



Universidad del Istmo

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

LA PENETRACIÓN DE MERCADOS FORÁNEOS DE CENTROAMÉRICA EN
LA INDUSTRIA DE MAQUINARIA PARA LA FABRICACIÓN DE CALZADO
A TRAVÉS DE LA DIVERSIFICACIÓN DE LA EMPRESA

SERGIO DANILO BALCÁRCEL DOMÍNGUEZ

Guatemala, 21 de abril de 2013



Universidad del Istmo

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

LA PENETRACIÓN DE MERCADOS FORÁNEOS DE CENTROAMÉRICA EN
LA INDUSTRIA DE MAQUINARIA PARA LA FABRICACIÓN DE CALZADO
A TRAVÉS DE LA DIVERSIFICACIÓN DE LA EMPRESA

Trabajo de graduación

Presentado al Consejo de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la

Universidad del Istmo para optar por el título de:

Licenciado en Administración de Empresas con especialidad en Negocios

Internacionales

por

SERGIO DANILO BALCÁRCEL DOMÍNGUEZ

Tema que fuera aprobado por el Consejo de la Facultad de Ciencias Económicas y
Empresariales en el mes de junio de 2012

Asesorado por: Lic. Juan Carlos Posas

Guatemala, 21 de abril de 2013



UNIVERSIDAD
DEL ISTMO

FACULTAD DE
CIENCIAS
ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES

Guatemala, 24 de abril de 2013

EL CONSEJO DIRECTIVO DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES DE LA
UNIVERSIDAD DEL ISTMO

Tomando en cuenta la opinión vertida por el asesor y considerando que el trabajo presentado satisface los requisitos establecidos, autoriza a **SERGIO DANILO BALCÁRCEL DOMÍNGUEZ** la impresión de su trabajo de graduación titulado:

“LA PENETRACIÓN DE MERCADOS FORÁNEOS DE CENTROAMÉRICA EN LA INDUSTRIA DE MAQUINARIA PARA LA FABRICACIÓN DE CALZADO A TRVÉS DE LA DIVERSIFICACIÓN DE LA EMPRESA”.

Previo a optar el título de Licenciado en Administración de Empresas, con especialidad en Negocios Internacionales.

Lic. Edin H. Velásquez
DECANO

Guatemala, 17 de abril de 2013

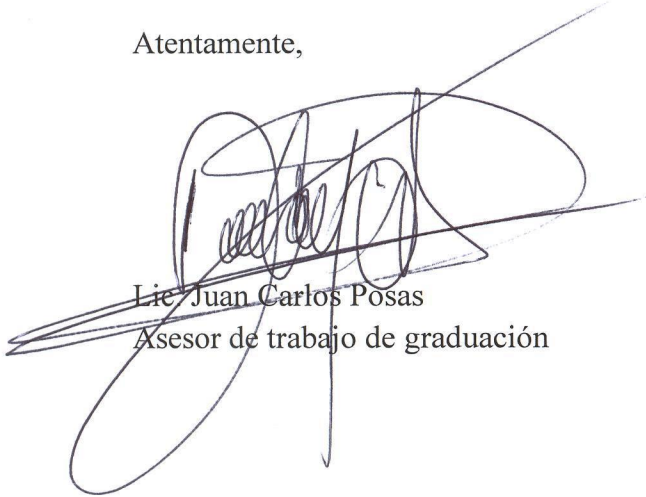
Señores
Consejo de la Facultad de:
Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad del Istmo
Presente

Estimados Señores:

Por este medio hago de su conocimiento que he asesorado al estudiante Sergio Danilo Balcárcel Domínguez, de la Licenciatura en Administración de Empresas con especialidad en Negocios Internacionales de esta Facultad, quien se identifica con el carné 2008-2727 y que presenta el trabajo de graduación titulado “LA PENETRACIÓN DE MERCADOS FORÁNEOS DE CENTROAMERICA EN LA INDUSTRIA DE MAQUINARIA PARA LA FABRICACIÓN DE CALZADO A TRAVÉS DE LA DIVERSIFICACIÓN DE LA EMPRESA”.

Sin otro particular, me suscribo de ustedes.

Atentamente,



Lic. Juan Carlos Posas
Asesor de trabajo de graduación

Guatemala, 18 de abril de 2013

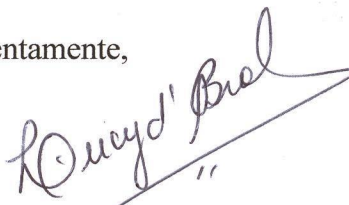
Señores
Consejo de la Facultad de
Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad del Istmo
Presente

Estimados Señores:

Por este medio informo a ustedes que se hizo la revisión correspondiente al trabajo de graduación titulado "LA PENETRACIÓN DE MERCADOS FORÁNEOS DE CENTROAMÉRICA EN LA INDUSTRIA DE MAQUINARIA PARA LA FABRICACIÓN DE CALZADO A TRAVÉS DE LA DIVERSIFICACIÓN DE LA EMPRESA" del alumno SERGIO DANILO BALCÁRCEL DOMÍNGUEZ.

Tomando en cuenta la opinión vertida por el asesor y considerando que el trabajo presentado satisface los requisitos en cuanto a redacción y forma, me suscribo.

Atentamente,

A handwritten signature in dark ink, appearing to read "Lucy de Brolo", with a long horizontal stroke extending to the right.

Lic. Lucy de Brolo
Colegiada No.3147

LDB/

ÍNDICE GENERAL

	Página
<i>Resumen</i>	1
I. La industria de calzado en Guatemala	2
I.I Actividades complementarias de la industria de calzado	3
I.1.1 Industria de cuero y pieles	4
I.1.2 Industria de hule y petroquímicas	5
I.1.3 Industria textil	5
I.1.4 Madera, plásticos, metales y otras industrias	6
I.2 La Gremial de Calzado de Guatemala y su importancia	6
I.3 Industria de la maquinaria de calzado en Guatemala	9
I.3.1 Herdom empresa de maquinaria de calzado	9
I.3.2 Análisis operativo de la empresa	9
I.3.3 Ivomaq Proveedor de Herdom	15
I.3.4 Gina competidor directo de Herdom	17
I.3.5 Otros competidores directos de Herdom	18
I.4 Fábricas de calzado de la industria de Centroamérica	18
I.4.1 Fábricas de calzado establecidas en Guatemala	18
I.4.1.1 Grupo Cobán	19
I.4.1.2 Calzado Magus	19
I.4.1.3 Calzado Roy	20

	Página
I.4.1.4 Dicalsa	20
I.4.1.5 Industria Hola	21
I.4.2 Fábricas de calzado establecidas en El Salvador	22
I.4.2.1 Adoc	22
I.4.2.2 Ricarfelli	23
I.4.2.3 Industrias Caricia	24
I.4.3 Fábricas de calzado establecidas en Nicaragua	25
I.4.3.1 Industrias el Toro	25
I.4.3.2 Calzado Alex	26
I.4.4 Fábricas de calzado establecidas en Costa Rica	26
I.4.5 Fábricas de calzado establecidas en Honduras	27
II. Las dificultades de ser un distribuidor de maquinaria	28
II.1 Importaciones de calzado una competencia indirecta fuerte	28
II.2 La estacionalidad del inventario de maquinaria y su impacto en los costos	31
II.3 Ausencia de la oferta de insumos para la fabricación de calzado	33
II.4 Competidores directos y otras amenazas que enfrenta Herdom	34
III. Las mejoras de un proceso de internacionalización competitivo	35
III.1 Gerencia de ventas competitiva	35
III.1.1 Gerencia de ventas para Guatemala	39
III.1.2 Gerencia de ventas para El Salvador	42

	Página
III.1.3 Gerencia de ventas para Nicaragua	44
III.2 Apertura de 3 nuevas unidades estratégicas de negocio	45
III.2.1 Comercializando materia prima	45
III.2.1.1 Herdom comercializando cuero	47
III.2.1.2 Herdom comercializando suajes o troqueles	49
III.2.1.3 Herdom comercializando tacones	55
III.2.2 Unidad de negocio de repuestos y reparaciones	56
III.2.2.1 División de repuestos	57
III.2.2.2 División de reparaciones	61
III.2.3 Comercialización de maquinaria para otro grupo objetivo	63
III.3 Alianzas estratégicas con fábricas de calzado	64
Síntesis final	66
Glosario	68
Referencias	70

RESUMEN

El presente trabajo muestra la investigación que se realizó sobre la empresa distribuidora de maquinaria de calzado Herdom, empresa ubicada en el Km 14.5 de la Calzada Roosevelt. Esta empresa cuenta con más de 50 años de experiencia en el mercado.

Muchas fábricas a lo largo de la región centroamericana, siguen produciendo calzado. En la actualidad, las tendencias mundiales obligan a que los fabricantes estén innovando y diversificando su línea de productos, para mantenerse a la vanguardia mundial, ofertando un zapato de calidad y con un diseño que sea agradable para el cliente.

El ser un distribuidor de maquinaria para el calzado tiene varias limitantes, porque la producción de calzado ha disminuido en los últimos años debido a las importaciones de calzado provenientes del extranjero.

En el presente ensayo, se puede analizar cómo el mayor competidor directo de Herdom es la empresa Gina, compañía distribuidora de maquinaria e insumos de calzado provenientes de China, cuyo modelo de negocio es de bajo costo, ventaja competitiva con la que ha ganado bastante participación de mercado. El objetivo de realizar esta investigación es crear una propuesta viable y factible, para la penetración de nuevos mercados en la región centroamericana.

La propuesta que se plantea en el tema, es que la empresa diversifique sus operaciones, con la apertura de unidades estrategias de negocio, para con ello negociar con varias empresas centroamericanas y así satisfacer varias necesidades, que no están siendo atendidas.

I. La industria de calzado en Guatemala

La industria del calzado en Guatemala está integrada por talleres artesanales, pequeños fabricantes, medianas fábricas y grandes industrias. Otra característica del calzado de la industria de Guatemala es que el grueso de la producción se destina al mercado interno. Sin embargo, existe una parte de la producción de las grandes industrias y medianas fábricas que se destina a la exportación, principalmente Centroamérica.

En Guatemala, la gran industria de calzado se concentra en la zona capitalina, la pequeña y mediana industria se encuentra generalmente, en el altiplano occidental y en el oriente del país. Según afirma Marroquín (2001, p. 1) “Esta actividad en Santa Catarina Mita, Departamento de Jutiapa, por ejemplo, es una de las principales fuentes de ingresos de esta población; está formada por pequeños talleres caseros, los cuales producen calzado de buena calidad y a precios realmente bajos, el oficio ha sido tradición de generación en generación.

Según lo observado la industria de calzado en Guatemala ha entrado en una etapa de crecimiento a partir de la fabricación de estilos y diseños más modernos, de cara a afrontar los retos que implica la globalización. Según afirma Tojin (2012) “Las fábricas pequeñas, medianas y grandes han introducido nuevas estrategias en sus procesos de producción a fin de reducir costos y ser más competitivos”.

Tojin (2012) afirma “Hoy las empresas tienen mejores modelos de administración de inventarios, tanto en materias primas como en producto terminado. En ese sentido, en vez de fabricar calzado sin tener la seguridad de su venta al consumidor final, todas trabajan contra pedidos, cambio que les ha permitido reorganizar sus stocks y ser más eficientes”.

Según lo observado a través de las visitas a tiendas de calzado, el desarrollo de los nuevos modelos se está produciendo en zapato, piel y cueros. Según afirma Tojin (2012) “Nos hemos preocupado de sacar modelos modernos, con lo que el fabricante tiene mejores opciones en su distribución”.

Asimismo, este autor manifiesta que a partir de la eficiencia, las fábricas de calzado han reducido considerablemente sus márgenes de utilidades, estrategias con las cuales hoy son más competitivas frente a la abundancia de producto importado.

El autor citado con anterioridad afirma “En 2009 el sector mostró una ligera recuperación de entre un 15 y 20 por ciento respecto de 2008, a pesar de la crisis económica y financiera internacional”. A pesar de ello al compararlo con el 2007 la tendencia es negativa.

Por otra parte, siempre debería existir un apoyo del gobierno para incentivar a los fabricantes de calzado, según afirma Tojin (2012) “Si existiera una política de estado por promover la competitividad y la generación de más puestos de trabajo, se debería dar preferencia al producto nacional”. Esto no se dio, ya que durante el Gobierno de Álvaro Colom fueron comprados alrededor de 120 mil pares de zapatos para regalar en algunos pueblos pero las autoridades optaron por adquirir producto chino, de menor calidad que el que se produce en el país.

I.1 Actividades complementarias de la industria del calzado

El término calzado abarca un vasto campo de productos fabricados a base de materiales muy diversos. Botas, zapatos, sandalias, zapatillas, zuecos, etc., se fabrican entera o parcialmente de cuero, goma, materiales sintéticos, plásticos, lona, cuerda y madera. Se entiende generalmente los métodos de fabricación tradicionales. La fabricación de botas de goma (o sus equivalentes sintéticos) es esencialmente una sección de la industria del caucho, que se trata en la Industria del caucho.

El capítulo que se analiza a continuación adentra a lector a la industria del calzado y sus actividades complementarias para la fabricación del producto como tal.

Los zapatos, botas y sandalias hechas de cuero, fieltro y otros materiales se han hecho a mano durante siglos. Los zapatos finos aún se hacen, entera o parcialmente, a mano pero en todos los países industrializados existen actualmente grandes fábricas de producción en serie.

I.1.1 Industria de cuero y pieles

Según afirma La Comisión Europea (2012) “El curtido del cuero abarca el tratamiento de la materia prima, es decir, la conversión de la piel en bruto o sin curtir -un material putrescible-, en cuero -un material estable-, y su acabado, para que pueda usarse en la fabricación de una amplia gama de productos de consumo”.

Osinky (2012) afirma: “Las principales fuentes de cuero son el ganado vacuno, los cerdos, los corderos y las ovejas. En 1990, Estados Unidos era el principal productor de cueros y pieles de origen bovino. Otros importantes productores son Alemania (antigua República Federal), Argentina, Australia, China, Francia, e India. Australia, China, la Federación Rusa, India, Nueva Zelanda, el Reino Unido, la República Islámica de Irán y Turquía son importantes fabricantes de pieles de ovinos”.

Portich (2012) afirma “Las fábricas de botas y zapatos se sitúan generalmente cerca de las áreas de producción de cuero”. De esta forma las fábricas de zapatos se han desarrollado donde se encuentra un suministro de gran volumen de fieltros de la industria textil, y en la mayor parte de los países, la industria tiende a estar centralizada. Existe una diversidad de cueros que tienen calidades únicas, algunas pieles de animales como el reptil constituyen los materiales originales, con una calidad duradera y resistente para las suelas. En los años recientes, el cuero ha sido desplazado cada vez más por otros materiales, en especial la goma y los plásticos.

I.1.2 Industria de hule y petroquímicas

Esta industria produce productos terminados que son complementarios a la industria de calzado, por ejemplo; suelas, tacones y producto terminado como las botas de hule, así como, materia prima para la producción de calzado. Las botas de hule tienen mucha demanda en el sector agrario y de la construcción. En Guatemala existen huleras que son importantes dentro del sector industrial, las cuales generan beneficios económicos importantes al demandar mano de obra.

Según afirma Tojin (2012) “Las fábricas utilizan suelas elaboradas a base de látex, y otras compañías emplean derivados del petróleo”. Es de vital importancia considerar que la industria de la fabricación de calzado es también sensible a los precios del petróleo; por ello se deben aprovechar al máximo los recursos derivados de dicho producto para con esto tener un proceso más eficiente en la producción.

I.1.3 Industria textil

Según afirma Domínguez (2012) “Como complemento a la fabricación de calzado se utiliza; lona de algodón, lonas sintéticas, mantas, telas y otros materiales que son producidos por industrias especializadas en la fabricación de estos materiales necesarios para la fabricación de calzado”.

Es importante que existan alianzas entre las empresas de textiles y calzado; la integración de este tipo de empresas es importante para elevar la competitividad de cualquier país. Iniciativas como las que hizo Brasil y Cuba recientemente, ayudan a que se promueva la industria textil y del calzado de una manera integrada en la que en un mismo evento se promocionan ambos sectores industriales. Es importante entender el sector textil, ya que este es complementario a la fabricación del calzado, sin algunos insumos que producen las fábricas de textiles sería imposible lograr una producción eficiente de calzado.

I.1.4 Madera, plásticos, metales y otras industrias

La industria de la madera es otra industria complementaria del calzado. Según afirma Alcántara (2012) “Esta industria produce hormas y tacones que se requieren en la fabricación del calzado y son fundamentales para la producción”.

Igualmente con la industria de plástico, el uso del zapato plástico es cada vez mayor, por lo que ha aumentado su importancia dentro de la industria de calzado, pues tiene bajos costos, lo que facilita su adquisición al sector de escasos recursos, además de la producción complementaria de productos y accesorios de estos materiales sintéticos que se usan para la industria de calzado tradicional.

Según afirma Domínguez (2012) “La industria de metales produce puntas de acero, cambrellones, clavos galvanizados, troqueles y otros materiales utilizados para calzado de trabajo especializado, también se producen moldes básicos para la fabricación de suelas y tacones, principalmente para la industria de calzado”.

Los productores de madera, plásticos y metales pueden ser los potenciales proveedores para algunos insumos de fabricación del calzado.

I.2 La Gremial de Calzado de Guatemala y su importancia

Según afirma Grecaza (2012) “La Gremial de Fabricantes de Calzado y Productos Afines, adscrita a la Cámara de Industria de Guatemala, es una institución sin fines de lucro, que promueve el desarrollo de la industria de calzado, productos afines y la cadena productiva del calzado”. Esta institución afirma que tiene como visión ser un gremio reconocido por su competitividad, unidad y liderazgo en la solución de problemas comunes del sector industrial de calzado surgidos tanto a nivel nacional como internacional.

Según afirma la institución antes mencionada, la Gremial está compuesta por personas individuales o jurídicas de todas las regiones del país, que agrupan a pequeñas, medianas y grandes empresas que producen calzado de piel, sintético y plástico para hombre, mujer y niño, empresas y otros proveedoras de materias primas y maquinaria y empresas de productos afines a la industria del calzado. Así mismo afirma “que más de 40 mil personas dependen de esta actividad”.

Según afirma Prado (2012, p. 4) “Los fabricantes de Calzado este año se encuentran en una mejor posición para competir con el calzado Chino, gracias a las iniciativas de nuevos diseños, combinación de materiales y la situación cambiante que hace que China no pueda acceder a ciertos nichos de mercados”. Es importante entender que estos nichos de mercados a los que se refiere, son países como Guatemala en el cual se está protegiendo el calzado nacional, aparte del convenio realizado con Taiwán el cual hace que las importaciones de calzado de China sean en menor volumen; sin embargo todavía se importa bastante calzado chino a otros países de Centroamérica como es el caso de Costa Rica y Honduras. La Gremial de calzado de Guatemala es de gran apoyo para los fabricantes de calzado, ya que esta tiene como visión ser un gremio reconocido por su competitividad, unidad y liderazgo en la solución de problemas comunes del sector industrial de calzado a nivel nacional e internacional.

Según Arias (2012, p. 17) “En el Appareal Sourcing Show 2012; se contó con la presencia de la Gremial de Calzado de Guatemala esto es de gran importancia para la industria del calzado”. En estos momentos se tienen oportunidades reales para promover el crecimiento del sector y se cuenta con el apoyo del nuevo Gobierno para hacerlo.

Según afirma Malouf (2012, p. 17) “Las compañías regresan a comprar a Centroamérica, pues el precio del transporte desde China a Estados Unidos se incrementó, lo cual genera una oportunidad de negocios en la región”.

La Gremial de Calzado de Guatemala realiza eventos como la Expocalzado. Según afirma Prado (2012) “Los fabricantes de calzado de la región celebrarán del 7 al 10 de

agosto en la capital de Guatemala la vigésima segunda edición de Expocalzado, durante la que esperan alcanzar un volumen de negocios de unos Q60 millones”. En esta feria se exponen únicamente marcas nacionales porque el fin es promover el calzado guatemalteco; sin embargo a la feria asisten potenciales proveedores de México y Centroamérica.

Según afirma Grecaza (2012) “Guatemala es productor del 75% del calzado que se usa en Centroamérica y de allí la importancia de esta cita de productores regionales”. En la feria de este año se confirmó la asistencia de más de 7 mil, incrementando 10% más con relación al año pasado.

El autor antes mencionado asegura que en 2011, se logró un volumen de negocios aproximado de Q45 millones. “Este año esperamos alcanzar unos Q60 millones”.

Así mismo, indica que “La novedad de esta edición es que se contará con la participación de 10 empresas de textiles que antes no habían participado. Nos hemos involucrado un poco más con este sector para intentar incrementar el volumen en el exterior”.

Expocalzado es una cita anual especializada y dirigida a zapaterías, mayoristas, minoristas, fabricantes y toda empresa que se encuentre en la cadena productiva de calzado.

Los participantes expondrán más de cuatro mil estilos diferentes de zapatos producidos por fabricantes guatemaltecos y centroamericanos, con las últimas tendencias en la moda. En la feria de calzado también se exponen materias primas, equipo de última tecnología, maquinaria, materiales sintéticos, pieles, suelas y hormas, entre otros insumos.

I.3 Industria de la maquinaria de calzado en Guatemala

En Guatemala algunas empresas se han dedicado a la distribución de maquinaria para la fabricación de calzado; máquinas que pueden ser de costura, corte, inyección, montado, conformado, pintado y pegado.

En el presente capítulo se analiza la empresa Herdom, así como también su mayor competencia, la empresa de maquinaria de calzado Gina y otros posibles competidores.

A través de ello se podrá hacer un análisis más profundo de la empresa en relación con sus competidores, y de qué manera están atendiendo al mercado.

I.3.1 Herdom empresa de maquinaria de calzado

Herdom Sucs es una empresa que fue fundada en 1953. Está localizada en el Km 14.5 de la Calzada Roosevelt. Según afirma Herdom (2012) “La empresa distribuye a Centroamérica maquinaria y equipos para la industria del calzado.” Herdom se ha dedicado durante más de cincuenta años a abastecer fábricas localizadas dentro de Guatemala e incluso algunas situadas fuera del país. La mayor parte de la maquinaria comercializada por la empresa proviene de Brasil, ya que existe una excelente relación con un proveedor de maquinaria de calzado, la empresa Ivomaq, la cual da una maquinaria de alta calidad. Herdom brinda todos los servicios post venta necesarios lo cual hace que el cliente se sienta seguro; ya que tendrá el respaldo de todos los repuestos de la maquinaria.

I.3.2 Análisis operativo de la empresa

La empresa operativamente funciona con las áreas de Compras & Logística, Distribución & Ventas y Finanzas; tomando las altas decisiones administrativas desde la Gerencia General, todas las operaciones de la empresa deben ser aprobadas por los altos mandos de la compañía.

Las compras y logística están unificadas; la empresa trata de comprar y obtener el mayor crédito posible de parte de los proveedores extendiendo los días de crédito para con ello tener cierta liquidez para operar. Ellos mismos son los encargados de trabajar toda la logística, ya que saben qué tipo de transporte es el más adecuado, qué tipos de embalaje son los más adecuados, tener un amplio conocimiento de aranceles de importación de maquinaria de calzado, saber que Incoterm es el más conveniente para traer la maquinaria. La empresa en el pasado ha pensado tercerizar la logística para con ello reducir costos.

Todas estas compras deben ser autorizadas por Finanzas, ya que sin la previa autorización de este departamento no se pueden llevar a cabo dichas compras. El presupuesto asignado ha disminuido en los últimos años, ya que los ingresos de la empresa no han sido tan positivos como ocasiones anteriores.

El departamento de Distribución y Ventas tiene a su cargo la comercialización de maquinaria y otro tipo de productos entre estos productos están hilos, repuestos de maquinaria, lijas y sellos. Herdom tiene la representación de marcas reconocidas a nivel mundial entre las que se encuentran Sazi, Ivomaq, Atom, Golden Wheel, Hydroma y los hilos Gutermann. El departamento de ventas identifica los clientes a través de visitas constantes a empresas que se dediquen a la fabricación de calzado, también cuentan con una sala de ventas en la empresa.

El departamento de Distribución es el encargado de llevar la maquinaria a las distintas fábricas e instalar dichas máquinas; así como también reparar posibles imprevistos que estas podrían presentar dándoles el mantenimiento requerido para el buen funcionamiento de las mismas.

Es importante mencionar que Herdom cerró una fuerte unidad estratégica de negocio la cual era Suajes. Según afirma Domínguez (2012) “Suajes era una unidad estratégica de negocio que se dedicaba a la venta de moldes para hacer troqueles, flejes entre otros.”

A pesar de las dificultades que se han presentado en el mercado de calzado, la empresa ha permanecido en el tiempo debido a la constante actualización de líneas líderes en maquinaria, ofreciendo máquinas de calidad las cuales tienen un precio más alto que el de la competencia. Los clientes en la actualidad demandan empresas serias, sólidas y de prestigio. Por ello Herdom sigue proponiendo lo más moderno y confiable en equipos desde su almacén o bien con representaciones de marcas de renombre mundial.

Maquinaria de Calzado Herdom

Según afirma Domínguez (2012) “La empresa ha manejado durante varios años una amplia gama de maquinaria con distintas funcionalidades para satisfacer al sector de calzado”. Entre las que destacan como las más importantes:

- **Maquinaria de costura**

La empresa distribuye maquinaria de costura industrial conocida como de poste de una o dos agujas. Las máquinas de costura cosen suelas, caja de suelas y planillas.

Ilustración 1

MAQUINARIA DE COSTURA



Fuente: Herdom, (2012).

- **Maquinaria de corte**

Herdom cuenta con máquinas hidráulicas para el corte de piel, suela y cartón contra fuertes, materiales sintéticos, etc. Así como, otras de brazo giratorio, hidráulicas para el corte de materiales en planchas y rollos, de puente a carro móvil, y sistemas automáticos de corte a cuchilla oscilante.

Ilustración 2

MAQUINARIA DE CORTE



Fuente: Herdom, (2012).

- **Maquinaria de montaje**

Gama de máquinas para montar o armar puntas en la industria del calzado, neumática e hidráulica, de 7 y 9 pinzas, con y sin inyección de termoplástico, usadas y totalmente reacondicionadas. Estas sirven para montar o armar el talón del calzado hidráulico y neumático con y sin inyección de termoplástico, usado o totalmente reacondicionado.

Ilustración 3

MAQUINARIA DE MONTADO



Fuente: Herdom, (2012).

- **Maquinaria de inyección**

La empresa cuenta con máquinas para la inyección de suelas, botas, sandalias etc., en mono y bicolor, en materiales termoplásticos. Estas pueden ser estáticas o rotativas. La estática son las que sirven para la producción de suelas bicolores, multicolores y con inserciones de materiales termoplásticos compactos y expandidos. A diferencia la máquina rotativa puede inyectar botas de hasta 48 cm de altura en uno, dos o tres colores de materiales termoplásticos.

Ilustración 4

MAQUINARIA DE INYECCIÓN



Fuente: Herdom, (2012).

- **Maquinaria de conformado**

Según afirma Domínguez (2012) “Las máquinas de conformado son de las que más demanda tienen, ya que el secado de la horma es uno de los procesos de producción más importantes en la fabricación del calzado”.

Estas se dividen en las máquinas de conformar a frío y las que tienen un sistema de secado programado.

La máquina de conformar a frío cuenta con una parte interna en acero inoxidable elimina el riesgo de oxidación, tiene un motor de ventilador y condensador con dos velocidades, resultando en menor consumo de energía.

El aislamiento térmico de alta tecnología (Armaflex) evita condensación, manteniendo el calzado seco. Los condensadores de filtros de aire en la parte superior de la máquina, disminuyen la suciedad, facilitando la limpieza de los filtros y direccionando la salida de aire, por encima del operador. Cuenta con un sistema de alarma que avisa al operador cuando se tiene una presión alta, cuyo objetivo es evitar daños técnicos.

Las máquinas de sistemas de secado tienen cortinas de aire para evitar la salida del calor, con la particularidad de secar independientemente la parte del calzado que se desea secar. Los tres reguladores de velocidad del ventilador hacen que este proceso sea eficiente.

Ilustración 5

MAQUINARIA DE CONFORMADO



Fuente: Herdom, (2012).

- **Maquinaria de pegado**

Herdom tiene máquinas neumáticas para el pegado de suelas, en versiones bolsa envolvente y membrana. Aparte de ello cuenta con otras neumáticas para humedecer la punta del corte antes del montaje, y el conformado de contrafuerte ya sea temperatura caliente o fría.

Ilustración 6

MAQUINARIA DE PEGADO



Fuente: Herdom, (2012).

- **Maquinaria de pintado**

Máquinas automáticas para el barnizado de suelas a sistemas de spray e inmersión están disponibles en distintas configuraciones para adaptarse a las diferentes necesidades, desde el modelo básico hasta las versiones más completas, cubriendo así las exigencias del mercado.

Ilustración 7

MAQUINARIA DE PINTADO



Fuente: Herdom, (2012).

I.3.3 Ivomaq proveedor de Herdom

Ivomaq es una empresa de Brasil con 50 años de experiencia, la cual se dedica a la producción de máquinas de zapatos, carteras, artículos de cuero o sintéticos. Tiene como objetivo, estar siempre actualizada en los avances tecnológicos de sus máquinas.

Herdom ha representado durante varios años orgullosamente esta empresa. Según afirma Rodríguez (2012) “Antiguamente la costura del calzado era una simple acción de

unir piezas y proporcionar una mayor seguridad en el corte y también en costuras de suela”. Con esto hubo la necesidad de un nuevo concepto de la costura, que pasó no solamente de unir piezas, sino también a ser un diferencial en los productos y una búsqueda de la perfección. Las máquinas de Ivomaq dan una belleza superior al calzado y un atractivo más al producto cosido, lo cual da un aspecto visual agradable a la vista del cliente.

Así mismo, manifiesta que “En este momento la empresa cuenta con 61 modelos de máquinas de coser, las cuales se han creado bajo características específicas que el cliente solicita como el tipo de aguja, el material que va a coser, las dimensiones, las texturas y demás. El proceso de creación cuenta con un gran equipo de trabajo de investigadores y creadores, que tardan aproximadamente 2 años en hacer todo el proceso de realización de una máquina”.

También da a conocer que “Ivomaq centra sus productos en lo que el cliente quiere, posicionándose como un pionero en máquinas de coser, ofreciendo sus productos y asesoría técnica en toda Latinoamérica, Centro América y en India”.

El cliente, en la actualidad, es mucho más conocedor y exigente. Una costura bien hecha no pasará desapercibida, Ivomaq lo sabe y por eso produce en Brasil la más extensa gama de máquinas de costura de poste, para satisfacer las necesidades tanto del cliente pequeño como del gran fabricante.

Ilustración 8

MAQUINARIA IVOMAQ EXPOCALZADO 2012



Fuente: Propia, (2012).

Ilustración 9

CALZADO FABRICADO CON MAQUINARIA IVOMAQ



Fuente: Propia, (2012).

I.3.4 Gina competidor directo de Herdom

Según afirma Posas (2012) “Un competidor es toda empresa que satisface la misma necesidad al mismo grupo objetivo que mi empresa”. En este caso se puede analizar que entre los principales competidores de Herdom está la empresa Gina, la cual es la única empresa que se dedica a la venta de maquinaria y materiales para el calzado a bajo costo, ya que su maquinaria es proveniente de China. Según afirma Gina (2012) “Es una empresa que tiene como visión consolidarse paso a paso como la empresa líder en materiales y maquinaria para la industria de calzado en Centro América”. En los últimos años, esta empresa ha presentado un gran crecimiento y debido a la apertura de varias sucursales a lo largo de la región Centroamericana, ya que cuenta con sucursales propias en Quetzaltenango, El Salvador, Honduras, Costa Rica y Nicaragua.

El modelo de negocio de Gina y su ventaja competitiva reside en que el cliente percibe un precio menor en sus productos con respecto a los competidores, gracias al bajo costo de importar maquinaria proveniente de China. Este modelo de negocio hace que Gina capte varios clientes pues las empresas que invierten en esta maquinaria no requieren desembolsar un monto tan alto. Una diferencia de Gina con respecto a otras empresas de maquinaria, es que ellos colocan su marca en las máquinas que venden.

I.3.5 Otros competidores directos de Herdom

Según afirma Domínguez (2012) “Otra competencia directa de Herdom es la empresa Euromaq la cual se dedica a la distribución de maquinaria de calzado proveniente de Europa, representando maquinaria de alta calidad”. Según lo observado, las empresas de logística como Navaglobal, empresa que vende maquinaria en buen estado, podría ser también competencia. Dichas empresas tienen una gran ventaja con respecto a la competencia, ya que no necesitan mantener inventario, el trabajar por pedido importando la maquinaria que es solicitada por los clientes representa una reducción de costos en inventario. Este tipo de empresas deben optimizar su logística teniéndola bien definida para una máxima coordinación de la importación de la maquinaria.

I.4 Fábricas de calzado de la industria de Centroamérica

Según lo investigado en la región centroamericana existen varias empresas productoras de calzado. Es importante destacar que se han mantenido en el mercado por su solidez, innovación y sostenibilidad. Todas estas fábricas son los clientes potenciales de las empresas que se dedican a la distribución de maquinaria de calzado las cuales fueron analizadas en el capítulo anterior.

I.4.1 Fábricas de calzado establecidas en Guatemala

Según afirma Tojin (2012) “Las fábricas de calzado en Guatemala han entrado en una nueva etapa de crecimiento a partir de la fabricación de estilos y diseños más modernos, de cara a afrontar los retos que implica la globalización. Adicionalmente, las fábricas pequeñas, medianas y grandes han introducido nuevas estrategias en sus procesos de producción, a fin de reducir costos y ser más productivas”.

I.4.1.1 Grupo Cobán

Según afirma Grupo Cobán (2012) “comenzó a operar en 1914 como una tenería en San Cristóbal Verapaz, Alta Verapaz, Guatemala”.

Con el paso del tiempo se logró convertir en una prestigiosa empresa. Según afirma esta empresa “Entrada la década de los 30, una familia guatemalteca compra la planta y le da un nuevo impulso, iniciando la transformación de esta hacia un gigante centroamericano”.

Según el Grupo empresarial “para 1965, Zapaterías Cobán logró extenderse por Guatemala como líder en la elaboración de zapatos para trabajo. Durante esta época, la empresa se esmeró en adquirir solidez, gracias a la calidad que la producción ofrecía a los clientes”.

A causa de una visión emprendedora, Según afirma Grupo Cobán (2012) “La empresa ha logrado exportar sus productos a lugares como Centroamérica en los años 60, Estados Unidos en 1974, México a partir del año 2000 y a Europa en 2006”. También han establecido oficinas de representación en varios países y otra planta de producción en Costa Rica.

Según afirma la empresa “Durante casi 100 años, Grupo Cobán ha creado conceptos innovadores para calzar estilos de vida modernos de muchas personas a través de su producto icono, las botas Rhino. Este producto está diseñado para ofrecer el mejor calzado para la seguridad”.

I.4.1.2 Calzado Magus

Según afirma Calzado Magus (2012) “es una empresa 100% guatemalteca, fundada desde 1960 con los más altos estándares de calidad y tecnología de punta para la

producción de calzado 100% genuina, inyección de suelas en diversos materiales”. Con capacidad instalada para más de 4500 zapatos diarios.

Así mismo, indica que “El calzado de la empresa se distribuye a todo el país y se exporta a Centro América, Sur de México y Europa. A lo largo de todos estos años Magus, ha logrado satisfacer a sus clientes, gracias a que sus productos brindan alta calidad, confort y durabilidad”.

I.4.1.3 Calzado Roy

Calzado Roy (2012) afirma “es una empresa productora y comercializadora de calzado tanto en piel como de PVC con más de 20 años de experiencia en la región. Líder en el mercado guatemalteco y con una gran expansión regional”.

Según esta empresa, ellos ofertan una gama de calzado de piel y plástico a costos accesibles brindando una completa garantía sobre la manufactura y materiales. La logística de esta fábrica es una gran ventaja, ya que se caracterizan por la entrega de pedidos completos según existencias, los cuales oscilan entre una a tres semanas, la sede de la empresa es en la ciudad de Guatemala.

I.4.1.4 Dicalsa

Según afirma Dicalsa (2012) “Desarrollo Industrial de Calzado, S.A. es una fábrica de calzado situada en el Km 18.2 carretera a San Juan Sacatepéquez, Guatemala se fundó en 1974; con el propósito de introducir al mercado latinoamericano calzado de tipo alemán para caballeros y niños.” Esta empresa importa maquinaria especial y materia prima de mejor calidad para ofrecer un excelente producto, mismo que tuvo mucha aceptación a nivel nacional.

Así mismo, afirma que su objetivo es llegar a ser la más reconocida en su ramo a nivel nacional e internacional, diseñando y elaborando distintos tipos de calzado, inspirados en la moda europea.

También indica que “La empresa se ha mantenido a la vanguardia gracias a la visión de las personas que la administran, siempre están tecnificando e innovando sus productos para dar a sus clientes un producto de calidad”.

Según afirma la empresa “En la actualidad sigue siendo una de las mejores fábricas de calzado para niños en Latinoamérica; cuenta con calzado casual, elegante, de excelente calidad y de moda”. La marca más importante de DICALSA son los zapatos Penny, calzado hecho exclusivamente para bebés y niñas el cual se diferencia por su moda, calidad y comodidad. Las otras marcas de Dicalsa son: Raccoon, Jones y Epilson, esta última es una línea especial que utiliza material llamado Eva, el cual se caracteriza por ser 100% material italiano, antitranspirante, lavables, antibacteriales no tóxicos y confortables, similares al popular estilo Crocs.

I.4.1.5 Industria Hola

Industria Hola (2012) afirma que “En 1992 da inicio INDUSTRIA HOLA DE CENTROAMÉRICA, S.A. como resultado de la visión de unos guatemaltecos y la tradición zapatera de una familia española.”

Según afirma la empresa “La combinación de ambos hace de esta compañía una de las de mayor crecimiento de Centroamérica en la fabricación de calzado con una producción anual superior a los 200,000 pares de zapatos, lo cual representa una gran oportunidad para las empresas de maquinaria de calzado ya que la producción de esta empresa va en crecimiento constante”. La empresa se caracteriza por la creación de zapatos casuales incorporándoles un estilo innovador los cuales tienen una gran aceptación por el mercado centroamericano.

Así mismo, la empresa indica que “Gracias a su vocación exportadora, la empresa está presente en El Caribe, Centroamérica y sigue extendiéndose a México donde sus productos son bien acogidos.” Un modelo de internacionalización es posible, ya que muchas veces penetrar otros mercados resulta más rentable en el largo plazo; las marcas de la empresa son Poloni la cual va dirigida a los niños, Donner dirigida a un segmento de mujeres y D’Coast la cual está orientada para hombres.

I.4.2 Fábricas de calzado establecidas en El Salvador

Según afirma El Ministerio de Economía de El Salvador (2012) “La industria de calzado para el caso de El Salvador, muestra signos alentadores ya que las exportaciones han registrado un incremento anual del 17% y se ha visto un aumento en el nivel de empleo formal que genera esta actividad económica.

Las perspectivas se muestran atractivas para la industria si se aprovechan las oportunidades que ofrecen los tratados de libre comercio, la estrategia de atracción de nuevas inversiones y el programa de dotación de calzado y uniformes escolares.

Aparte de ello el Estado está colaborando a que se aumente la producción de calzado en El Salvador. Según afirma Domínguez (2012) “La industria del calzado en El Salvador está teniendo un gran crecimiento gracias a los incentivos que está dando el gobierno salvadoreño”. Esto representa una oportunidad de negocio para los fabricantes de calzado los cuales pueden ofertar su producto al sector público y con ello volverse empresas más competitivas.

I.4.2.1 Adoc

Según afirma Adoc (2012) “se dedica no solo a la comercialización, sino también a la producción de calzado, siendo la fábrica de calzado más grande de Centroamérica. Durante el año, la empresa produce un promedio de 3.2 millones de pares de zapatos, con los que se calzan miles de personas a nivel regional”.

La empresa afirma que “Ese potencial de producción, consolidado con 57 años de funcionamiento, genera más de 3,700 empleos directos a nivel regional, de los cuales aproximadamente un 82% son salvadoreños y los restantes se distribuyen entre Guatemala, Honduras, Nicaragua y Costa Rica”.

Según afirma la fuente antes mencionada “La producción de ADOC, más las importaciones que se realizan mensualmente, se distribuye a las 230 tiendas que tienen en Centroamérica”. Todos sus productos y marcas tienen el respaldo de la utilización de tecnología de punta, maquinaria innovadora y personal altamente calificado algo que unificado garantiza productos de calidad.

Así mismo, indica que “La empresa se ha expandido ya a todos los mercados de Centro América y exporta a más de 35 países; así, la compañía ha posicionado sus marcas entre los públicos más exigentes del mundo”.

Continúa indicando que “Sus marcas más importantes son: Bracos, Reflections, Kidsport, Kidocs, Mirabella, entre otras. Además de representar varias marcas importantes en la región, entre algunas de ellas están: Hush Puppies, Heartland, Caterpillar, The North Face, y Steve Madden”.

I.4.2.2 Ricarfelli

Ricarfelli (2012) afirma “Esta fábrica nace un 31 de octubre 1981, como una empresa familiar con la idea de proporcionar a la población salvadoreña calzado de la mejor calidad y comodidad, además al alcance del presupuesto familiar”. Actualmente, cuenta con más de 50 empleados entre operarios, personal administrativo y de dirección.

Esta fuente también da a conocer que “La fábrica se encuentra ubicada en Reparto Santa Alegría en Ciudad Delgado. El inventario con que actualmente cuentan es con alrededor de 40 modelos de calzado, entre estos están deportivos, casuales, de vestir, etc., para dama, caballeros y niños. El calzado por ser algunas veces producto de

temporada como el periodo escolar el cual está constantemente variando entre diferentes modelos y estilos según la época”.

I.4.2.3 Industrias Caricia

Según afirma Industrias Caricia (2012) “inició sus operaciones en 1971 como un pequeño taller de pantuflas de descanso. Con el tiempo se convirtió en una empresa flexible y hábil en la producción de cualquier tipo de calzado, extendiendo sus líneas de productos hasta convertirse en una de las fábricas más grandes de El Salvador.

Según afirma la empresa “El mercado tan dinámico los ha obligado a invertir en maquinaria de punta y nuevos procesos lo cual ha hecho que fortalezcan sus líneas con productos innovadores a precios muy razonables”.

Así mismo, manifiesta que “En la actualidad la empresa cuenta con una amplia variedad de materiales entre los cuales podemos mencionar pieles, carnaza, lonas, sintéticos, suelas de PVC, EVA, PU, TR”.

También da a conocer que entre las líneas que producen se encuentran sandalias, zapatos, deportivos, en los diferentes géneros existentes mujer, niña, hombre, niño, bebé. A través de los años, han creado diversas marcas que se han posicionado como líderes en diferentes momentos del tiempo: Turbo high class Shoes, Lee Shoes, Golden Tag, Truck, Jaguar y otras.

Continúa afirmando que en los últimos años, la empresa ha trabajado en una definición líneas de producción la cual ha llevado a la optimización de la capacidad instalada, pudiendo producir prácticamente todos los tipos de construcción de calzado (sandalias, zapatos, calzado deportivo) y elevando la producción mensual total a niveles superiores a los 180,000 pares. Industrias Caricia (2012) afirma “Hoy en día se cuenta con más de 800 empleados en El Salvador y más de 150 empleados en los países de la región centroamericana”.

I.4.3 Fábricas de calzado establecidas en Nicaragua

Según afirma Delgado (2012) “En Nicaragua la producción nacional de calzado creció de un millón de pares de zapatos hace 7 años a 3,5 millones en 2011, de los cuales un millón fueron exportados al extranjero”.

Así mismo, afirma “que la mayor parte de la exportación se dirige al mercado centroamericano, y que el precio promedio de cada par es \$12”. Agregó que el sector cuenta con poca tecnología, y que para revertir esta situación los talleres requieren de créditos más flexibles.

La industria del calzado cuenta con poca tecnología esto representa una gran oportunidad para las empresas de maquinaria de calzado de Guatemala, ya que pueden transferir esa tecnología de las máquinas a las fábricas para que ellas se vuelvan más competitivas.

I.4.3.1 Industrias el Toro

Industrias Toro (2012) afirma “Ser una empresa conocida nacional e internacionalmente como LA CHONTAL fue fundada en 1960, con el objetivo de abastecer de botas y uniformes al Ejército de Nicaragua. En la década de los 90 la reducción del Ejército obliga a la CHONTAL a buscar mercado para el 70% de su producción, giro que le permite convertirse en una empresa privada líder en el mercado nacional, destinando su producción de botas al sector agrícola e institucional.”

Según lo analizado sobre esta empresa es importante que existan organizaciones como La Chontal las cuales se preocupan por dar un calzado de calidad a bajo costo al sector trabajador, ya que este es un segmento que muchas veces carece de recursos para adquirir un calzado de calidad; este tipo de empresas suelen producir por volumen algo que interesa a todas las empresas de maquinaria de calzado esto significa que las

máquinas tendrán una alta rotación como consecuencia de una depreciación más rápida por la producción constante requerida.

Según afirma Industrias el Toro (2012) “ La empresa Chontal forma parte del grupo de empresas del Instituto de Previsión Social Militar, está ubicada al oriente de la ciudad de Managua, a 15 minutos del aeropuerto internacional, el giro del negocio es el procesamiento de pieles Bovino, Wet-Blue, Cuero para calzado y Botas de trabajo.”

I.4.3.2 Calzado Alex

Según afirma Calzado Alex (2012) “El objetivo de la empresa es fortalecer el sector de calzado-cuero en manos de pequeñas y medianas empresas, a través de la empresa y la colaboración de 6 Pymes proveedoras, para que desarrollen su capacidad competitiva para acceder a más y mejores mercados, contribuyendo a generar más empleos e incrementando su rentabilidad, crecimiento económico y social de forma sostenible”.

El impacto a todo el sector de la industria de calzado es de grandes proporciones, ya que como meta fundamental la empresa espera recuperar el prestigio centroamericano de la industria del calzado nicaragüense y posicionarse en nuevos mercados dentro y fuera de la región centroamericana.

I.4.4 Fábricas de calzado establecidas en Costa Rica

Según afirma Domínguez (2012) “Costa Rica prefiere importar el calzado de Asia y Norteamérica”. Esto porque los estilos y la calidad producida es muy variada. Los establecimientos comerciales dedicados a este producto son muy abundantes. Sin embargo, todavía existen fábricas importantes como lo son La Bilbaína, S.A. fábrica de mucha tradición establecida en San José. Es por ello que según lo analizado las empresas de maquinaria prefieren no entrar a comercializar a fábricas de calzado en

Costa Rica ya que estas se han visto opacadas por el calzado de importación; empresas que han ido ganando bastante cuota de mercado en los últimos años.

I.4.5 Fábricas de calzado establecidas en Honduras

Según afirma González (2012) “En Honduras se maneja un alto volumen de importación de zapatos usados desde los Estados Unidos esto hace que los fabricantes de calzado de Honduras encuentre sus mejores clientes en Nicaragua”. Las empresas más destacadas en Honduras son Caprissa y la Industria militar de Honduras (IMFFAA).

El caso de Honduras es interesante, ya que las grandes fábricas han dejado de fabricar, muchas de ellas han cerrado sus operaciones. A pesar de esto, todavía se sigue produciendo pero en un menor volumen. Según afirma Domínguez (2012) “Hoy en día los mayores productores de calzado son los talleres artesanales”. Es importante analizar que estos talleres no desembolsan grandes cantidades en inversión de maquinaria, ya que su producción es bajo pedido.

II. Las dificultades de ser un distribuidor de maquinaria

Ser un distribuidor de maquinaria de calzado requiere una gran dificultad para la empresa Herdom, ya que se tienen varios factores en contra los cuales pueden provocar la desestabilización de la empresa en el mercado. En el siguiente capítulo se analizarán las principales amenazas que se pueden presentar al dedicarse a la distribución de la maquinaria de calzado.

II.1 Importaciones de calzado una competencia indirecta fuerte

En el esfuerzo por competir con todas estas empresas de maquinaria o materia prima, muchas veces se descuida un fuerte competidor llamado importaciones de calzado. El calzado como producto terminado que es importado a los países de Centroamérica representa una gran amenaza para los fabricantes de calzado y se vuelve una competencia indirecta de Herdom, Gina y todas las fábricas de calzado de la industria guatemalteca; ya que las empresas prefieren muchas veces importar el calzado fabricado en lugares como India, Brasil, México y China siendo este la principal amenaza, los cuales cuentan con mano de obra y maquinaria más barata, y por ende tienen costos más bajos. Este tipo de comercialización lo pueden llevar a cabo tiendas de calzado que cuenten con cierta liquidez y reconocimiento, pues para comprar en el extranjero se necesita de referencias comerciales en el país de compra, así como para obtener una línea de crédito.

Según afirma Menegazzo (2007, p. 20) “La industria del calzado es uno de los industriales que muestra mayores cambios en las últimas décadas, es interesante que de la producción total de calzado un 60% es exportado”. Esto representa una gran amenaza para la industria de calzado guatemalteca, China produce alrededor de 6,500 millones de pares por año y exporta 4,000 millones, India de igual forma produce 700 millones de pares, el bajo costo de producción de estos países los convierte en líderes en el mercado de exportación de calzado desplazando a países como Italia, Portugal y España que tienen altos costos de fabricación pero una mayor calidad en el calzado.

Así mismo, el autor indica que el volumen de producción para la exportación del calzado de China ocupa alrededor del 55%, al ser un país extenso territorialmente pueden diversificar su producción, la provincia del Cantón ubicada al sur de China tiene una capacidad de fabricación impresionante, se estima que se han llegado a fabricar tres mil millones de pares de calzado, el cual representa un tercio de la producción mundial.

De igual forma Menegazzo (2007, p. 22) afirma “El 90% de la industria de calzado de China se caracteriza por ser empresas grandes e industrializadas que cuentan con tecnología muy avanzada para adaptar sus procesos por medio de economías de escala”. Esto hace que la China tenga los precios más competitivos del mercado internacional.

De acuerdo a lo investigado, se puede establecer que las fortalezas que la China tiene como productor de calzado son; costos de producción bajos, economías de escala, alta tecnología, innovación y una infraestructura adecuada para todo tipo de producción de alto volumen. Sin embargo, existen varias debilidades que Guatemala debe aprovechar para competir contra los asiáticos; entre las principales debilidades están la baja calidad del calzado y la poca duración que éste tiene.

Así mismo, el autor mencionado con anterioridad afirma “La industria del calzado es un gran rubro en la balanza comercial de China, ya que esta es una de las industrias que más dinero atrae”. Esto se debe en parte a la habilidad que tienen los productores para copiar estilos de las marcas más famosas de zapatos. Es por ello que China es una fuerte amenaza para el calzado centroamericano. Esto se ve reflejado en el cierre de operaciones de fábricas localizadas en la región, el caso más resaltado es el de Costa Rica país en el que la importación de calzado chino ha subido en los últimos años. Por el contrario, Guatemala en los últimos años se ha visto protegido del calzado chino gracias a los aranceles que se le han puesto a las empresas que desean importar este tipo de calzado, el tratado de libre comercio con Taiwán también ha hecho que el volumen de calzado chino importado haya ido en disminución. Pero esto no deja de tener impacto, ya que la economía china está creciendo y el calzado sigue siendo comercializado debido a que este tipo de calzado representa márgenes de ganancia interesantes para los empresarios.

El autor mencionado con antelación indica que “Brasil es un caso interesante de analizar. Representa una vía propia, intermedia entre China e Italia, pero igualmente exitosa”. En los últimos 30 años ha logrado triplicar su producción y colocarse entre los más grandes exportadores a nivel mundial. Los logros que Brasil ha experimentado en el mercado internacional son gracias a la implementación de una estrategia adecuada, enfocándose en la producción de calzado para mujer en el segmento de un precio medio/bajo para el mercado americano.

Brasil ha logrado posicionar su calzado en marcas reconocidas de alta calidad a nivel mundial, hace unos años era el único proveedor no italiano de marcas como Gucci, Prada y Ralph Lauren, de igual forma marcas brasileñas han ido posicionándose en varios mercados entre estas marcas están, Reef y Havainas: todas estas marcas se comercializan en Guatemala es por ello que representan una amenaza para el calzado nacional.

Todo esto hace notar una balanza comercial negativa, ya que se importa más de que lo que se exporta, lo cual resalta la complicación de que se está importando más de lo que se está produciendo algo que le resta competitividad a las fábricas de calzado centroamericanas las cuales, se ven afectadas porque las personas prefieren comprar calzado internacional antes que el calzado local. Esto afecta indirectamente a Herdom, porque las empresas detienen la producción de calzado nacional y por ende dejan de comprar maquinaria debido a que les resulta menos costoso importar el calzado de todos estos países.

Los aranceles preferenciales para países como México; es otra amenaza para los productores locales. Según afirma Menegazzo (2007, p. 33) “En el sur de México hay un mercado potencial de 30 millones de personas, con una cultura muy parecida a la guatemalteca. México es gran productor de calzado, sus centros productivos están ubicados en Guadalajara, Jalisco, y en León, Guanajuato, distantes unos 2 mil kilómetros del sureste mexicano”. El mercado mexicano es una amenaza, ya que hoy en día ellos no pagan aranceles por importar calzado proveniente de dicho país.

II.2 La estacionalidad del inventario de maquinaria y su impacto en los costos

Hellriegel et al (1998, p. 737) afirma “El control de inventario se refiere primordialmente al establecimiento y mantenimiento de niveles mínimo, óptimo y máximo de inventario.

Según afirma Domínguez (2012) “El dedicarse a la distribución de maquinaria de calzado hace que se tenga mucha estacionalidad del inventario esto representa un alto costo, situación que afecta las finanzas de la empresa, ya que la frecuencia con la que las fábricas compran maquinaria es baja, esto representa poca liquidez y alto costos de inventario.” Por ello Herdom se ha visto en la obligación de trabajar esta maquinaria bajo pedidos de las fábricas, sin embargo en varias ocasiones estos pedidos son urgentes, es por ello que se trata de tener un inventario alto en repuestos para arreglar cualquier desperfecto esto haciéndolo con técnicos especializados en la maquinaria.

Hellriegel et al (1998, p. 739) afirma que “Los costos de inventario son los gastos asociados con el mantenimiento del inventario, incluidos los costos del pedido, costos de mantenimiento, costo de insuficiencias y costos de preparación. Todos ellos deben considerarse al tomar decisiones acerca de los niveles de inventario”. La empresa en estudio incurre muchas veces en este tipo de costos ya que se tiene un control de inventario bajo en varios productos. Esto representa flujos netos de efectivo negativos para la empresa, ya que se tienen costos altos de inventario los cuales hacen que la empresa tenga poca liquidez, teniendo poco capital de trabajo para invertirlo en otros insumos que estará demandando el mercado. Todo esto debido a la poca rotación del inventario.

Los costos de pedido de la maquinaria en la sala de ventas de la empresa Herdom representa todos los gastos asociados con la realización de pedidos o elaboración de órdenes de compra, en este proceso se incurre en un costo logístico de la importación de la maquinaria, lo cual representa un problema para Herdom ya que se incurren en gastos difíciles de recuperar.

Los costos de mantenimiento son los gastos que tiene la empresa con la maquinaria estacionada en la sala de ventas de la empresa, es decir, los gastos del alojamiento. Esto muchas veces puede representar pérdidas debido a obsolescencia, costo de almacenamiento, depreciación, impuestos, destrozos, y capital de un monto alto invertido en este tipo de máquinas, las cuales no están teniendo rotación, todo esto impacta en los flujos netos de efectivo de la compañía afectando la liquidez de la misma.

Por otro lado, la empresa, al no tener la maquinaria que la fábrica “X” se encuentra demandando con urgencia, estaría incurriendo en un costo de insuficiencia. Esto representará pérdidas, las cuales se dan al no contarse con existencias de dicha maquinaria.

Los costos de preparación ocurren cuando se necesitan repuestos para algún tipo de maquinaria, es decir, son todos los gastos implicados por cambios necesarios que se le deben hacer a la maquinaria. Esto incluye el tiempo requerido para obtener estos nuevos insumos, los cambios que se le deberá hacer a la máquina, desalojar los otros repuestos, en fin, todo el proceso de transformar cualquier desperfecto en el equipo según la funcionalidad de las fábricas. Esto también incluye un costo de tiempo administrativo, capacitación de los empleados encargados, tiempo ocioso, y horas extras adicionales que se usaron para este proceso, todo ello impacta en la actualidad en la estructura de costos de la empresa Herdom, ya que se incurren en gastos operativos que no representan rentabilidad para la compañía.

Existe gran dificultad en la parte operativa de la empresa para que estos costos no impacten en los ingresos de la empresa; el departamento de Distribución y Ventas no trabaja de forma unificada, situación que representa costos operativos altos para ésta.

Adicional a ello, Herdom no cuenta con un Departamento de Mercadeo, lo cual hace exista un flujo de comunicación bajo con los clientes sobre los productos que tiene la empresa.

Las fábricas saben de la existencia de Herdom, mas no están informados de la maquinaria innovadora con la que cuenta. Esto afecta directamente las ventas de la empresa al no generarle un valor al cliente final.

II.3 Ausencia de la oferta de insumos para la fabricación de calzado

La escasa oferta de insumos para la fabricación de calzado es un tema que se le ha criticado a Herdom. El tener más de cincuenta años en la industria de calzado hace pensar que su oferta de insumos es alta. Sin embargo, esta ha bajado en los últimos años, mientras que empresas competidoras como Gina ha abierto unidades de negocio dedicadas a la comercialización de materia prima con la que se fabrica el calzado algo que Herdom dejó de hacer cuando cerró la Unidad Estratégica de Negocio (SUAJES) la cual se dedicaba a la venta de moldes para hacer troqueles y flejes (la cinta metálica con la que se fabrica el troquel).

Si se analiza la industria de materia prima del calzado, se puede observar que varias empresas incurren en esta actividad. Esto quiere decir que en los últimos años, la demanda por estos insumos ha incrementado. Entre las empresas guatemaltecas que se dedican a la distribución de materia prima para la fabricación de calzado están Wiltroq, Italmoda, Suelas VIC, Fábrica Tojin Hermanos, Simil Cuero, Drisa, Química Industrial Romana entre otras. La complicación de esta situación está en que todas estas empresas serán competidores de Herdom, dichas compañías ya tienen un posicionamiento en el mercado centroamericano, siendo conocidas por varias fábricas como sus proveedores.

La complicación se hace notar en que Herdom no ha identificado aun los potenciales proveedores para este tipo de insumos; esta responsabilidad se le puede atribuir al Departamento de Compras, los cuales necesitan una previa autorización de Finanzas para que ellos le asignen el presupuesto para abastecerse de insumos.

Según afirma Domínguez (2012) “los productos que más son consumidos por las fábricas son el EVA, suelas, cueros, cueros sintéticos y accesorios” varias empresas tienen acaparado el mercado ofreciendo este tipo de productos, algo que Herdom dejó de

ofrecer algunos de estos productos cuando cerró su unidad estratégica de negocio llamada Suajes, dejando de percibir ingresos por esta decisión.

II.4 Competidores directos y otras amenazas que enfrenta Herdom

Los competidores directos de Herdom se caracterizan por ser empresas que tienen un modelo de negocio a bajo costo, entre ellos se encuentra la empresa Gina. Esta compañía le ha quitado cuota de mercado en los últimos años, logrando atraer una clientela considerable que ha incrementado sus ingresos. Esto se debe a que Gina ha sabido diversificar sus ganancias, expandiendo su mercado gracias a que ofertan otro tipo de productos y a que constantemente han abierto varias sucursales por toda la región. Dicha expansión constituye una ventaja, ya que no ocupan tiempo haciendo recorridos de distribución a otros lugares del país. De igual forma, han logrado posicionar máquinas chinas de bajo precio, lo cual resulta beneficioso para las pequeñas y medianas empresas al no afectar su estructura de costos.

Otra amenaza que tiene Herdom es que muchas veces algunas fábricas de calzado venden sus máquinas usadas a pequeños fabricantes, esto representa una fuerte amenaza, ya que el pequeño productor deja de comprar una nueva por comprar una usada. Esta situación se ha dado en varias ocasiones.

Por otra parte, la empresa en estudio se enfrenta a dificultades pues algunas veces las fábricas también hacen alianzas entre ellas para comprar máquinas directamente con el proveedor en el extranjero. Esto lo logran hacer consolidando la maquinaria en un contendedor, ahorrándose de esta forma costos de importación y el margen de ganancia que los distribuidores de maquinaria pretenden obtener.

Todas estas complicaciones le restan competitividad a la empresa Herdom, por ello surge el siguiente planteamiento, ¿Cómo puede diversificarse para lograr la penetración de mercados foráneos en Centroamérica en la industria de la maquinaria para la fabricación del calzado?

III. Las mejoras de un proceso de internacionalización competitivo

Según lo investigado, en la actualidad es difícil competir únicamente con un único modelo de negocio, ya que el entorno económico y la demanda no lo permiten. Es por ello que Herdom debe buscar la apertura de nuevas unidades estratégicas de negocio para competir, con ello logrará presencia en el mercado ganando una mayor cuota de mercado internacionalizándose logrando así penetrar mercados no explotados.

III.1 Gerencia de ventas competitiva

Para que todo esto sea posible se debe crear un departamento de ventas fuerte y altamente competitivo. Esta gerencia debe estar capacitada para atender el mercado centroamericano conociendo las necesidades de las empresas que más interesan como parte de la cartera de clientes de la empresa Herdom.

Según afirma Porter (2002) “Las funciones del gerente de ventas son únicas dentro de la jerarquía de la empresa”. La mayoría de gerentes de ventas suelen percibir que tienen demasiado trabajo y que su labor no es debidamente apreciada, ya que su máxima recompensa está en los logros que tendrá el equipo de ventas que es entrenado por cada uno de ellos.

Por ello, a continuación se propone que la Gerencia de Ventas trabaje sobre dos pilares importantes, los cuales son el factor humano y una investigación de mercados para con ello conocer como está el mercado de la industria del calzado en la región centroamericana, investigando así la cartera de clientes que más rentabilidad pueda representar para la empresa.

Se propone que la Gerencia de Ventas y el Departamento de Recursos Humanos trabajen bajo los siguientes aspectos:

- Reclutamiento y selección de nuevos vendedores: que se contrate gente joven, dinámica y con ganas de trabajar, muchas veces estas personas pueden representar mayor margen de rentabilidad en las ventas de la empresa. Esto se logra porque se contrata personal a bajo costo, si se les da una capacitación adecuada ellos estarán comprometidos con los objetivos de la empresa y en lograr las metas que se tiene como organización.
- Entrenamiento eficaz: constantes capacitaciones a todos los vendedores para que conozcan a fondo las funcionalidades de los productos de la compañía y conozcan cómo satisfacer las necesidades de las empresas que estarán siendo atendidas.
- Manejo de informes de ventas, comunicaciones y reuniones de trabajo: que se tenga conocimiento de la información de las ventas realizadas por cada vendedor, teniendo constantes reuniones de trabajo para que en ellas, la alta Gerencia de Ventas, de retroalimentación a los puntos negativos que se aprecian en algunos vendedores.
- Evaluación del desempeño: que se mida el desempeño de cada vendedor a través de evaluaciones constantes las cuales midan la eficacia de todos los empleados, esta medición puede ser en términos de calidad, cantidad y eficacia interpersonal. Esta medición consistirá en la asignación de una puntuación la cual reflejará el rendimiento de las dimensiones identificadas. Después de que los empleados hayan sido evaluados se deben fijar nuevos objetivos que vayan alineados a la visión de la compañía.
- Implementación de planes de incentivos: planes de incentivos basados en la productividad de cada empleado, es decir, mejorar la calidad del producto o la atención al cliente. Estos deben estructurarse brindando beneficios al trabajador sin considerar su celeridad. Los planes de incentivos podrían ser mejoras salariales, premios y bonos. Otros beneficios no económicos pueden ser actividades recreacionales y beneficios recreativos. Con todo esto cada miembro de la

organización se podrá sentir identificado con la cultura organizacional de la compañía.

Una vez el Departamento de Recursos Humanos trabaje estos aspectos, el rendimiento de cada empleado debería mejorar considerablemente. Sin embargo, se tienen que tener la demanda para que esto suceda, es por ello que el departamento de Ventas tiene que realizar una investigación de mercados, basada en los siguientes aspectos de la inteligencia competitiva:

Cuadro 1

ÁREAS DE VIGILANCIA DE LA INTELIGENCIA COMPETITIVA



Fuente: Lic. Erick Archila, (2012).

Se propone que se trabaje bajo estas cuatro áreas ya que con ello se tendrá una visión global de lo que está sucediendo en el mercado. Al tener esta información se pueden implementar estrategias las cuales ayudarán a elevar la competitividad de la empresa.

- Vigilancia Competitiva: con esto se puede identificar que el competidor actual es Gina, sin embargo, existen otros competidores potenciales como lo son las mismas

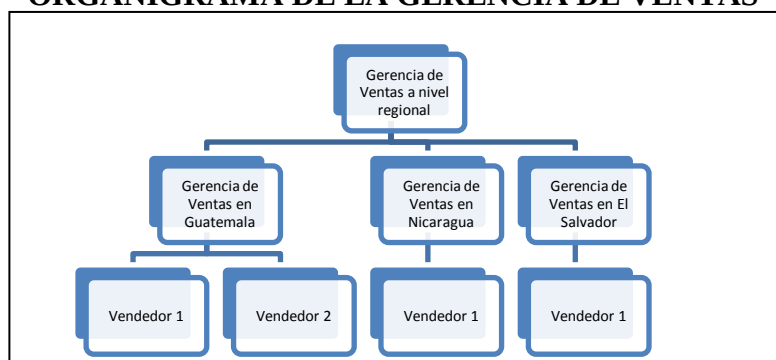
fábricas que están creciendo y tienen el suficiente capital para invertir en maquinaria de calzado.

- Vigilancia Comercial: se propone que la gerencia identifique detalladamente a cada uno de sus clientes en aspectos como: número de tiendas, estilos de zapatos, producción aproximada, cada cuánto cambian colección de zapatos, en fin todos los aspectos que ayuden a Herdom a conocer la necesidad del cliente. De igual forma con esta vigilancia también se puede hacer un estudio del mercado para determinar cómo es el comportamiento del cliente final. Igualmente se propone que se haga un estudio de los proveedores para así saber cuáles son las ventajas y desventajas que ofrecen.
- Vigilancia Tecnológica: se propone a la empresa en estudio que se identifiquen todas las tecnologías de las máquinas que están utilizando las fábricas de calzado, para con ello ofertar tecnología que satisfaga la necesidad de las empresas.
- Vigilancia del Entorno: que se conozca todo aquello que podría afectar las operaciones de la empresa como reglamentaciones sobre alguna máquina, políticas fiscales o económicas que podrían afectar la operatividad del negocio.

Estos aspectos deben ser manejados por una Gerencia de Ventas concentrada a nivel regional, siendo este un plan de expansión se le recomienda a la empresa en estudio que se contrate un gerente de ventas por país, de preferencia que este resida en los países que serán atendidos en este caso Nicaragua y El Salvador. Esto se debe porque estas personas conocen mejor las necesidades de las empresas localizadas en estos países. Estos vendedores serán constantemente capacitados por la Gerencia de Guatemala.

Cuadro 2

ORGANIGRAMA DE LA GERENCIA DE VENTAS



Fuente: Propia, (2012).

III.1.1 Gerencia de ventas para Guatemala

Se recomienda que la Gerencia de ventas de Guatemala cuente con un Gerente de ventas para el país y dos vendedores. Esta Gerencia tendrá la función de atender cinco empresas importantes localizadas en el territorio guatemalteco; entre estas están: Grupo Cobán, Calzado Magus, Calzado Roy, Dicalsa e Industria Hola.

Se propone que la Gerencia de Ventas conozca la necesidad de cada una de estas empresas y a partir de ello se logre una negociación de mercadeo uno a uno, logrando satisfacer cada una de estas necesidades para con ello lograr fidelidad de parte del cliente.

- Grupo Cobán: es una empresa que se diferenciaba hace unos años por ser el líder en la elaboración de zapatos para trabajo, es decir, producción en volumen. Sin embargo, en los últimos años la empresa ha creado conceptos innovadores para calzar estilos de vida modernos. La necesidad de esta empresa está en la innovación de calzado. Los vendedores de Herdom deben conocer la producción de este tipo de empresas aunque, esto puede resultar un tanto difícil, ya que no se puede determinar cuánto producen; sin embargo, sí se puede determinar cuántas tiendas tiene la empresa, qué variedad de estilos ofrece al mercado, cada cuánto cambian de colección de zapatos. Conociendo toda esta información, la empresa Herdom tendrá

un estimado del tamaño de la producción anual de Grupo Cobán para con ello establecer qué tipo de maquinaria ofertar y con qué frecuencia hacerlo.

Una vez Herdom conozca la necesidad que tiene que satisfacer, debe ofertar a la empresa una máquina que se adecue a todas esas necesidades. En esta fase se debe negociar el tipo de pago, tiempo de crédito que se le dará a la empresa, la garantía del producto, la disponibilidad de repuestos si existieran desperfectos. En fin, todo aquello que le genere valor a Grupo Cobán para que se decida por una determinada maquinaria y un servicio de alta calidad.

- Calzado Magus: esta empresa por su parte busca atender el mercado de calzado a través de productos de calidad, confort y durabilidad. Según información recopilada sobre esta empresa, cuentan con tecnología de punta instalada en su planta de producción. Esto les permite contar con altos estándares de calidad, de igual forma tienen una capacidad instalada de 4500 zapatos diarios. A pesar de que se tiene esta información sobre Calzado Magus, es importante investigar cuántas tiendas tienen, qué tanto varían de estilos los zapatos que ofrecen, cada cuánto discontinúan estos estilos, en fin información que le ayude a Herdom a determinar qué máquina es la que más conviene ofertar.

Calzado Magus es una compañía que busca calidad en el calzado que ofrece al mercado, es por ello que se puede dar una máquina que satisfaga todas las necesidades de esta empresa. Se deben negociar las necesidades de ambas partes, para llegar a un acuerdo de beneficio mutuo.

- Calzado Roy: se define como una empresa que oferta una gama de calzado de piel y plástico a costos accesibles brindando una completa garantía sobre la manufactura. Según lo investigado, la producción de Calzado Roy va de acuerdo a la curva de experiencia, reduciendo costos por medio de la producción por volumen esto hace que puedan cumplir con entregas de pedidos completos de una a tres semanas. Este

tipo de producción deberá representar más trabajo para los vendedores de Herdom, ya que deben visitar con mayor constancia las fábricas de esta empresa. Esto es una oportunidad para ofertar cada día nuevas y mejores maquinarias que satisfagan las necesidades productos de la empresa Roy.

Según la necesidad y el tipo de producción de esta empresa, su producción es por volumen, buscando reducir costos en la maquinaria que compran, es por ello que Herdom debe tratar de ofrecer el valor agregado (calidad y durabilidad) que pueden darle todas las máquinas que tiene a la venta a esta empresa. Ofreciendo esto se pueden negociar todos los intereses de ambas compañías.

- Dicalsa: busca ser reconocida como una empresa que diseña y elabora distintos tipos de calzado, inspirados en la moda europea. El grueso de la producción de esta empresa va enfocado en producir zapatos para niños, el gran número de marcas que la empresa tiene hace que tengan un portafolio de productos amplio, lo cual requiere de una inversión alta en maquinaria. Es importante mencionar que la empresa también utiliza el material Eva, para la fabricación del calzado.

Al conocer las necesidades y el tipo de maquinaria que esta empresa utiliza para su producción, se puede concluir que Herdom es capaz de satisfacer la necesidad de Dicalsa. Se puede ofertar alguna máquina que se especialice en el calzado para niños y trabaje con el material EVA, ya que la mayor parte de su producción va dirigida a la creación de estos productos, ofertando este tipo de calzado se puede tener a un buen cliente en la empresa Dicalsa.

- Industria Hola: esta compañía se caracteriza por la creación de zapatos casuales incorporando en ellos un estilo innovador los cuales tienen una gran aceptación en el mercado centroamericano. Según estudios de la empresa, se estima que tienen una producción anual superior a los 200000 pares de zapatos. Esta empresa necesita

tener una producción voluminosa, ya que atiende varios mercados, exportando sus productos al Caribe, México y Centroamérica.

Negociar con este tipo de empresas es lo que más le interesa a Herdom, esta empresa ha ido expandiéndose a lo largo de la región en los últimos años, el establecer un buen proceso de negociación satisfaciendo las necesidades de esta empresa, le permitiría crecer mucho, ya que por la estructura de la empresa Hola se ve que es una empresa sólida la cual está comprometida a pagarle a todos sus proveedores.

III.1.2 Gerencia de ventas para El Salvador

Se recomienda que la Gerencia de Ventas de El Salvador cuente con un Gerente para el país y un vendedor que le apoye. Este departamento tiene la función de atender tres empresas importantes localizadas en el territorio salvadoreño; entre estas están Adoc, Ricarfelli e Industrias Caricia.

- Adoc: es la empresa más fuerte a nivel centroamericano. Está comprometida con los productos de alta calidad. Además, cuentan con la fábrica de calzado más grande de Centroamérica ofertando una variedad de marcas reconocidas en toda la región. Según afirma la empresa Adoc (2012) “ellos son capaces de producir hasta 3.2 millones pares de zapatos por año, distribuyéndolos a más de 230 tiendas que tienen en toda Centroamérica”.

Todas las empresas quieren tener al líder en el mercado de calzado de la región como su cliente. Sin embargo, Herdom sabe que negociar con este tipo de empresas no es fácil, ya que gracias al excelente posicionamiento que han adquirido a lo largo de los años, su poder de negociación es alto. Herdom debe saber con qué personas se tiene que negociar para llegar a un acuerdo, con esta empresa. Se propone que la empresa en estudio, negocie con los altos ejecutivos de Adoc ofertándoles a ellos las

máquinas y facilidades para entablar una relación de compra venta con beneficios a largo plazo.

Al tener un acercamiento con personas en puestos gerenciales, se pueden conocer mejor todas las necesidades que tiene la empresa en cuanto a la producción del calzado, tomando en cuenta esta información se le puede ofertar a Adoc una variedad de máquinas que se adecuen a estas. La estrategia de ventas que Herdom puede utilizar para este tipo de empresas es de un mercadeo de uno a uno, esto puede resultar rentable, ya que se pueden ofertar varias máquinas gracias a la capacidad instalada que tiene la fábrica de la empresa.

- Ricarfelli: nace como una compañía que busca ofertar calzado de la mejor calidad y comodidad al alcance del presupuesto familiar de las familias salvadoreñas. No se tiene un estimado de cuánto es la producción de esta empresa; sin embargo, se sabe que la compañía cuenta con alrededor de 40 modelos de calzado, entre los que están deportivos, casuales de vestir, para damas, caballeros y niños. Por deducción se hace pensar que la producción de la empresa es alta, pero con limitantes; ya que solo atienden el mercado salvadoreño debido a la gran variedad de calzado producido.

Esta empresa no tiene una producción tan voluminosa; a pesar de ello se están expandiendo cada vez más según lo observado en la Expocalzado 2012. Se logró contactar a unas personas de esta empresa salvadoreña y ellos mostraron interés por ingresar su producto al mercado guatemalteco y costarricense. Herdom debe aprovechar esta oportunidad y ofertar maquinaria que se adecue a la necesidad y capacidad productiva de la empresa Ricarfelli.

- Industrias Caricia: ellos se definen como una empresa flexible y hábil en la producción de cualquier tipo de calzado. Es una de las fábricas más grandes de El Salvador. Según afirma Caricia (2012) “Han tenido que invertir en maquinaria de punta, y han diversificado sus productos a varios segmentos”. Esta empresa tiene

varias marcas entre las que están Lee Shoes, Golden Tag, Truck y Jaguar. Esto hace notar que la capacidad instalada de Caricia sí se adecua a las máquinas de Herdom.

Esta empresa cumple con el perfil del grupo objetivo de Herdom, ya que buscan maquinaria con tecnología de punta y la empresa Herdom es capaz de ofertar este tipo de máquinas. Al lograr negociar con Caricia se puede llegar a un acuerdo en el que ambas partes salgan beneficiadas.

III.1.3 Gerencia de ventas para Nicaragua

La Gerencia de ventas localizada en Nicaragua debe estar integrada por un Gerente de Ventas para el país y un vendedor que le apoye. Esta gerencia tiene la función de atender dos empresas importantes localizadas en el territorio nicaragüense; entre estas están Industrias el Toro y Calzado Alex.

- Industrias el Toro: Es una empresa que tiene segmentado su mercado para abastecer las botas de trabajo al ejército y al sector agrícola. Es importante mencionar que este tipo de botas se caracterizan por ser de calidad y bajo costo. Al ser una empresa que forma parte del grupo de empresas del Instituto de Previsión Miliar, no tienen tiendas, ya que todo lo producido es dirigido al ejército y otras instituciones. La única manera de estimar la capacidad productiva que tienen es hacer un estudio del número de militares y personas que trabajan en el sector agrícola. Con esta información, la empresa Herdom podrá definir qué tan grande es la producción de Industrias el Toro.

Una vez conocidas las necesidades y capacidad productiva que tiene esta empresa, Herdom puede negociar para ofertarles la maquinaria que más se adecue a su modelo de negocio. Se debe recordar que el Gobierno es el mediador clave para penetrar e ingresar a esta empresa nicaragüense.

- Calzado Alex: El objetivo de esta empresa es fortalecer el sector de calzado-cuero con la colaboración de pequeñas y medianas empresas. Esta empresa no tiene una producción tan voluminosa, ya que está en una etapa de crecimiento por lo que buscan un nuevo posicionamiento en el mercado centroamericano. De igual forma, se puede ver el potencial en la producción por los nuevos mercados a los que está ingresando.

Será difícil que las Pymes quieran desembolsar un monto alto por la maquinaria que comercializa Herdom; es por ello que el Departamento de Ventas debe hacer un esfuerzo significativo para tratar de venderle la idea de la importancia de tener una maquinaria de calidad instalada en la fábrica. Esta máquina de calidad representará rentabilidad, ya que el calzado producido será de mayor durabilidad. Se propone que a estas empresas se les de facilidades de crédito esto será beneficioso para la operatividad de su negocio.

III.2 Apertura de 3 nuevas unidades estratégicas de negocio

La idea de reposicionar a la empresa en el mercado centroamericano va alineada a la creación de varias unidades estratégicas de negocio. En el presente capítulo se proponen las tres unidades de negocio que la empresa debe aperturar para penetrar el mercado centroamericano. La primera consiste en la comercialización de insumos para la fabricación de calzado, la segunda va enfocada a la venta de repuestos de todo tipo de maquinaria y reparación de cualquier tipo de máquinas y la tercera consiste en ofertar máquinas de bajo costo para atender a todos los pequeños talleres de calzado de la región los cuales también son un mercado potencial.

III.2.1 Comercializando materia prima

Con base a un estudio de mercado se puede determinar la factibilidad para que Herdom entre a competir con empresas que venden insumos para la fabricación de calzado, esto lo podrán conseguir ofertando pieles, cueros, suelas, tacones, plásticos para

fundir, entre otros. Al vender estos materiales para la fabricación de calzado se compite con otras empresas y se satisface otra necesidad. Para lograrlo, la empresa debe salirse de su modelo de negocio actual de distribuidor de maquinaria de calzado. Esto conlleva a crear una nueva unidad estratégica de negocio, la cual deberá enfocarse en la comercialización de materia prima de calzado. Esto se podrá determinar al hacer un estudio de mercado para poder analizar el riesgo financiero que tendría llevar a cabo este proyecto de inversión.

Para empezar a ofertar estos productos es importante conocer cómo está integrado el mercado, es decir, qué empresas están acaparando dicho mercado en la actualidad. En Guatemala existen varias empresas que se dedican a la comercialización de materia prima entre estas están:

CUADRO 3

EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE MATERIA PRIMA

EMPRESA	DIRECCIÓN	PRODUCTOS
Comercial J & D	Km 17 Carretera a San Juan Sacatepéquez 17-05, zona 6 de Mixco	Suajes, troqueles, banderitas o apliques en P.V.C.
Importadora Zepeda, S.A.	31 Av. A 12-72, Tikal III zona 7.	Materia prima de calzado y tapicería. Taloneras forros y sintéticos
Artikel Soluciones	Km 18 Carretera a San Juan Sacatepéquez zona 6 de Mixco. Interior Bodega C	Suajes/troqueles, etiquetas y accesorios plásticos en PVC
ITALMODA	Calle de los Pinos 16-49, zona 7	Suelas y tacones

TOJIN HERMANOS	Calle de los Pinos 15-89, zona 7	Suelas y tacones
Comercial Gina	17 Ave 2-37, zona 4, Mixco Colonia Valle del Sol Bodega # 13	Material para calzado
WILTROQ	9ª Ave 1-14, zona 19, La Florida	Pegamentos y sus auxiliares; perforadores y troqueles especiales
Química Industrial Romana	10ª calle 27-68, Zona 4, Mixco Finca el Naranjo	Lacas, niveladoras, brillos, cremas, pintura de serigrafía
Peleterías Chávez y Frango	2ª ave 20-60, zona 1	Materia prima para calzado, forros y cuerinas

Fuente: Propia, datos adquiridos del directorio de empresas de la Expocalzado 2012 (2012).

Con base a la vigilancia competitiva realizada, investigando quiénes son los principales protagonistas del mercado se propone, que los tres productos que la empresa debe iniciar comercializando son: cuero, suajes o troqueles y tacones. Debido a que estos productos representan un alto margen de rentabilidad, así mismo existe la suficiente demanda para la comercialización de estos insumos.

III.2.1.1 Herdom comercializando cuero

Para determinar si es factible iniciar la comercialización de cuero, Herdom debe identificar cómo está el mercado del cuero en la región centroamericana, definir a sus proveedores, cuál es el grupo objetivo de cada tipo de cuero que se comercializará y cómo será la estrategia de ventas (puntos de venta o canales de distribución).

Según Afirma Loessner (2012) “La producción del cuero se convirtió en uno de los oficios más antiguos del ser humano y el cuero, en riqueza de culturas muy antiguas. Miles de descubrimientos demuestran que los seres humanos usan cueros y pieles de animales para cubrirse del frío y adornarse”. Esto hace que el cuero sea una industria rentable a lo largo de la historia. Hasta hoy se mantiene esta doble función, a la que se le suma la combinación de atributos modernos y estéticos que se pueden ver en zapatos, tapizados, muebles, asientos de automóviles, marroquinería y vestimenta.

El cuero es una de las materias primas que más demanda ha tenido a lo largo de Centroamérica, esta va en aumento año tras año, por ello sería uno de los productos que más esfuerzo se hará por empezar a comercializar. Se venderán todo tipo de cueros, desde cueros finos como los de Curtiduría Tingurahua (Cuero proveniente del Ecuador); cuero proveniente de México de la Tenería Panamericana del Bojio y cuero comprado localmente en Tenería El Águila. Según afirma Yance (2012) “El calzado de piel tiene una gran preferencia con respecto a los demás tipos de calzado, esta es mayoritaria en todos los tipos de segmentos con un 78%, el calzado sintético cuenta con un 20% y el calzado de tela con un 2%”.

Los proveedores de Herdom, estarán diversificados para atender distintos segmentos:

CUADRO 4

POTENCIALES PROVEEDORES DE CUERO

ECUADOR	MÉXICO	GUATEMALA
Curtiduría Tingurahua	Panamericana del Bojio	Tenería El Águila

Fuente: Propia, datos adquiridos en la Expocalzado 2012 (2012).

La calidad y precio del cuero que será importado desde Ecuador y México estará dirigido a un segmento más exclusivo, es decir, a todas aquellas fábricas grandes, las

cuales utilizan cuero de alta calidad para la fabricación del calzado. Este grupo objetivo tiene la capacidad de desembolsar un monto más alto por un cuero de alta calidad.

Para tener la distribución exclusiva de este producto en Centroamérica, Herdom debe negociar con Curtiduría Tingurahua, pues esta empresa cuenta con presencia comercial a nivel mundial y es altamente reconocida. Al ser un producto exclusivo, la estrategia de mercado será vender el producto directamente desde los puntos de venta propios de la unidad estratégica de negocio de Herdom, distribuyéndolos directamente a las fábricas. Al seguir esta estrategia, el cliente tendrá el concepto de que la empresa está comercializando un cuero de alta calidad de venta exclusiva, por lo que es conveniente comprar el producto. La misma estrategia se utilizará para el cuero Panamericana, que es proveniente de México pero es procesado en Texas, Estados Unidos.

Otro cuero que la empresa debe incorporar dentro de su portafolio de productos es el cuero de Tenería El Águila; este cuero tiene un costo más bajo y por ello está enfocado a otro grupo objetivo. Este cuero de alta calidad es procesado en Guatemala. La estrategia de ventas de este producto será a través de canales de distribución, en concreto las Peleterías estas deben estar posicionadas estratégicamente cerca de fábricas de calzado a lo largo de la región centroamericana.

Todo este cuero se comercializará en toda la región centroamericana. El Gerente de ventas para Guatemala tendrá a su cargo las ventas del territorio local, mientras que el Gerente de Ventas de El Salvador deberá encargarse de El Salvador y Honduras. Por otro lado, el Gerente de Nicaragua atenderá el mercado de Nicaragua y Costa Rica.

III.2.1.2 Herdom comercializando suajes o troqueles

Según afirma Balcárcel (2012) “El suajes o troquel en la industria del calzado, es el molde que sirve para cortar los diferentes tipos de piezas, para la conformación de un zapato, bota, sandalia o cualquier tipo de calzado en todo tipo de material desde cuero, cuerinas, cartones, fieltros y forros”.

Según lo investigado, se propone que Suajes vuelva a iniciar sus operaciones, ya que este negocio representa una mayor liquidez en la actualidad. Esto se debe a las tendencias de nuevos diseños en la industria del calzado. Dichas modas cambiantes obligan a las fábricas a lanzar zapatos innovadores al mercado, es por ello que la demanda de los suajes se debe a la necesidad de este insumo para el proceso productivo.

Es importante que se conozca todo el proceso productivo para la fabricación de los suajes o troqueles. Estas materias son fabricadas con flejes de acero, los cuales tienen uno o dos filos en diferentes alturas: 19 mm, 32 mm y 50 mm, dependiendo del tipo de material que se vaya a cortar. Los mayores exportadores de estos flejes son Europa y Asia.

Herdom deberá analizar qué proveedor de flejes le conviene más para iniciar estas operaciones. Las opciones de proveedores, y sus ventajas se muestran a continuación:

CUADRO 5
PROVEEDORES DE FLEJES

Empresa	País Casa Matriz	Ventajas
YES Stainless 	Taiwán 	• Producto de alta calidad. • Entregas a tiempo con servicio postventa. • Amplia gama de productos. • Precio accesible. • Presencia en varios mercados a nivel global.

Bohler 	Austria 	• Líder en la producción de aceros. • Departamento de Investigación y Desarrollo. • Amplia gama de productos.
Martin – Miller 	Austria 	• Departamento de Investigación y Desarrollo. • Alta Tecnología y calidad en los flejes. • Facilidades de crédito. • Buena relación de años atrás.
Sandick 	Suecia 	• Empresa líder en ingeniería. • Alta tecnología en sus productos. • 150 años de experiencia. • Amplia gama de productos.

Fuente: Propia, datos adquiridos en la página web de las empresas (2012).

Ilustración 10

ANÁLISIS DE PROVEEDORES



Fuente: Propia, datos adquiridos en la página web de las empresas (2012).

Con base a lo analizado en la ilustración 10 y el cuadro 5, se recomienda que Herdom tenga dos proveedores de insumos, uno de Asia y otro de Europa. Con esto se pretende satisfacer las necesidades de los fabricantes de calzado y diversificar el riesgo para no depender de un solo proveedor. El proveedor que se recomienda de Europa es la empresa austriaca Martin-Miller, ya que Herdom ha mantenido una buena relación con ellos desde varios años atrás. Asimismo, esta empresa ha ido innovando sus productos, haciendo uso de alta tecnología, lo que provoca que los flejes sean más duraderos. Por último, esta empresa da facilidades de crédito, lo que permite a la empresa en estudio, tener liquidez para saldar las cuentas por pagar con los proveedores.

El proveedor asiático que se recomienda es la empresa YES, en la actualidad esta empresa es líder en el mercado asiático en la producción de flejes. Adicional a ello, el servicio postventa es algo relevante, debido a que brinda un respaldo y garantía por el fleje que se está adquiriendo.

Según lo investigado, el equipo necesario para fabricar estos troqueles son: Porta rollos de flejes, cuchillas o ciza para cortar, máquinas dobladoras las cuales darán forma a

los flejes, máquinas soldadoras para soldar la figura del molde y sus refuerzos, para que posteriormente esto se someta a una pintura por inmersión.

Herdom debe evaluar el impacto financiero requerido para iniciar las operaciones de Suajes, a través de un análisis de flujos de efectivo. Según afirma Domínguez (2012) “La inversión inicial de una planta de fabricación de Suajes o troqueles está desglosada por el equipo y los insumos”. A continuación, se muestra el monto estimado de esta inversión inicial al día de hoy:

CUADRO 6

INVERSIÓN INICIAL DE LAS OPERACIONES DE SUAJES

Equipo (Portarrollos, cuchillas, máquinas dobladoras, máquinas soldadoras, máquinas pintura inmersión)	\$40,000.00
Insumos (Flejes de acero)	\$10,000.00
Total inversión inicial	\$50,000.00

Fuente: Propia, datos adquiridos por información de Domínguez, Gerente General de la empresa (2012).

Hace unos años, la utilidad neta que se podía obtener por este tipo de proyectos era de un 20% sobre la inversión inicial. En la actualidad, gracias al desarrollo tecnológico que los fabricantes de flejes de acero han desarrollado y a las tendencias cambiantes de diseños nuevos e innovadores de calzado, se estima que se puede obtener hasta un 40% de utilidad anual sobre la inversión inicial.

A continuación, se presenta un flujo neto de efectivo del proyecto de Suajes para la empresa Herdom, comparando el proyecto con una tasa de descuento del 15%, valor aproximado por el que se encuentra el ROE de la empresa en los últimos años.

CUADRO 7

FLUJO NETO DE EFECTIVO PROYECTO SUAJES

Proyecto Suajes	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
U. Neta		\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00
A.						
Depreciaciones		\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00
Compras						
Equipo	\$(40,000.00)	\$ -	\$			
Compra Insumos	\$(10,000.00)	\$(10,000.00)	(10,000.00)	\$(10,000.00)	\$(10,000.00)	\$(10,000.00)
FNE	\$(50,000.00)	\$ 18,000.00	\$ 18,000.00	\$ 18,000.00	\$ 18,000.00	\$ 18,000.00

Fuente: Propia, datos adquiridos por información de Domínguez Gerente General de la empresa (2012).

CUADRO 8

ANÁLISIS DE LA TIR Y EL VALOR PRESENTE NETO

<table> <tr> <td>VNA</td><td>\$ 60,338.79</td></tr> <tr> <td>I.inicial</td><td>\$(50,000.00)</td></tr> <tr> <td>VPN</td><td>\$ 10,338.79</td></tr> </table>	VNA	\$ 60,338.79	I.inicial	\$(50,000.00)	VPN	\$ 10,338.79	<table> <tr> <td>Tasa</td><td>de</td></tr> <tr> <td>descuento</td><td>15%</td></tr> <tr> <td>TIR</td><td>23%</td></tr> </table>	Tasa	de	descuento	15%	TIR	23%
VNA	\$ 60,338.79												
I.inicial	\$(50,000.00)												
VPN	\$ 10,338.79												
Tasa	de												
descuento	15%												
TIR	23%												

Fuete: Propia, datos adquiridos por información de Domínguez Gerente General de la empresa (2012).

Como se puede observar este proyecto da un VPN > a 0; esto significa que se obtiene la tasa de retorno esperada por la empresa en estudio, se cubre la inversión y aparte se obtienen ganancias. De igual forma la TIR es mayor a la tasa de descuento, lo que quiere decir que el rendimiento del proyecto es mayor que el costo de capital.

Es factible que este proyecto obtenga el rendimiento esperado, ya que en los últimos años se ha observado que la tendencia es que los fabricantes de calzado lleven sus colecciones a los talleres de suajes o troqueles. Estos varían, desde la numeración más pequeña hasta la más grande, ya sea para damas, caballeros o niños.

En algunos países de la región centroamericana, las fábricas de calzado cuentan con sus propios talleres de troqueles, pero esto requiere un costo alto si los diseños del calzado no varían mucho. Es por ello que se propone que Herdom vuelva a abrir el taller de Suajes y Troqueles esto representaría un ingreso importante y una excelente oportunidad de negocio para Herdom.

III.2.1.3 Herdom comercializando Tacones

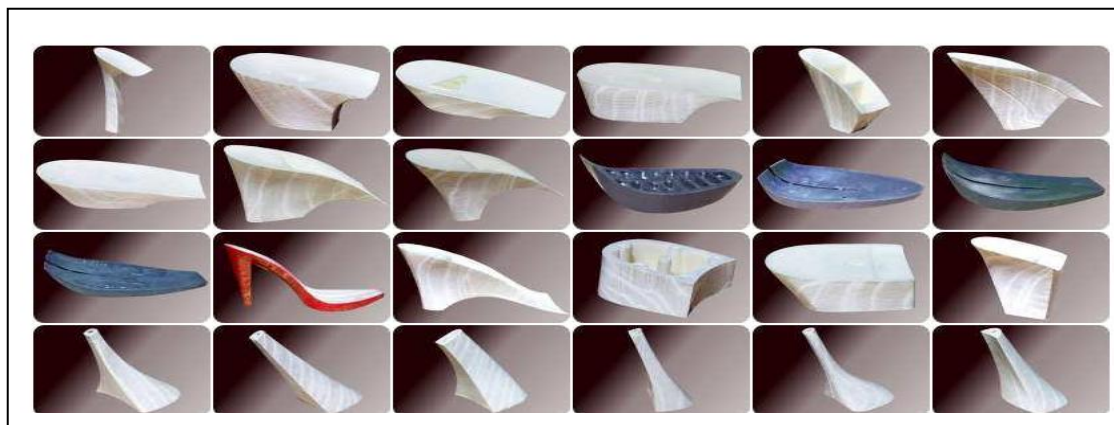
Para empezar a comercializar tacones, Herdom tiene que tener claro que los líderes en el mercado para estos insumos son las empresas Italmoda y Tojin Hermanos. Estas empresas no solo son líderes en la fabricación de tacones, también fabrican suelas y han tenido monopolizado el mercado en los últimos años.

Herdom necesita contactar con un proveedor que brinde cierta garantía en la fabricación de tacones, para dar al cliente un producto de calidad. Es por ello que se buscará la distribución exclusiva de la empresa Grupo Etosa. Según afirma Etosa (2012) “Esta empresa cuenta con 60 años de experiencia en el mercado especializado en la fabricación de tacones, cuñas y plataformas para calzado de dama en materiales ABS, poliestireno y TR”.

Grupo Etosa cuenta con una amplia línea de productos gracias a que manejan distintos tipos de tacones para una amplia variedad de estilos en calzado; se trata de una ventaja competitiva y puede ser algo que genere valor a Herdom con respecto a la competencia. Si logra tener la distribución exclusiva de Etosa, también tendrá la ventaja de no tener costos de fabricación, gasto que si maneja la competencia al producir ellos mismos los tacones.

Ilustración 11

DISTINTOS MODELOS DE TACONES DE CALZADO



Fuente: Etosa, (2012).

El mercadeo de este producto debe ser bien dirigido a través de una venta personalizada de mercadeo uno a uno, en el que las fábricas conozcan detalladamente la funcionalidad de cada tacón. Se tiene que lograr un buen posicionamiento de esta marca. Las fábricas deben de identificar este producto como un tacón de alta calidad totalmente personalizado el cual puede ser diseñado según las preferencias del cliente. La estrategia de ventas se hará directamente desde un punto de venta, bajo la marca “Etosa”, ya que al ser un producto personalizado y exclusivo no se le puede vender a un intermediario debido a que este tiene que cumplir con todos los requerimientos del consumidor final es decir las fábricas.

III.2.2 Unidad de negocio de repuestos y reparaciones

Esta nueva unidad estratégica de negocio tiene dos divisiones una de repuestos y la otra de reparaciones. Ambas pueden representar alta liquidez para la compañía si se administran de forma adecuada, aplicando una estrategia operativa adecuada la cual vaya alineada con la estrategia corporativa del negocio.

III.2.2.1 División de Repuestos

Para la división de repuestos se debe establecer un buen proceso de negociación, basándose en las 6 P's de la negociación, buscando un beneficio para ambas partes. Se recomienda negociar con distinto tipo de proveedores de maquinaria de calzado; luego se debe de realizar una investigación de mercados en la que se identifique cuáles son los tipos de maquinaria que más utilizan las fábricas centroamericanas. Posteriormente se establecerá cuál de ellas necesitan más repuestos. Una vez identificado esto, la empresa tendrá los repuestos a disposición de las fábricas.

Los objetivos que se pretenden alcanzar para mantener un nivel óptimo de repuestos en inventario, están desglosados a continuación:

CUADRO 9
OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE LA DIVISIÓN DE REPUESTOS

Objetivos	Encargado / Estrategia que debería implementar la empresa en estudio
Minimizar costos de almacenamiento de repuestos.	Departamento de Mercadeo y Ventas. Intensificar el trabajo de estos departamentos para que la comercialización y promoción de los repuestos de diversas maquinarias tengan una mayor rotación.
Minimizar pérdidas por daños.	El Departamento de Compras. Tener todos los repuestos necesarios para todo tipo de maquinaria, evitando de esta forma desperfectos.
Inventario óptimo de seguridad según el margen de utilidad de cada repuesto.	Bodega y Finanzas. Trabajar para que los repuestos estén siempre a disposición del cliente

Tener un transportista aéreo, marítimo y terrestre eficiente.	Departamento de Logística. Identificar el medio de transporte más adecuado para la importación de los repuestos, buscando la reducción de costos y eficiencia en la entrega.
Pronosticar futuras necesidades de inventario	Departamento de Compras y Bodega. Determinar qué repuestos son los que más frecuencia de compra tienen para abastecer la bodega con dichos inventarios

Fuente: Propia, (2012).

Según afirma Ramírez (1991, p. 239) “El tiempo de entrega es el tiempo que transcurre desde el instante en el que se hace un pedido hasta que este se recibe en el almacén”. Es importante que Herdom estime el tiempo que tardarán sus proveedores en entregar los repuestos, esto incluye el tiempo de producción, transporte internacional, aduana y transporte local.

Se propone que la empresa en estudio conozca el arancel de importación de los repuestos, el cual corresponde al que utilizarán las máquinas para determinar el costo de importación que se requiere.

Ilustración 12

ARANCELES DE IMPORTACIÓN MÁQUINAS DE COSER Y REPUESTOS

84.52	MÁQUINAS DE COSER, EXCEPTO LAS DE COSER PLIEGOS DE LA PARTIDA 84.40; MUEBLES, BASAMENTOS Y TAPAS O CUBIERTAS ESPECIALMENTE CONCEBIDOS PARA MÁQUINAS DE COSER; AGUJAS PARA MÁQUINAS DE COSER												
8452.10.00	- Máquinas de coser domésticas	0	0	0	0	0	OE	0	0	0	0	OE	
8452.2	- Las demás máquinas de coser:												
8452.21.00	-- Unidades automáticas	0	0	0	0	0	OE	0	0	0	0	OE	
8452.29.00	-- Las demás	0	0	0	0	0	OE	0	0	0	0	OE	
8452.30.00	- Agujas para máquinas de coser	0	0	0	0	0	OE	0	0	0	0	OE	
8452.90	- Muebles, basamentos y tapas o cubiertas para máquinas de coser, y sus partes; las demás partes para máquinas de coser:												

Fuente: Sistema Arancelario Centroamericano, (2013).

Ilustración 13

**ARANCELES DE IMPORTACIÓN MÁQUINAS DE FABRICACIÓN DE
CALZADO Y SUS REPUESTOS**

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	SAC	TLC US	TLC TW	TLC MX	TLC DO	AAP CU	TLC PA	TLC CO	TLC CL	AAP BZ
	CURTIDO O TRABAJO DE CUERO O PIEL O PARA LA FABRICACION O REPARACION DE CALZADO U OTRAS MANUFACTURAS DE CUERO O PIEL, EXCEPTO LAS MÁQUINAS DE COSER										
8453.10.00	- Máquinas y aparatos para la preparación, curtido o trabajo de cuero o piel	0	0	0	0	0	OE	0	0	0	OE
8453.20.00	- Máquinas y aparatos para la fabricación o reparación de calzado	0	0	0	0	0	OE	0	0	0	OE
8453.80.00	- Las demás máquinas y aparatos	0	0	0	0	0	OE	0	0	0	OE
8453.90.00	- Partes	0	0	0	0	0	OE	0	0	0	OE

Fuente: Sistema Arancelario Centroamericano, (2013).

Como se puede observar con antelación, los repuestos de estas máquinas no pagan aranceles para ser importados a Guatemala, esto es una ventaja para la empresa, ya que no se incurre en costos de importación.

Posteriormente, la empresa debe escoger sus proveedores estratégicamente, buscando que ellos tengan repuestos de buena calidad, que sean entregados a tiempo y que no sean costosos. Según lo investigado, se le recomienda a la empresa en estudio utilizar la siguiente logística de importación.

CUADRO 10

PROVEEDORES DE REPUESTOS

País de procedencia	¿Por qué de ese país?
México	• Costos de transporte bajos por la distancia entre ambos. • Variedad de repuestos de todo tipo de máquinas.
Brasil	• Repuestos de maquinaria Ivomaq (Maquinaria que tiene la mayoría de clientes de la empresa Herdom). • Garantía y Respaldo.
Italia	• Varias fábricas tienen máquinas europeas; en Italia se encuentran la mayoría de repuestos para estas máquinas.
Taiwán, China e India	• Bajo costo en los repuestos. • Variedad de todo tipo de repuestos.

Fuente: Propia, (2012).

Ilustración 14

REPUESTOS EN LA PÁGINA WEB DE LA EMPRESA



Fuente: Herdom, (2012).

Herdom en su página web tiene promocionados varios repuestos, sin embargo, se propone realizar un cambio en la página de internet, para que esto llame más la atención de los clientes, en el nuevo contenido web aparecerán todos los tipos de repuestos que Herdom quiere comercializar.

Con todo esto, el cliente percibirá un gran valor agregado, ya que a pesar de que Herdom no sea su proveedor, igualmente podrán conseguir los repuestos de sus máquinas por medio de la empresa. Tener los repuestos en el punto de venta genera una gran ventaja para las fábricas, ya que muchas veces las fábricas requieren los repuestos con urgencia para que no se detenga la producción del calzado.

III.2.2.2 División de Reparaciones

La división reparaciones de todo tipo de maquinaria son un complemento y valor agregado a la división de repuestos, ya que la empresa también ofrecerá a las fábricas enviar a técnicos especializados en reparación de maquinaria para resolver cualquier imprevisto que pueda tener la máquina. El técnico diagnosticará cuál es el problema de la maquinaria.

Esta división genera un gran valor para el cliente, ya que con el respaldo del técnico todas las fábricas estarán más seguras. Esto también puede representar ingresos para la empresa en estudio, ya que si alguna máquina no tuviese solución, el técnico le recomendará alguna maquinaria de Herdom, una vez se ajuste a las necesidades de producción del cliente. Posteriormente, se recomienda que el vendedor de la empresa visite la fábrica para explicarles los beneficios y el alto rendimiento que este tipo de equipo les puede brindar. El técnico debe estar comprometido con la fábrica para que se solucione cualquier desperfecto.

Por todo esto, se propone que el Departamento de Recursos Humanos de la empresa en estudio, elabore el siguiente perfil de puesto, para con ello seleccionar, reclutar y contratar a la persona idónea para cumplir con los objetivos que este puesto requiere.

CUADRO 11

DESCRIPCIÓN DE PUESTO, TÉCNICO EN REPARACIONES

Descripción de Puesto	
Puesto	Técnico de Reparaciones
Área	Soporte Técnico
Reporte a	Gerente de Operaciones

Objetivo del Puesto
Estar comprometido a solucionar cualquier tipo de desperfecto que tengan las máquinas. Solucionando el problema con la mayor eficiencia y eficacia posible.

Principales Actividades
Conocedor de todas las funciones que tienen las máquinas.
Experto de todos los tipos de máquinas que existen.
Competente de todas las funciones de los repuestos y a qué máquinas pueden ser adaptadas.
Disposición para atender en todo momento y lugar cualquier imprevisto que pudiese llegar a tener alguna fábrica.
Tener siempre una solución para cualquier problema técnico.

Atributos Personales para Desempeñarse en el Puesto	
Requisitos Excluyentes y Deseables	
Edad	20-35
Estudios Superiores	Tecnico en mecánica y electricidad
Títulos	Bachiller Industrial

Experiencia Mínima Requerida	2 años
Idioma	Español e Ingles
Herramientas Informáticas	Uso de los programas Microsoft

Fuente: Propia, (2013)

III.2.3 Comercialización de maquinaria para otro grupo objetivo

Existe una gran diferencia entre los clientes que atiende Herdom, no es lo mismo Adoc que el taller de calzado ubicado en la Avenida Bolívar; tampoco tiene el mismo poder adquisitivo Grupo Cobán que el taller localizado en Sololá. Según lo investigado, existen bastantes clientes potenciales los cuales Herdom no puede descuidar. Dichos clientes se encuentran en el interior de la República de Guatemala y cada vez crecen más, otro segmento atractivo está ubicado en Honduras país en el que ya solamente existe producción de talleres artesanales.

Las máquinas de Ivomaq que Herdom comercializa van dirigidas en su mayoría a grandes fábricas de calzado, en contraparte el competidor más fuerte Gina tiene máquinas que pueden adquirir pequeñas, medianas empresas y hasta talleres artesanales.

Es por ello que se propone a la empresa Herdom iniciar con la comercialización de otro tipo de maquinaria la cual requiere un costo de inversión más bajo que una máquina de Ivomaq. Estas máquinas deben ir dirigidas a otro grupo objetivo, para que Herdom no se mueva de su modelo de negocio.

Las máquinas que se proponen distribuir son provenientes de Taiwán. El nombre de la marca es Golden Wheel. Según afirma Golden Wheel (2012) “La calidad constante y precio competitivo han sido siempre nuestros elementos claves en la construcción de relaciones a largo plazo con nuestros clientes”.

La estrategia propuesta para la comercialización de estas máquinas, es una estrategia de bajo costo, en la que el cliente perciba un valor agregado al alcance de sus posibilidades esto sin perder la calidad y buen servicio en el producto. Esto se puede lograr gracias al respaldo que los técnicos darán a las fábricas.

III.3 Alianzas estratégicas con las fábricas de calzado

El servir como un canal de distribución para los países de la región beneficiaría significativamente el rendimiento de la empresa, ya que se trabajaría como un intermediario de todas las fábricas importando la maquinaria que se ajuste a sus necesidades. Esto solo puede lograrse con el apoyo de alianzas estratégicas con empresas de calzado para con ello tener un riesgo compartido e irse volviendo una empresa más competitiva.

El tener un proceso de negociación exitoso de ganar/ganar con nuevas empresas será clave para el éxito de este proceso de expansión, es por ello que se debe conocer bien a los nuevos proveedores de maquinaria y tratar de negociar los días de crédito de tal forma que la empresa tenga liquidez para con ello seguir operando de igual forma. También se debe tratar de negociar con los clientes para tener una relación fructífera.

Las fábricas de calzado en la actualidad son mucho más conocedoras y exigentes. Una costura mal hecha no pasará desapercibida, por ello las empresas se deben mentalizar que la maquinaria será una inversión que le dará valor agregado a su producto y le generará un retorno sobre la inversión a un largo plazo; lo positivo es que el activo de haber comprado esta maquinaria le está generando valor. Esto debe ser transmitido por la Gerencia de Ventas de la compañía la cual debe conocer las necesidades de cada una de las empresas con las que negociará.

Saber negociar será muy importante para la empresa Herdom. Según afirma Habib (2012) “Las 6 P’s de la negociación resultan muy exitosas para llevar a cabo un buen proceso de negociación en el que ambas partes se sientan ganadoras”. La primera P es

“Persona”; es importante que se conozca qué tipo de personas serán con las que la empresa va a negociar para identificar sus necesidades, conocer su cultura, qué expectativas tiene dicha de persona de la negociación que se lleva a cabo. Luego se analiza la segunda P de “Proceso” esta consiste en identificar el escenario de negociación en el que la empresa estará junto con la otra parte, se debe tratar de identificar cuál es la estrategia más conveniente a seguir. Como tercera P está “Producto”; se debe conocer a fondo la maquinaria que la empresa oferta resaltar las ventajas que tienen estas máquinas con respecto a la competencia, convenciendo al cliente de que un producto de calidad le causará menos costos en el largo plazo. La cuarta P es de “Poder”; esta lleva implicada la percepción de con quién se está negociando. Será importante identificar fortalezas y debilidades para ofertar un producto con el fin de ofrecer un valor agregado a dicho cliente. La quinta “P” resulta como un “Problema” esto resulta en el día a día con clientes y proveedores por ejemplo, puede ser para negociar tiempo de algún crédito que le hayan dado a la empresa; es importante recordar que siempre existirán problemas los cuales toda compañía debe afrontar negociando de forma inteligente para que dichos problemas sean resueltos. Según afirma Habib (2012) “Además de las primeras 5 P’s de negociación existe una sexta P, de “Pronóstico”; esta sirve para predecir la negociación”. Esto se puede hacer al tener un buen flujo de la información conociendo previamente a proveedores, clientes e incluso competidores sabiendo de qué manera se puede negociar y llegar a un acuerdo fructífero para ambas partes.

Este proceso de negociación se puede aplicar a la empresa en estudio. La línea más importante de maquinaria de Herdom es Ivomaq. Esta empresa brasileña tradicional fabricante de máquinas para costura industrial está comprometida no solo con dar un valor agregado al cliente si no también con la responsabilidad social. Es por ello que ha fabricado la máquina PARAKIT. Según afirma Rodríguez (2012) “Esta máquina innovadora tiene un sistema operacional adaptado para personas con limitaciones físicas”. Con acciones como estas se puede llegar a más mercados ofreciendo un valor agregado con respecto a la competencia; ya que se está promoviendo el empleo de personas discapacitadas.

SÍNTESIS FINAL

Los fabricantes de calzado este año se encuentran en una mejor posición para competir con el calzado chino, gracias a las iniciativas de nuevos diseños, combinación de materiales y la situación cambiante que hace que China no pueda acceder a ciertos nichos de mercados en Centroamérica. Guatemala en la actualidad es productor del 75% del calzado a nivel regional, siendo esta una excelente oportunidad para Herdom empresa distribuidora de máquinas que pueden ser de costura, corte, inyección, montado, conformado, pintado y pegado.

El mayor competidor directo de la empresa en estudio es Gina esta compañía tiene como visión consolidarse paso a paso como la empresa líder en materiales y maquinaria para la industria de calzado en Centro América. Cuenta con sucursales propias en Quetzaltenango, El Salvador, Honduras, Nicaragua y Costa Rica.

Las fábricas de Centroamérica, buscan diferenciar su calzado con respecto al importado de China y otros países por medio de calidad, diseño y durabilidad. Es por ello que Herdom, a través de alianzas estratégicas, busca concientizar que lo mejor para lograr este cometido, es una máquina de un buen proveedor este es el caso de la empresa brasileña Ivomaq, esto puede representar un alto rendimiento de inversión en todas las fábricas. Estas máquinas, distribuidas por la empresa, centran sus productos en satisfacer lo que el cliente quiere, gracias a ello han logrado posicionarse como pioneros en máquinas de coser.

Herdom no puede depender únicamente de la distribución de maquinaria de calzado, es por ello que se propone una diversificación de las operaciones de la empresa. Esto se hará bajo la creación de tres nuevas unidades estratégicas de negocio, con ello la empresa estará atendiendo nuevos mercados, las tres unidades de negocio son:

- Comercializando insumos para la fabricación de calzado.
 - Cuero

- Suajes & Troqueles
- Tacones
- Repuestos y reparaciones para todo tipo de maquinaria.
- Comercialización de maquinaria de bajo costo para atender otro grupo objetivo.

Al implementar esta estrategia de diversificación de la empresa, se tiene estimado que los ingresos y la competitividad de Herdom aumentará, ya que se estarán atendiendo varias necesidades a lo largo de la región centroamericana que a la fecha no se han satisfecho.

GLOSARIO

Talleres artesanales: Talleres que realizan su proceso de fabricación con absoluta dedicación, aplicando sus conocimientos y experiencia en cada pieza fabricada.

Zuecos: Tipo de calzado fabricado por lo general de forma artesana, en madera y de una sola pieza.

Materiales sintéticos: Es aquel producto de la síntesis química que consiste en el proceso de obtención de compuestos químicos partiendo de sustancias más simples.

Cambrellones: Pieza de acero que da soporte al calzado.

Clavos galvanizados: Tipo de clavo especializado en la construcción.

EVA: Conocido como Etileno Vinil Acetato, es un material de polímero termoplástico que combina con cualquier accesorio o producto de aplicación directa o superpuesta.

Suajes o troqueles: Molde que sirve para cortar los diferentes tipos de piezas, para la conformación de un zapato, bota, sandalia o cualquier tipo de calzado.

Curtiduría: También conocida como Tenería, es el lugar donde se realiza el proceso que convierte las pieles de los animales en cuero.

Flejes: Originariamente es una cinta metálica, utilizada para asegurar o fijar el embalaje de diversos productos, mayoritariamente productos pesados. La principal característica de esta cinta es su resistencia a la tracción.

Fieltros: Textil no tejido, en forma de lámina, cuya característica principal es que para fabricarlo no se teje.

Forros: Materiales que conforman la parte interna del zapato.

Inventario: Monto y tipo de materias primas, partes, suministros y bienes terminados aun no embarcados de los cuales dispone una organización en un momento dado.

Tasa de descuento: Costo de capital esperado por los accionistas de la empresa.

TIR: Indicador de la rentabilidad y liquidez de un proyecto, Se utiliza para decidir sobre la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión.

VPN: Es el método mas conocido para evaluar proyectos de inversión a largo plazo. El Valor Presente Neto permite determinar si una inversión cumple con el objetivo básico financiero.

REFERENCIAS

CHAMOUN, H. *Trato Hecho*. 3ª ed. Estados Unidos: Keynegotiations, 2008. 31 p.

DANIELS, J., RADEBAUGH, L. *Negocios Internacionales*. 8ª ed. México: Addison Wesley Longman, 2000. 344 p.

HELLRIEGEL, D., SLOCUM, J. *Administración*. 7ª ed. México: McGraw-Hill, 1998. 739 p.

LAMB, C., HAIR, J., MC Daniel, C. *Marketing*. 8ª ed. México: Thomson, 2006. 746 p.

MICHELLI, J. *La experiencia Starbucks*. 1ª ed. Colombia: McGraw-Hill, 2007. 25 p.

ARIAS, C. Experiencia, Resultados y Expectativas Appareal Sourcing Show 2012. *Calzarte*. Julio-Septiembre 2012, 3, p.17.

GINA. Catálogo de productos, Gina. Edición No 3 año 2012/2013

LEON, L. Zapatos con cultura Bao, *Calzarte*. Julio-Septiembre 2012, 3, p. 30.

PRADO, N. Estamos de moda. *Calzarte*. Julio-Septiembre 2012, 3, p.4.

PRADO, N. Con pasos de moda se lució la industria de calzado. *Industria y Negocios*. Septiembre 2012, 179, p. 21.

RODRIGUES, A. Máquinas adaptadas para personas con limitaciones físicas. *Calzarte*. Julio-Septiembre, 2012, 3, p. 31.

TOJIN, J. La moda en las suelas. *Calzarte*. Julio-Septiembre, 2012, 3, p. 21.

CHOCACHO, S. Diseño de un sistema para la elaboración de pedidos y control de inventario de una empresa guatemalteca de repuestos automotrices, Tesis Inédita, Universidad del Istmo, Guatemala 2011.

MARROQUÍN, A. Proceso contable y determinación del costo en una industria de calzado, Tesis Inédita, Universidad Francisco Marroquín, Guatemala 2001.

MENEGAZZO, M. Oportunidades y Amenazas de las importaciones provenientes de China hacia Guatemala de la Industria del calzado, Tesis Inédita, Universidad del Istmo, Guatemala 2007.

SALAZAR, A. Naturaleza del Benchmarking y su aplicación en una empresa de fabricación y distribución de calzado, Tesis Inédita, Universidad Francisco Marroquín, Guatemala 1999.

ARCHILA, E. [2012]. Vigilancia competitiva. [Conferencia]. Universidad del Istmo, Guatemala. Duración 90 minutos.

POSAS, J. [2012]. Análisis y Resolución de Problemas Gerenciales. [Conferencia]. Universidad del Istmo, Guatemala. Duración 90 minutos.

ALCANTARA, P. Gerente General y Fundador de la empresa Acortec S.A. Entrevista realizada el 26 de septiembre de 2012.

DOMÍNGUEZ, F. Gerente General de la empresa Herdom. Entrevista realizada el 9 de agosto de 2012.

DOMÍNGUEZ, D. Gerente de ventas de la empresa Herdom. Entrevista realizada el 10 de octubre de 2012.

DOMÍNGUEZ, A. Fundador de la empresa Herdom. Entrevista realizada el 17 de agosto de 2012.

DOMÍNGUEZ, M. Gerente General y fundador de la empresa Euromaq. Entrevista realizada el 24 de octubre de 2012.

MORA, M. Representante de ventas de la empresa Gina, Entrevista realizada el 9 de agosto de 2012.

REINOSO, M. Ejecutivo de ventas de mayoreo de la empresa Adoc. Entrevista realizada el 8 de agosto de 2012.

RODRIGUES, A. Director comercial de la empresa Ivomaq. Entrevista realizada el 9 de agosto de 2012.

TRUJILLO, J. Representante de ventas de la empresa Panamericano del Bojio. Entrevista realizada el 8 de agosto de 2012.

YANCE, R. Ventas internacionales de la empresa Curtiduría Tungurahua. Entrevista realizada el 8 de agosto de 2012.

ZELAYA, M. Gerente Canal Retraill de la empresa Ricarfelli. Entrevista realizada el 9 de agosto de 2012.

TOJIN, J. Industria de calzado se reinventa con nuevos diseños y estilos *Revista Industria*, 1 de marzo de 2010 <<http://revistaindustria.com/?p=3046>> [consulta: 12 de septiembre de 2012]

PRADO, N. Gremial de calzado espera negocios por Q 60 millones *Siglo Veintiuno*, 8 de marzo de 2012 < <http://www.s21.com.gt/pulso/2012/08/03/gremial-calzado-espera-negocios-q-60-millones>> [consulta: 12 de septiembre de 2012]

GRUPO COBAN, *Tecoloco*. Disponible en: http://www.tecoloco.com.gt/empresas-destacadas/trabajos-en-grupo-coban_1152.aspx [consulta: 12 de septiembre de 2012].

ADOC, *Tecoloco*. Disponible en: http://www.tecoloco.com.gt/empresas-destacadas/trabajos-en-adoc-guatemala_1173.aspx [consulta: 12 de septiembre de 2012].

CALZADO MAGUS, *Guate directo*. Disponible en: <http://guatedirecto.com/wp-content/uploads/classipress/calzado-magus-1040326459.jpg> [consulta: 12 de septiembre de 2012].

CALZADO ROY, *Guate a cambio de*. Disponible en: http://guatemala.acambiode.com/empresa/calzado-roy_219035 [consulta: 12 de septiembre de 2012].

INDUSTRIA HOLA, *Industria Hola*. Disponible en: <http://www.industriahola.com/productos.htm> [consulta: 12 de septiembre de 2012].

RICARFELLI, *Ricarfelli*. Disponible en: <http://ricarfelli.site11.com/> [consulta: 12 de septiembre de 2012].

INDUSTRIAS CARICIA, *Industrias Caricia*. Disponible en: <http://www.caricia.com/index.php/que-fabricamos.html> [consulta: 13 de septiembre de 2012].

HERDOM, *Herdom*. Disponible en: <http://www.herdomsucs.net/> [consulta: 13 de septiembre de 2012].

COMERCIAL GINA, *Comercial Gina*. Disponible en: <http://www.comercialgina.com> [consulta: 13 de septiembre de 2012].

IVOMAQ, *Ivomaq*. Disponible en: <http://www.ivomaq.com.br/empresa.php> [consulta: 14 de septiembre de 2012].

ETOSA, *Etosa*. Disponible en: <http://www.etosa.com.mx/> [consulta: 25 de noviembre de 2012].

YES. *Yes Stainless*. Disponible en: <http://www.yesstainless.com/> [consulta: 27 de noviembre de 2012].

SANDVICK. *Sandvick*. Disponible en: <http://www.sandvik.com/en/> [consulta: 27 de noviembre de 2012].

MARTIN-MILLER. *Martin Miller*. Disponible en: <http://www.martin-miller.com/> [consulta: 27 de noviembre de 2012].

BOHLER. *Aceros Bohler*. Disponible en: <http://www.acerosbohler.com/> [consulta: 27 de noviembre de 2012].