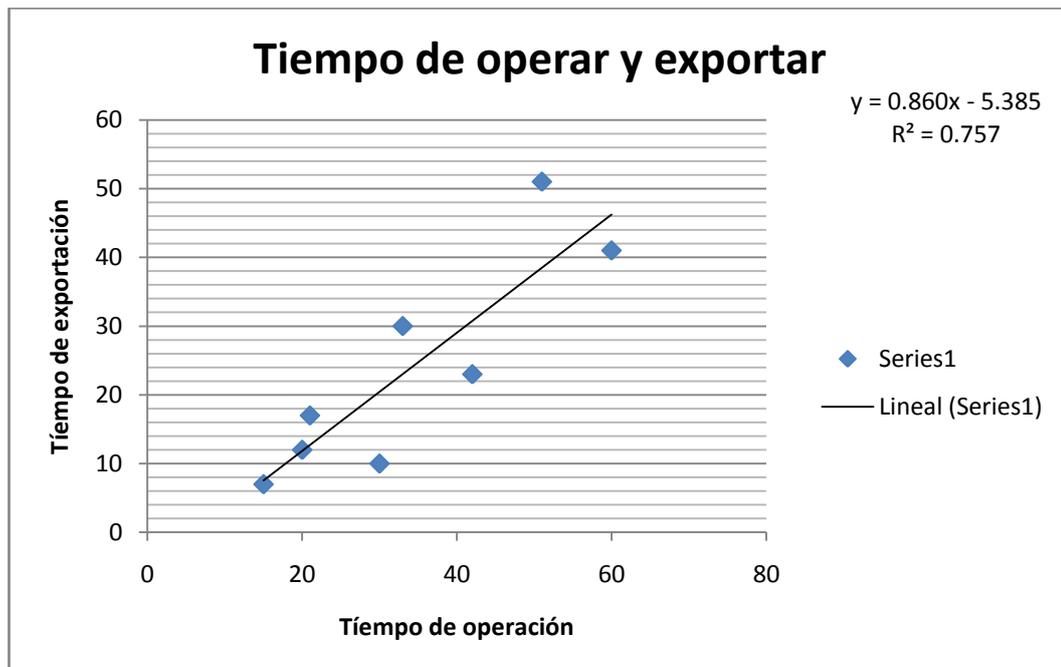
Años exportando	Numero de pedidos
10 años	9
12 años	4
17 años	3
23 años	4
30 años	4
41 años	5
51 años	6
7 años	12
Total general	47



No existe ningún tipo de correlación entre el tiempo de exportar y el número de envíos que realice la empresa. Será indiferente el tiempo que lleve una empresa exportando y el número de pedidos que esta envié al extranjero.

### 3.1.7. Tiempo de operación y años exportando

Empresas	Tiempo de operación	Tiempo de exportar
RICARFELLI S.A. DE C.V.	15	7
FABNICELY S.A. DE C.V.	20	12
BLANDON S.A. DE C.V.	21	17
DURAMAS S.A. DE C.V.	30	10
PIEL Y CALZADO S.A. DE C.V.	33	30
INDUSTRIAS CARICIA S.A. DE C.V.	42	23
GARBAL S.A. DE C.V.	51	51
ADOC S.A. DE C.V.	60	41



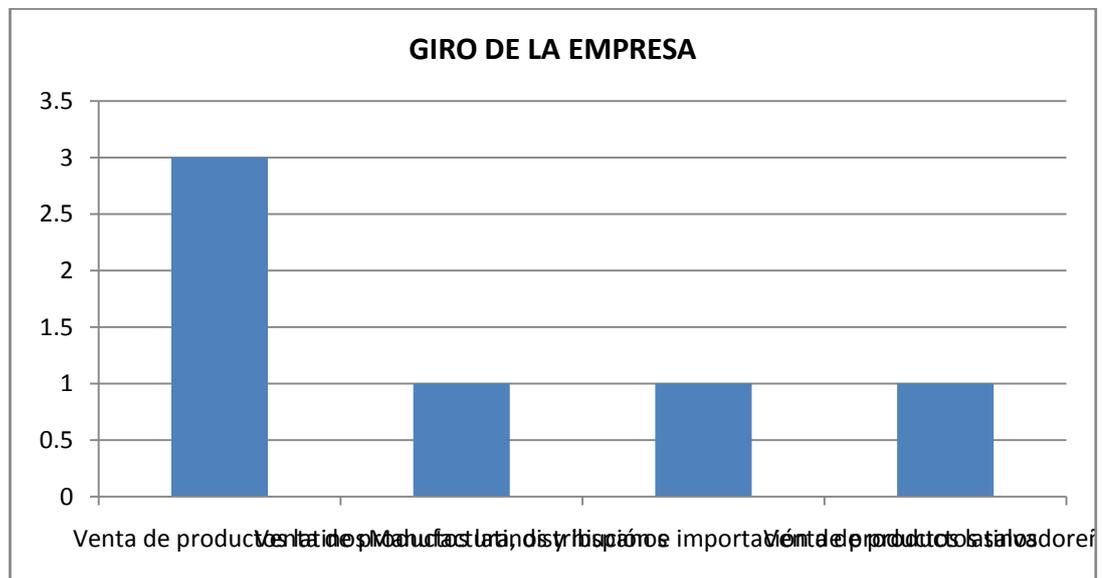
Según los resultados de la ecuación de coeficiente de correlación se puede afirmar que existe una correlación positiva débil entre el tiempo de operación en el mercado nacional y los años que la empresa lleva exportando; es decir que la experiencia en el mercado nacional podría influenciar los años que tarde una empresa en iniciar el proceso de exportación.

### 3.2. ENCUESTA INTERMEDIARIOS

A continuación se presentara gráficamente los resultados de la investigación campo realizado a los intermediarios que operan en la ciudad de Los Ángeles California Estados Unidos.

#### Pregunta 3: Giro de la Empresa.

GIRO DE LA EMPRESA	F	Fa
Venta de productos latinos	3	50%
Venta de productos latinos e hispanos	1	16%
Manufactura, distribución e importación de productos latinos	1	17%
Venta de productos salvadoreños	1	17%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

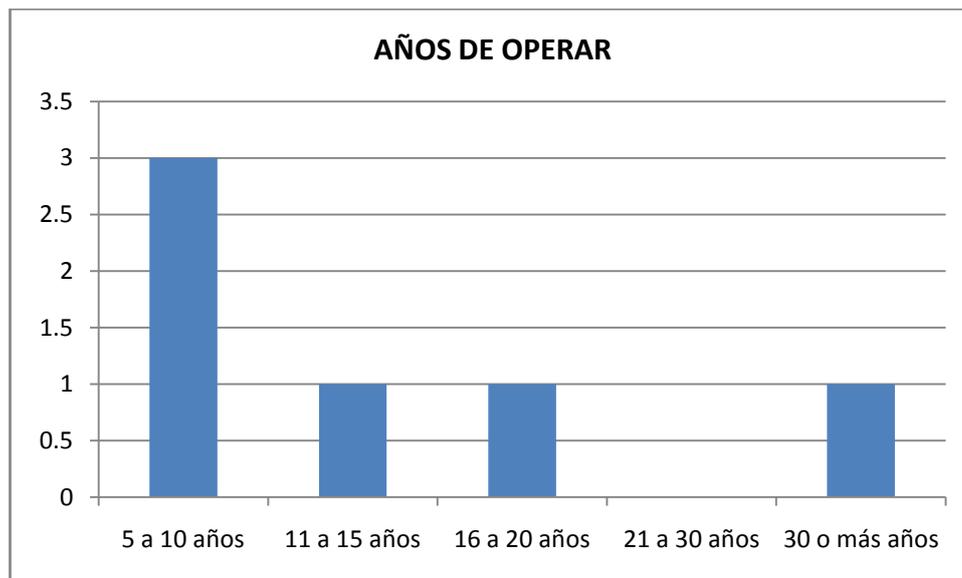


Tres de los de los intermediarios entrevistados se dedica a la venta de productos latinos, los tres restantes se dividen en comercialización de producto de origen salvadoreño, manufactura y distribución e importación de productos latinos

y finalmente venden productos latinos comercializan productos hispanos.

**Pregunta 8: ¿Cuántos años tienen de operar en el mercado?**

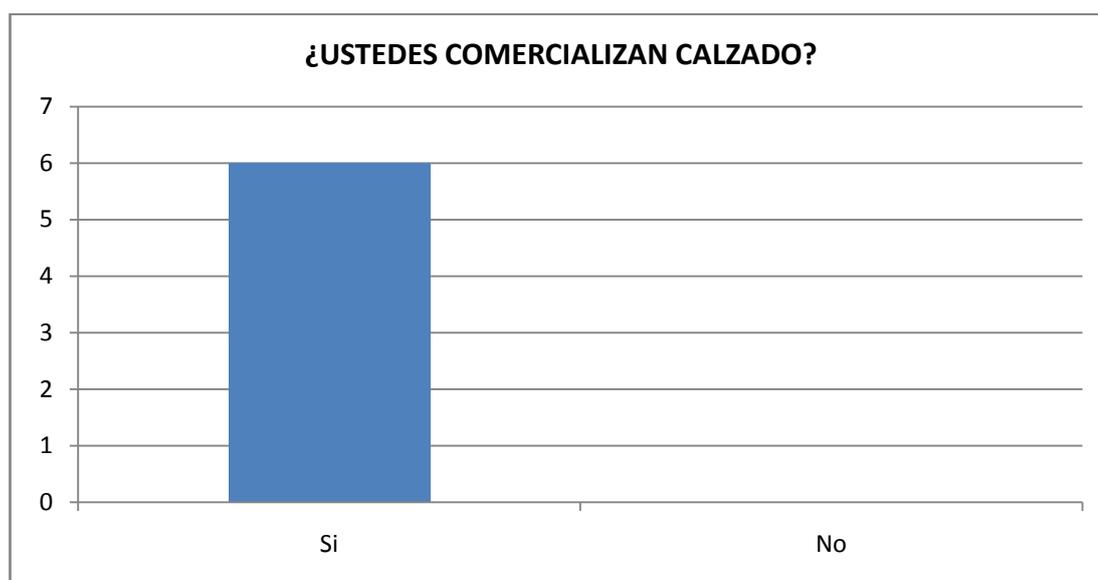
AÑOS DE OPERAR	F	Fa
5 a 10 años	3	50%
11 a 15 años	1	16%
16 a 20 años	1	17%
21 a 30 años	0	0%
30 o más años	1	17%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>



Tres de los intermediarios tiene 5 a 10 años operando en el mercado de Los Ángeles, los tres restantes son los que cuentan con más trayectoria de 11 a 30 años.

**Pregunta 9: ¿Ustedes comercializan calzado?**

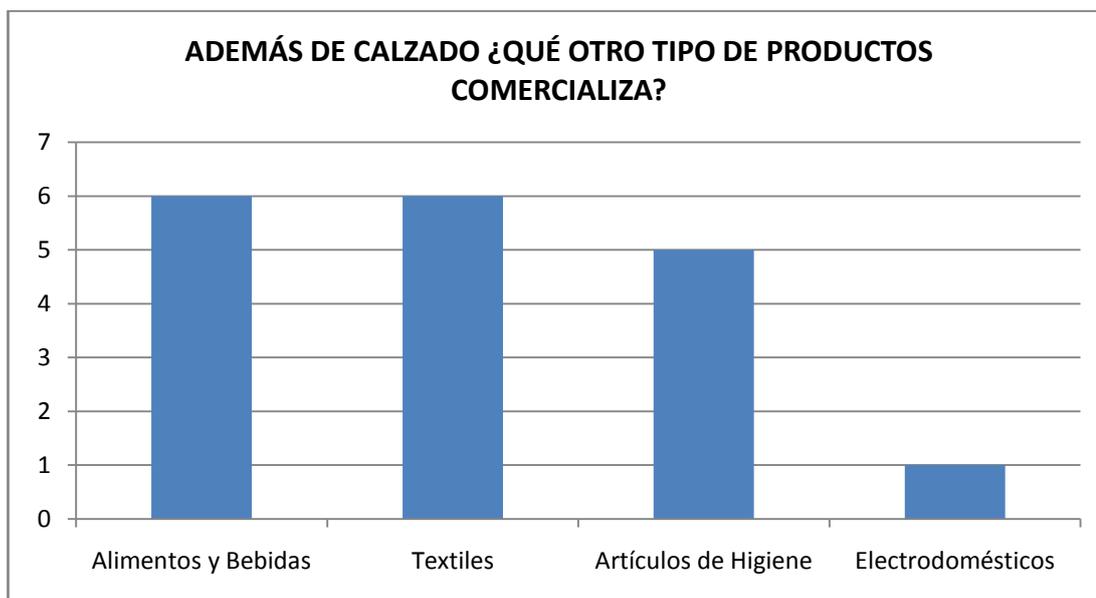
¿USTEDES COMERCIALIZAN CALZADO?	F	Fa
Si	6	100%
No	0	0%
TOTAL	6	100%



Todos los intermediarios comercializan calzado dentro de sus tiendas, además de otros productos.

**Pregunta 10: Además de calzado ¿Qué otro tipo de productos comercializa?**

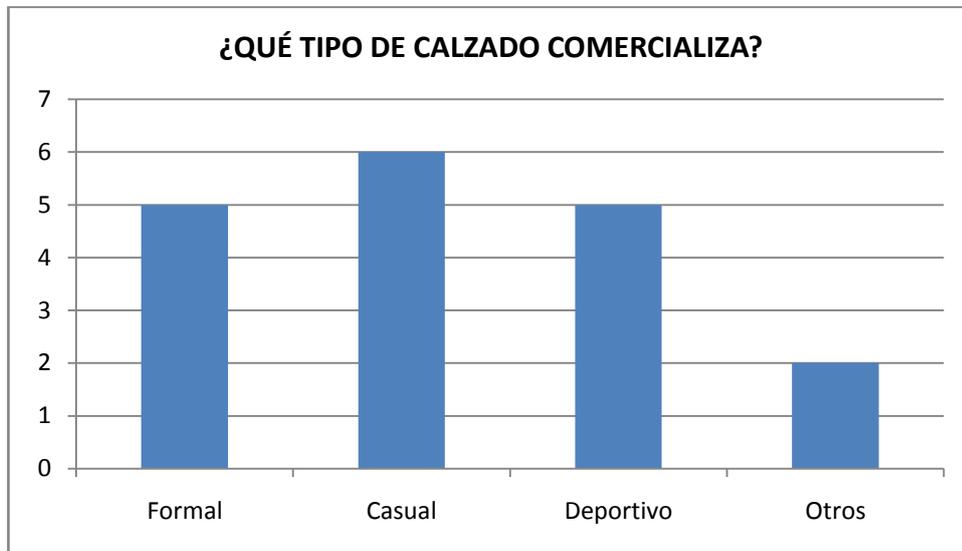
ADEMÁS DE CALZADO ¿QUÉ OTRO TIPO DE PRODUCTOS COMERCIALIZA?	F	Fa
Alimentos y Bebidas	6	33%
Textiles	6	33%
Artículos de Higiene	5	28%
Electrodomésticos	1	6%
TOTAL	18	100%



Todos los intermediarios comercializan alimentos, bebidas y textiles en sus tiendas, el 83 % de los intermediarios comercializan artículos de higiene y un 17 % comercializa electrodoméstico dentro de sus tiendas.

**Pregunta 11: ¿Qué tipo de calzado comercializa?**

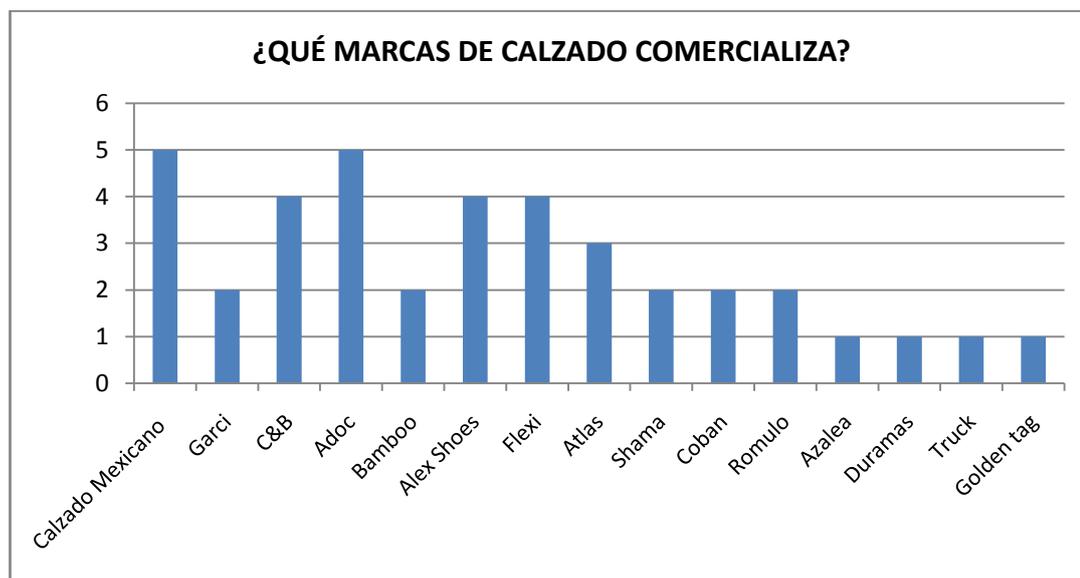
¿QUÉ TIPO DE CALZADO COMERCIALIZA?	F	Fa
Formal	5	28%
Casual	6	33%
Deportivo	5	28%
Otros	2	11%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>



El principal tipo de calzado comercializado por los intermediarios es el calzado casual, seguido por el calzado formal y deportivo, solo dos de ellos respondió que en sus tiendas se comercializa otro tipo de calzado.

**Pregunta 12: ¿Qué marcas de calzado comercializa?**

¿QUÉ MARCAS DE CALZADO COMERCIALIZA?	F	Fa
Calzado Mexicano	5	13%
Garci	2	5%
C&B	4	10%
Adoc	5	13%
Bamboo	2	5%
Alex Shoes	4	10%
Flexi	4	10%
Atlas	3	8%
Shama	2	5%
Coban	2	5%
Romulo	2	5%
Azalea	1	3%
Duramas	1	3%
Truck	1	3%
Golden tag	1	3%
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>



Las marcas de calzado que más comercializan los intermediarios es Calzado Mexicano y ADOC cinco de los intermediarios afirman distribuir estas marcas, seguido de C&B y Alex Shoes de Nicaragua, Flexi de Costa rica y dos de los intermediarios comercializan las marcas salvadoreñas como Duramas, Golden Tag y Truck.

**Pregunta 13: ¿De qué países importan el calzado?**

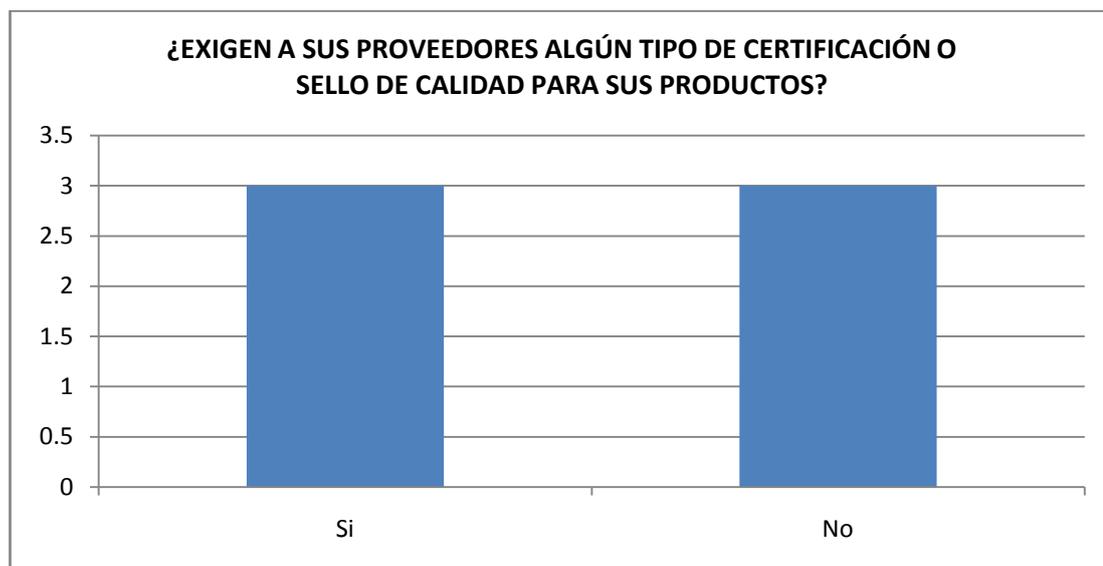
¿DE QUÉ PAÍSES IMPORTAN EL CALZADO?	F	Fa
China	1	3%
Guatemala	5	14%
Honduras	4	11%
Nicaragua	4	11%
Costa Rica	4	11%
El Salvador	5	14%
Venezuela	1	3%
Colombia	4	11%
México	4	11%
Perú	3	8%
Brasil	1	3%
Chile	1	3%
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>



El 61% del calzado que comercializan los intermediarios encuestados lo importan de países centroamericanos, donde Guatemala y El Salvador destacan con un 14% cada uno, seguido de países como México, Colombia y Perú con un 11% y por último países como China, Venezuela, Chile y Brasil con 3%.

**Pregunta 14: ¿Exigen a sus proveedores algún tipo de certificación o sello de calidad para sus productos?**

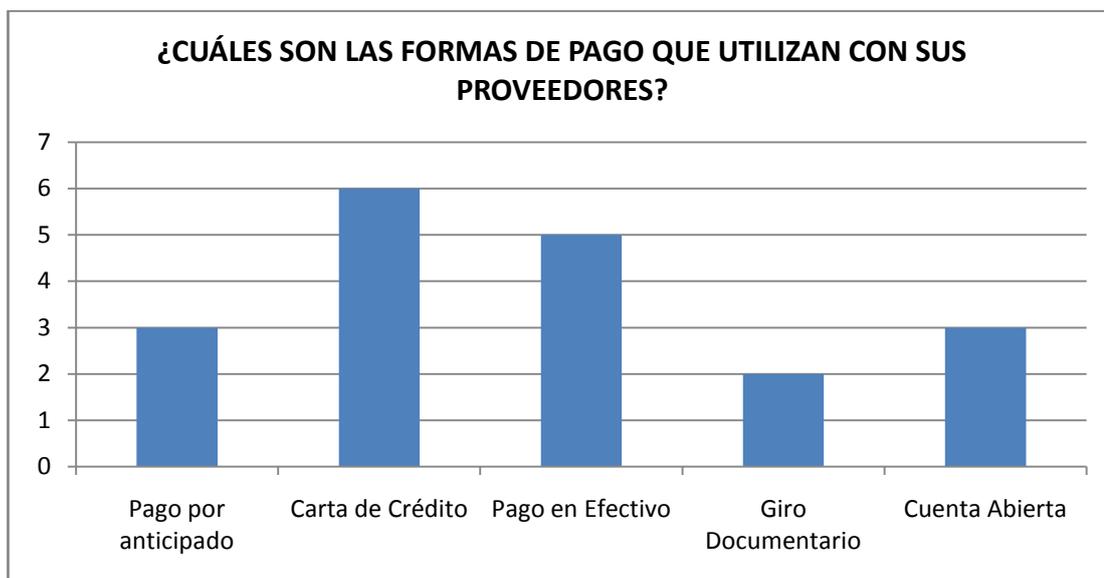
¿EXIGEN A SUS PROVEEDORES ALGÚN TIPO DE CERTIFICACIÓN O SELLO DE CALIDAD PARA SUS PRODUCTOS?	F	Fa
Si	3	50%
No	3	50%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>



La mitad de los intermediarios manifestó exigir algún tipo de certificación de calidad al importar mercadería, en su mayoría exigen certificados de origen y fitosanitarios debido a que se comercializa productos alimenticios. La otra mitad no exige ningún tipo de certificación a los productos que importa.

**Pregunta 15: ¿Cuáles son las formas de pago que utilizan con sus proveedores?**

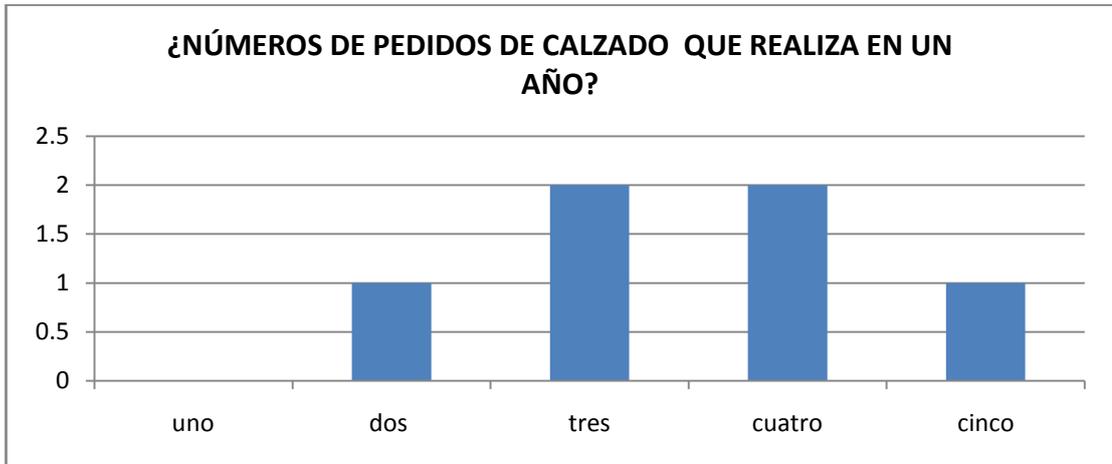
<b>¿CUÁLES SON LAS FORMAS DE PAGO QUE UTILIZAN CON SUS PROVEEDORES?</b>	<b>F</b>	<b>Fa</b>
Pago por anticipado	3	16%
Carta de Crédito	6	32%
Pago en Efectivo	5	26%
Giro Documentario	2	11%
Cuenta Abierta	3	16%
TOTAL	19	100%



Los seis intermediarios encuestados utilizan como medio de pago la carta de crédito, el segundo medio de pago más utilizado es el pago en efectivo; seguido de la cuenta abierta y el pago anticipado y solo dos de los intermediarios utilizan el giro documentario.

**Pregunta 16: ¿Números de pedidos de calzado que realiza en un año?**

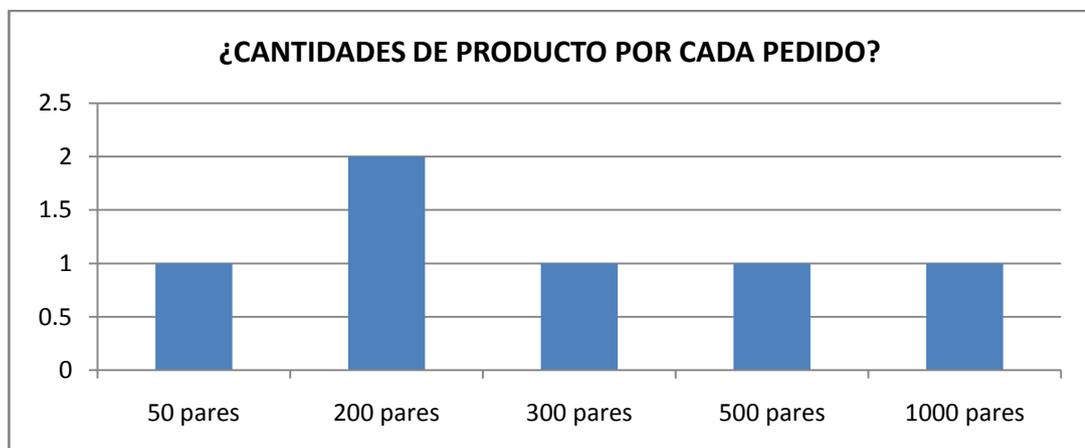
¿NÚMEROS DE PEDIDOS DE CALZADO QUE REALIZA EN UN AÑO?	F	Fa
uno	0	0%
dos	1	17%
tres	2	33%
cuatro	2	33%
cinco	1	17%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>



Cuatro de los intermediarios aseguran que el promedio de pedidos que realizan oscilan entre tres y cuatro pedidos anuales, solo un intermediario afirma realizar cinco pedidos anuales y solo uno asegura realizar un solo pedido al año.

**Pregunta 17: ¿Cantidades de producto por cada pedido?**

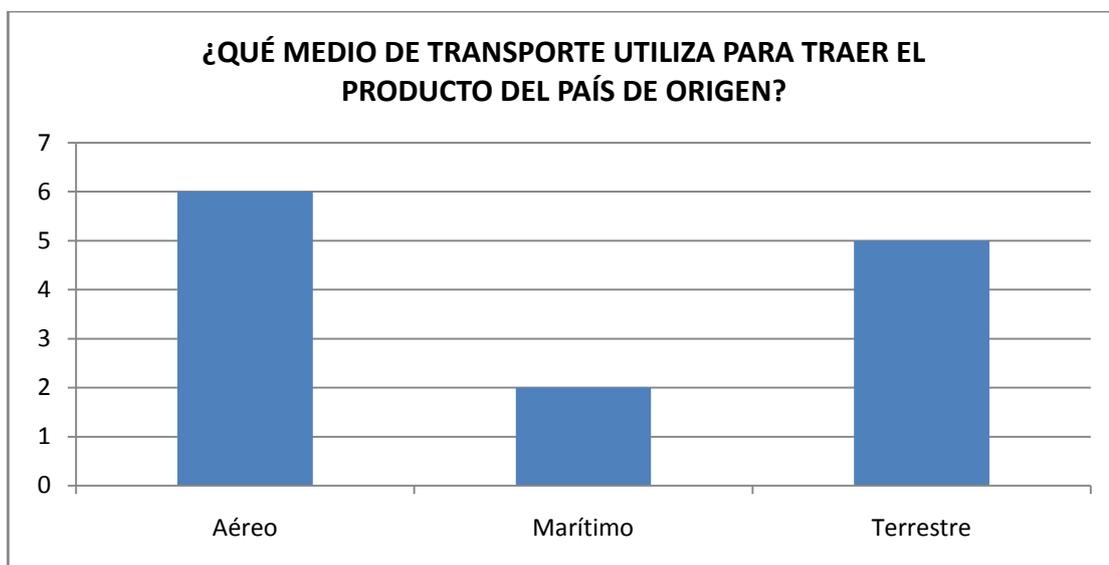
¿CANTIDADES DE PRODUCTO POR CADA PEDIDO?	F	Fa
50 pares	1	16%
200 pares	2	33%
300 pares	1	17%
500 pares	1	17%
1000 pares	1	17%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>



El 33 % de los intermediarios respondió que cada pedido se compone de 200 pares de calzado, un 17 % de 300 a 1000 pares y un 16% de 50 pares.

**Pregunta 18: ¿Qué medio de transporte utiliza para traer el producto del país de origen?**

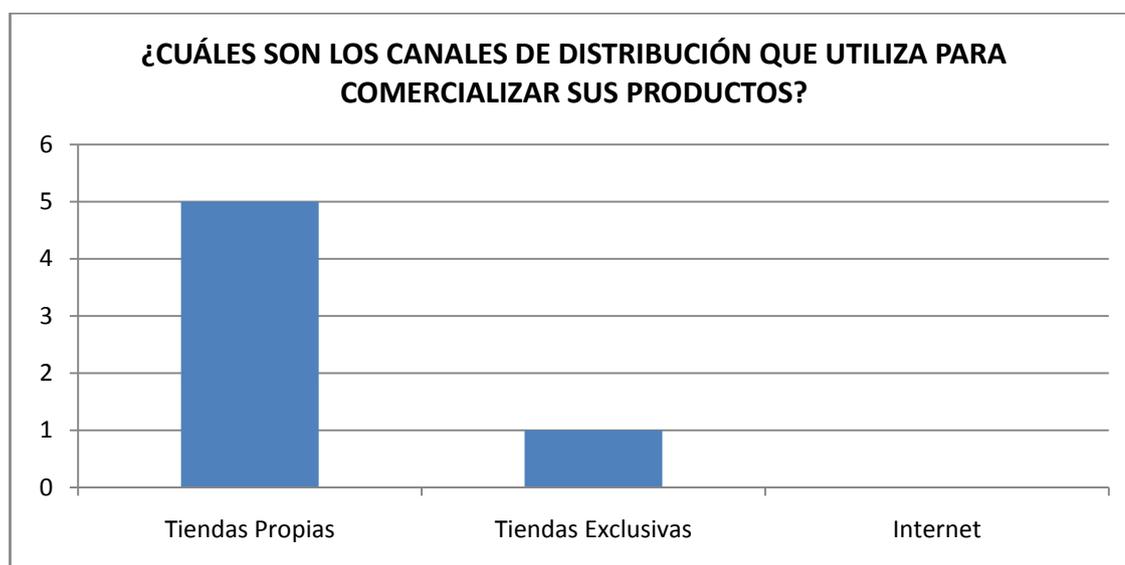
¿QUÉ MEDIO DE TRANSPORTE UTILIZA PARA TRAER EL PRODUCTO DEL PAÍS DE ORIGEN?	F	Fa
Aéreo	6	46%
Marítimo	2	15%
Terrestre	5	38%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>



Los seis intermediarios encuestados utilizan el transporte aéreo como medio de transporte para traer sus productos, cinco de ellos utilizan también el transporte terrestre y solo dos utilizan el marítimo siendo este el medio de transporte menos utilizado.

Pregunta 19: ¿Cuáles son los canales de distribución que utiliza para comercializar sus productos?

¿CUÁLES SON LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN QUE UTILIZA PARA COMERCIALIZAR SUS PRODUCTOS?	F	Fa
Tiendas Propias	5	83%
Tiendas Exclusivas	1	17%
Internet	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>



El 83 % de los intermediarios encuestados utilizan tiendas propias para comercializar sus productos y un 17 % utiliza tiendas exclusivas como medio para vender los productos.

Pregunta 20: ¿Realiza promoción a sus productos?

¿REALIZA PROMOCIÓN A SUS PRODUCTOS?	F	Fa
Si	2	33%
No	4	67%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>



El 33% de los intermediarios si realiza algún tipo de promoción, que en su mayoría son descuentos o liquidaciones, el 67 % no realiza ningún tipo de promoción.

**Pregunta 20.1: ¿A quién orienta la promoción?**

¿A quién orienta la promoción?	F	Fa
Distribuidores	0	0%
Consumidor Final	2	100%
<b>Fuerza de Ventas</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>



Los dos intermediarios que si realizan promoción, la orientan en su totalidad al consumidor final.

**Pregunta 20.2: ¿Realiza publicidad?**

¿Realiza publicidad?	F	Fa
Si	2	100%
No	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>



Los dos intermediarios que hacen promoción a sus productos aseguran realizar publicidad a través de medios como la radio, internet o redes sociales para promocionar sus tiendas y productos.

**Pregunta 21: ¿Qué recomendaciones haría a los productores de calzado que desean exportar?**

¿QUÉ RECOMENDACIONES HARÍA A LOS PRODUCTORES DE CALZADO QUE DESEAN EXPORTAR?	F	Fa
Dar conocimientos de los Productos	4	44%
Mejorar la calidad del producto	2	22%
Variedad de Productos	1	11%
Mejorar los Precios	1	11%
Realizar Catálogos	1	11%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>



Entre las principales recomendaciones que los intermediarios encuestados realizaron, el 67 % de ellos coincidió que deberían de dar a conocer más sus productos; un 33 % recomienda mejorar la calidad de sus productos; y un 17 % recomienda poseer variedad de calzado, mejorar precios y realizar un catálogo en línea.

### **3.3. ENTREVISTA COCO CANELA**

**Guía de entrevista dirigida a: Julie Patiño Gerente**

**General de Coco Canela**

**1. Háblenos un poco sobre la empresa y su historia.**

Coco Canela es una empresa fabricante y comercializadora de calzado para dama, fundada en diciembre de 2011; tiene personalidad jurídica natural bajo el nombre de Julie **Quintanilla** Patiño y está conformada por cuatro socios; Diseñadora; Krissia Quintanilla encargada de comunicaciones y

marketing; Guillermo Palencia, Arte e imagen y Carlos Patiño, Administrador financiero. Las decisiones son tomadas por todos sus socios siguiendo un estilo directivo organizativo Democrático. La junta directiva está compuesta de esta manera;



**2. ¿Cómo se encuentra estructurada el área de recursos humanos de la empresa?**

Coco Canela cuenta con catorce empleados fijos dentro de la fábrica, que cuentan con la experiencia necesaria para realizar el trabajo de su área, en el caso de temporadas altas de ventas se contratan empleados. Los empleados no cuentan con ningún tipo de incentivos como bonos, comisiones, etc.

**3. ¿Actualmente ustedes trabajan en conjunto con otras empresas o pertenecen a alguna gremial o cooperativa?**

Actualmente Coco Canela no pertenece a alguna gremial o cooperativa, la empresa tiene facilidad para trabajar en colaboración con la empresa que fabrica el bronceador y aceite de coco; además de localizar con facilidad a otras empresas del mismo rubro para trabajar en conjunto.

#### **4. ¿A nivel de tecnología como está la empresa?**

La empresa no posee certificados de calidad, controlan la calidad de los productos a través de prototipos de cada diseño, que son probados por el personal, esto hace que el calzado tenga menos desperfectos, mejores diseños y que el calzado tengan una proyección utilitaria más larga, de esta forma se van mejorando las fallas que se encuentren en cada prototipo; antes de poner el calzado a la venta.

La empresa actualmente se maneja mediante el trabajo artesanal; el taller cuenta con técnicas antiguas y las ha ido perfeccionando según el mercado y diseños en los que trabajan día con día. Se cuenta con cierto tipo de maquinaria pero no es la suficiente para afirmar que se trabaja con alta tecnología.

Respecto a su nivel de tecnología comparado a la competencia es Intermedio, debido a que no cuenta con alta tecnología. La calidad del calzado de Coco Canela es mejor que el de la competencia porque cada par de zapatos es producido uno a uno.

#### **5. ¿Considera que la empresa tiene la capacidad de producción para exportar?**

Se producen aproximadamente 800 pares cada mes, por lo que muchas veces tienen excedentes de calzado, esto depende de la temporada, teniendo que ofrecer en liquidación o descuentos de 30% y 50% en todos los diseños de antiguas temporadas, antes

de lanzar la nueva temporada, no poseen un stock de seguridad ni de inversión, se puede llegar a producir hasta 2000 pares de calzado al mes para enfrentar la demanda, debido a que las instalaciones del área de producción son amplias y se cuenta con lo necesario para la producción.

#### **6. ¿Qué nos puede decir acerca de sus clientes principales?**

Los clientes de la empresa son mujeres entre 18 y 35 años de edad del área urbana del país con ingresos medios que les guste el estilo latino en su calzado. El criterio que se ha seguido en la empresa para realizar la segmentación son: Geográfica, demográfica y socioeconómica, psicográfica.

El segmento se identifica con la imagen de la empresa que representa a las mujeres latinas por sus diseños y los colores de su calzado.

La marca que se maneja es Coco Canela y se encuentra registrada en el Centro Nacional de Registro (CNR).

El precio del calzado es percibido por los clientes de una manera positiva relacionando la calidad del calzado con el precio y les parece que es adecuado.

Coco Canela es conocido en el área metropolitana, utiliza como medios de promoción redes sociales como Facebook y Twitter para alcanzar al público objetivo, dando presencia de marca y utilizando estos medios para sus promociones de descuentos a través de dinámicas interactivas.

Coco Canela no tiene un control sobre el servicio al cliente debido a que no hay un seguimiento de clientes.

Poseen políticas de cambio que consisten que los productos se deben cambiar ocho días después de la compra; al igual los servicios post venta como ajustes y rediseños del calzado. Los reclamos se manejan de forma que el calzado es revisado y si amerita cambio se realiza, no hay devoluciones de dinero.

**7. Háblenos un poco de la línea de productos de la empresa.**

La línea de productos está integrada por 3 productos: Sandalias, Flats y Tacones, que se identifican con las mujeres latinas por los diseños y los colores. El producto es entregado dentro de bolsas hechas de tela de diferentes colores para protegerlo de cualquier daño y darle un toque de singularidad.

**8. ¿Cómo se encuentran sus precios respecto a la competencia?**

Respecto a los precios son inferiores a comparación de la competencia y se manejan con las políticas de cubrir el costo más un porcentaje de ganancia.

**9. ¿Cada cuánto tiempo sacan nuevos diseños de calzado al mercado?**

Cada tres meses se presentan nuevas temporadas y se presentan nuevos diseños de calzado. Cada vez que se introduce un nuevo diseño de calzado se toman en cuenta las tendencias de moda tanto dentro como fuera del país y las quejas o inconformidades con el calzado anterior, de esta forma se implementan estas mejoras en los nuevos diseños. Haciendo posible introducir mejoras en el proceso de producción.

**10. Converse un poco sobre su mercado en el país**

La Demanda actual es de 200 pares semanales que hacen un total de 800 pares al mes. Respecto a su mercado actual lo conforma mujeres que residen en el área metropolitana del país.

**B. ANALISIS Y DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA**

**1. ANALISIS EXTERNO**

**1.1. ANALISIS DE LAS 5 FUERZAS DE MICHAEL PORTER**

Para realizar el análisis externo se hizo uso de una herramienta donde se evaluaron cada una de las variables y se estableció si representaban una oportunidad o una amenaza para la empresa (Ver anexo 14)

#### **a) Amenaza de entrada de nuevos competidores**

Esta es alta tanto para el sector como para la empresa; el sector es conocido como un sector con muchos rivales debido a la facilidad que hay para entrar en este mercado, sobre todo el caso del calzado de países que trabajan con economías de escala, produciendo mayores volúmenes que reducen el costo unitario del producto, como es el caso del calzado importado de China.

A pesar de esto las barreras de entradas a las que se enfrenta un nuevo competidor son:

- Maquinaria especializada, por lo que los requerimientos de capital son altos, lo que aumenta las barreras de entrada.
- Existen muchas marcas de calzado reconocidas que cuenta con la lealtad de los clientes
- Existen muchos países exportadores de calzado como el caso de China con economías de escala.
- La experiencia de las empresas actuales en la producción de calzado.

#### **b) Amenaza de ingreso de productos sustitutos**

Esta es considerada una amenaza media - alta, debido a que Coco Canela se enfoca solo en unos pocos diseños de calzado para mujer por lo tanto el calzado con estilos totalmente diferentes a los que produce la empresa serán sustitutos de estos.

Es importante que el producto sea de mayor calidad, estilos únicos, mejor servicio y otros que puedan ayudar a reducir el efecto de los sustitutos.

**c) Poder de negociación de los proveedores**

En el caso de los proveedores del cuero, que es la principal materia prima del calzado de Coco Canela, el poder de negociación de los proveedores es una amenaza alta, debido a que solo cuenta con una empresa que suministra los materiales. En El Salvador el poder de negociación con los proveedores en el mercado nacional está concentrado debido a que solo existe un solo proveedor para las grandes empresas productoras de calzado, quien vende el cuero excedente a pequeñas empresas como Coco Canela.

**d) Poder de los consumidores**

En el caso de Coco Canela posee nichos específicos en el mercado, el poder de los consumidores es mediano debido a que cuenta con calzado de estilos únicos y hechos a base de cuero, a consecuencia de esto se reducen las opciones de compra para los consumidores.

**e) La rivalidad entre competidores**

Las empresas de calzado están buscando siempre nuevos diseños por lo que la rivalidad es alta, siempre cabe la posibilidad de que la nueva línea de calzado sea mejor que la anterior.

## **1.2. ANALISIS PEST**

A través del análisis PEST de la industria del calzado Salvadoreño se identificaran los factores Políticos, económicos, sociales y tecnológicos del entorno que afecta a la industria, se utilizaron diferentes parámetros de medición y una herramienta que permitió identificar dentro de las variables internas las que representan una oportunidad y una amenaza (Ver anexo 15).

### **a) Entorno político**

Se está llevando a cabo como parte del Plan Quinquenal de Desarrollo 2009 -2014, el Programa de Dotación de Uniformes, Zapatos y Útiles Escolares para estudiantes de Educación parvularia y Educación Básica de centros educativos públicos, adicionalmente este programa pretende el desarrollo económico, tanto a nivel local como nacional, ofreciendo oportunidades de negocio a las micro y pequeñas empresas que se relacionan con estas actividades económicas.

En cuanto a materia de legislación de empleo el país se rige por el código de trabajo. Existen programas de apoyo al comercio internacional a través de instituciones de gobierno que apoyan la exportación pero no existen leyes en práctica que dinamicen las ventas en el exterior.

La protección del consumidor es responsabilidad de la defensoría del consumidor bajo la ley de protección al consumidor.

## **b) Entorno económico**

Según el Banco Mundial la economía salvadoreña ha comenzado a recuperarse a un ritmo lento: registró un crecimiento del 1.4% en 2010, del 2% en 2011 y del 1.6% en 2012 y se pronostica que crecerá un 1.9% en 2013.

Las políticas monetarias están ligadas a las del Fondo Monetario Internacional debido a la dolarización del país desde el año 2001.

Actualmente El Salvador mantiene Tratados de libre Comercio con USA, Taiwan, Panamá, México, República Dominicana, Colombia y Chile.

Según el Banco Mundial, El Salvador tiene uno de los niveles más bajos de gasto público total en la región: 22 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB), frente al promedio latinoamericano de 28 por ciento.

La industria de calzado de El Salvador compite directamente con países que tienen ventajas competitivas basadas en costos bajos. En el mercado nacional existen pocas empresas fabricantes y exportadoras de calzado.

## **c) Entorno social**

El Salvador es el país que invierte un alto porcentaje de sus recursos en seguridad ciudadana y justicia en Centroamérica. Las reformas a la justicia penal no han ido acompañadas por un

fortalecimiento suficiente de las instituciones de seguridad y justicia penal.

En El Salvador las mujeres usualmente gastan más en calzado y tienen relativamente más pares de zapatos. Como para este segmento es más importante el estilo y la moda, el ciclo de vida del producto es mucho más corto que en el segmento masculino.

#### **d) Entorno tecnológico**

La industria de calzado salvadoreña actualmente no cuenta con infraestructura que fomente la innovación, razón por la cual se encuentra rezagada en áreas como el diseño, investigación, producción y dirección de empresas.

Las empresas productoras de calzado que utilizan la tecnología más avanzada son pocas. La tecnología en las empresas que actualmente operan en el país no son lo suficientemente avanzadas, la mayor parte del trabajo que se le aplica a la fabricación del calzado es apoyado en su mayoría por personas.

La tecnología e innovación no es un área de prioridad en la industria debido al poco apoyo que las microempresas reciben para continuar con su desarrollo.

## **2. ANALISIS INTERNO**

### **a) Organización y dirección.**

El estilo directivo que se mantiene en la empresa fabricante de calzado Coco Canela, es un estilo Democrático es decir la junta de socios toma las decisiones en consenso, desarrollando una vez al mes reuniones y repartiendo obligaciones entre los socios para mantener un equilibrio entre autoridad y funcionalidad. La libertad de los empleados, por parte de la junta de socios es una forma de liderazgo transaccional y transformacional inspirando al equipo en forma permanente, y transmiten su entusiasmo al equipo, brindándole así un ambiente en el que se pueda concebir la creatividad que es necesaria para la fabricación de calzado.

### **b) Área de recursos humanos**

Se cuenta con el personal capacitado para cada una de las áreas que existen dentro de Coco Canela y en la fábrica se cuenta con zapateros que llevan años de experiencia en la elaboración de calzado. Debido a que es una empresa joven no existen incentivos, la empresa subcontrata personal para cumplir con todos los pedidos en temporadas altas.

### **c) Área cultural de la empresa.**

Coco y Canela por el momento no pertenece a ninguna cooperativa o asociación, pero no están escépticos a pertenecer a una entidad de estas. Trabajan en colaboración

con la empresa que elabora el aceite y bronceador de coco, a pesar de esto la empresa tiene la debilidad que no cuenta con la colaboración de otras empresas del mismo rubro.

**d) Área de administración y control**

Las decisiones en la empresa se toman en consenso por la junta de socios en reuniones que se realizan una vez al mes considerándose esto una debilidad debido a que hay atrasos en procesos dentro de la empresa. Los procesos dentro de la empresa están organizados por área y se ha repartido a cada socio las obligaciones de estas.

**e) Área financiera**

Para realizar este análisis se tomo de base el Balance general de la empresa para el año 2012 y el Estado de resultados para el mismo año (Ver anexo 16 y 17)

**• Razones de liquidez**

La empresa tiene la capacidad de saldar sus obligaciones a corto plazo, la cobertura de deuda es de \$4.43 por cada dólar adeudado. Posee la capacidad de saldar sus deudas sin recurrir al inventario de \$4.39 que representa una menor cobertura pero se mantiene sobre la línea que concede ser una empresa con liquidez a corto plazo (Ver anexo18).

- **Razones de endeudamiento**

La empresa se desarrolla con capital propio, lo que muestra un alto grado de independencia financiera con acreedores externos.

La empresa se encuentra estable y consolidada, entre la composición de los pasivos y su peso relativo con el capital y el patrimonio. El riesgo para quien ofrece financiamiento adicional a la empresa es mínimo, quienes han hecho el mayor esfuerzo en aportar los fondos que se han invertido en los activos son los mismos socios de la empresa (Ver anexo 18).

- **Razones de rentabilidad**

Posee un buen rendimiento en relación con sus ventas, activo o capital. Según los indicadores, la utilidad que se produce en cada período es suficiente y razonable, como condición necesaria para que el negocio siga marchando. La empresa es capaz de cubrir sus gastos operativos y producir utilidades antes de deducciones e impuestos. En general el panorama es bueno, produce la rentabilidad para sustentar el negocio y que los socios obtengan ganancias (Ver anexo 18).

- **Punto de equilibrio**

Las unidades que la empresa Coco Canela necesita vender para operar sin pérdidas ni ganancias son 4,540 pares de zapatos anualmente representando \$143,942.81 dólares en ventas, si los pares vendidos están por debajo de esta cantidad la empresa

pierde y por arriba de la cantidad mencionada son utilidades para la empresa (Ver anexo 19).

**f) Área de innovación, calidad y tecnología**

Según el análisis efectuado se afirma que una de las debilidades más grandes en esta área es que Coco Canela no cuenta con la tecnología necesaria para la producción como para la distribución para poder igualar a la competencia. Los componentes de innovación, investigación y desarrollo son los que presentan una mayor fortaleza para la empresa, estos elementos son muy importantes en el sector calzado y son clave para ser competitivos en el mercado.

**g) Área de producción**

Esta es una de las áreas con mayor peso en la organización, el componente organización productiva, es uno de los más fuertes, cuentan con el personal necesario para la función de producción, la planificación se realiza con base a los pedidos y es revisada diariamente. Gracias a este control es posible mantener capacidad para responder a la demanda, pedidos extraordinarios y ajustarse a las necesidades de mercado; la maquinaria de producción permite producir eficientemente; si en algún caso se tuviese un pedido extraordinario se puede contar con sub-contratación.

#### **h) Área de transporte y logística**

En esta área la empresa presenta una fortaleza en dos de los componentes, el manejo que realiza en el proceso de entrada y distribución de materia prima así como producto terminado es muy adecuado, se garantiza buena calidad en los productos terminados y las entregas se dan en periodos cortos de tiempo. Se maneja un buen sistema para controlar el inventario de materia prima y así prevenir el desabastecimiento de producto, con relación a la distribución si bien es cierto se subcontrata el 50% de esta actividad, las empresas subcontratadas han desempeñado muy bien sus funciones.

#### **i) Comercialización y actuación en el mercado**

La utilización del internet como una herramienta de comunicación es una de las fortalezas de la empresa ya que todos sus productos son conocidos por los clientes a través de perfil en Facebook.

La empresa carece de políticas de productos. Los canales de distribución que posee se limitan a una sucursal ubicada en la colonia Escalón en San Salvador y aunque se cuenta con entrega a domicilio, el cliente siempre debe acudir a la sucursal para hacer el pedido del calzado por lo que es una debilidad para la empresa.

#### **j) Marketing, marca y calidad de servicio**

La imagen de la empresa es una fortaleza, frente a sus clientes se encuentra posicionada con productos de calidad y

buen precio. El enfoque de marketing es una debilidad, carece de objetivos de marketing y estrategias de cartera lo que es preocupante por ser una empresa que inicia en el mercado y desea expandirse. La marca es una debilidad porque no es reconocida en el mercado salvadoreño, solo un pequeño segmento de mercado la conoce.

## **2.1. ANALISIS FODA**

Luego de realizar el análisis interno y externo de la empresa Coco Canela se tomaron las variables más significativas y se juntaron en una matriz FODA (Ver anexo 20).

### **a) OPORTUNIDADES**

Una oportunidad es la fuerza ante los clientes debido a que el calzado es un producto de primera necesidad y permite que su poder de negociación sea bajo. Para el calzado no existen productos sustitutos solamente los diferentes estilos, diseños, marcas y precios que pueden trabajar como una oferta variada en el mercado y permiten disminuir la competencia.

El crecimiento económico y la conducta de los consumidores es una oportunidad para incrementar la demanda de calzado. Los sistemas de comunicación le otorgan a la empresa la facilidad de promoción a través de los diferentes medios.

**b) AMENAZAS**

Una de las principales amenazas es el poder que tienen los proveedores sobre la empresa debido a que existen pocos en el mercado y tienen la capacidad de agruparse. Existen muchos competidores en el mercado que se dedican a la fabricación de calzado y representan una amenaza inmediata. La legislación sobre la protección al consumidor puede ser una amenaza.

La inestabilidad política y la inseguridad juegan un papel fundamental para el desarrollo de la industria de calzado y por consiguiente representa una de las mayores amenazas para las empresas productoras. El nivel de investigación y desarrollo realizado por empresas de manera individual o las industrias internacionales de calzado representan una amenaza para los intereses de las micro empresas de calzado.

**c) FORTALEZAS**

El margen de ganancia y la rentabilidad son una de las principales fortalezas. La empresa cuenta con la capacidad de financiar sus actividades con recursos propios. La temporada de calzado se cambia cada tres meses, buscando la innovación en diseños, comodidad y estilo. Utilizan como principal herramienta de promoción el internet específicamente las redes sociales. La imagen de la empresa se encuentra bien posicionada frente a sus clientes.

#### **d) DEBILIDADES**

La toma de decisiones se realiza entre los socios de la empresa, las reuniones para el análisis de las mismas se realiza cada mes o un periodo de tiempo más largo lo que vuelve a la empresa vulnerable si se necesita tomar decisiones rápidamente. La empresa realiza sus procesos de forma artesanal lo que representa una debilidad frente a las demás empresas que utilizan tecnología en sus procesos. Carecen de inventario como suministro para pedidos inesperados, enfoque de marketing y de sistemas de información de mercado. La marca de la empresa si bien es cierto es muy bien aceptada por los clientes, no es conocida a nivel nacional lo que representa una debilidad para la empresa.

### **C. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **1. CONCLUSIONES**

- ✓ Según los resultados de la investigación se puede afirmar que no es necesario que una empresa cuente con una larga trayectoria en el mercado nacional para que esta considere internacionalizarse.
- ✓ La capacidad de creación de valor se ve influenciada por los proveedores debido a que son pocos los que existen en el mercado y cuentan con mayor poder de negociación frente a las empresas fabricantes de calzado salvadoreñas.

- ✓ La empresa fabricante de calzado Coco Canela presenta liquidez, sus índices financieros demuestran que pueden dar el paso a la internacionalización de su calzado.
- ✓ La mayoría de empresas de calzado salvadoreñas destinan sus exportaciones al mercado de Guatemala, por su cercanía y las facilidades que ofrece para entrar a su mercado.
- ✓ Todas las empresas exportadoras de calzado salvadoreño realizan la exportación a través de intermediarios, debido a que es una de las maneras factibles al momento de exportar.
- ✓ Los medios de promoción más utilizados por las empresas exportadoras de calzado salvadoreño son las páginas web y redes sociales, una forma barata, rápida y sencilla de darse a conocer en el mercado y conectarse con nuevos clientes en el exterior.
- ✓ El tipo de calzado casual es el que mayormente se exporta, por las mismas exigencias del mercado.

## **2. RECOMENDACIONES**

- ✓ Elaborar un plan de internacionalización que permita conocer el abordaje de mercados exteriores en forma sostenible.
- ✓ Evaluar la posibilidad de realizar exportaciones hacia Guatemala dadas las facilidades que este país ofrece a los exportadores y el numeroso mercado que este posee.

- ✓ Expandirse en el mercado de calzado aprovechando la aceptación del producto por parte del consumidor.
- ✓ Utilizar los altos márgenes de rentabilidad para financiar las actividades de la empresa e impulsar proyectos para extenderse a nivel nacional e internacional.
- ✓ Crear un área de mercadeo dentro de la empresa que se encargue de planificar, desarrollar y controlar las actividades de promoción y publicidad de la empresa.

### **CAPITULO III PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA LA EMPRESA FABRICANTE DE CALZADO COCO CANELA**

#### **I. ANTECEDENTES**

El capítulo tres tiene su base en la investigación de campo, especialmente: en el conocimiento de los intermediarios con los que se comercializarán en Estados Unidos, los principales competidores, el tipo de calzado que se importa, los exportadores de calzado en El salvador y las formas de acceso que han utilizado para poder exportar.

Estas variables ayudarán a plasmar el plan de internacionalización para la empresa Coco Canela, señalar que estrategias son efectivas para comercializar y definir un perfil de clientes objetivos.

La guía de exportación contemplada en el plan de internacionalización, ayudará a la empresa a conocer los

requisitos que se exigen, las entidades a las que debe acudir y las formas viables para la entrada al mercado de Estados Unidos de Norte América.

## **II. OBJETIVOS**

### **2.1. OBJETIVO GENERAL**

Estructurar un plan de internacionalización para las empresas exportadoras de calzado salvadoreño hacia el mercado de Estados Unidos, que sirva como guía de exportación para poder expandir sus negocios en el extranjero.

### **2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Establecer pasos a seguir para la internacionalización de la empresa fabricante de calzados Coco Canela.
- Identificar las principales barreras comerciales para crear soluciones viables.
- Establecer una guía de exportación para facilitar la comercialización del calzado.

## **III. POTENCIAL DE EXPORTACIÓN**

### **3.1. METODOLOGÍA DE AUTODIAGNOSTICO**

Para realizar este diagnóstico se utilizó la herramienta de Auto diagnóstico del Potencial de exportación (APE) (Ver anexo 21) donde se evaluaron los siguientes componentes:

- **Motivación de salida al exterior:** Razones por las que la empresa se internacionaliza ya sean de índole personal, productiva o de mercados.
- **Operativa Internacional:** la dedicación de la empresa para resolver los problemas de gestión en la operativa del mercado exterior.
- **Recursos disponibles:** Son las disponibilidades financieras, de personas y capacidades para emprender el camino de la internacionalización de la empresa.
- **Experiencia acumulada:** Experiencia acumulada en mercados internacionales y en el mercado nacional.
- **Producto adecuado disponible:** El producto que se exportara reúne características que lo hacen competitivo en el exterior.
- **Expectativas adecuadas:** Los objetivos que se pretender alcanzar con la exportación deben ser alcanzables y medibles.
- **Información disponible:** La información que dispone sobre el país de destino.
- **Barreras existentes:** Obstáculos que impiden el paso de las mercancías hacia otro país.
- **Capacidad de precios razonables:** La capacidad de la empresa de ofrecer precios que se adecuen al mercado.
- **Implicación decidida del equipo directivo:** La voluntad de la empresa de emprender el camino de la internacionalización.

## **3.2. RESULTADOS**

### **3.2.1. CAPACIDAD INSTALADA UTILIZADA**

La empresa tiene la capacidad de producir 1,600 pares de zapatos mensuales. Gracias a la facilidad de cooperación externa, la empresa puede cubrir pedidos mayores, recurriendo a pequeños talleres.

### **3.2.2. OFERTA EXPORTABLE**

$$\text{Oferta exportable} = \text{Capacidad de producción total} - \text{Producción destinada al mercado interno}$$

#### **A) OFERTA EXPORTABLE EN UNIDADES**

OEu= 1600 unidades - 800 unidades

OEu= 800 unidades

#### **B) OFERTA EXPORTABLE EN DOLARES**

OE\$= \$ 48,000 - \$ 24,000

OE\$= \$ 24,000

La empresa tiene la capacidad de producir 400 pares de calzado a la semana, es decir, 1,600 pares de zapatos al mes. Las unidades que actualmente la empresa vende mensualmente en el mercado salvadoreño son de 800 pares al mes.

Al hacer uso de toda su capacidad instalada la empresa cuenta con una oferta exportable de 800 pares de zapatos al mes.

### **3.2.3. BARRERAS**

Las principales barreras que la empresa Coco Canela enfrenta al momento de la exportación son:

- **Barreras Administrativas:**

- Trámites aduaneros complejos que elevan el precio de exportación: La empresa contratara los servicios de Grupo Logístico S.A. de C.V. que cuenta con 15 años de experiencia en trámites aduanales con lo que mitigaremos el riesgo de equivocaciones. Establecer las formas de entrada más convenientes de la empresa.

- **Barreras Técnicas:**

- Certificaciones y homologaciones: EE.UU. exige un certificado de saneamiento de cuero y el uso de cuero legítimo. El certificado de saneamiento se obtendrá por medio del Ministerio de Salud Pública, el tiempo estipulado para este trámite es de un mes, consta de llevar un recorte de nuestros proveedores y una visita a la fábrica para que el inspector asignado verifique el tipo de almacenaje que se le da a esta materia prima. El certificado de uso de legítimo cuero se obtendrá por medio de la Cámara de Comercio e Industria el trámite conlleva un mes y se presenta un análisis de laboratorio de una muestra presentada por la empresa.

- o Etiquetado de Origen: El 30 de Octubre de 2003, United States of America Chamber of Commerce publicó una propuesta en la que se exigía que todo producto reflejase en su etiqueta el origen y sus componentes principales; esto debe ir tanto en inglés y el idioma de procedencia.

- **Barreras de entorno:**

- o Altas barreras tecnológicas: El calzado producido en Coco Canela es elaborado artesanalmente y carecen de alta tecnología en comparación con la competencia.
- o Excesiva competencia: El mercado de Estados Unidos es atractivo para otros países que producen calzado como es el caso de China.

#### **3.2.4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

La empresa está en condiciones óptimas para avanzar en la internacionalización. Deberán pensar claramente cuál de los caminos posibles le es de mayor utilidad a la empresa. Es necesario asesorarse con las instituciones respecto al camino más adecuado.

### **3.3. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA**

#### **3.3.1. TAMAÑO DE LA EMPRESA:**

La empresa Coco Canela se clasifica como una pequeña empresa según el Ministerio de Economía a través de la Comisión Nacional de La Micro y Pequeña Empresa.

#### **3.3.2. NIVEL TECNOLÓGICO:**

El nivel tecnológico es bajo en comparación a la competencia; debido a que en su proceso productivo la utilización de tecnología es mínima, la empresa se caracteriza por el calzado hecho artesanalmente.

#### **3.3.3. MERCADO EN EL QUE OPERA:**

Coco Canela opera en el mercado nacional.

#### **3.3.4. MATERIALES:**

- o Cuero
- o Tela
- o Yute
- o Materiales sintéticos

#### **3.3.5. PRODUCTOS:**

Coco Canela es una empresa comercializadora de bronceadores a base de aceite de coco, aceite de coco; además diseña y comercializa calzado para dama como plataformas, sandalias, tacones y flats.

#### IV. PLAN OPERATIVO DE INTERNACIONALIZACIÓN

##### 4.1. ESTRATEGIAS DEL PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN

###### 4.1.1. ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN

Por el mercado que atiende la empresa fabricante de calzado Coco Canela deberá utilizar:

- **Estrategia de segmentación concentrada:** la empresa que desean internacionalizarse deben de dirigir los esfuerzos comerciales a un solo segmento de clientes o un segmento de producto. Coco Canela debe orientar sus esfuerzos de marketing al segmento de mercado:

ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN CONCENTRADA	DESCRIPCION
DEMOGRAFICA	La empresa se enfocara en mujeres latinas e hispanas de 18 a 45 años de edad de clase media en cifras hablamos de 838,822 mujeres y 38.5% de la población total.
GEOGRAFICA	Residentes en Los Ángeles California EE. UU.
PSICOGRAFICA	Mujeres que les guste salir a la playa o de paseo con estilo casual y gusten de estar con lo último en moda, tendencias y estilo.
CONDUCTUAL	Por el tipo de producto la empresa se enfocara a aquellos con hábitos o conductas de Compra por impulso, Compra eventual y Compra habitual.

Con la aplicación de una estrategia de segmentación concentrada se puede indagar en profundidad a sus clientes potenciales, y concretar todos sus esfuerzos en un único programa de marketing mix que satisfaga sus exigencias más extremas, con lo que adquiere una importante ventaja competitiva fundamentada en la

especialización, además esta concentración de esfuerzos de marketing permite incrementar la eficacia de los mismos.

#### **4.1.2. ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO**

La estrategia de posicionamiento que utilizará Coco Canela será basada en el posicionamiento de:

- **Calidad:** Se hará constar la calidad del cuero a través de un certificado de uso de "legítimo cuero" obtenido en la Cámara de Comercio e Industria, para reflejar a nuestro intermediario que el calzado de Coco Canela se elabora con materia prima de primera calidad. Se elaboraran dentro de la empresa Políticas de Calidad y Manuales CAPA (Corregir Acciones- Prevenir Acciones) que nos ayudaran que los propios empleados tengan un auto diagnostico critico de su trabajo dentro de la proceso de fabricación del calzado y cumplir con los estándares de calidad exigidos.

ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO.	ACCION	DESCRIPCION
CALIDAD	Certificado de Calidad	A través de un certificado de uso de "legítimo cuero" obtenido en la Cámara de Comercio e Industria, para reflejar a nuestro intermediario que el calzado de Coco Canela se elabora con materia prima de primera calidad.
	Políticas de Calidad y Manuales de Calidad	Se elaboraran dentro de la empresa Políticas de Calidad y Manuales CAPA (Corregir Acciones-Prevenir Acciones) que nos ayudaran que los propios empleados tengan un auto diagnostico critico de su trabajo dentro de la proceso de fabricación del calzado y cumplir con los estándares de calidad exigidos.

#### 4.1.3. ESTRATEGIA GENÉRICA

La estrategia genérica que Coco Canela utilizará para enfrentarse a la competencia será una:

- **Estrategia de diferenciación:** esta consiste en que el diseño y producción de calzado de la empresa es único y original a otras empresas que comercializan calzado por los siguientes puntos:

El calzado de Coco Canela se elabora a mano por lo que es un zapato de calidad y durabilidad, los pedidos pueden ser personalizados en cuanto a colores, hormas y

cambios en los diseños haciendo al calzado único y adaptable al entorno.

Cuando se habla de calzado salvadoreño hecho a mano, se piensa en calzado típico salvadoreño, la empresa innova en sus diseños debido a que son actuales y van cambiando a través de las tendencias de moda.

<b>Estrategia Genérica</b>		<b>Descripción</b>
<b>Diferenciación</b>	<b>Percepción</b>	Cuando se habla de calzado salvadoreño hecho a mano, se piensa en calzado típico salvadoreño, la empresa innova en sus diseños debido a que son actuales y van cambiando a través de las tendencias de moda, los pedidos pueden ser personalizados en cuanto a colores, hormas y cambios en los diseños haciendo al calzado único y adaptable al entorno.

#### **4.1.4. ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX**

##### **4.1.4.2. PRODUCTO - ADAPTACIONES**

Para alcanzar los objetivos propuestos, la empresa debe definir las estrategias que se implementaran en la fase de la penetración al mercado basándose en el modelo de marketing mix.

- **EMPAQUE**

El empaque que utiliza la empresa es característico debido a las políticas de responsabilidad ambiental que ellos tienen, el empaque primario consta de una bolsa de tela reciclada de 45 cm x 25 cm, los colores y diseños de las bolsas son fundamentales porque esto puede definir un punto a favor en la preferencia del producto; por lo que los colores serán de acuerdo a la temporada en la que se encuentran los diseños de zapatos y colores de moda. El empaque secundario será el que ayudara a la exportación del producto y no permitirá que el calzado sufra algún daño; consta de una caja de cartón reciclado de 80cm x 60cm x 60 cm que tendrá el nombre, lote, fecha de fabricación del producto y la señalización comercial de "No mojarse" "Este lado hacia Arriba" "Frágil" para evitar inconvenientes en el trayecto. (Ver Anexo 22).

- **ETIQUETADO**

La etiqueta estará compuesta por el logo de la empresa para la identificación de marca y el precio del calzado, será en español como en inglés para cumplir con las normas de comercio del país; en la etiqueta se definirá el lugar de origen con la leyenda "MADE WITH LOVE IN EL SALVADOR", tendrá el nombre del estilo y los materiales con que han sido elaborados. (Anexo 23)

- **ESTILOS Y DISEÑOS**

La empresa penetrara primero con su estilo de sandalias debido a que es su producto estrella dentro del mercado nacional, se cambiaran los estilos y diseños cada tres meses para ofrecer las últimas tendencias; a medida que crezcan las ventas y el mercado se presentaran los estilos de tacones, flats y plataformas.

#### **4.1.4.3. PRECIO**

- **ESTRATEGIA DE FIJACION DE PRECIO.**

La estrategia de precio que la empresa Coco Canela utilizará para introducirse en el mercado de Los Ángeles, California, EE. UU., será con precios bajos a comparación de los precios de la competencia.

#### **4.1.4.4. PLAZA**

- **SELECCIÓN DE LA FORMA DE IMPLANTACION O ENTRADA.**

Coco Canela por el momento entrara al mercado con un intermediario debido a su posición financiera, se les recomienda entrar con intermediario que tenga posición en el mercado, que comercialice productos de origen latino y que en su inventario se venda calzado.

El intermediario con el que se realizara el trato comercial es la cadena "Numero Uno Markets", tienen 25 años en el mercado de Los Ángeles, sus fundadores son de origen latino, en sus comienzos fueron una pequeña tienda que vendía enseres del

hogar, hoy día poseen 10 tiendas en toda la ciudad de Los Ángeles California EE. UU., por lo tiene cobertura y posicionamiento en el mercado (Anexo 24).

- **LOGÍSTICA**

- **AGENTE ADUANERO.**

Se utilizara como agente aduanero y operador logístico a GRUPO LOGISTICO ubicado en Autopista a Comalapa Km 9 1/2 C Santorini Edif 1-a San Salvador; para realizar los contratos de exportación aduanal específica que cada parte debe contar con su propio agente aduanal. GRUPO LOGISTICO se hará cargo del papeleo y transporte requerido para cada paso a seguir. (Cuanto cobrarán ellos)

- **COSTOS DE EXPORTACION.**

DETALLE	Costo \$
Cargo de documentación	\$ 5
Cargos por seguro	\$ 28
Custodio	\$ 60
Flete	\$ 75
Manejo	\$ 29
Trámites Aduanales	\$ 65

#### **4.1.4.5. PROMOCIÓN**

- **PLAN DE PROMOCIÓN**

**Objetivo**

Crear un plan de promoción (Anexo 25) con acciones que nos ayuden a posicionar la marca de calzado Coco Canela en la ciudad de Los Ángeles California EE. UU.

**Resumen de actividades**

ACTIVIDAD	PERIODO	DESCRIPCION	PRESUPUESTO	OBJETIVO
Catalogo en línea	Indefinida	Realizar un catálogo comercial en línea, actualizándolo en cada cambio de temporada que demuestre los estilos y materiales y colores de cuero disponibles. (Anexo 26)	\$300	El objetivo es que el intermediario tenga una forma más fácil para conocer, escoger y pedir el calzado, esto ayudara en agilizar el flujo de las compras y garantizar la satisfacción del cliente en cada pedido.
Descuento por pedidos	12 meses	Por cada 400 pares que el intermediario pida se le realizara un descuento del 10% en precio de venta.	-	Incentivar la compra de más pares de zapatos y la preferencia del intermediario sobre la competencia.
Material de Promocional	12 meses	Se le proporcionara al intermediarios material como estantes, Rollups para colocarlos en sus tiendas.	\$ 600	Hacer más vistoso y llamativo el sitio donde se exhibirá el calzado, llamando la atención de clientes.

## Controles

ACTIVIDAD	PERIODO	CONTROL	OBJETIVO
Catalogo en línea	Indefinida	Se actualizara cada tres meses el catálogo con los nuevos diseños y estilos de la temporada, el catalogo tendrá una planilla para realizar los pedidos en línea para llevar un mejor control.	Refrescar el catalogo, dar un mejor seguimiento de los pedidos del intermediario.
Descuento por pedidos	12 meses	Se llevara dentro de la contabilidad de la empresa se llevara la partida contable "Descuento a Clientes".	Llevar las finanzas de la empresa cuadradas contablemente.
Material de Promocional	12 meses	Se llevara un registro de inventario de todo el material promocional ingresado a la empresa versus el que se le ha enviado l intermediario.	Conocer con el material que se cuenta dentro de la empresa.

#### 4.1.5. PLAN FINANCIERO

##### 4.1.5.1. PRECIO DE EXPORTACION

El precio de exportación que el calzado tendrá es de cuarenta dólares exactos, los costos totales para la producción y exportación del calzado hacia Estados Unidos de Norte América son de doce dólares con sesenta y un centavos, el porcentaje de ganancia para los intermediarios será de 35% sobre el precio de exportación y el porcentaje para la empresa será de 65% sobre el precio de exportación.

- **Costo de exportación para la empresa Coco Canela**

Precio de exportación	Costos
Costo Total	\$10.00
Flete	\$0.60
Documentación	\$0.22
Embalaje	\$0.33
costes de manipulación	\$0.13
Total	\$11.28

- **Porcentaje de ganancia sobre para la empresa Coco Canela**

Empresa/Intermediarios	Porcentajes de ganancia
Coco Canela	65%
Uno Market	35%
Total	100%

- Precio de exportación para sandalias de la empresa Coco Canela

<b>Componentes del precio de exportación</b>	<b>Monto</b>
<b>Costo de producción</b>	\$10.00
<b>Costo de exportación</b>	\$1.28
<b>Ganancia Intermediario</b>	\$10.05
<b>Ganancia Coco Canela</b>	\$18.67
<b>Precio de exportación</b>	\$40.00

#### 4.1.5.2. PRESUPUESTO DE VENTAS

Para el año 1 la empresa realizará 2 exportaciones cada una de 300 pares de calzado.

- Presupuesto de venta para el año 1

<b>Trimestre</b>	<b>Cantidades a vender</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
<b>Exportación 1</b>	300	\$40	\$12,000
<b>Exportación 2</b>	300	\$40	\$12,000
<b>Total anual</b>	600		\$24,000

En el año 2 la empresa realizará 3 exportaciones cada una de 400 pares de calzado.

- Presupuesto de venta para el año 2

<b>Trimestre</b>	<b>Cantidades a vender</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
<b>Exportación 1</b>	400	\$40	\$16,000
<b>Exportación 2</b>	400	\$40	\$16,000
<b>Exportación 3</b>	400	\$40	\$16,000
<b>Total anual</b>	1200		\$48,000

Para el año 3 la empresa realizará 3 exportaciones cada una de 500 pares de calzado.

- Presupuesto de venta para el año 2.

<b>Trimestre</b>	<b>Cantidades a vender</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
<b>Exportación 1</b>	500	\$40	\$20,000
<b>Exportación 2</b>	500	\$40	\$20,000
<b>Exportación 3</b>	500	\$40	\$20,000
<b>Total anual</b>	1500		\$60,000

#### **4.1.5.3. ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS**

Se realizaron proyecciones de los estados de Resultado para los años 2014, 2015 y 2016 (Ver anexo 27, 28, 29) tomando de base los años 2012, 2013 (Ver anexo 17 y 26), los presupuestos de venta que se realizaron para los mismos años.

**Estados de resultado proyectados de la empresa Coco Canela para los años 2014 al 2016**

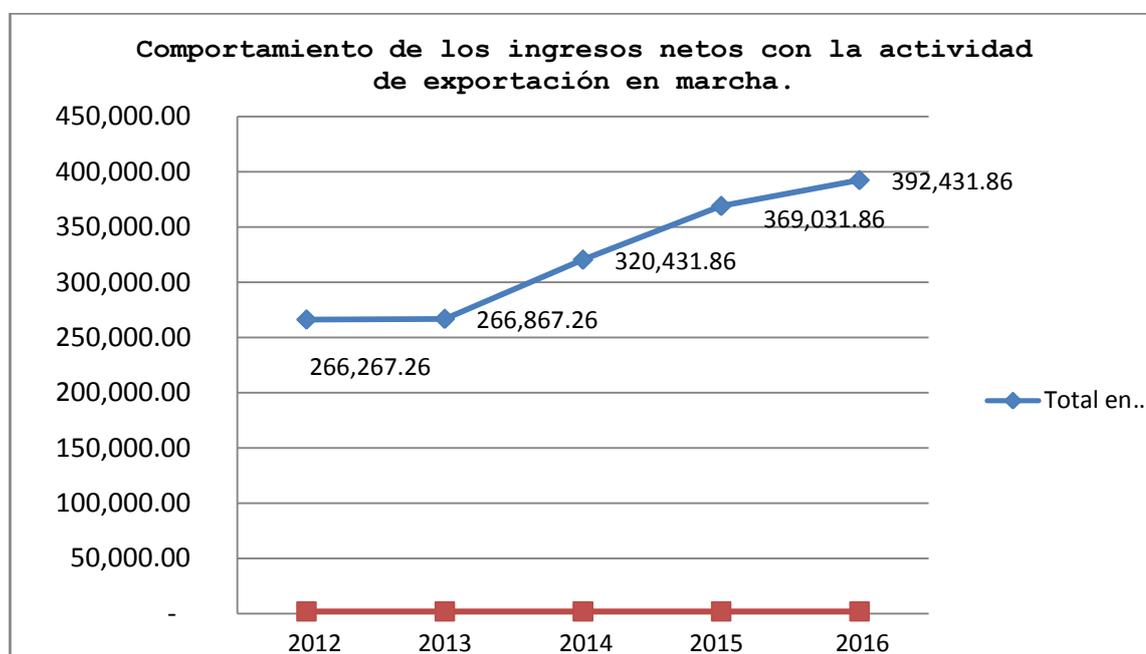
<b>Años</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>INGRESOS</b>	\$ 266,267.26	\$ 266,867.26	\$ 296,431.86	\$ 321,031.86	\$ 332,431.86
Venta de zapatos					
Otros productos					
<b>INGRESOS TOTALES</b>	\$ 266,267.26	\$ 266,867.26	\$ 296,431.86	\$ 321,031.86	\$ 332,431.86
<b>COSTO DE VENTAS</b>	\$ 96,400.00	\$ 96,417.30	\$ 100,098.84	\$ 100,823.31	\$ 101,030.84
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	\$ 169,867.26	\$ 170,449.96	\$ 196,333.02	\$ 220,208.54	\$ 231,401.02
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>	\$ 84,180.00	\$ 84,261.00	\$ 85,301.00	\$ 85,761.00	\$ 85,961.00
Gastos de Administración					
Gastos de Venta					
<b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>	\$ 85,687.26	\$ 86,188.96	\$ 111,032.02	\$ 134,447.54	\$ 145,440.02
RESERVA LEGAL 7%	\$ 5,998.11	\$ 6,033.23	\$ 7,772.24	\$ 9,411.33	\$ 10,180.80
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO S/R</b>	\$ 79,689.15	\$ 80,155.73	\$ 103,259.78	\$ 125,036.22	\$ 135,259.22
IMPUESTO SOBRE LA RENTA 25%	\$ 19,922.29	\$ 20,038.93	\$ 25,814.94	\$ 31,259.05	\$ 33,814.80
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>	\$ 59,766.86	\$ 60,116.80	\$ 77,444.83	\$ 93,777.16	\$ 101,444.41

- **Comportamiento de los ingresos netos con la actividad de exportación en marcha.**

En el año 2012 y 2013 se reflejan los ingresos netos por ventas sin la actividad exportadora en marcha, en el año 2014 se proyectó un ingreso neto por ventas de \$255,257.25 con un crecimiento del 0.2% con respecto al año anterior lo que representa un incremento significativo debido al cambio de la

empresa al aplicar la actividad exportadora, para el año 2015 se pronostica un crecimiento del 15% con respecto al año 2014, en el año 2016 la proyección que se tiene es de \$392,431.86 con un crecimiento del 6% con respecto al año 2015.

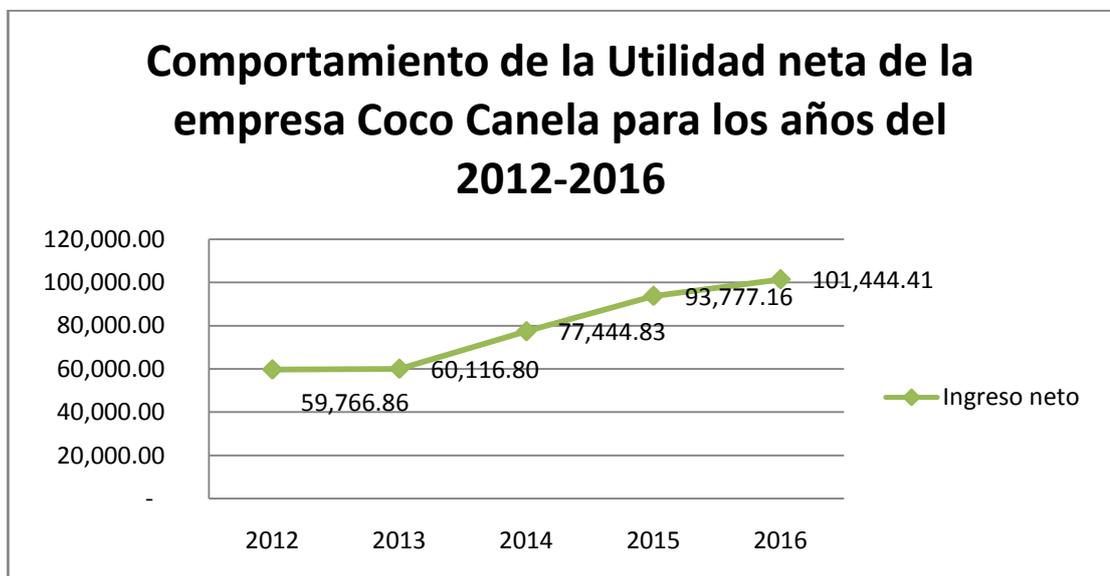
Años	ventas nacionales (\$)	Ventas al extranjero (\$)	Total en ventas	% de crecimiento
2012	266,267.26	0	266,267.26	
2013	266,867.26	0	266,867.26	0.2%
2014	296,431.86	\$24,000	320,431.86	20%
2015	321,031.86	\$48,000	369,031.86	15%
2016	332,431.86	\$60,000	392,431.86	6%



**UTILIDAD NETA DE LA EMPRESA COCO CANELA PARA LOS AÑOS DEL 2012 AL 2016.**

En el año 2014 se proyecta un crecimiento del 29% con respecto al año anterior, en el 2015 se tendrá un aumento del 21% y en el 2016 de 8%.

Años	Utilidad neta	% de crecimiento
2012	59,766.86	
2013	60,116.80	1%
2014	77,444.83	29%
2015	93,777.16	21%
2016	101,444.41	8%



**UTILIDAD NETA DE EXPORTACIÓN PARA LOS AÑOS 1, 2 Y 3.**

En el año 1 la empresa tendrá ventas por exportación de \$24,000 y una utilidad neta de \$11,332, Para el siguiente año las ventas serán de \$48,000 lo que permitirá una utilidad de \$14,764, en el tercer año de exportación la empresa percibirá una utilidad neta de \$23,380.

- **Utilidad neta de exportación para los años 1,2 y 3.**

<b>Cuentas</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
<b>Ventas</b>	\$ 24,000	\$ 48,000	\$ 60,000
<b>Descuento /Venta</b>		\$ 4,800	\$ 1,800
<b>Ventas Netas</b>	<u>\$ 24,000</u>	<u>\$ 43,200</u>	<u>\$ 58,200</u>
<b>Costo de venta</b>	\$ 3,000	\$ 12,000	\$ 15,000
<b>Utilidad bruta</b>	<u>\$ 21,000</u>	<u>\$ 31,200</u>	<u>\$ 43,200</u>
<b>Gastos de administración</b>	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000
<b>Gastos de venta</b>	<u>\$ 7,668</u>	<u>\$ 14,436</u>	<u>\$ 17,820</u>
<b>Costos de exportación</b>	\$ 768	\$ 1,536	\$ 1,920
<b>Margen del intermediario</b>	\$ 6,000	\$ 12,000	\$ 15,000
<b>Promoción</b>	\$ 900	\$ 900	\$ 900
<b>Otros</b>			
<b>Utilidad neta antes de Imp. / R</b>	<u>\$ 11,332.00</u>	<u>\$ 14,764</u>	<u>\$ 23,380</u>

## **4.2. GUÍA DE EXPORTACIÓN PARA LA EMPRESA FABRICANTE DE CALZADO COCO CANELA**

Este documento se elaboró con el propósito de ser una herramienta para la preparación básica de pasos y los requisitos que son necesarios para llevar a cabo la exportación del calzado de la empresa Coco Canela.

### **4.2.1. INFORMACIÓN DEL PRODUCTO**

La empresa Coco Canela diseña y fabrica calzado a base de cuero y tela; los diseños como Plataformas, Sandalias, Tacones y Flats son dirigidos a un público femenino, se definen los estilos como casuales y urbanos; en cuanto la fabricación del calzado se realiza de manera artesanal por zapateros expertos a base de cuero que se adquiere dentro del país.

### **4.2.2. INFORMACIÓN GENERAL**

¿Qué es una Exportación?

El concepto de exportación debe ser conocido, debido a que es clave para el futuro exportador; se entiende por exportación el tráfico de bienes y servicios propios de un país con el fin de ser usados o consumidos en otro país. Este tráfico puede generar numerosos y variados fenómenos fiscales debido a que el producto enviado más allá de las fronteras de un país, está sometido a diversas legislaciones y puede estar sometido a

acuerdos específicos que dan lugar a condiciones concretas según el país de destino.

¿Qué es una guía de exportación?

La guía de exportación es un instrumento escrito que ayuda a la empresa, individuo o futuro emprendedor a conocer en detalle las actividades que debe realizar para comercializar sus productos en otra nación.

El propósito principal de la guía de exportación es:

- Orientar al exportador respecto de los trámites que debe realizar ante las diferentes entidades del estado.
- Brindar elementos que le permitan al usuario mayor comprensión de la actividad exportadora, facilitando el desarrollo de cada una de las operaciones que deben efectuar.
- Facilitar la comprensión del marco legal sobre el cual opera la actividad exportadora.

#### **4.2.3. REGISTROS A REALIZAR**

**Centro de trámites de Importación y Exportación. (CIEX)**

**Lugar:** Oficina del Centro de Trámites de Importaciones y Exportaciones CIEX El Salvador, ubicada en el Banco Central de Reserva de El Salvador (BCR), Alameda Juan Pablo II, entre 15<sup>a</sup> y 17<sup>a</sup> Avenida Norte, San Salvador.

**Teléfonos:** (503) 2281-8085 al 90 y 2281-8131, 8287, 2281-8467.

**Fax:** 2281-8086.

**Correo Electrónico:** ciexexportaciones@bcr.gob.sv.

**Horario de Atención:** De Lunes a Viernes, de las 09:00 a.m. a 12:30 p.m. y de la 01:15 a 04:00 p.m.

**Tarifa:** Sin costo

**Duración aproximada del trámite:** 1 hora.

#### **4.2.4. PASOS A SEGUIR:**

##### **PASO 1: Inscribirse como exportador en CIEX**

Se debe presentar:

1. Ficha de Inscripción de Exportador que se encuentra en la página web del CENTREX, descargarla y llenar.
2. Número de Identificación Tributaria (NIT), actualizado como "exportador" (Debe solicitar previamente el NIT de exportador en el Ministerio de Hacienda).
3. Carné de Contribuyente del IVA.
4. Escritura de Constitución de la empresa (Debidamente inscrita en el Centro Nacional de Registros).
5. Para el caso de sucursales extranjeras, no inscritas en el Registro de Comercio, no aplican los numerales 4 y 5, sin embargo, debe presentar el Poder del Representante Legal, en idioma español y en el idioma extranjero que corresponda, autenticado por el Cónsul de El Salvador, en el país de origen de la empresa y del Ministerio de Relaciones Exteriores de El Salvador; o en su defecto, con la APOSTILLE, según el Convenio de Corte Internacional de Justicia, de la Haya, de 1961, sobre

"Eliminación del Requisito de Legalización de Documentos Públicos Extranjeros".

6. Para el caso de Cooperativas, no aplica el numeral 4; sin embargo, debe presentar el Acuerdo del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), publicado en el Diario Oficial.

7. Documento Único de Identidad (DUI), Carné de Residente o Pasaporte, del Representante Legal y de los funcionarios que autorizarán las exportaciones en nombre de la empresa.

8. Resolución emitida por el Departamento Jurídico de la Dirección General de Aduanas, donde se autoriza como Despachante de Aduanas a la persona que firmará las Declaraciones de Mercancías y actuar ante las diferentes Aduanas del país. (Centro Nacional de Registro).

**PASÓ 2: Pago del trámite.**

TIPO DE TRÁMITE	PRECIO EN DÓLARES
• Registro de Exportador	SIN COSTO
• Autorización de Declaración de Mercancías (DM) o Formulario Aduanero Único Centroamericano (FAUCA)	US\$6.00* + IVA** por cada operación.
• Estadísticas Especiales	US\$1.00 + 13% IVA** por página
• Autorización de Certificados de Origen (SGP, ALADI, CIEX-BCR) y los Tratados de Libre Comercio vigentes	SIN COSTO
• Transmisión y registro en el Sistema de la Dirección General de Aduanas en El Salvador.	SIN COSTO
• Transmisión y registro en el Sistema de la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT) de Guatemala.	SIN COSTO
• Control de Cuotas de Exportación	SIN COSTO
• Visado de Exportación de insumos agropecuarios (por factura)	US\$6.00 + IVA** por cada operación***.
• Inspección y certificación de productos de origen vegetal frescos para exportación, por embarque.	US\$45.00 + IVA** por cada operación***.
• Inspección y certificación de granos y madera para exportación, por embarque (cuando requiera una declaración adicional en el certificado fitosanitario).	US\$45.00 + IVA** por cada operación***.
• Certificación sanitaria por embarque, para exportación de productos frescos de origen animal (huevos de gallina para consumo humano) y animales vivos (huevos fértiles y pollitos y pollitas de un día o más de nacidos).	US\$25.00 + IVA** por cada operación***.
• Emisión de Certificados fitosanitarios y zoonosanitarios de exportación y reexportación por vía terrestre o aérea, por cada 10,000 kgs. o fracción.	US\$5.71 + IVA** por cada 10,000 kgs. o fracción****.
• Emisión de Certificados fitosanitarios y zoonosanitarios de exportación y reexportación por vía marítima, por cada 40,000 kgs. o fracción.	US\$5.71 + IVA** por cada 40,000 kgs. o fracción****.
• Certificado de exportación o reexportación de animales (mascotas), material biológico y reproductivo.	US\$15.00 + IVA** por cada operación***.

### **PASÓ 3: Autorización de exportación**

Para proseguir con el proceso de exportación se requiere de la autorización de exportación se puede solicitar mediante: Por medio del sitio web del CIEX, se requiere de la especificación de la tarjeta de inscripción de exportador para asignar un usuario y la clave de acceso o se puede solicitar directamente en las oficinas de CIEX anexando los respectivos documentos.

#### **4.2.5. FORMULARIOS Y DOCUMENTOS DE EXPORTACIÓN**

Para realizar la exportación CIEX El Salvador emite la Declaración de Mercancías (DM) y los certificados de origen. La información de operaciones de exportación autorizadas por el CIEX El Salvador, se envía electrónicamente a la Dirección General de Aduanas de El Salvador, obteniendo en un solo trámite la autorización de ambas instituciones en un tiempo promedio a los 5 minutos.

<b>PRODUCTO según descripción del SAC</b>	<b>SOLICITUD DE EXPORTACION</b>	<b>FOTOCOPIA DE FACTURA DE EXPORTACION</b>	<b>DECLARACION DE MERCANCIA</b>
<b>CALZADO CON SUELA DE CAUCHO, PLASTICO, CUERO NATURAL O REGENERADO Y PARTE SUPERIOR DE CUERO NATURAL.</b>			

#### 4.2.6. FICHA DEL PRODUCTO

<b>Inciso Arancelario N</b>	64032000
<b>Capitulo</b>	CALZADO, POLAINAS Y ARTICULOS ANALOGOS; PARTES DE ESTOS ARTICULOS
<b>Partida</b>	CALZADO CON SUELA DE CAUCHO, PLASTICO, CUERO NATURAL O REGENERADO Y PARTE SUPERIOR DE CUERO NATURAL
<b>Sub Partida</b>	Calzado con suela de cuero natural y parte superior de tiras de cuero natural que pasan por el empeine y rodean el dedo gordo
<b>Inciso Arancelario</b>	Calzado con suela de cuero natural y parte superior de tiras de cuero natural que pasan por el empeine y rodean el dedo gordo
<b>Vigencia</b>	Desde 28/08/013 Hasta 31/12/2013

Se calculara el DAI e IVA a pagar con un precio CIF promedio de \$30 por cada par de zapatos:

DAI normal	IVA	TLC USA DAI	TOTAL DAI e IVA a pagar
15 %	13 %	free	
	\$ 4.48	\$ 0	\$ 4.48

#### 4.2.7. POLITICAS DE PRODUCTO

- **MÍNIMOS Y MÁXIMOS DE ENVIÓ.**

Se determinaran como cantidades mínimas y máximas de los pedidos de calzado según la capacidad instalada dentro de la empresa, cuando exista un pedido grande la empresa puede sub contratar personal como se realiza en temporadas altas los pedidos se tienen que realizar con un mes de anticipación para que la empresa garantice un buen servicio de entrega.

Producto	Cantidad Mínima	Cantidad Máxima
Sandalias	300	1600
Flat	300	1600
Plataformas	250	1200
Tacones	250	1200

- **CONDICIÓN DE ENTREGA.**

El calzado será entregado bajo la condición de entrada FOB, la empresa se hará cargo de los documentos aduaneros asumiendo los costos hasta el momento que el producto esté dentro del avión. Se recomienda utilizar como medio de transporte el aéreo por la distancia entre los países que no es larga, además el transporte de aéreo es seguro y rápido entre los demás medios de transporte. Ocuparemos la figura de "carga consolidada" la cual permite una cantidad pequeña de productos sin necesidad de llenar el contenedor.

- **FORMA DE PAGOS**

La forma de pago que se recomienda seguir a la empresa es la remesa documentaria para garantizar el pago en el lapso de tiempo establecido, pago anticipado que ayuda en la liquidez en las operaciones de la empresa y pago en efectivo que sería a través de una transferencia bancaria para incentivar estos dos últimos se les otorgara un descuento del 5% en su compra.

#### **4.2.8. MÉTODO DE ENTRADA AL MERCADO**

- **Exportación Definitiva.**

Se utilizará la exportación definitiva, que es la salida de un país de mercancías nacionales o nacionalizadas para ser utilizadas o consumidas definitivamente en otro país.

Artículo 91, Código Aduanero Uniforme Centroamericano (CAUCA),  
"Clasificación de los regímenes aduaneros".

- **Condiciones de acceso al mercado**

Exigencias básicas del mercado E.E.U.U.

Es importante que la empresa Coco Canela interesada en penetrar el mercado estadounidense conozca bien este mercado y las características de los clientes potenciales, al objeto de poder adaptar su producto, cuidando la calidad del producto, del diseño y del servicio. Es recomendable que se adapte la talla del calzado al utilizado en Estados Unidos.

Debe dar precios en términos landed (o DDP: Delivery Duty Paid), incluyendo arancel, transporte y seguro.

**Pasos para entrar en el mercado de EE. UU**

- Recogida de información, acudiendo a las instituciones al efecto.
- Contactos iniciales con el mercado:
  - Viaje de prospección, con el objeto de entrevistarse con intermediarios (representantes, importadores) y clientes potenciales.
- Negociación del contrato con el representante o distribuidor:
  - Asesorarse para adaptarse a la legislación y usos de EE.UU.
  - Negociar las condiciones del contrato con exactitud (exclusividad, comisiones)

- Comunicación continúa con el mercado:
  - Mantener un contacto continuo con el mercado, con el representante o distribuidor y con los clientes.

**Otros aspectos coyunturales y estructurales a tener en cuenta.**

- Normativa de embalaje y etiquetado: Está recogida en Code of Federal Regulations (CFR, Title 16, Parts 500). Toda mercancía enviada es necesario que tenga una etiqueta que especifique:
  1. El nombre en inglés del país de origen (Made in El Salvador).
  2. Tipo de producto
  3. Nombre del importador o fabricante y la dirección de los mismos. Dentro de EE.UU la dirección se puede omitir si está disponible en algún tipo de listado telefónico.
  4. Peso neto del contenido.
- La factura comercial: En calzado (no en componentes), debido a que el arancel norteamericano en este sector está muy desglosado, debe aportar la siguiente información:
  1. Código del fabricante
  2. Código del importador y/o número de stock.
  3. Porcentaje por área de la parte externa superior y de la suela exterior (excluyendo refuerzos y accesorios) que sea: cuero, cuero sintético, goma y/o plásticos, materiales textiles y otros (debe

indicarse el porcentaje y el material de cada uno por separado).

Además, esta información se debe proporcionar en el impreso de aduanas CF 5523 o en un formato equivalente para todo el calzado, salvo cuando la factura comercial indica el tipo de producto (masculino, femenino o unisex), y se trata de calzado con la parte superior toda en cuero excluyendo el forro, y la suela está pegada a la parte superior.

- El diseño de cada zapato también se puede proteger. Se debe estimar si el coste de proteger un diseño es mayor que el beneficio que esta protección aporta a la empresa.
- Interim Footwear Invoice / Invoice Details for Footwear: En el caso particular de Estados Unidos adicionalmente la aduana de ese país requiere que se entregue un formato donde se establecen las características principales del zapato, llamado "Interim Footwear Invoice". Este formato es de libre reproducción y es llenado por la empresa exportadora.
- "Invoice Details for Footwear": Este es requerido por el Departamento del Tesoro; en él se asienta a detalle la descripción del calzado exportado. Queda exento de este requisito el calzado que a la vez presenta corte de piel, suela pegada al corte y que especifica género en su factura.

## BIBLIOGRAFÍA

Agencia de Promoción de Exportaciones e Inversiones de El Salvador (PROESA). (2013). <http://www.proesa.gob.sv/>

American Marketing Association, Autor. (1995). AMA'S Dictionary. EEUU. Committee on Definitions.

Banco Central de Reserva. (Enero a marzo 2013). Revista trimestral

Bernal, Cesar A. (2010). Metodología de la investigación. Colombia. Prentice Hall. n° 298. P. 56 - 266

Bonilla, Gildaberto. (2005). Estadística II Métodos prácticos de inferencia estadística. El Salvador. UCA editores. n° 357. p. 9 - 93

Cámara de Comercio e Industria de El Salvador (CAMARASAL). (2013). [www.camarasal.com.sv](http://www.camarasal.com.sv)

Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE). (2010-2014). Plan estratégico.

Corporación de Exportadores de El Salvador (COEXPORT). (2013). [www.coexport.com.sv](http://www.coexport.com.sv)

Czinkota Michael R. y Ronkainen Ilkka A. (2002). Marketing Internacional, México: 6a. Ed. Pearson educación.

Grant, R.M. (2004). Dirección Estratégica, conceptos, técnicas y aplicaciones. Madrid: 4ª. Ed. Thomson.

Goodstein, Leonard D; Nolan, Timothy M; Pfeiffer, J. William. (1998). Planeación Estratégica Aplicada. México: Mc Graw Hill, Interamericana, S.A.

Hyungsook lee. (2009). Marketing internacional teoría y 50 casos prácticos, estrategias de la mezcla de marketing internacional. México. Cengage Learning Editores.

Hernández Sampieri, Roberto. (2001). Metodología de la investigación. Mexico. Mc Graw Hill. n° 487. P. 57 - 437.

J. A. Alonso, (1994). El proceso de internacionalización de la empresa. Información Comercial Española. n. ° 725. p. 127-143

Kotler, Philip y Armstrong, Gary. (2003). Fundamentos de Marketing. México D.F: 6ª. Ed. Pearson Educación.

Lerma Kirchner. Alejandro e. (2004). Comercio y mercadotecnia internacional. España. Thomsom.

Mccarthy, Jerome y Perreault, William (Jr). (2001).  
Marketing, teoría y práctica, México: 11ª. Ed. Graw Hill.

Revista el Economista. (Abril-mayo 2013). [www.eleconomista.net](http://www.eleconomista.net)

Rojas Soriano, Raúl. (1999). Trabajo intelectual e  
investigación de un plagio. Plaza y Valdez editores Mexico. n°  
129. P. 45 - 52

Sainz de Vicuna, José María. (2001). La distribución  
comercial: Opciones estratégicas. México: 2ª. Ed. ESIC.

Santesmases Mestre, Miguel. (2004). Marketing Conceptos y  
estrategias. Madrid: 5ª. Ed. Pirámide

Stanton, William; Michael Etzel y Bruce Walter. (2004).  
Fundamentos de Marketing. México: 13ª. Ed. McGraw-Hill.

Tamayo y Tamayo, Mario. (2002). El proceso de la investigación  
científica. Mexico. Limusa SA de CV. n° 435. p. 37 - 43.

Torres, V. (1993). Glosario de Marketing y Negocios. México.  
Editorial Mc Graw Hill.

Tzu, Sun. (2004). El Arte de la guerra ilustrado, versión de  
Thomas Cleary. Madrid: EDAF.

# ANEXOS

## ANEXO 1 – VENTAJAS DE LA ESTANDARIZACIÓN O ADAPTACIÓN

Ventajas de Estandarizarse.	Ventajas de Adaptarse
Economías de escala en producción.	Diferentes condiciones de uso.
Economías de escala en innovación y desarrollo.	Influencias gubernamentales y reguladoras.
Economías en marketing.	Diferentes patrones de comportamiento del consumidor.
“Encogimiento” del mercado mundial/ integración económica.	Competencia local.
Competencia global.	Fidelidad al concepto de marketing

Fuente: Czinkota Michael R. y Ronkainen Ilkka A. (2002). *Marketing Internacional*. (p. 264). Mexico: 6ª. Ed. Pearson educación.

## ANEXO 2 -INSCRIPCION COMO EXPORTADOR EN EL CIEX EL SALVADOR:

### SI ES PERSONA NATURAL

1. Ficha de Inscripción de Exportador debidamente llena (Que se descarga en la página [https://www.centrex.gob.sv/scx\\_html/guia\\_tramites.html](https://www.centrex.gob.sv/scx_html/guia_tramites.html))
2. Número de Identificación Tributaria (NIT), actualizado como "importador" (Debe solicitar previamente el NIT de importador en el Ministerio de hacienda). \*
3. Carné de Contribuyente del IVA. \*
4. Documento Único de Identidad (DUI), Carné de Residente o Pasaporte, del exportador y de los funcionarios que autorizarán las exportaciones en nombre del exportador.  
\*
5. Resolución emitida por el Departamento Jurídico de la Dirección General de Aduanas, donde se autoriza como

despachante de Aduanas a la persona que firmará las Declaraciones de Mercancías y actuar ante las diferentes Aduanas del país.

**(\*Presentar Copia y Original)**

**SI ES EMPRESA**

1. Ficha de Inscripción de Exportador debidamente llena (Que se descarga en la página [https://www.centrex.gob.sv/scx\\_html/requisitos\\_registro\\_exportador.html](https://www.centrex.gob.sv/scx_html/requisitos_registro_exportador.html))
2. Número de Identificación Tributaria (NIT), actualizado como "importador" (Debe solicitar previamente el NIT de importador en el Ministerio de hacienda). \*
3. Carné de Contribuyente del IVA. \*
4. Escritura de Constitución de la empresa (Debidamente inscrita en el Centro Nacional de Registros). \*
5. Punto de Acta y/o Poder vigente de la representación legal de la empresa (si de acuerdo a la Escritura de Constitución está vencida u otros). \*
6. Para el caso de sucursales extranjeras, no inscritas en el Registro de Comercio, no aplican los numerales 4 y 5, sin embargo, debe presentar el Poder del Representante Legal, en idioma español y en el idioma extranjero que corresponda, autenticado por el Cónsul de El Salvador, en el país de origen de la empresa y del Ministerio de Relaciones Exteriores de El Salvador; o en su defecto, con la APOSTILLE, según el Convenio de Corte

Internacional de Justicia, de la Haya, de 1961, sobre "Eliminación del Requisito de Legalización de Documentos Públicos Extranjeros". \*

7. Para el caso de Cooperativas, no aplica el numeral 4; sin embargo, debe presentar el Acuerdo del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), publicado en el Diario Oficial.\*
8. Documento Único de Identidad (DUI), Carné de Residente o Pasaporte, del Representante Legal y de los funcionarios que autorizarán las exportaciones en nombre de la empresa. \*
9. Resolución emitida por el Departamento Jurídico de la Dirección General de Aduanas, donde se autoriza como Despachante de Aduanas a la persona que firmará las Declaraciones de Mercancías y actuar ante las diferentes Aduanas del país. \* (Centro Nacional de Registro).

**(\*Presentar Copia y Original)**

**ANEXO 3 - PRODUCTOS DE EXPORTACIÓN QUE REQUIEREN AUTORIZACIÓN DE OTRAS INSTITUCIONES, PREVIO A TRÁMITE EN CIEX EL SALVADOR**

<b>PRODUCTO</b>	<b>INSTITUCIÓN RESPONSABLE Y AUTORIZACIÓN QUE REQUIERE</b>
<b>MINISTERIO DE ECONOMÍA</b>	
Azúcar de caña	Resolución del Consejo Salvadoreño de la Agroindustria Azucarera
<b>MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA</b>	
Agroquímicos, biológicos, medicinas y alimentos para uso veterinario	Registro de la Dirección de Registro y Fiscalización
Flora y Fauna Silvestre	Certificado de la Autoridad Administrativa CITES de la Dirección Gral. de Sanidad Vegetal y Animal
Loroco Fresco y Papaya Hawaina	Inspección de la Dirección Gral. de Sanidad Vegetal y Animal
Productos lácteos	Examen de Calidad de Laboratorios Calificados (1).
Carne	Autorización de la Unidad de Inspección de Productos de Origen Animal (IPOA)
Miel de abejas	Acta de muestreo de la Unidad apícola del MAG
Productos Pesqueros	Autorización de la Dirección General de la Pesca y Acuicultura (CENDEPESCA)
<b>MINISTERIO DE SALUD</b>	
Productos alimenticios manufacturados para consumo humano	Registro del Departamento de Saneamiento Ambiental
<b>CONSEJO SALVADOREÑO DEL CAFÉ</b>	
Café (incluso tostado o molido)	Permiso del <u>CONSEJO SALVADOREÑO DEL CAFÉ</u>
<b>MINISTERIO DE EDUCACIÓN</b>	
Bienes del Patrimonio Cultural	Resolución del <u>CONSEJO NACIONAL PARA LA CULTURA Y EL ARTE</u>
<b>MINISTERIO DE HACIENDA</b>	
Productos ferrosos y no ferrosos	Resolución de la <u>DIRECCIÓN GENERAL DE ADUANAS</u>
Maquinaria	<b>MINISTERIO DE HACIENDA</b> Resolución de la <u>DIRECCIÓN GENERAL DE ADUANAS</u>
	<b>MINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL</b> Autorización para Reexportación de Maquinaria de la Dirección General de Inspección de Trabajo
<small>(1) Laboratorios: Central de Diagnóstico Veterinario y Control de Calidad de la DGSVA (MAG), Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, Calidad Integral de FUSADES.</small>	

Fuente: Banco Central de Reserva septiembre 2012

[https://www.centrex.gob.sv/scx\\_html/GUIA%20DE%20TRAMITES%20DE%20EXPORTACION-2012.pdf](https://www.centrex.gob.sv/scx_html/GUIA%20DE%20TRAMITES%20DE%20EXPORTACION-2012.pdf)

## ANEXO 4 – PAGO ELECTRONICO EN EL CIEX

Para autorizar sus documentos de exportación es necesario que realice los pagos de Derechos de Autorización de Exportaciones del CIEX y del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), utilizando los servicios electrónicos de los Bancos:

1. Agrícola, en la opción Banca en línea empresarial y personas . Mayor información tel. 2521-4435 y 2521-4401
2. Citi El Salvador, en la opción Netbanking/Cuentas/Pagos/CENTREX Mayor información tels. 2212-3490, 2212-3527, 2212-3492 y 2212-2274
3. América Central (CREDOMATIC), en la opción Pago de servicios Mayor información tel. 2206-4691
4. HSBC, en la opción Banca empresa plus Mayor información tel. 2214-2195

### ¿Qué es el Pago Electrónico?

Es la modalidad del pago de los servicios de autorización de documentos de exportación del CIEX y del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), que se realiza mediante banca electrónica

### Objetivos:

- Ampliar los horarios, lugares y opciones para que los exportadores realicen los pagos por servicios del CIEX y del Ministerio de Agricultura y Ganadería.
- Reducir el tiempo y costo por el pago de los servicios de autorización de exportaciones.
- Modernizar los servicios a los exportadores al habilitar los pagos mediante Internet.
- Mantener la vanguardia en los servicios electrónicos.

### Pasos a seguir:

#### 1. Exportador

- a) Ingrese a cualquiera de los sitios web del banco del sistema financiero salvadoreño con el cual tenga cuenta corriente, de ahorro u otra modalidad de pago establecida por el banco participante.
- b) Digite su usuario y clave de banca electrónica e ingrese la siguiente información:
  - NIT del exportador
  - Código de división del exportador
  - Tipo de servicio a pagar
  - Monto a cancelar y
  - Número de cuenta a debitar

2. Sistema Bancario: Transfiere electrónicamente al BCR-CIEX la información del pago recibido.

3. CIEX-BCR: Actualiza la base de datos del SICEX.

4. Exportador: Autoriza las operaciones de exportación.

5. CIEX: Envía por correo postal los comprobantes por los pagos recibidos.

**ANEXO 5 – CERTIFICADO DE ORIGEN POR PAIS DE EXPORTACIÓN.**

<b>TIPO DE CERTIFICADO</b>	<b>PAÍSES DE DESTINO</b>
TLC CON MÉXICO *	México
TLC CON REPÚBLICA DOMINICANA *	República Dominicana
TLC CON PANAMÁ *	Panamá
TLC CON CHILE *	Chile
TLC ESTADOS UNIDOS, REPUBLICA DOMINICANA Y CENTROAMÉRICA *	Estados Unidos, Guatemala, Honduras, Nicaragua y República Dominicana
TLC CON TAIWAN	Taiwán
TLC CON COLOMBIA*	Colombia
ACUERDO DE ALCANCE PARCIAL EL SALVADOR- VENEZUELA ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE INTEGRACIÓN (ALADI) *	Venezuela
ACUERDO DE ALCANCE PARCIAL EL SALVADOR- CUBA	Cuba
SISTEMA GENERALIZADO DE PREFERENCIAS - SGP (FORMA "A")	Australia, Bielorrusia, Canadá, Estados Unidos de América, Federación Rusa, Japón, Noruega, Nueva Zelanda, Suiza incluido Liechtenstein, Turquía, Unión Europea (Alemania, Austria, Bélgica, Bulgaria, Chipre, Dinamarca, Eslovaquia, Eslovenia, España, Estonia, Finlandia, Francia, Grecia, Hungría, Irlanda, Italia, Letonia, Lituania, Luxemburgo, Malta, Países bajos, Polonia, Portugal, República Checa, Reino Unido, Rumania, Suecia)
BCR – CIEX *	Para países o productos que están excluidos de los Certificados antes descritos.

\* Se emiten vía electrónica mediante el Sistema Integrado de Comercio Exterior (SICEX).

Fuente: Banco Central de Reserva septiembre 2012

[https://www.centrex.gob.sv/scx\\_html/GUIA%20DE%20TRAMITES%20DE%20EXPORTACION-2012.pdf](https://www.centrex.gob.sv/scx_html/GUIA%20DE%20TRAMITES%20DE%20EXPORTACION-2012.pdf)

**ANEXO 6 - INSTITUCIONES DE APOYO AL PROCESO DE EXPORTACIÓN EN EL SALVADOR**

<b>Institución</b>	<b>Centro de Trámites de Importaciones y Exportaciones (CIEX)</b>	<b>Agencia de Promoción de Exportaciones e Inversiones de El Salvador (PROESA)</b>	<b>Cámara de Comercio e Industria de El Salvador (CAMARASAL)</b>
<b>Año de fundación</b>	1987	2011	1915
<b>Objetivo</b>	Centralizar, agilizar y simplificar los trámites de exportación de las instituciones involucradas en la actividad exportadora.	Promover las exportaciones, la inversión y los socios público-privados, a fin de contribuir al incremento de la producción y la productividad nacional.	Incrementar la competitividad de las empresas, fomentando el intercambio comercial y la inversión, para generar las mejores oportunidades para el desarrollo.
<b>Servicios que brindan</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Emisión de documentos de exportación (Declaración de Mercancías, Formulario Aduanero Único Centroamericano, Certificados de Origen y Certificados Sanitarios).</li> <li>-Integración con el modo regional de la SIECA a través del Tele despacho de la Dirección General de Aduanas</li> <li>-Consultas interactivas en línea sobre sus propias operaciones, sistema arancelario y disposiciones para el usuario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asesoría al exportador</li> <li>- Programas de apoyo</li> <li>- Ferias y misiones comerciales</li> <li>- Oportunidades comerciales</li> <li>- Centro de documentación</li> <li>- Servicios al comprador internacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planes Estratégicos.</li> <li>- Asesorías y vinculaciones con otros programas de apoyo.</li> <li>- Brinda asesoría en temas de TLC y asesora en problemas de Aduanas.</li> <li>- Asesoramiento para Ferias y Misiones nacionales e internacionales.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con datos de CIEX, PROESA, CENPROMYPE, COEXPORT, FOEX - FONDEPRO y CAMARASAL.



**ANEXO 7 - CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS SALVADOREÑAS  
ADOPTADO POR CONAMYPE**

Clasificación de las empresas	Criterios de clasificación		
	Establecimiento	Laboral	Financiera
<b>Cuenta propia o Autoempleo</b>	Fijo o ambulante	Sin trabajadores remunerados	Hasta \$ 5,715
<b>Microempresa</b>	Fijo	Hasta 10	Hasta \$100,000
<b>Pequeña empresa</b>	Fijo	Hasta 50	Hasta \$ 1,000,000
<b>Mediana Empresa</b>	Fijo	Hasta 100	Hasta \$ 7 Millones

Fuente: Comisión Nacional de La Micro y Pequeña Empresa CONAMYPE 2010

### ANEXO 8: EVALUACIÓN PAÍS A EXPORTA

CRITERIOS DE SELECCION	PAISES		
	ESTADOS UNIDOS	AUSTRALIA	PANAMÁ
<b>TLC</b>	Tratado de libre comercio con Estados Unidos 2004	NO POSEEN	Tratado de Libre Comercio Centroamérica y Panamá.
<b>IDIOMA OFICIAL</b>	Inglés	Inglés	Castellano
<b>DISTANCIA GEOGRAFICA</b>	3698.05 km	13569.41 km	1.653 km
<b>DISTRIBUCION DE LA POBLACION TOTAL</b>	313,847,465 Habitantes	23,130,391 Habitantes	3,322,576 Habitantes
<b>POR EDADES</b>	0-14 años: 20,1%	0-14 años: 18,3%	- 14 años 28,6%
	15-64 años: 66,8%	15-64 años: 67,7%	15 – 64 años 64,2%
	65 años y más: 13,1%	65 años y más: 14%	65– más años 7,2%
<b>POR SEXO</b>	Hombres 48%	Hombres 49%	Hombres 51%
	Mujeres 52%	Mujeres 51%	Mujeres 49%
<b>FUERZA LABORAL</b>	153,600,000 Empleados	11,588,700 Empleados	1,755,576 Empleados
<b>INGRESO PER CAPITA</b>	\$48,100 anuales	\$44,073 anuales	\$9,534.00 anuales
<b>INDUSTRIAS ESPECIALIZADAS</b>	Productos químicos, equipos de transporte, alimentos procesados, maquinaria industrial, equipos electrónicos, equipos de oficina e informática, equipos agrícolas, maquinaria de construcción, máquinas de oficina, equipos de refrigeración, textil, el sector de la moda, instrumentos de precisión, madera, mueble, productos del tabaco, cuero y artículos de piedra, arcilla y vidrio.	Minería, manufacturas, vehículos, maquinaria, alimentos químicos, acero, aluminio, cemento, superfosfatos, ácido sulfúrico, carne vacuna, azúcar y plásticos. También se explota el uranio y diamantes destinados a los mercados externos. Aeronáutica, Automotriz, de los químicos, de la industria alimentaria, de los textiles y de las manufacturas de computadoras.	Agrícola, Tecnológica, Manufactureras de productos de uso doméstico, Transporte y Logística
<b>Existencia de intermedios</b>	SI	NO	SI
<b>Experiencia</b>	SI	NO	SI

**ANEXO 9: CUESTIONARIO DIRIGIDO A COORDINADORES  
DEL ÁREA DE EXPORTACIÓN**



**Universidad de El Salvador**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Escuela de Mercadeo Internacional**



**Cuestionario dirigido a: Coordinadores del área de exportación.**

Somos estudiantes egresadas de la carrera de Licenciatura en Mercadeo Internacional, estamos realizando una investigación sobre el “Análisis de las empresas exportadoras de calzado salvadoreño, casos de éxito” razón por la cual se solicita su apoyo en facilitar la información necesaria para el estudio, estrictamente de carácter académico y confidencial. Agradecemos de antemano su colaboración.

**Indicaciones:**

Conteste o marque con una “X” la respuesta que considere correcta a las siguientes preguntas del cuestionario.

**A. Generales**

1. Nombre de la empresa:
2. Tiempo de operación:  N° de empleados
3. Naturaleza de la empresa: a) Persona natural  b) Persona jurídica
4. Giro de la empresa: a) Productora y exportadora  b) Exportadora
5. ¿Cuenta con un encargado del área de exportación? Si  No
6. Tiempo de exportar calzado:

**B. Datos específicos**

**Indicaciones:** Conteste o marque con una “X” la respuesta que considere correcta a las siguientes preguntas del cuestionario.

7. Cuáles fueron los motivos para iniciar las exportaciones (Marque con una x )

<b>Motivos para exportar</b>	
Necesidad de integrarse al mercado mundial.	Asegurar la supervivencia de la empresa a largo plazo.
Diversificar productos y mercados para afrontar la competencia internacional.	Aprovechar las oportunidades de mercados ampliados a través de acuerdos preferenciales.
Posibilidades de competir en mercado internacional por calidad y precio.	Utilizar al máximo la capacidad productiva de la empresa.
Para reducir costos, mejorar la eficiencia, lograr mayores volúmenes y diversificar productos.	Otros Especifique

8. ¿Cuáles fueron las principales barreras que enfrentaron al momento de iniciar el proceso de exportación? (Marque las opciones con una x)

Alta complejidad de cada nuevo mercado	Falta del conocimiento del comercio exterior	
Altos costos de entrada al mercado	Falta de personal adecuado	
Canales de distribución poco accesibles	Dificultades de comunicación	
Escases de información	Dedicación directiva	
Barreras de tipo burocrática	Medio productivos inadecuados	

Dificultades económicas por falta de rentabilidad	Altas barreras tecnológicas	
Necesidad de nuevas inversiones productivas	Excesiva competencia internacional	
Rentabilidad exterior dudosa	Riegos políticos o de seguridad	
Dificultad de financiar operaciones	Riegos de impago elevados	
Tamaño inadecuado de la empresa	Barreras por origen del producto	

Alto costo de adaptación del producto	
Certificaciones u homologaciones difíciles	
Imagen – presencia inadecuada	
Capacidad de producción insuficiente	

9. ¿Actualmente tiene barreras que dificultan el proceso de exportación?

- a) Si  Cuales:
- b) No

10. Según la clasificación del Sistema Arancelario Centroamericano (SAC) ¿qué tipo de calzado exportan? (Marque con una x)

Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de cuero natural	
Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de materia textil	
Calzado impermeable con suela y parte superior de caucho o plástico	
Los demás calzados con suela y parte superior de caucho o plástico	

11. ¿Cuál es la materia prima base utilizada en el proceso de fabricación de su calzado?

Material	
Cuero	
Textiles	
Gamuza	
Materiales combinados	
Fibra sintética (Materiales sintéticos)	
Otros Especifique:	

12. ¿Cuál es su mercado exterior de exportación actualmente? :

13. ¿Cuáles son los canales de exportación que utiliza?

- a) Detallista  b) Mayoristas  c) Distribuidores  d) Tiendas propias   
e) Brokers  f) Otros (especifique)

14. ¿Cuál es el medio de transporte utilizado en el proceso de exportación?

- a) Aéreo  b) Terrestre  c) Marítimo  d) Combinado

15. ¿Cuál es la frecuencia anual de exportación?:

16. LOS PRECIOS DE EXPORTACIÓN DEL CALZADO SE COMPORTAN EN EL EXTERIOR:

- a) Iguales   
b) Mayor  en qué %   
c) Menor  en qué %

17. ¿Realiza algún tipo de promoción en el extranjero?:

No  Si  Explique:

17.1. ¿A quién se orienta la promoción?

- a) Distribuidores  b) Consumidor  c) Fuerza de Ventas   
d) Otros (Especifique):

18. ¿Qué medios de comunicación utiliza en el exterior para la promoción de sus productos?

- Radio  Televisión  Redes sociales   
Periódicos  Revistas de moda  Páginas web

Otros (especifique)

19. ¿Cuáles son las formas de pago que manejan en el proceso de exportación?:

- Pago por adelantado  Carta de crédito  Giro documentario   
Cuenta abierta  Otros (especifique)

20. ¿Recibieron apoyo o asesorías para llevar el proceso de exportación?:

No  Si  mencione cuales:

21. Cuáles son los factores claves de éxito de una empresa exportadora de calzado:

22. Según su experiencia y conocimiento del mercado exportador, que recomendaciones daría a una empresa de calzado salvadoreña que desea internacionalizarse :

**ANEXO 10: CUESTIONARIO DIRIGIDO A INTERMEDIARIOS QUE  
COMERCIALIZAN PRODUCTOS LATINOS EN LOS ÁNGELES,  
ESTADOS UNIDOS**



Universidad de El Salvador  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Mercadeo Internacional



Cuestionario dirigido a: intermediarios que comercializan productos latinos en Los Ángeles, Estados Unidos.

Indicaciones:

Marque con una X la respuesta que considere más acertada de acuerdo a su preferencia.

C. Datos generales

1. Nombre Comercial:
2. Razón social:
3. Giro de la empresa:
4. Dirección de la empresa:
5. Página web:
6. Correo electrónico:
7. Donde se encuentran ubicados:
8. ¿Cuántos años tienen de operar en el mercado?:

D. Datos específicos

9. ¿Ustedes comercializan calzado?

Si  No

(Si su respuesta a la pregunta anterior es "sí" continúe con el cuestionario, si fue "no" gracias por su colaboración, la encuesta aquí finaliza)

10. Además de calzado ¿Qué otro tipo de productos comercializa?

Alimentos y bebidas  Textiles  Artículos de higiene  Electrométricos   
Otros  (Especifique):

**11. ¿Qué tipo de calzado comercializa?**

Formal  Casual  Deportivo  Otros  (Especifique):

**12. ¿Qué marcas de calzado comercializa?:**

**13. ¿De qué países importan el calzado?:**

China  Guatemala  Honduras  Nicaragua  Costa Rica   
El Salvador  Otros  Especifique:

**14. ¿Exigen a sus proveedores algún tipo de certificación o sello de calidad para sus productos?**

Si  No  ¿Cuáles?:

**15. ¿Cuáles son las formas de pago que utilizan con sus proveedores?**

Pago por adelantado  Carta de crédito  Pago en efectivo   
Giro documentario  Cuenta abierta  Otros  (Especifique):

**16. ¿Números de pedidos de calzado que realiza en un año?**

Uno  Dos  Tres  Cuatro  ¿Cada cuánto tiempo?:

**17. ¿Cantidades de producto por cada pedido?:**

**18. ¿Qué medio de transporte utiliza para traer el producto del país de origen?:**

Aéreo  Marítimo  Terrestre

**19. ¿Comercializa directamente?**

Si  No

**20. ¿Cuáles son los canales de distribución que utiliza para comercializar sus productos?**

Tiendas propias  Tiendas exclusivas  Internet

Otro  (Especifique):

**21. ¿Realiza promoción a sus productos?:**

Si  No  Explique qué tipo de promoción:

**21.1. ¿A quién orienta la promoción?**

b) Distribuidores  b) Consumidor final  c) Fuerza de Ventas

d) Otros (Especifique):

**21.2. ¿Realiza publicidad?**

Si  No  Explique qué tipo de publicidad:

**22. ¿Qué recomendaciones haría a los productores de calzado que desean exportar?:**

**Aquí finaliza la encuesta, muchas gracias por su colaboración.**

**ANEXO 11: GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A JULIE PATIÑO  
GERENTE GENERAL DE COCO CANELA**

- **ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN**

1. **¿Año de fundación de Coco Canela?**

La empresa fue fundada diciembre de 2011

2. **¿Cuál es el rubro de la empresa?**

Coco Canela es una empresa fabricante y comercializadora de calzado para dama.

3. **¿Qué tipo de personalidad jurídica poseen?**

Persona natural.

4. **¿Numero socios en la empresa?**

Cuatro socios.

5. **¿Qué función cumple cada socio en las actividades de la empresa?**

Julie Patiño: Diseñadora - Gerente general

Krissia Quintanilla: Encargada de comunicaciones y marketing

Guillermo Palencia: Arte e imagen

Carlos Patiño: Administrador financiero

6. **¿Qué estilo directivo maneja la organización?**

Democrático, las decisiones la toman todos los socios.

7. **¿Cuál es la estructura organizativa?**



- **RECURSOS HUMANOS**

8. **¿Cuántos empleados poseen?**

Catorce empleados fijos dentro de la fábrica.

9. **¿El personal está capacitado para estar en su área?**

Si, todos están actos para realizar el trabajo de su área

10. **¿Cuentan con algún tipo de incentivo para los empleados?** No

11. **¿Realiza subcontrataciones de personal?**

Si, se contratan empleados en temporadas altas.

- **CULTURA DE LA EMPRESA**

12. **¿Pertenece a alguna gremial o cooperativa?**

No

13. **¿Tiene la empresa facilidad para trabajar en colaboración para otras empresas?**

Si, trabaja en colaboración con las empresas fabricantes del bronceador y aceite de coco

14. **¿Puede la empresa localizar con facilidad a otras empresas del mismo rubro para trabajar en conjunto?**

Si

- **ADMINISTRACION Y CONTROL**

15. **¿Cómo se realiza el proceso de toma de decisiones?**

En consenso, se realizan reuniones cada mes donde los socios definen las actividades operativas de la empresa.

- **CALIDAD E INNOVACIÓN**

16. **¿Han introducido mejoras en el producto, proceso de producción o comercialización?**

Si, cada vez que se introduce un nuevo diseño de calzado se toman en cuenta las quejas o inconformidades con el calzado anterior, de esta forma se implementan estas mejoras en los nuevos diseños.

17. **¿Con que frecuencia se introducen nuevos productos?**

Cada tres meses se presentan nuevas temporadas y se presentan nuevos diseños de calzado.

18. **¿Realiza la empresa investigaciones que le permitan innovar sus productos?**

Si, como toda empresa se realiza investigación. Se estudian las tendencias de moda tanto dentro como fuera del país.

19. **¿Cómo controla la empresa la calidad de los productos?**

Antes de poner el calzado a la venta se hacen prototipos de cada diseño, estos son probados personal y cuidadosamente esto hace que el calzado tenga menos desperfectos y mejores diseños lo cual permite que tengan una proyección utilitaria más larga, de esta forma se van mejorando las fallas que se encuentren en cada prototipo.

**20. ¿Dispone de alguna certificación de calidad?**

No por el momento

**21. ¿Cuenta la empresa con la tecnología adecuada en su sector?**

No por completo, la empresa actualmente se maneja mediante el trabajo artesanal; el taller cuenta con técnicas antiguas y las ha ido perfeccionando según el mercado y diseños en los que trabajan día con día. Se cuenta con cierto tipo de maquinaria pero no es la suficiente para afirmar que se trabaja con alta tecnología.

**22. ¿Cómo considera su nivel de tecnología con respecto al de la competencia?**

Intermedio, debido a que si bien no se cuenta con alta tecnología como la de la competencia, la calidad del calzado de Coco Canela es mejor que el de la competencia porque cada par de zapatos es producido uno a uno.

**• PRODUCCIÓN**

**23. ¿Cuántos zapatos producen al mes?**

Se producen aproximadamente 500 pares.

**24. ¿Tienen excedentes de producción?**

Muchas veces sí, depende de la temporada.

**25. ¿Qué hacen con los excedentes de producción?**

Cada 3 meses antes de lanzar la nueva temporada es necesario vender el calzado de temporadas pasadas para esto se ponen en liquidación de 30% y 50% de descuento en todos los diseños.

**26. ¿Posee un stock de seguridad?**

No.

**27. ¿La empresa posee políticas de inversión?**

No.

**28. ¿Considera que la empresa tiene capacidad de exportación?**

Si, podemos llegar a producir hasta 2000 pares de calzado al mes para enfrentar la demanda.

**29. ¿Las instalaciones del área de producción son adecuadas?**

Si, son amplias y se cuenta con lo necesario para la producción.

**• TRANSPORTE Y LOGISTICA**

**30. ¿Es revisado el cuero cuando es adquirido? ¿Cómo se garantiza la calidad del mismo?**

Toda mercadería adquirida de nuestros proveedores es revisada en el momento preciso por la empresa, actualmente no se cuenta un sello para poder garantizar la calidad.

**31. ¿Llega la materia prima en el tiempo establecido?**

**Si su respuesta es no, mencionar con qué frecuencia se observan los retrasos**

Si, todas las materias primas adquiridas llegan en el tiempo establecido con los proveedores, es muy aislado el caso en el que se han presentados leves retrasos.

**32. ¿Se ha recibido mercancía en mal estado?, Si la respuesta es sí ¿Con que frecuencia se observa este fenómeno?**

En la gran mayoría de oportunidades no se observa materia prima dañada.

**33. ¿La materia prima almacenada es la necesaria para cubrir la actividad productiva?**

Si, esta es la necesaria para cubrir dicha actividad, es decir la empresa está cumpliendo con la actividad productiva.

**34. ¿En la empresa existe información de la mercadería que ha sido almacenada?**

Si, de hecho existe información de esta desde el momento que ingresa a la empresa. Pasa por el proceso de producción y traslado a la bodega.

**35. ¿Coco Canela cuenta con algún método que le permita llevar un control de la mercadería almacenada?**

Claro, esta se desarrolla por registro, se mide por el método perpetuo cada vez que se vende, y se registra por el costo de venta.

Valuación de inventario se mide a través del método de costo promedio y se utiliza el PEPS si es físico en bodega.

**36. ¿Coco Canela posee un sistema de distribución propio, o este es subcontratado?**

Este es híbrido o mixto, debido a que si se cuenta con distribución propia pero se contrata parte de ella, es una balanza 50,50, es decir subcontratamos el 50% de esta de empresa la empresa FEDEX.

**37. ¿Se realizan las entregas con eficiencia o se observan retrasos frecuentes?**

La política de la empresa es realizar las entregas en menos de una semana si el calzado se personaliza de lo contrario es e menos de 48 horas y si, en algunos momentos se han dado leves retrasos pero esto es por problemas de existencias.

**38. ¿La empresa tiene algún control del kilometraje y rendimiento de los vehículos dedicados a la distribución?**

Claro la empresa lleva un control de esto a través de kilometraje mediante el cual se tabula y registra el rendimiento.

- 39. ¿Qué método ejecuta la empresa, para controlar el gasto de gasolina?**

Para este punto la empresa solo lleva un cuadro diario, el historial es guardado con una persona que es responsable por el mismo, el diario es entregado al final del día y luego se entrega un vale de combustible.

**• COMERCIALIZACIÓN Y ACTUACIÓN EN EL MERCADO**

- 40. ¿Cuáles son los objetivos de marketing?**

Expandirse en el territorio nacional, aumentando las ventas y ganancias de la empresa.

- 41. ¿Cuáles son las estrategias de marketing?  
Describir las estrategias de cartera.**

Por el momento no contamos con estrategias de marketing.

- 42. ¿Cuánto productos integran la línea de productos?**

La línea de productos está integrada por 3 productos: Sandalias, Flats y tacones.

- 43. ¿Tiene definidas políticas de producto?**

No

- 44. ¿Es la imagen de producto acorde al segmento de mercado?**

Si lo es, se identifica con las mujeres latinas por los diseños y los colores.

- 45. ¿Se dispone de un empaque?**

Cuando es entregado el calzado, se hace dentro de bolsas hechas de tela de diferentes colores para protegerlo de cualquier daño.

**46. ¿Cuál es el promedio en que oscilan los precios del calzado?**

Oscilan entre veinte y cuarenta dólares.

**47. ¿Cómo perciben sus clientes el precio?**

Los clientes lo han percibido de una manera positiva ya que relacionan la calidad del calzado con el precio y les parece que es adecuado.

**48. ¿Quiénes son los clientes de la empresa?**

Mujeres entre 18 y 35 años de edad del área urbana del país con ingresos medios que les guste el estilo latino y tropical en su calzado.

**49. ¿Qué medios utilizan para alcanzar al público objetivo?**

Redes sociales Facebook y twitter.

**50. ¿Qué actividades de promoción realizan?**

Las promociones se realizan por medio de las redes sociales principalmente promociones de final de temporada o descuentos del 20 hasta el 30 por ciento de descuento al imprimir y llevar la fotografía promocional publicada.

**• MARKETING, MARCA Y CALIDAD DE SERVICIO**

**51. ¿Cuáles son las políticas de precios que mantiene la empresa?**

Cuando se realizan pedidos de calzado que no se encuentran en existencia se realiza el pago de la mitad del valor del calzado en efectivo como anticipo, la otra mitad al momento de la entrega.

Las promociones solo aplican con pago en efectivo.

**52. ¿Se dispone de una marca? ¿Se encuentra registrada?**

La marca que se maneja es Coco Canela y se encuentra registrada en el Centro Nacional de Registro (CNR).

**53. ¿Cuáles son los segmentos identificados por la empresa?**

Mujeres entre 18 y 35 años de edad del área urbana del país con ingresos medios que les guste el estilo latino y tropical en su calzado.

**54. ¿Cuál es el criterio que utilizan para segmentar el mercado?**

Los principales criterios que utilizamos en la empresa para realizar la segmentación son: Geográfica, demográfica y socioeconómica, psicográfica.

**55. ¿Cuál es su público objetivo?**

Mujeres entre 18 y 35 años.

**56. ¿La empresa hace uso de herramientas de internet para promocionar sus productos?**

Redes sociales.

**57. ¿Qué tan conocida es la marca Coco Canela en El Salvador?**

Es bastante conocida, sobre todo en San Salvador.

**58. ¿Existe un control sobre el servicio al cliente?**

No.

**59. ¿Poseen políticas de cambio o garantía?**

La política de cambio dice que el cliente tiene 8 días para realizar cambio del producto

**60. ¿Cuáles son los servicios postventa que ofrecen?**

Ajustes y rediseños del calzado.

**61. ¿Cómo es el manejo de reclamos?**

El calzado es revisado y si amerita cambio se realiza, no hay devoluciones de dinero.

**ANEXO 12: PRINCIPALES EMPRESAS EXPORTADORAS DE CALZADO PARA EL PERIODO 2012 - ABRIL 2013**

<b>EMPRESA</b>	<b>ORDEN DE IMPORTANCIA</b>
PLASTICOS DURAMAS S.A.	1
EMPRESAS ADOC, S.A.	2
GARBAL S.A. DE C.V.	3
INDUSTRIAS CARICIA, S.A. DE C.V.	4
PIEL Y CALZADO, S.A. DE C.V.-PYCASA	5
I.C.A.T., S.A. DE C.V.	6
INDUSTRIAS BLANDON, S.A. DE C.V.	7
DIPOL SA DE CV DISTRIBUIDORA POLANCO (ROBERTO	8
INDUSTRIAS FENIX, S.A. DE C.V.	10
RICARFELLI, S,A. DE C.V.	11
EUROFASHION DISTRIBUCIONES, S.A. DE C.V.	12
DISTRIBUCIONES DIVERSAS, S.A. DE C.V.	13
TIENDAS EL BOMBAZO, S.A. DE C.V.	16
FABNICELY, S.A. DE C.V.	17
CHINA MART,S.A SUCURSAL EL SALVADOR	18
INDUSTRIAS AMERICANAS S.A DE C.V.	19
RIO VINIL, S.A.-RIO VINYL CENTROAMERICANA	20
PRODUCTOS AVON, S.A.	21
CONSORCIO ASTALDI S.A. DE C.V.	22
YONG FONG,S.A.DE C.V.	23
DAYS CORPORATIONS, S.A. DE C.V.	24
TIENDAS CARRION, S.A. DE C.V.	25
INDUSTRIAS GRACIA, S.A. DE C.V.	26
IMP.Y DISTRIBUIDORA DE MARCAS, S.A.	27
ALMACENES ESPECIALES, S.A. DE C.V.	28
PACIFIC ENTERPRISES, S.A. DE C.V.	29
BROTHERS AND COMPANY, S.A. DE C.V.	30
BLASSER CASA DE GUAYABERA EL SALVAD	31
CENTRO IND.MANUFACTURERO EL ROBLE,S.A.-CIMER	32
CREACIONES DARMAN,S.A. DE C.V.	33
GLOBAL BUSINESS EL SALVADOR, S.A.	34
UNIVERSE, S.A. DE C.V.	35
COMERCIALIZADORA SALV. DE CALZADO, DISALCA SA	36
O.I.R.S.A. ORG. INT. REG. DE SANIDAD AGROPECU	37
NEGOCIOS Y MAS, S.A. DE C.V.	38
GRUPO EXTREMO, S.A. DE C.V.	39

**Fuente: Elaboración propia con información del Banco Central de Reserva de El Salvador**

**ANEXO 13: INTERMEDIARIOS QUE COMERCIALIZAN PRODUCTOS LATINOS EN LOS ÁNGELES, ESTADOS UNIDOS**

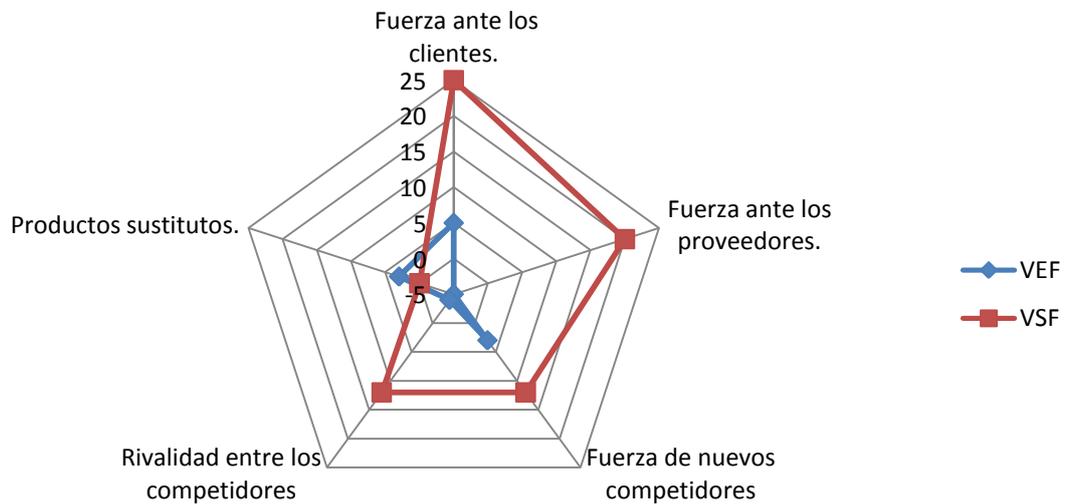
Intermediario	Importancia
Tienda La Latina Market	1
Numero Uno Markets	2
Union Latina Market	3
Mercado Latino Inc	4
El Mambi	5
Tienda de El Salvador	6

Fuente: Elaboración propia con datos de COEXPORT

**ANEXO 14: HERRAMIENTA 5 FUERZAS DE MICHAEL PORTER**

FUERZA	Peso	VE	VS	VEA	VSA	VEF	VSF	O/A
1. Fuerza ante los clientes.	5	4	5	1	5	5	25	Oportunidad
2. Fuerza ante los proveedores.	5	2	4	-1	4	-5	20	Amenaza
3. Fuerza de nuevos competidores	3	4	4	1	4	3	12	Oportunidad
4. Rivalidad entre los competidores	4	2	3	-1	3	-4	12	Amenaza
5. Productos sustitutos.	3	4	3	1	0	3	0	Oportunidad

## Gráfico de las 5 fuerzas de la empresa Coco Canela



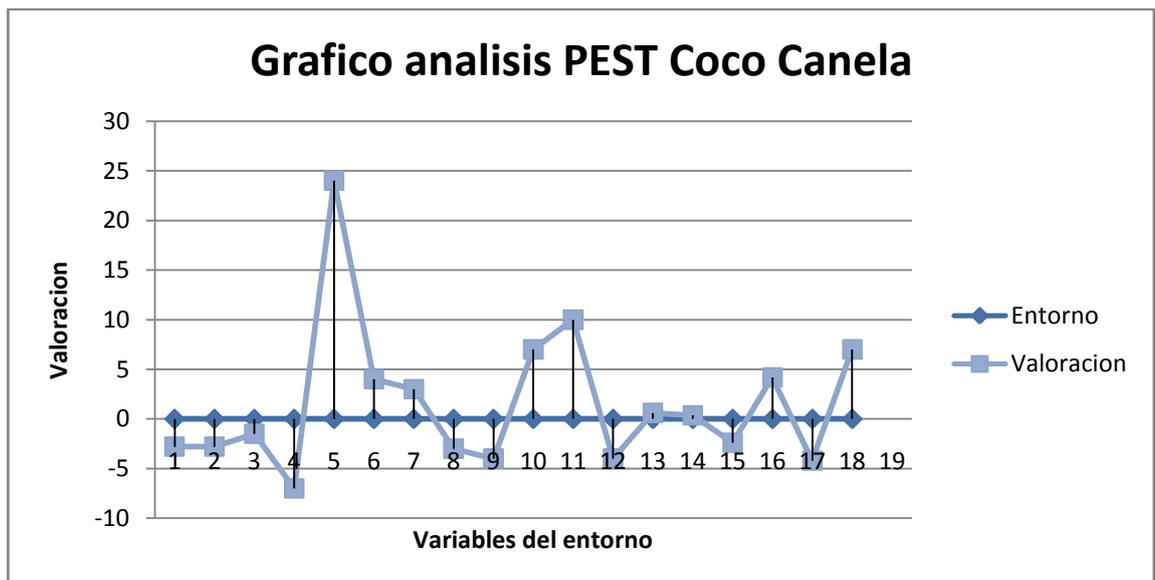
### ANEXO 15: HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN ANÁLISIS PEST

Impacto (En rentabilidad)	Nulo	Débil	Medio	Fuerte
	0	2	5	10

Probabilidad	Nulo	Escaso	Medio Bajo	Medio Alta	Muy Alta	Seguro
	0	0.2	0.4	0.6	0.8	1

Periodo de ocurrencia	Muy L/P años	L/P 5 años	M/P 3 años	C-M/P un año	Dentro de este año
	0	0.3	0.5	0.7	1

ENTORNO	I	P	Q	Total	O/A
<b>Entorno Político</b>					
<b>Política fiscal</b>	<b>10</b>	0.4	0.7	11.1	Amenaza
Protección de los consumidores	<b>5</b>	0.8	0.7	6.5	Amenaza
Legislación en materia de empleo	<b>5</b>	0.6	0.5	6.1	Amenaza
Estabilidad política	<b>10</b>	1	0.7	11.7	Amenaza
Normatividad sobre comercio internacional	10	0.8	3	13.8	Oportunidad
<b>Entorno Económico</b>				0	Oportunidad
Crecimiento de la industria de calzado	10	0.8	0.5	11.3	Oportunidad
Crecimiento económico	10	0.6	0.5	11.1	Oportunidad
Tipos de interés y políticas monetarias	<b>10</b>	0.6	0.5	11.1	Amenaza
Tipos de cambio	<b>5</b>	0.8	1	6.8	Amenaza
<b>Entorno Social</b>					Oportunidad
Conductas de consumo	10	1	0.7	11.7	Oportunidad
Demografía	10	1	1	12	Oportunidad
Movilidad laboral y social	<b>5</b>	0.8	1	6.8	Oportunidad
Educación	2	0.6	0.5	3.1	Oportunidad
Salud y bienestar	2	0.6	0.3	2.9	Oportunidad
Seguridad	<b>10</b>	0.8	0.3	11.1	Amenaza
<b>Entorno tecnológico</b>				0	Oportunidad
Prioridad de la industria en los avances tecnológicos	10	0.6	0.7	11.3	Oportunidad
Investigación y desarrollo	<b>10</b>	0.6	0.7	11.3	Amenaza
Sistemas de comunicación	10	1	0.7	11.7	Oportunidad



**ANEXO 16: BALANCE GENERAL PARA EL AÑO 2012 DE LA EMPRESA COCO CANELA.**

**JULIE ELIZABETH QUINTANILLA PATIÑO**  
**VALORES EXPRESADOS EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA**  
**BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012**

<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO</b>	
<b>CORRIENTE</b>	98,540.13	<b>CORRIENTE</b>	\$22,195.16
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES	\$92,980.45	IMPUESTOS POR PAGAR	\$22,195.16
INVENTARIO	\$900.00		
PAGO A CUENTA	\$4,659.68	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$22,195.16</b>
<b>NO CORRIENTE</b>	1,420.00	<b>PATRIMONIO</b>	\$77,764.97
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$1,420.00	CAPITAL SOCIAL	\$12,000.00
		RESERVA LEGAL	\$5,998.11
		UTILIDAD	\$59,766.86
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>99,960.13</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$99,960.13</b>

**Anexo 17: ESTADO DE RESULTADOS PARA EL AÑO 2012 DE  
LA EMPRESA COCO CANELA**

**JULIE ELIZABETH QUINTANILLA PATIÑO  
ESTADOS DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012  
VALORES EXPRESADOS EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA**

<b>INGRESOS</b>		<b>\$ 266,267.26</b>
Venta de zapatos	\$ 254,867.26	
Otros productos	\$ 11,400.00	
<b>INGRESOS TOTALES</b>		<b>\$ 266,267.26</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>		<b>\$ 96,400.00</b>
	-	
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>\$ 169,867.26</b>
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>		<b>\$ 84,180.00</b>
Gastos de Administracion	\$ 75,900.00	
Gastos de Venta	\$ 8,280.00	
<b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>		<b>\$ 85,687.26</b>
RESERVA LEGAL 7%		\$ 5,998.11
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO S/R</b>		<b>\$ 79,689.15</b>
IMPUESTO SOBRE LA RENTA 25%		\$ 19,922.29
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>		<b>\$ 59,766.86</b>

**ANEXO 18: RAZONES FINANCIERAS DE LA EMPRESA COCO CANELA**

<b>RAZÓN</b>	<b>FORMULA</b>	<b>CALCULO</b>
<b>RAZONES DE LIQUIDEZ</b>		
<b>LIQUIDEZ CORRIENTE</b>	$\frac{= \text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	LC = $\frac{98,540.13}{22,195.16} = 4.43971253$
<b>PRUEBA ACIDA</b>	$\frac{= \text{Activo corriente-Inventario}}{\text{Pasivo corriente}}$	PA= $\frac{98,540.13 - 900}{22,195.16}$ PA= $\frac{97,640.13}{22,195.16}$ PA= <b>4.399163151</b>
<b>RAZONES DE ENDEUDAMIENTO</b>		
<b>ENDEUDAMIENT O DEL ACTIVO</b>	$\frac{= \text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$	EA= $\frac{2,195.16}{99,960.13} = 0.021960356$
<b>ENDEUDAMIENT O PATRIMONIAL</b>	$\frac{= \text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio}}$	EP= $\frac{22,195.16}{77,764.97} = 0.28541334$
<b>ENDEUDAMIENT O DEL ACTIVO FIJO</b>	$\frac{= \text{Patrimonio}}{\text{Activo fijo}}$	EAF= $\frac{77,764.97}{1,420.00} = 54.764063$
<b>APALANCAMIEN TO</b>	$\frac{= \text{Activo total}}{\text{Patrimonio}}$	A= $\frac{99,960.13}{77,764.97} = 1.28541335$

<b>APALANCAMIENTO FINANCIERO</b>	$\frac{\text{Utilidad antes de impuestos}}{\text{Patrimonio}} = \frac{\text{Utilidad antes de i / i}}{\text{Activo total}}$	AF= $\frac{79,689.15}{77,764.97}$ 79,689.15 99,960.13  AF= $\frac{1.024743522}{0.797209334}$  AF= 1.285413351
<b>RAZONES DE RENTABILIDAD</b>		
<b>RENTABILIDAD NETA DEL ACTIVO</b>	$= \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas total}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo}}$	RNA= $\frac{59,766.86}{254,867.26} \times \frac{254,867.26}{98,540.13}$ RNA= $\frac{0.234501922}{0.606523063} = 2.5864311$
<b>MARGEN BRUTO</b>	$= \frac{\text{Ventas} - \text{Costos de venta}}{\text{Ventas}}$	MB= $\frac{254,867.26 - 96,400.00}{254,867.26}$ MB= $\frac{158,467.26}{254,867.26}$ MB= 0.621763889
<b>MARGEN OPERACIONAL</b>	$= \frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ventas}}$	MO= $\frac{85,687.26}{254,867.26}$ MO= 0.336203472
<b>MARGEN NETO</b>	$= \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{ventas}}$	MN= $\frac{59,766.86}{254,867.26}$ MN= 0.234501922
<b>RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO</b>	$= \frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Patrimonio}}$	ROP= $\frac{85,687.26}{77,764.97}$ ROP= 1.101874754

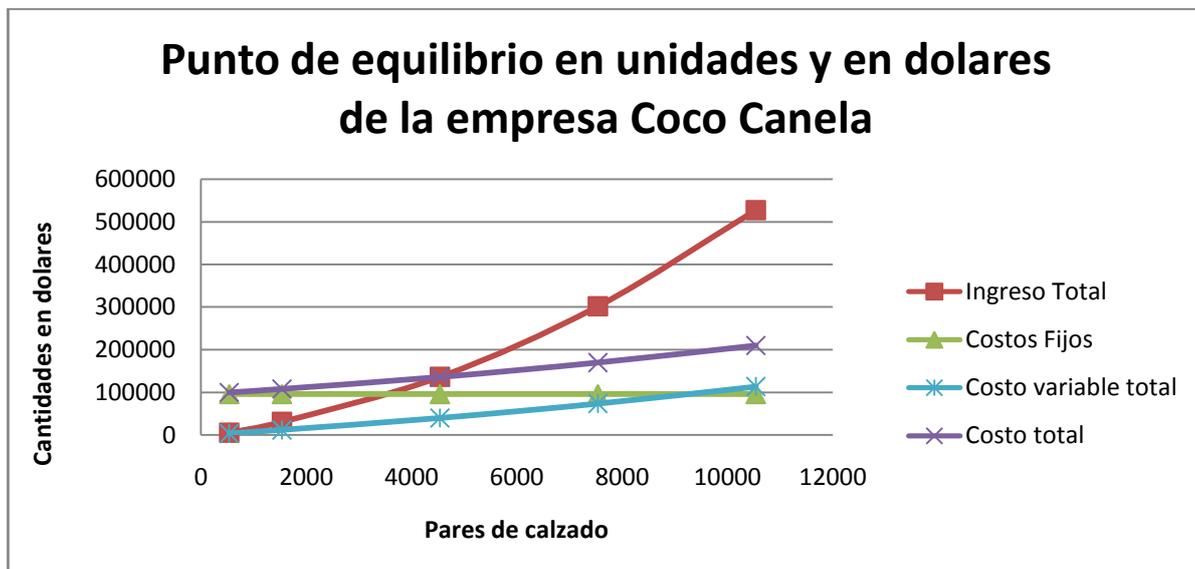
**ANEXO 19: PUNTO DE EQUILIBRIO DE LA EMPRESA COCO CANELA**

PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES	
Formula	Calculo
$PEu = \frac{CF}{PVu - Cvu}$	$PEu = \frac{96,400}{30 - 8.77}$ $PEu = 4540.47$ $PEu = 4,540$

PUNTO DE EQUILIBRIO EN DOLARES	
Formula	Calculo
$PE\$ = \frac{\text{Costo fijo}}{1 - \frac{\text{Costo Variable total}}{\text{Ventas Totales}}}$	$PE\$ = \frac{96,400}{1 - \frac{84,180.00}{254,867.26}}$ $PE\$ = 143,942.81$

**Gráfico punto de equilibrio de la empresa coco canela**

A Precio de venta Unitario	B Cantidad	C= AXB Ingreso Total	D Costos Fijos	E Costo variable unitario	F=BXE Costo variable total	G=D+F Costo total
10	540	\$ 5,400.00	\$ 96,000.00	\$ 6.77	\$ 3,655.80	\$ 99,655.80
20	1540	\$ 30,800.00	\$ 96,000.00	\$ 7.77	\$11,965.80	\$ 107,965.80
30	4540	\$ 136,200.00	\$ 96,000.00	\$ 8.77	\$ 39,815.80	\$ 135,815.80
40	7540	\$ 301,600.00	\$ 96,000.00	\$ 9.77	\$ 73,665.80	\$ 169,665.80
50	10540	\$ 527,000.00	\$ 96,000.00	\$ 10.77	\$ 113,515.80	\$ 209,515.80



#### ANEXO 20: ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA COCO CANELA

ANALISIS FODA DE LA EMPRESA COCO CANELA	
Oportunidades	Amenazas
<b>Fuerza ante los clientes</b>	Fuerza ante los proveedores.
<b>Productos sustitutos</b>	Rivalidad entre los competidores
<b>Crecimiento económico</b>	Protección de los consumidores
<b>Conductas de consumo</b>	Estabilidad política
<b>Sistemas de comunicación</b>	Seguridad
	Investigación y desarrollo
Fortalezas	Debilidades
<b>Capacidad y Habilidades</b>	Flexibilidad Organizativa
<b>Márgenes y Rentabilidad</b>	Tecnología
<b>Capacidad Financiera</b>	Acopios y Suministros
<b>Innovación</b>	Enfoque de Marketing
<b>Utilización de Internet</b>	Sistemas de información de Mercado
<b>Imagen de la Empresa</b>	Marca

**Estrategias FO, FA, DO y DA**

<b>ANALISIS INTERNO</b>		<b>ANALISIS FODA DE LA EMPRESA COCO CANELA</b>	
		<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>ANALISIS EXTERNO</b>		<b>F1 Capacidad y Habilidades</b>	D1 Flexibilidad Organizativa
		<b>F2 Capacidad Financiera</b>	D2 Tecnología
		<b>F3 Innovación</b>	D3 Acopios y Suministros
		<b>F4 Utilización de Internet</b>	D4 Enfoque de Marketing
		<b>F5 Imagen de la Empresa</b>	D5 Sistemas de información de Mercado
<b>Oportunidades</b>		<b>FO</b>	<b>DO</b>
<b>O1 Fuerza ante los clientes</b>	F5O5: A través de las redes sociales se posicionará a la empresa el enfoque de calidad	D5O5: Por medio de la herramienta estadísticas de Facebook se creara una base de datos de información	
<b>O2 Productos sustitutos</b>	F2O3: Se utilizará la capacidad financiera de la empresa para operaciones de crecimiento en el mercado		
<b>O3 Crecimiento económico</b>			
<b>O4 Conductas de consumo</b>	F3O5: A través de los sistemas de comunicación se promocionaran los cambios de temporada		
<b>O5 Sistemas de comunicación</b>			
<b>Amenazas</b>		<b>FA</b>	<b>DA</b>
A1 Fuerza ante los proveedores.	F1A2: La empresa cuenta con el personal capacitado para desarrollar productos con alta competitividad con respecto a la calidad	D4A2: Se creará un departamento de marketing que formularan las estrategias comerciales para llegar al mercado meta	
A2 Rivalidad entre los competidores			
A3 Protección de los consumidores		D1A2: Realizar con los directivos juntas continuas para elaborar planes para el crecimiento de la empresa	
A4 Estabilidad política			
A5 Seguridad	F3A6: Se desarrollaran prototipos antes de cada temporada para adaptarlos a la exigencia de los clientes	D3A6: Eliminar productos que no tengan la competitividad necesaria para estar en el mercado	
A6 Investigación y desarrollo			

**ANEXO 21: PLATAFORMA AUTODIAGNÓSTICO POTENCIAL EXPORTADOR**

**APE** ■ ■ ■ autodiagnóstico potencial de exportación **1**

### 1. Motivación de Salida al Exterior

Son las razones o motivos que impulsan a la empresa a salir al exterior. Pueden ser de índole personal, productiva o de mercados.

#### Motivación de Indole Personal

- ¿Habla el equipo directivo o la propiedad varios idiomas?
- ¿Tienen gusto por otras culturas, otras formas de entender la vista, otros valores?
- ¿Se sienten a gusto con personas de otros países en término de relación profesional?
- ¿Han viajado por el exterior por motivos de trabajo?
- ¿Coincide la motivación del equipo de dirección y la de los propietarios de la empresa?

9

#### Motivación de Mercado

- ¿Sus clientes se están internacionalizando también?
- ¿La competencia extranjera está entrando en sus clientes tradicionales?
- ¿Se le queda pequeño el mercado interior?
- ¿Sus competidores están saliendo a nuevos mercados?
- ¿Los mercados cada día se parecen más entre sí?

7

#### Motivación de Producción (Productiva)

- ¿Necesita del mercado exterior para hacer series rentables?
- ¿Es el mercado interior insuficiente para permitir el crecimiento adecuado de la empresa?
- ¿Se reduce mucho el costo unitario si produce más o mejora el empleo de su capacidad productiva?
- ¿Sólo puede amortizar bien las inversiones productivas si amplía la producción y la venta?

8

*continuar*

motivación

	total <b>0</b>
	aptitud <b>0</b>
	actitud <b>0</b>

**APE** ■ ■ ■ autodiagnóstico potencial de exportación **2**

### 2. Operativa Internacional

Es la forma actual de resolución de los elementos que deben ser gestionados en la operativa internacional. Supone, de hecho, la dedicación efectiva y actual de la empresa para resolver los problemas de gestión de la operativa en mercados exteriores.

#### Operativa Internacional

- ¿Hay capacidad de tiempo real de los directivos para el mercado internacional?
- ¿Existe capacidad de comunicación permanente en los idiomas precisos?
- ¿Hay equipamiento y personal adecuado para los contactos con los mercados extranjeros (traducción, correo electrónico, etc.)?
- ¿Tiene la empresa asesores o empresas de servicios fiables para los temas específicos (transporte, logística, documentación, medios de pago, etc.)?
- ¿Conoce bien la empresa los programas de apoyo y los servicios que el ICEX y otras Instituciones ponen a su disposición para la promoción y actuación exterior?
- ¿Tiene departamento de exportación o personal preparado para la operativa exterior?
- ¿Tiene la empresa un plan estratégico claro de dónde debe posicionarse? ¿Tiene un plan de exportación bien definido?

6

*continuar*

operativa

	total <b>8</b>
	aptitud <b>0</b>
	actitud <b>8</b>

### 3. Recursos Disponibles

Son las disponibilidades de la empresa, en términos de personas, de financiación, de organización y de capacidades para emprender el camino de la internacionalización.

#### Recursos Disponibles

- ¿Dispone de personas preparadas suficientemente para el mercado exterior?
- ¿Puede complementarse fácilmente su formación?
- ¿Tiene capacidad financiera para esperar los resultados de los mercados exteriores?
- ¿Puede prescindir de la rentabilidad rápida en los nuevos mercados?
- ¿Hay capacidades específicas de la empresa o de las personas que puedan ser de valor para el mercado exterior?
- ¿Está la empresa bien organizada desde el punto de vista de administración y documentación?
- ¿Dispone de las certificaciones homologables de los sistemas de trabajo que puedan requerirle los clientes extranjeros?
- ¿Puede responder la empresa bien ante los imprevistos que pueden aparecer en el camino?



*continuar*

total  
**14**

aptitud  
**0**

actitud  
**14**

**RECURSOS**

### 4. Experiencia Acumulada

La experiencia previa, tanto en mercados internacionales como en el mercado interior, ayuda a resolver las nuevas situaciones que pueden producirse.

#### Experiencia Acumulada

- ¿Lleva años exportando directamente a nuevos mercados?
- ¿Sus productos se exportan a través de exportadores que les compran a Uds.?
- ¿Llevan varios años en el mercado? ¿Muchos?
- ¿Venden a clientes en toda España?
- ¿Tienen experiencia de trabajar con red propia comercial o con diferentes agentes representativos?
- ¿Venden a clientes grandes con requisitos especiales y diferentes?
- ¿Ha sido su experiencia exportadora satisfactoria?
- ¿Tiene experiencia positiva de colaboración con otras empresas?



*continuar*

total  
**21**

aptitud  
**7**

actitud  
**14**

**EXPERIENCIA**

**5. Producto Adecuado Disponible**

El producto que pretende exportar tiene una serie de características que le hacen más o menos competitivo y complejo en el mercado exterior.

**Producto Adecuado Disponible**

- ¿Cree que su producto es diferente y presenta ventajas claras en el mercado exterior?
- ¿Es un producto conocido y valorado en los nuevos mercados?
- ¿Es un producto que no precisa de modificaciones costosas para adaptarse al nuevo mercado?
- ¿Es un producto en el que el transporte no repercute mucho en el precio final?
- ¿Se dirige a nichos de mercado muy claros e identificables?
- ¿Es cierto que no precisa de especificaciones, certificaciones o pruebas específicas para acceder al nuevo mercado?
- ¿Es cierto que no requiere de entrenamiento de uso, asistencia post-venta o formación específica?
- ¿Dispone de patentes o marcas protegidas en los mercados a los que se quiere acudir?



*continuar*

Producto

total  
25

aptitud  
7

actitud  
18

**6. Expectativas Adecuadas**

Los objetivos que se pretenden conseguir con la exportación deben ser adecuados, alcanzables y proporcionados, tanto en medios como en plazo. No puede pretender esconder problemas de gestión en el mercado interior con milagros en el exterior.

**Expectativas Adecuadas**

- ¿Está dispuesto a esperar el tiempo suficiente para conseguir frutos estables del mercado exterior?
- ¿Conseguirá el apoyo decidido de las personas que precisen dentro de la empresa para conseguir los objetivos?
- ¿Son los objetivos de facturación y resultados razonables?
- ¿Está seguro de no descuidar su mercado actual para acudir a la exportación?
- ¿Tiene capacidad sobrante para los nuevos mercados?



*continuar*

Expectativas

total  
33

aptitud  
15

actitud  
18

**7. Información Disponible**

Abrirse paso en los mercados exteriores sin la información adecuada sobre los países, mercados y situación del sector es muy arriesgado. No confíe sólo en su buena estrella. El azar es una mala apuesta empresarial.

**Información Disponible**

- ¿Dispone de información adecuada sobre los mercados a los que quiere acudir?
- ¿Conoce los medios públicos (ICEX, DTs, etc.) a los que puede acudir para conseguir información?
- ¿Acude con frecuencia a las reuniones de formación o información sobre mercados exteriores?
- ¿Actúan sus competidores en el mercado exterior de forma similar a la actuación en el mercado interior?
- ¿Está al día de los cambios en el sector?



*continuar*

**información**

total  
**41**

aptitud  
**15**

actitud  
**26**

**8. Barreras Existentes**

Cada sector, cada producto tiene unas características que puedan permitir la creación de barreras aduaneras o comerciales que dificulten, incluso, impiden, el tráfico del Comercio Exterior.

**Barreras Existentes**

- ¿Está su producto libre de restricciones de cuota, contingencias o permisos especiales de exportación / importación?
- ¿Está su producto libre de restricciones sanitarias, certificaciones previas, homologaciones, etc.?
- ¿Dispone el producto español de su sector de una imagen genérica adecuada y favorable en los mercados destino?
- ¿Está libre y sin cuellos de botella el transporte y la logística de su producto entre Ud. y el usuario final?
- ¿Puede superar con facilidad las barreras culturales que le pueden afectar en la comunicación al mercado (publicidad), comunicación de negocios (negociación) o a la comunicación del producto (etiquetado, envasado, literatura del producto)?



*continuar*

**barreras**

total  
**46**

aptitud  
**20**

actitud  
**26**

**9. Capacidad de Precios Razonables**

El precio no es el único factor para competir, pero en las entradas a nuevos mercados la posibilidad de marcar precios por encima del límite puede no ser posible.

**Capacidad de Precios Razonables**

- ¿Conoce los precios existentes en otros mercados?
- ¿Cree que puede ser competitivo en precios en los mercados exteriores?
- ¿Conoce o ha calculado el margen que le queda en las operaciones de exterior? ¿Es interesante?
- ¿Puede competir en condiciones de pago y crédito con sus competidores?
- ¿Es el precio disponible de mercado adecuado para pagar los gastos adicionales y los costos de comercialización?



*continuar*

total  
**54**

aptitud  
**28**

actitud  
**26**

**precios**

**10. Implicación Decidida del Equipo Directivo**

Es, quizás, el factor más importante. "Querer es más del 50% del poder". Supone la voluntad real de emprender el camino asumiendo el riesgo y el esfuerzo para conseguir el objetivo final del mercado exterior.

**Implicación Decidida del Equipo Directivo**

- ¿Tiene claro que la exportación es un objetivo que debe conseguirse?
- ¿Están dispuestos al esfuerzo y trabajo necesario para conseguir el mercado?
- ¿Asumir que es un riesgo nuevo que debe ser aprendido a gestionar y resolver?
- ¿Van a dedicarle el tiempo necesario para consolidar la posición exterior?
- ¿Tienen claro que para su empresa es bueno y conveniente salir a nuevos mercados?
- ¿Hay una voluntad común en el equipo directivo y en la propiedad?



*continuar*

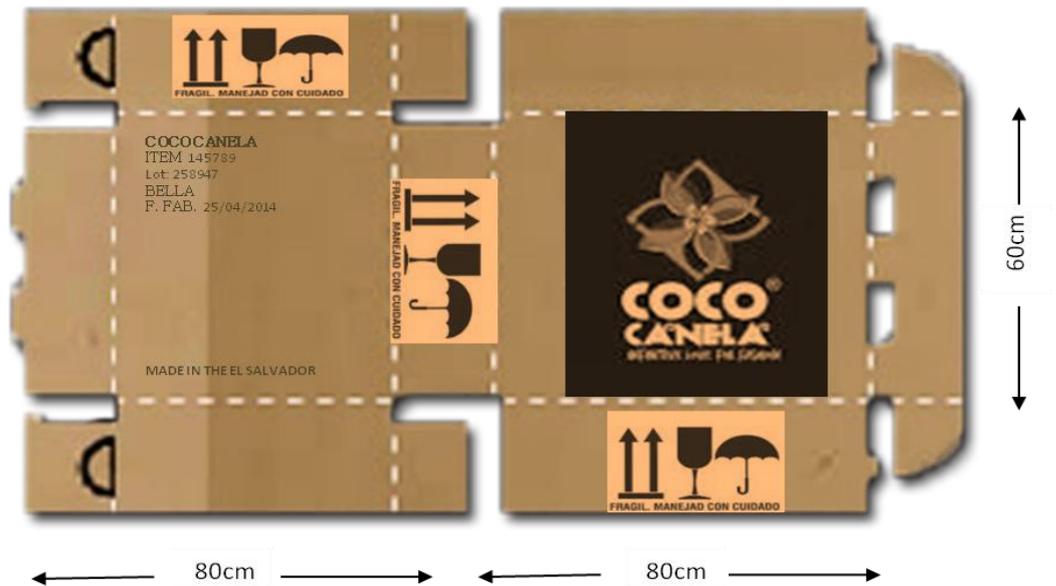
total  
**61**

aptitud  
**35**

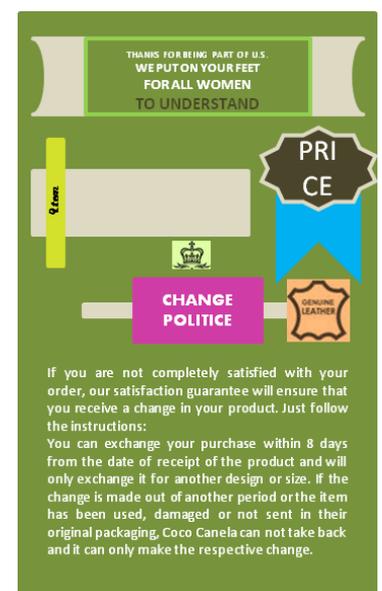
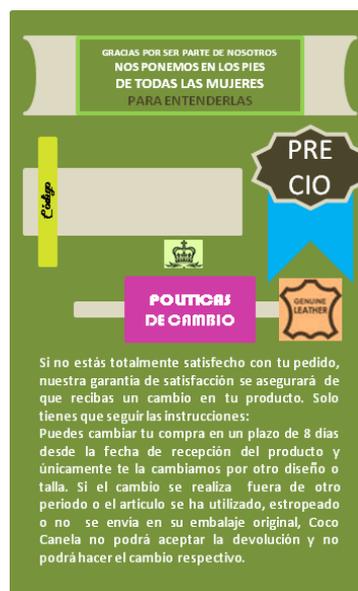
actitud  
**26**

**implicación**

**ANEXO 22: FORMATO DE EMPAQUE DE EXPORTACIÓN PARA EL CALZADO DE LA EMPRESA COCO CANELA.**

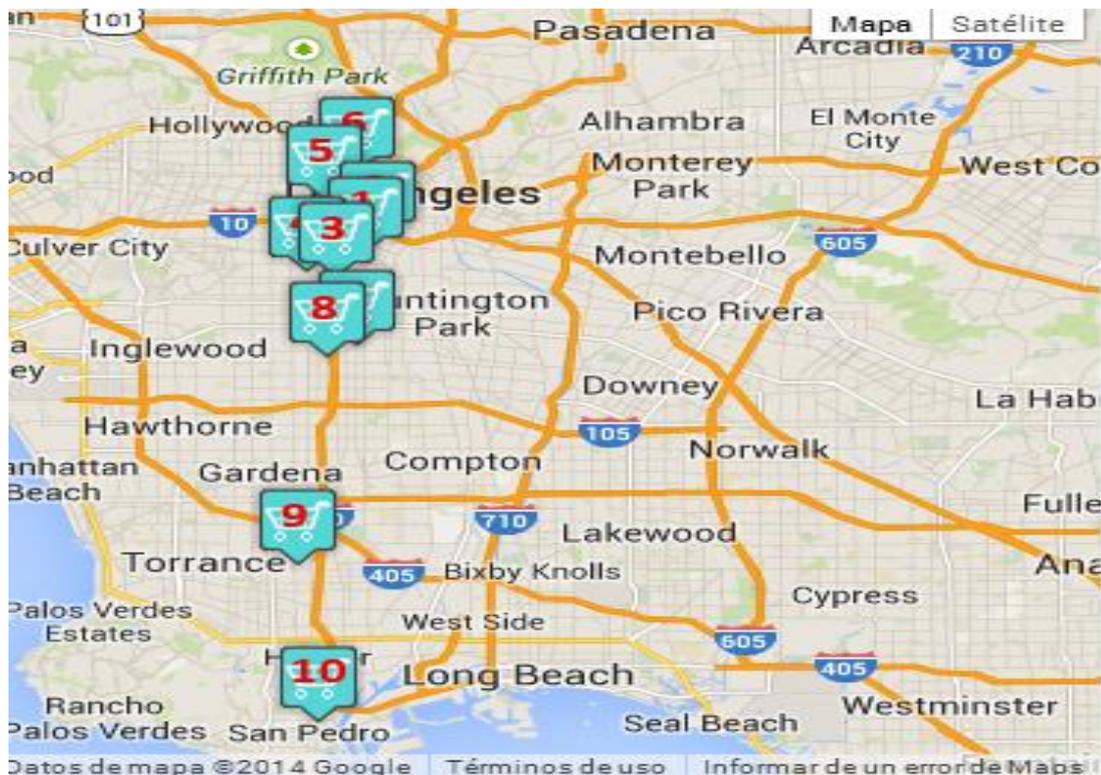


**ANEXO 23: ETIQUETA CALZADO COCO CANELA PARA LA EXPORTACION.**



**ANEXO 24: UBICACIÓN DE LAS DIFERENTES SUCURSALES DE LA TIENDA UNO MARKET EN ESTADO DE CALIFORNIA ESTADOS UNIDOS DE NORTE AMERICA**

<p><b>1</b> store 101 (323) 846-5842</p> <p>701 E. Jefferson Blvd. Los Angeles, CA 90011</p> <p>0.00 miles</p>	<p><b>5</b> store 102 (213) 381-1734</p> <p>1309 Alvarado St. Los Angeles, CA 90006</p> <p>2.37 miles</p>	<p><b>9</b> store 109 (310) 328-1005</p> <p>1141 W. Carson Street Torrance, CA 90502</p> <p>12.79 miles</p>
<p><b>2</b> store 105 (213) 741-0778</p> <p>2214 S. San Pedro St. Los Angeles, CA 90011</p> <p>0.68 miles</p>	<p><b>6</b> store 110 (213) 989-0950</p> <p>1831 W. 3rd St. Los Angeles, CA 90057</p> <p>3.22 miles</p>	<p><b>10</b> store 106 (310) 833-9015</p> <p>500 S Pacific Ave. San Pedro, CA 90731</p> <p>19.11 miles</p>
<p><b>3</b> store 107 (323) 231-1607</p> <p>4710 S. Broadway Ave. Los Angeles, CA 90037</p> <p>1.31 miles</p>	<p><b>7</b> store 104 (323) 971-9900</p> <p>310 E. Manchester Ave. Los Angeles, CA 90003</p> <p>3.84 miles</p>	
<p><b>4</b> store 108 (323) 231-9403</p> <p>4373 S. Vermont Ave. Los Angeles, CA 90037</p> <p>1.77 miles</p>	<p><b>8</b> store 103 (323) 242-9311</p> <p>9127 S. Figueroa St. Los Angeles, CA 90003</p> <p>4.41 miles</p>	



**ANEXO 25: CATALOGO DE PROMOCION DE CALZADO "COCO  
CANELA" 2014**



**COCO**®  
**CANELA**  
INFINITIVE LOVE FOR FASHION

*CATALOGO CALZADO COCO CANELA®*

*EDICIÓN ENERO – MARZO 2014*

*TEMPORADA: "WALK IN MY SHOES"*



### IORELLA AQUA



Precio: \$43.00  
Tallas: 5-10  
Material: Cuero

### TRIBAL



Precio: \$40.00  
Tallas: 4-10  
Material: Cuero

### SONIA



Precio: \$40.00  
Tallas: 5-10  
Material: Cuero y textil

### SABRINA PLATAFORMA



Precio: \$44.00  
Tallas: 5-10  
Material: Cuero y corcho



### LUNA



**Precio: \$40.00**  
**Tallas: 3-10**  
**Material: Cuero**

### RAQUEL ATACO



**Precio: \$30.00**  
**Tallas: 4-10**  
**Material: Cuero y Textil**

### ROXY PLATAFORMA



**Precio: \$45.00**  
**Tallas: 5-9**  
**Material: Cuero quemado**

### TRENZAS ZAPOTE



**Precio: \$30.00**  
**Tallas: 5-10**  
**Material: Cuero**

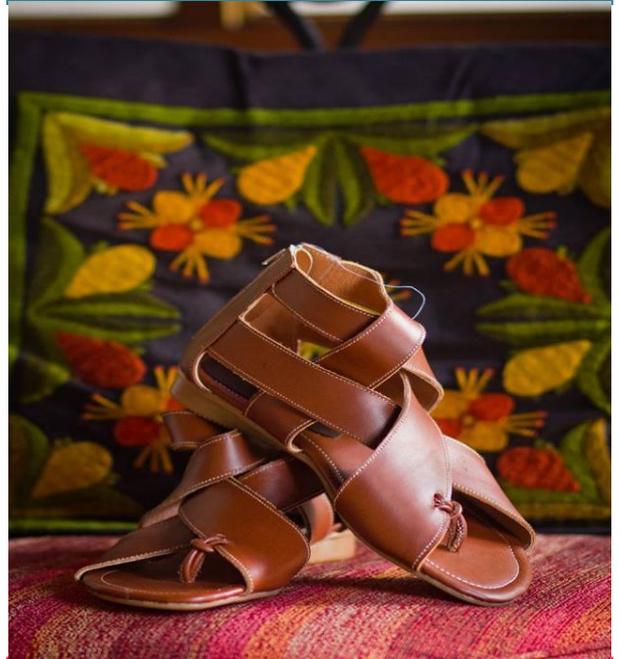


### LIGYKUN



Precio: \$40.00  
Tallas: 5-10  
Material: Cuero, yute y corcho

### MARKOWITZ



Precio: \$45.00  
Tallas: 4-10  
Material: CueroCafé

### JESSI



Precio: \$45.00  
Tallas: 5-9  
Material: Cuero

### CRISTY



Precio: \$45.00  
Tallas: 3-9.5  
Material: Cuero Café



### BOHEMIA



Precio: \$44.00  
Tallas: 3-10  
Material: Cuero

### KARLY



Precio: \$42.00  
Tallas: 4-10  
Material: Cuero quemado

### PAMELA



Precio: \$34.00  
Tallas: 5-9  
Material: Cuero y yute

### RENATA



Precio: \$40.00  
Tallas: 5-10  
Material: Cuero



### KENYA



Precio: \$40.00  
Tallas: 5-10  
Material: Cuero

### BAHAMA



Precio: \$28.00  
Tallas: 3-10  
Material: Cuero

### PALACIOS



Precio: \$40.00  
Tallas: 5-9  
Material: Cuero y tela

### LALY



Precio: \$29.00  
Tallas: 3-9.5  
Material: Cuero



### VICKY



**Precio: \$35.00**  
**Tallas: 3-10**  
**Material: Cuero**

### PAULET



**Precio: \$33.00**  
**Tallas: 5-10**  
**Material: Cuero**

### CHARLOTTE



**Precio: \$40.00**  
**Tallas: 5-10**  
**Material: Cuero**

### AQUA FLAT



**Precio: \$40.00**  
**Tallas: 5-10**  
**Material: Cuero y gamuza**

Dear Miss Dennis

I reached home

all night seen in Hamilton

out the door

Hoping

up to

Miss

seen in Hamilton

night seen

ing to find

Dear Miss

I reached

all night

out the door

Hoping to

up to

Miss Dennis

seen in Hamilton

night seen in Hamilton

ing to find you



**PEDI**  
**dos**

### Contáctanos (ContactoInfo)

Teléfonos (Phone) : (503) 7970-2752  
(503) 2262 - 2335



Email: cococanela.bronceador@gmail.com



Twitter: @Coco\_Canela



Pinterest: cocanela



Facebook: <https://www.facebook.com/cococanela.sv>

### DIRECCION (ADDRESS):

Residencial Escalón Norte, calle Escorial, block "D", casa No.15

**ANEXO 26: PLAN DE ACCIÓN Y PROMOCIÓN PARA LA EMPRESA DE CALZADO SALVADOREÑO "COCO CANELA"**

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ACCIONES</b>		<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
<b>PRODUCTO</b>	<b>Adaptar el producto al mercado.</b>	Etiqueta			
		Empaque			
		Estilos y diseños			
<b>PRECIO</b>	<b>Participación en el Mercado.</b>	Fijación de precio			
		Determinación del Precio de Exportación			
		mínimos y máximos de envío			
		Condición de Entrega. Forma de Pagos			
<b>PLAZA</b>	<b>Establecer la forma de entrada y canales de distribución</b>				
<b>PROMOCIÓN</b>	<b>Posicionar al calzado de la empresa Coco Canela dentro del mercado de Los Ángeles California EE. UU.</b>				

**ANEXO 27: BALANCE GENERAL PARA EL AÑO 2013 DE LA EMPRESA COCO CANELA**

**JULIE ELIZABETH QUINTANILLA PATIÑO**

**BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013**

**VALORES EXPRESADOS EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA**

<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO</b>	
<b>CORRIENTE</b>	\$99,041.83	<b>CORRIENTE</b>	\$22,311.80
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES	\$93,321.65	IMPUESTOS POR PAGAR	\$22,311.80
INVENTARIO	\$1,050.00		
PAGO A CUENTA	\$4,670.18	<b>TOTAL PASIVO</b>	\$22,311.80
<b>NO CORRIENTE</b>	\$1,420.00	<b>PATRIMONIO</b>	\$78,150.02
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$1,420.00	CAPITAL SOCIAL	\$12,000.00
		RESERVA LEGAL	\$6,033.23
		UTILIDAD	\$60,116.80
<b>TOTAL ACTIVO</b>	\$100,461.83	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	\$100,461.83

**ANEXO 28: ESTADO DE RESULTADOS PARA EL AÑO 2013 DE  
EMPRESA COCO CANELA**

**JULIE ELIZABETH QUINTANILLA PATIÑO**

**ESTADOS DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013**

**VALORES EXPRESADOS EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA**

<b>INGRESOS</b>		<b>\$266,867.26</b>
Venta de zapatos	\$254,867.26	
Otros productos	\$ 12,000.00	
<b>INGRESOS TOTALES</b>		<b>\$266,867.26</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>		<b>\$ 96,417.30</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>\$170,449.96</b>
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>		<b>\$ 84,261.00</b>
Gastos de Administración	\$ 75,576.00	
Gastos de Venta	\$ 8,685.00	
<b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>		<b>\$ 86,188.96</b>
RESERVA LEGAL 7%		\$ 6,033.23
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO S/R</b>		<b>\$ 80,155.73</b>
IMPUESTO SOBRE LA RENTA 25%		\$ 20,038.93
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>		<b>\$ 60,116.80</b>

**ANEXO 29: ESTADO DE RESULTADOS PARA EL AÑO 2014 DE  
EMPRESA COCO CANELA**

**JULIE ELIZABETH QUINTANILLA PATIÑO**

**ESTADOS DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014**

**VALORES EXPRESADOS EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA**

<b>INGRESOS</b>		\$296,431.86
Venta de zapatos	\$286,831.86	
Otros productos	\$ 9,600.00	
<b>INGRESOS TOTALES</b>		\$296,431.86
<b>COSTO DE VENTAS</b>		\$100,098.84
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>\$196,333.02</b>
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>		<b>\$ 85,301.00</b>
Gastos de Administración	\$ 76,616.00	
Gastos de Venta	\$ 8,685.00	
<b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>		<b>\$111,032.02</b>
RESERVA LEGAL 7%		\$ 7,772.24
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO S/R</b>		<b>\$103,259.78</b>
IMPUESTO SOBRE LA RENTA 25%		\$ 25,814.94
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>		<b>\$ 77,444.83</b>

**ANEXO 30: ESTADO DE RESULTADOS PARA EL AÑO 2015 DE  
EMPRESA COCO CANELA**

**JULIE ELIZABETH QUINTANILLA PATIÑO**

**ESTADOS DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015**

**VALORES EXPRESADOS EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA**

<b>INGRESOS</b>		<b>\$321,031.86</b>
Venta de zapatos	\$310,831.86	
Otros productos	\$ 10,200.00	
<b>INGRESOS TOTALES</b>		<b>\$321,031.86</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>		<b>\$100,823.31</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>\$220,208.54</b>
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>		<b>\$ 85,761.00</b>
Gastos de Administración	\$ 77,076.00	
Gastos de Venta	\$ 8,685.00	
<b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>		<b>\$134,447.54</b>
RESERVA LEGAL 7%		\$ 9,411.33
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO S/R</b>		<b>\$125,036.22</b>
IMPUESTO SOBRE LA RENTA 25%		\$ 31,259.05
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>		<b>\$ 93,777.16</b>

**ANEXO 31: ESTADO DE RESULTADOS PARA EL AÑO 2016 DE  
EMPRESA COCO CANELA**

**JULIE ELIZABETH QUINTANILLA PATIÑO**

**ESTADOS DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016**

**VALORES EXPRESADOS EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA**

<b>INGRESOS</b>		\$332,431.86
Venta de zapatos	\$322,831.86	
Otros productos	\$ 9,600.00	
<b>INGRESOS TOTALES</b>		\$332,431.86
<b>COSTO DE VENTAS</b>		\$101,030.84
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>\$231,401.02</b>
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>		<b>\$ 85,961.00</b>
Gastos de Administración	\$ 77,276.00	
Gastos de Venta	\$ 8,685.00	
<b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>		<b>\$145,440.02</b>
RESERVA LEGAL 7%		\$ 10,180.80
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO S/R</b>		<b>\$135,259.22</b>
IMPUESTO SOBRE LA RENTA 25%		\$ 33,814.80
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>		<b>\$101,444.41</b>