



ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

Tema:

ANÁLISIS LOGÍSTICO EN DISTRIBUCIÓN DE CALZADO DE CUERO PARA FORTALECER SU COMPETITIVIDAD EN MERCADOS INTERNACIONALES

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Licenciado en
Negocios Internacionales**

Línea de investigación:

**ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA
LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL**

Autor:

Yajaira Araceli Arias Carrasco

Director:

Mg. Marco Arturo Buestán Klein

Ambato – Ecuador

Julio 2026

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **YAJAIRA ARACELI ARIAS CARRASCO**, con cédula de ciudadanía **0605770387**, autora del trabajo de graduación titulado: “ANÁLISIS LOGÍSTICO EN DISTRIBUCIÓN DE CALZADO DE CUERO PARA FORTALECER SU COMPETITIVIDAD EN MERCADOS INTERNACIONALES”, previo a la obtención del título profesional de **LICENCIADA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**, en la escuela de **CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, julio 2026



Yajaira Araceli Arias Carrasco

CC. 0605770387

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Tema:

ANÁLISIS LOGÍSTICO EN DISTRIBUCIÓN DE CALZADO DE CUERO PARA FORTALECER SU COMPETITIVIDAD EN MERCADOS INTERNACIONALES

Línea de investigación:

ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL

Autor:

Yajaira Araceli Arias Carrasco

Marco Arturo Buestán Klein, Ing. Mg.

CC. 1802331676

CALIFICADOR

f. 

Paúl Alejandro Cáceres Mayorga, Ing. Mg.

CALIFICADOR

f. 

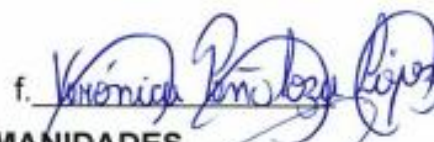
Ángel Geovanny Carrión Gavilanes, Eco. Mg.

CALIFICADOR

f. 

Verónica Leonor Peñaloza López, Ing. PhD.

DIRECTORA ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

f. 

Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr.

SECRETARIO GENERAL PUCESA (S)

f. 

Ambato – Ecuador
Julio 2026

 **PUCE** | AMBATO
PROSECRETARÍA

DEDICATORIA

A Dios, por ser el guía de cada uno de mis pasos y fortaleza en momentos de debilidad.

A mi madre Marianita, mi refugio y mi paz, gracias por enseñarme que con amor todo se logra.

A mi padre Leo, mi pilar y mi guía, por enseñarme el valor del esfuerzo y la constancia.

A mi hermana Yadira, por estar siempre a mi lado; compartiendo mis alegrías y haciendo más llevadera mi tristeza.

Gracias por ser mi motor, enseñarme a levantarme caída tras caída y por celebrar mis éxitos como propios. La culminación de este trabajo es el testimonio de nuestra unión. Este logro también es suyo.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradezco a Dios, por ser el cimiento de mi vida y por otorgarme la perseverancia necesaria para superar cada desafío académico con fe y claridad.

A mis padres, por ser el origen de todo lo que soy. Gracias por cada sacrificio silencioso, por cada viaje a la universidad, por cada consejo brindado, por todo el cariño y paciencia que me brindan. Gracias mami Marianita por educarme de la mejor manera, siempre con amor y con un abrazo que nunca faltó en mis días difíciles. A mi papá, por todo que haces por mí, estoy infinitamente agradecida contigo por ser mi mayor ejemplo de esfuerzo y perseverancia, gracias a ti siempre he seguido adelante.

A mi hermana, mi compañera de vida y apoyo incondicional. Gracias por estar siempre a mi lado, por escucharme en cada momento, por tus palabras de ánimo y por ser la persona que mejor me entiende, eres mi mejor amiga. Tu presencia ha sido fundamental para no rendirme; este logro también lleva tu esencia.

También expreso un agradecimiento profundo a las personas que conocí a lo largo de esta trayectoria, por compartir valiosos momentos juntos, gracias por brindarme su amistad.

Un gracias sincero a quienes me apoyaron en este proceso, gracias por su paciencia, amor, apoyo y ayuda.

RESUMEN

La producción de calzado de cuero en el cantón Guano constituye una actividad representativa por su tradición artesanal y su importancia económica local; sin embargo, su proyección hacia mercados internacionales se encuentra limitada por la ausencia de estrategias logísticas estructuradas y por debilidades en la preparación exportadora. En este contexto, la investigación surge ante la necesidad de investigar y adaptar sus procesos operativos actuales a las exigencias del comercio exterior.

El objetivo general es analizar la gestión logística en la cadena de distribución del calzado de cuero producido en el cantón Guano para la formulación de estrategias que fortalezcan su inserción competitiva en mercados internacionales. La investigación adoptó un enfoque mixto con alcance descriptivo y analítico, mediante la aplicación de encuestas a productores y entrevistas a especialistas, lo que permitió integrar información cuantitativa y cualitativa para el diagnóstico del sector.

Los resultados evidenciaron que, si bien los productores cuentan con fortalezas como la calidad del cuero, la experiencia productiva y la personalización del producto, persisten limitaciones en capacidades logísticas para exportación, especialmente en el conocimiento de documentación, procedimientos aduaneros y herramientas de apoyo al comercio exterior. A partir de ello, se formularon estrategias orientadas al fortalecimiento de capacidades exportadoras, la asociatividad, la optimización logística y la inteligencia comercial, con el propósito de mejorar la competitividad internacional del calzado de cuero del cantón Guano.

Palabras clave: logística de distribución, competitividad internacional, calzado de cuero, exportación, estrategias logísticas.

ABSTRACT

The production of leather footwear in the Guano canton is a representative activity due to its artisanal tradition and its local economic importance; however, its projection towards international markets is limited by the absence of structured logistics strategies and weaknesses in export preparation. In this context, the research arises from the need to investigate and adapt its current operational processes to the demands of foreign trade.

The general objective is to analyze the logistics management in the distribution chain of leather footwear produced in the Guano canton for the formulation of strategies that strengthen its competitive insertion in international markets. The research adopted a mixed approach with descriptive and analytical scope, through the application of surveys to producers and interviews with specialists, which allowed the integration of quantitative and qualitative information for the diagnosis of the sector.

The results showed that, although producers have strengths such as leather quality, production experience and product customization, there are still limitations in logistical capacities for export, especially in the knowledge of documentation, customs procedures and tools to support foreign trade. Based on this, strategies were formulated aimed at strengthening export capacities, associativity, logistics optimization and commercial intelligence, with the purpose of improving the international competitiveness of leather footwear from the Guano canton.

Keywords: distribution logistics, international competitiveness, leather footwear, export, logistics strategies.

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA	4
1.1. Logística en la cadena de distribución: fundamentos y enfoques teóricos	4
1.2. Competitividad internacional del sector calzado: niveles y factores determinantes	8
1.3. Análisis del sector calzado de cuero y la logística de distribución en el cantón Guano	12
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO	16
2.1. Fundamentación metodológica de la investigación	16
2.2. Operacionalización de variables y análisis estadístico	20
2.3. Caracterización del mercado de referencia	29
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	34
3.1. Resultados representativos.....	34
3.2. Propuesta de estrategias logísticas para fortalecer la competitividad internacional del calzado de cuero del cantón Guano	48
CONCLUSIONES.....	56
RECOMENDACIONES	57
BIBLIOGRAFÍA	58
ANEXOS.....	64

INTRODUCCIÓN

En el contexto actual de la globalización, el comercio internacional se caracteriza por una creciente competencia entre países y empresas, en donde la gestión de los procesos logísticos se ha convertido en un factor determinante para la inserción y durabilidad en los mercados internacionales. La logística se consolida como un elemento determinante dentro del comercio internacional, debido a que influye directamente en la reducción de costos operativos, el cumplimiento de los tiempos de entrega y las exigencias de los consumidores globales (Christopher, 2016). Por consiguiente, las empresas que desarrollan sistemas logísticos eficientes fortalecen su posicionamiento competitivo y mejoran su capacidad de ingresar a los mercados internacionales.

Desde esta perspectiva, la logística ha evolucionado de una función operativa hacia una visión estratégica integrada dentro de la cadena de suministro y se constituye en un componente esencial para generar valor empresarial. Según Chopra y Meindl (2013), una adecuada gestión logística permite optimizar el flujo de los bienes, servicios e información desde un punto de origen hasta el consumidor final, de esta manera contribuye al desempeño general de las organizaciones y en el fortalecimiento de su competitividad en entornos globalizados.

En Latinoamérica, se ha podido evidenciar que varios sectores productivos poseen limitaciones estructurales relacionadas con la infraestructura, el transporte y la organización de las cadenas de distribución, factores que estarían afectando de manera directa a la eficiencia logística, así como restringiendo la competitividad exportadora de las pequeñas y medianas empresas (Calatayud y Montes, 2021). En Ecuador, estas limitaciones son observables en los sectores manufactureros tradicionales, que se caracterizan por una baja inversión en tecnología y planificación logística, lo que constituye una barrera visible para el desarrollo del comercio internacional.

El sector productivo de calzado de cuero es una de las actividades más representativas del cantón Guano, provincia de Chimborazo y se destaca por su

tradición artesanal, reconocimiento local y potencial comercial. Sin embargo, la expansión hacia escenarios globales está limitada por las deficiencias presentes en la cadena de distribución. Investigaciones recientes destacan que la competitividad logística en Ecuador se ve afectada por los problemas asociados a la fragmentación operativa, debilidades en la infraestructura y la planificación limitada de procesos de distribución, factores que afectan de manera directa a la capacidad de internacionalización de los sectores productivos locales (Obregón Zabala, Osorio Ruiz, y Moposita Vásquez, 2025).

La producción de calzado de cuero en el cantón Guano se caracteriza por su tradición y capacidad de abastecimiento en el mercado nacional; sin embargo, en la actualidad existe una marcada carencia de estrategias logísticas estructuradas y orientadas a la distribución física internacional. Al operar bajo modelos pensados exclusivamente para el consumo interno, el sector presenta una falta de adaptación a las exigencias del comercio exterior, lo que dificulta la aplicación de normativas aduaneras, estándares de embalaje de exportación y la optimización de los tiempos y costos requeridos en una cadena de suministro global.

Por ende, esta desconexión logística hacia el exterior restringe el desarrollo de las capacidades competitivas de los productores guaneños, dejándolos en desventaja frente a los rigurosos estándares internacionales y limitando severamente su preparación para dar el salto hacia escenarios comerciales fuera del país. Por ello, se plantea el siguiente problema científico: ¿De qué manera la carencia de estrategias en la logística en distribución del calzado de cuero del cantón Guano limita el fortalecimiento de su competitividad en mercados internacionales?

Lo anterior da lugar al planteamiento de la idea a defender: El análisis de la gestión logística en la cadena de distribución y la posterior identificación de estrategias adaptadas al comercio exterior, fortalecerán la competitividad del calzado de cuero del cantón Guano y facilitará su inserción en los mercados internacionales.

Por ende, el objetivo general de esta investigación se centra en:

- Analizar la gestión logística en la cadena de distribución del calzado de cuero producido en el cantón Guano para la formulación de estrategias que fortalezcan su inserción competitiva en mercados internacionales.

De este modo, se establecen los siguientes objetivos específicos:

- Fundamentar el marco teórico que sustenta el análisis de la logística en la cadena de distribución.
- Diagnosticar la situación actual de la cadena de distribución del calzado de cuero en el cantón Guano, para la identificación de limitaciones logísticas.
- Identificar estrategias logísticas del calzado de cuero del cantón Guano para su inserción competitiva en mercados internacionales.

Metodológicamente, esta investigación adopta un enfoque mixto con alcance descriptivo y analítico, lo que permite abordar la problemática desde una perspectiva integral mediante la recopilación y análisis de datos cuantitativos y cualitativos. Por ello, se emplean técnicas como la encuesta, entrevista y revisión documental, que están orientadas a identificar las principales limitaciones logísticas que existen dentro del proceso de distribución y su influencia en la competitividad del sector.

Finalmente, la presente investigación se justifica debido a la necesidad de fortalecer la competitividad del sector de calzado mediante la optimización de sus procesos logísticos de distribución, aporta a la eficiencia operativa y al aprovechamiento de las oportunidades comerciales del ámbito global. Asimismo, este estudio aporta de manera académica al análisis de la relación entre la logística y la competitividad en el escenario de negocios internacionales, se crean así las bases teóricas y prácticas para futuras investigaciones dirigidas al fortalecimiento de sectores productivos tradicionales.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

Este primer capítulo aborda el sustento teórico y conceptual para entender el análisis logístico en la distribución de calzado de cuero en el cantón Guano. A partir de la revisión de la literatura y del análisis de investigaciones realizadas en el contexto nacional, se evidencia que la gestión logística no está limitada solamente al traslado de mercadería, sino también influye en la conservación del producto, la reducción de costos operativos y la capacidad de posicionamiento en mercados internacionales. Además, se identifica que la gestión de riesgos, el control documental y la coordinación eficiente de los procesos logísticos generan mayor estabilidad comercial en las microempresas exportadoras y ayuda a transformar la producción artesanal en una oferta más competitiva dentro del comercio exterior.

1.1. Logística en la cadena de distribución: fundamentos y enfoques teóricos

La globalización ha transformado el papel de la logística en el comercio internacional. Lo que antes se consideraba simplemente una función operativa de soporte para las empresas, ahora es un factor estratégico que determina quién sobrevive en el mercado. En la actualidad, como bien señala Christopher (2016), la competencia ya no ocurre únicamente entre productos aislados, sino entre cadenas de suministro integradas. Las empresas que logran acceder y permanecer en los mercados internacionales no son siempre las que producen mejor sino las que distribuyen de manera más eficiente y confiable.

Esta nueva realidad comercial es muy importante para los sectores productivos artesanales en países en vías de desarrollo. En muchos de estos casos, la calidad del producto puede ser sobresaliente y muy reconocido a nivel local, pero las limitaciones logísticas actúan como una barrera invisible que frenan su crecimiento. En Ecuador, y de manera específica en la producción de calzado de cuero. La brecha entre el producto que se puede ofrecer y lo que se puede distribuir eficientemente es un factor central que explica su escasa presencia en el exterior.

En el transcurso del siglo XX, la logística ha evolucionado tanto en sus niveles teóricos como prácticos. En el periodo comprendido de las décadas de 1960 y 1970, la definición de logística estaba relacionada de manera directa con el movimiento físico de las mercancías. Las actividades como el transporte y el almacenamiento eran manejadas de forma separada, lo cual, según Ballou (2004), correspondía a una visión fragmentada que era aplicada en los mercados locales con demandas predecibles y baja complejidad.

La situación cambia en la década de los ochenta, el crecimiento del comercio internacional da lugar a cambiar esta función dentro de las empresas. De esta forma, nace el enfoque de la gestión de cadena de suministros, donde proveedores, fabricantes y distribuidores tuvieron que trabajar de forma sincronizada; cambio que representó una verdadera transformación del modelo (Grant, Trautrim, y Wong, 2023), donde la logística deja de verse como un gasto que solía minimizarse a ser un elemento real de ventaja competitiva.

En la actualidad, una distribución eficiente busca generar un valor agregado diferencial para el cliente en el mercado de destino. Esto incluye mejorar la percepción de confiabilidad y asegurar la permanencia a largo plazo de la empresa exportadora. Lamentablemente, esta visión estratégica es la que suele faltar en el sector del calzado artesanal del cantón Guano. En esta zona, las decisiones logísticas suelen tomarse de manera empírica, una situación que, tal como afirman Obregón Zabala, Osorio Ruiz, y Moposita Vásquez (2025), limita estructuralmente la capacidad exportadora de la sierra ecuatoriana.

Existen varios enfoques teóricos para entender y medir la eficiencia logística, siendo el primero de ellos en que la reducción de costos. Desde esta perspectiva, desarrollada originalmente por Ballou (2004), una cadena es eficiente si logra colocar el producto en el mercado destino gastando lo menos posible en transporte, almacenamiento e inventarios. Si bien este enfoque funciona para grandes industrias que exportan masivamente, Resulta difícil aplicarlo a las microempresas artesanales, ya que sus costos logísticos unitarios siempre serán más altos debido a su bajo volumen de producción.

Un segundo enfoque propone que la logística no se evalúa únicamente por el ahorro económico, sino por el nivel de servicio al cliente. Dicho enfoque impulsado por Christopher (2016), se basa en entregar el producto exacto, en el lugar correcto, y en perfectas condiciones. Esto es vital en el comercio exterior, donde una cadena puede ser un poco más costosa pero eficiente si cumple con las exigencias del comprador, ya que llegar tarde suele significar la pérdida definitiva de clientes internacionales.

El tercer enfoque es de carácter sistémico, que se encuentra reflejado en el Índice de Desempeño Logístico del Banco Mundial. Esta herramienta realiza una evaluación de los países de acuerdo con dimensiones como aduanas, infraestructura y trazabilidad de envíos. Mediciones recientes muestran a Ecuador en una posición media-baja dentro de la región, demostrando que los problemas logísticos no están solamente relacionados a la empresa, sino que es una problemática generada por las deficiencias estructurales del país.

Tabla 1. Comparación de enfoques teóricos sobre gestión logística

Enfoque	Definición central	Cómo mide la gestión logística
Costos totales logísticos (Ballou, 2004)	La gestión logística es eficaz cuando minimiza el costo total del transporte, almacenamiento, inventarios y pedidos sin sacrificar el servicio.	Costo total logístico por unidad, costo de transporte y almacenamiento.
Nivel de servicio al cliente (Christopher, 2016)	La gestión logística se evalúa en función de su capacidad para entregar el producto correcto, en el lugar y tiempo acordados y en condiciones óptimas	Disponibilidad del producto, velocidad de entrega, confiabilidad, cumplimiento de pedidos.
Desempeño logístico sistémico (Banco Mundial, 2022)	La gestión logística de un país o sector se evalúa en dimensiones como infraestructura, envíos, competencia de operadores, trazabilidad y puntualidad.	Índice del Desempeño Logístico (LPI): posición regional y puntaje por dimensión

Fuente: Elaboración propia a partir de autores mencionados

Al revisar estos tres enfoques de manera comparativa, queda claro que usar uno solo no es suficiente para estudiar el sector de calzado de Guano. Por lo tanto, esta investigación adopta una perspectiva integradora. Se considera necesario unir el

control de los costos operativos, el cumplimiento de los niveles de servicio que exigen los mercados externos y el reconocimiento del contexto de infraestructura del país como elementos que interactúan entre sí.

Para medir esta gestión logística de forma correcta en investigación, es indispensable dividirla en sus componentes operativos principales. El transporte es el elemento de mayor peso y el que más afecta la competitividad en el precio del producto internacionalmente. En la sierra ecuatoriana, la gran distancia geográfica hasta los puertos y aduanas encarece el producto internamente, como explican Velázquez et al. (2018), reduce el margen competitivo ante productores que tienen mejor acceso a infraestructura portuaria.

El almacenamiento es otro componente clave, ya que asegura la integridad física del producto mientras espera su envío. La falta de bodegas adecuadas es una debilidad característica de los pequeños talleres que dificulta la consolidación de cargas grandes. Este factor, junto con el transporte representan uno de los rubros que más impacta los costos logísticos en países en vías de desarrollo (Grant et al., 2023).

Por su parte, la gestión de inventarios busca un equilibrio entre tener producto disponible y no inmovilizar demasiado capital. Si esto se maneja mal en un taller artesanal, se generan desabastecimientos que retrasan los despachos internacionales o se acumula una sobrecarga de existencias que ahoga económicamente al productor. La falta de un control formal en esta área es una de las principales razones por las que los compradores formales desconfían de los pequeños proveedores.

Además, la gestión de pedidos y el flujo de información comprenden desde que llega la orden de compra hasta su entrega final. Los compradores internacionales exigen una trazabilidad constante requisito, que, por lo general, las microempresas y pequeñas empresas no cuentan con los recursos para su cumplimiento. La limitación de esta actividad, de acuerdo con Saavedra Mera, Quiñonez Cabeza, Quiñonez Klinger, y Sarango Romero (2023), se convierte en una barrera de

entrada en mercados que exigen estándares tecnológicos y de una comunicación muy rigurosa en beneficio de los consumidores.

A nivel local, los problemas de distribución a los que están sujetas las pequeñas empresas hacen que pierdan terreno rápidamente. Como indican García Briones, Romero Moncayo, y Rodríguez Llor (2017), estas ineficiencias son un grave inconveniente frente a las importaciones económicas. Para los artesanos de Guano, es pertinente que comprendan y reconozcan estos fundamentos operativos para poder analizar que estas debilidades logísticas están frenando sus opciones reales de exportar.

Las pequeñas y medianas empresas de este sector generalmente carecen del volumen de producción suficiente para negociar tarifas preferenciales de exportación de forma individual. Frente a esta limitación, la logística colaborativa se presenta como una estrategia fundamental para reducir costos mediante consolidación de carga. Este enfoque agrupa los pedidos de varios artesanos con destino al mismo mercado en un solo contenedor o medio de transporte internacional. De esta manera, las personas que participan comparten el costo del flete, lo que favorece una mejor distribución de los gastos.

Finalmente, la conexión teórica entre la eficiencia logística y la competitividad internacional tiene bases muy sólidas. Desde la teoría de la cadena de valor, las actividades logísticas de entrada y salida se consideran primarias de valor. Si se gestionan de forma deficiente, no solo incrementan los costos internos, sino que el cliente extranjero termina percibiendo un mal servicio por retrasos y daños en los productos.

1.2. Competitividad internacional del sector calzado: niveles y factores determinantes

Entender la competitividad internacional requiere analizarla desde diferentes perspectivas académicas. El enfoque microeconómico clásico, impulsado por Porter (1985), la define como la capacidad de dar un valor superior al de la

competencia, ya sea reduciendo los costos para mejorar el precio o diferenciando el producto para cobrar un margen adicional. En esta visión, la logística de una empresa determina directamente qué tan competitivo en precio se vuelve su producto y qué tan buen servicio se entrega al cliente extranjero.

Sin embargo, este enfoque microeconómico tiene una gran limitante cuando se aplica a pequeños productores artesanales. Asume que todo el éxito de la exportación depende de las decisiones que tome el dueño del taller, olvidando el gran peso que tiene el entorno nacional. Para ampliar el análisis de la competitividad Esser, Hillebrand, Messner, y Stamer (1996), estudiaron el modelo de competitividad sistémica, el cual propone que este fenómeno debe analizarse en cuatro niveles: meta, macro, meso y micro.

Ilustración 1. Niveles de la competitividad sistémica



Fuente: Elaboración propia a partir de (Esser et al. 1996)

Este modelo sistémico resulta ideal para entender la realidad del calzado de Guano; reconociendo que, si los artesanos no logran competir afuera, no es únicamente por la falta de organización en su fábrica (nivel micro). También inciden factores externos como el mal estado de las carreteras o la lejanía de los puertos

comerciales (nivel meso). Por esta razón, la presente investigación une ambas posturas teóricas para lograr un análisis mucho más apegado a la realidad local.

La competitividad internacional del sector manufacturero depende que los factores claves se mantengan de manera armónica. Para exportar calzado de manera exitosa, la teoría destaca la necesidad de mantener la calidad constante, tener capacidad para fabricar volúmenes importantes y cumplir con las normativas del mercado destino. Al analizar el contexto de América Latina, Calatayud y Montes (2021) destacan que las microempresas suelen fracasar en el exterior principalmente a causa de una mala gestión logística, y no por falta de calidad en su manufactura. Esta observación describe a la perfección al calzado del cantón Guano, el cual es muy respetado localmente, pero carece de presencia global.

Dentro de los requisitos, la gestión logística ocupa una posición central importante, un zapato de excelencia y con buen precio pierde toda la viabilidad comercial si resulta imposible despacharlo en el tiempo acordado y con los documentos correctos. Esta regla rige especialmente en destinos regionales estratégicos como Colombia que es un mercado donde los compradores son exigentes en puntualidad, empaques seguros y trazabilidad en tiempo real. Un sector que no logra cumplir con estos estándares queda automáticamente fuera del negocio, sin importar qué tan bueno sea el producto.

Hoy en día, los zapateros ecuatorianos enfrentan una presión significativa para mantenerse a flote. La entrada masiva del calzado asiático, producido a gran escala y a precios muy bajos, reduce las ganancias del artesano en el mercado nacional. Para sostenerse frente a esta competencia, la mejor defensa es destacar la tradición y la calidad del cuero. Sin embargo, para llevar esta estrategia a otros países, es obligatorio contar con una cadena de distribución confiable. Sin una logística formal, todo este potencial exportador permanece como una intención no materializada (Ordoñez, 2025).

Al evaluar la situación del cantón Guano, es necesario conocer la realidad productiva y comercial de los artesanos y el potencial de sus productos podrían

tener en el mercado externo, donde los factores logísticos son uno de los elementos a tomar en cuenta para consolidar la posibilidad de exportar el calzado, ampliando la cobertura del mercado.

Para ilustrar esta realidad con cifras exactas, algunos diagnósticos respaldados por el Banco Interamericano de Desarrollo descubren que el comercio de Guano tiene un índice de capacidad interna sumamente alto. Alvarado, Esparza, y Rivera (2023), establecen una buena calificación general de 4.05 sobre 5 puntos posibles para este sector. Esta puntuación demuestra que el calzado local cuenta con la calidad y el diseño suficientes para posicionarse en mercados extranjeros.

A pesar de este indicador positivo, el producto detiene su avance al momento de internacionalizarse. El problema radica exclusivamente en la capacidad operativa de las microempresas para establecer un modelo logístico estructurado. Para visualizar de mejor manera esta problemática a fondo, resulta oportuno aplicar el modelo sistémico en el caso específico de estos productores.

La siguiente tabla desglosa cómo los factores del entorno impactan de forma directa en las posibilidades de expansión comercial de los talleres artesanales de la zona. Se detallan cuatro niveles de competitividad con su respectiva situación actual.

Tabla 2. Descripción del entorno y su impacto en la gestión logística

Nivel Estructural	Descripción del entorno	Gestión logística
Meta	Capacidad de integración social y cooperación entre actores productivos.	Determina la disposición para asociarse y consolidar carga de exportación.
Macro	Políticas fiscales, monetarias y de comercio exterior.	Define acceso a incentivos de exportación
Meso	Infraestructura vial, portuaria e institucional de apoyo.	Determina costos y tiempos de transporte hacia puertos de exportación.
Micro	Prácticas de gestión logística interna del productor.	Condiciona la capacidad de atender pedidos con puntualidad y calidad.

Fuente: Elaboración propia a partir de (Benavides, Muñoz, y Parada, 2004)

El análisis detallado de estos cuatro niveles confirma que el estancamiento de Guano proviene de varias restricciones que ocurren al mismo tiempo. El nivel

mesoeconómico, que se caracteriza por las largas distancias montañosas hacia los puertos y aduanas, encarece los envíos de cualquier manufactura. De igual forma, el nivel microeconómico expone la total falta de la planificación formal al interior de los talleres para despachar la carga.

Estos factores negativos se conectan de manera directa con la variable central de estudio y explican con claridad los motivos de la baja competitividad global. La comprensión de estos conceptos teóricos demuestra un punto crucial para la investigación. Organizar bien la cadena de distribución se presenta como un factor crucial para iniciar cualquier plan de exportación exitoso y rentable a largo plazo.

Para los artesanos de Guano, diagnosticar sus fallas operativas se convierte en el paso inicial para buscar soluciones aplicables. Con estas bases teóricas completamente establecidas, es necesario revisar los hallazgos de otros investigadores sobre la misma problemática en la región.

1.3. Análisis del sector calzado de cuero y la logística de distribución en el cantón Guano

En el contexto ecuatoriano, la manufactura del calzado se convierte en un rubro importante dentro del cantón Guano. Sin embargo, varios estudios muestran que las empresas de este sector enfrentan varias dificultades en los procesos de comercialización internacional. Obregón Zabala et al. (2025) señalan que las actividades de logística del Ecuador son deficientes en la región, dando lugar a costos altos por la movilización de su mercadería desde las provincias productoras de la sierra central hacia los principales puertos, o al limitado acceso a transporte terrestre de logística internacional. Situación que se torna compleja para dichas localidades.

El cantón Guano de la provincia de Chimborazo y, específicamente, es reconocido por su tradición en la manufactura de artículos de cuero, que se caracterizan por la calidad de acabados, el trabajo artesanal y el uso de materia prima de excelencia. Al respecto, Alvarado López et al. (2023), mediante la metodología aplicada por el

Banco Interamericano de Desarrollo (BID), identifica que el sector comercial de Guano alcanza un índice de competitividad de 4.05 sobre cinco. A pesar de su buena calificación, los artesanos presentan dificultades para posicionar sus productos en mercados internacionales.

Desde una perspectiva analítica, la mayoría de las investigaciones elaboradas sobre el calzado del cantón Guano, han adoptado un enfoque microeconómico y productivo: entre el que destaca el realizado por Chiliquinga Paucar y Villa Conya (2024) quienes centran su investigación en la industrialización de las líneas de producción con el propósito de atender demandas del mercado local. Otros análisis señalan mejoras operativas dentro de las fábricas locales. Estos estudios han dejado de lado las estrategias logísticas y redes de distribución hacia el mercado internacional. En consecuencia, la literatura existente se enfoca más en la producción local que a los procesos de exportación y comercialización hacia el mercado exterior.

Se torna evidente que, existe el potencial de comercializar el calzado de cuero al mercado externo desde el cantón Guano. Se han realizado estudios en empresas de Tungurahua, donde se proponen planes de exportación estructurados y alineados con las regulaciones aduaneras internacionales (Pilo-Pais Hidalgo, 2026). En cambio, en el cantón Guano aún se observa la ausencia de modelos logísticos que incentiven la exportación de sus productos. Esta limitación mantiene a los productores en una posición vulnerable frente al ingreso de calzado importado de bajo costo, problemática abordada por Carrión Rojas (2022).

Por medio de la revisión del estado del arte, se identifica también una limitada producción académica acerca de la logística de distribución internacional aplicada al sector calzado de Chimborazo. Aunque existen investigaciones enfocadas en la calidad artesanal y en los procesos productivos de la zona, son escasos los estudios orientados al diseño de estrategias logísticas y canales de exportación adaptadas a la capacidad real de los talleres de Guano. Como consecuencia, aún persisten vacíos teóricos relacionados con la consolidación de carga, la gestión de transporte y la superación de barreras logísticas en mercados internacionales.

Estrategias de internacionalización y mitigación de riesgos logísticos

La internacionalización de las microempresas no está limitada a realizar ventas ocasionales en el exterior o al envío de muestras, sino que requiere un proceso estructurado que demanda planificación y control. En este sentido, el acceso a mercados globales necesita analizar cuidadosamente los canales de distribución para garantizar la protección del producto durante su traslado (Muñoz Bozada, 2024). Del mismo modo, la elección del medio de transporte influye directamente en la capacidad de respuesta frente a las exigencias del comprador. Por ello, una correcta organización de estos procesos permite mantener la rentabilidad y evitar pérdidas de valor en el producto (Christopher, 2016).

La gestión logística conlleva riesgos; por ello, se transforma en un componente primordial en la planificación de las exportaciones. Elementos como la variación en tarifas aduaneras o retrasos en los puertos provocan impactos económicos significativos a las pequeñas empresas (Mora García, 2023). Por tal motivo, es conveniente contar con planes de contingencia para estar preparados ante cualquier interrupción en la cadena de suministro. En esta línea, Flores Tapia, Flores Cevallos, y Flores Cevallos (2023) consideran que para proteger la inversión del exportador se requiere de una gestión preventiva.

Por ende, la distribución de responsabilidades contractuales se convierte en una ventaja organizacional dentro de las operaciones de comercio internacional. Los Términos de Comercio Internacional establecen criterios que permiten precisar los costos, obligaciones y transferencia de riesgo entre las partes involucradas (Cámara de Comercio Internacional, 2025). En consecuencia, la previsión técnica de estos términos disminuye la incertidumbre en las transacciones. Tal como señala Pilo-País Hidalgo (2026), contar con una negociación bien estructurada de estos aspectos genera mayor seguridad jurídica del exportador.

Las microempresas, por su tamaño, enfrentan limitaciones al momento de negociar. Frente a ello, la logística colaborativa nace como una alternativa viable para disminuir los costos por medio de la consolidación de carga (Cedillo-Campos,

2020). La cooperación entre los productores facilita la optimización del transporte y aumenta la eficiencia de los procesos aduaneros. De esa manera, el trabajo en conjunto contribuye a fortalecer la competitividad sectorial en mercados internacionales (Obregón Zabala et al., 2025).

Por otra parte, el desarrollo del comercio electrónico transfronterizo ha creado nuevas oportunidades de venta directa para los productores tradicionales. Las plataformas digitales (*e-commerce*) establecen un vínculo directo con consumidores internacionales, reduce así la necesidad de intermediarios (Angamarca Izquierdo, Chimborazo Azogue, y Escobar Terán, 2025). Esta modalidad optimiza los márgenes de ganancia y permite adaptar el producto a las preferencias del cliente. En esta línea, Muñoz Bozada (2024) precisa que el dominio estratégico de herramientas virtuales permite una adaptación del modelo de negocio a las nuevas tendencias de consumo.

En el entorno ecuatoriano, los programas de apoyo gubernamental incentivan la reducción de las barreras de acceso al comercio exterior para los pequeños productores. El servicio Exporta Fácil brinda tarifas accesibles para envíos de bajo volumen a través de una plataforma digital simplificada (Empresa Pública Servicios Postales del Ecuador., 2025). Esta iniciativa disminuye la complejidad de los trámites aduaneros y promueve la participación de pequeñas empresas en mercados internacionales. Asimismo, la utilización de esta herramienta facilita el envío de muestras comerciales y el desarrollo de las primeras experiencias de exportación. (Ordoñez Fajardo, 2025).

De esta forma, la creación de un plan de exportación es una herramienta fundamental para la organización de las actividades comerciales de la empresa. La presencia de productos importados, de origen asiático especialmente, genera una amenaza para aquellas empresas que no tienen una estrategia definida (Carrión Rojas, 2022). Poseer un plan estructurado permite tomar decisiones en ámbitos financieros, operativos y de marketing. Tal como lo señala Pilo-Pais Hidalgo (2026), la medición de estas directrices favorece a la inserción sostenida de la producción nacional en mercados extranjeros.

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

Este capítulo está centrado en el análisis de la logística en la distribución del calzado de Guano para proponer estrategias que se orienten a la optimización logística. El presente estudio tiene su diseño metodológico con la finalidad no solo de recolectar datos de forma aislada, sino generar una metodología que permita cambiar del diagnóstico empírico hacia una propuesta técnica que sea fundamentada en evidencias.

2.1. Fundamentación metodológica de la investigación

Enfoque

La presente investigación utiliza un enfoque metodológico mixto cuantitativo y cualitativo. De acuerdo con Hernández y Mendoza (2018), este enfoque permite recolectar y analizar datos tanto numéricos como información descriptiva para entender mejor el problema. La utilización de este enfoque se justifica principalmente porque la logística en la cadena de distribución como variable independiente, tiene características medibles y la percepción de los actores involucrados cuyos elementos no pueden ser analizados de manera integrada por un solo enfoque.

Por un lado, la investigación requiere datos cuantitativos porque la gestión logística tiene dimensiones que necesitan medirse con datos numéricos mediante escala de Likert. Se mide la gestión logística en cuanto a transporte y distribución, almacenamiento e inventarios, planificación y gestión de pedidos y las capacidades logísticas para exportar.

También, la información cualitativa es indispensable porque existen dimensiones del comercio exterior que requieren el análisis y la experticia de especialistas en logística. La visión técnica de estos profesionales permite comprender a profundidad las barreras estructurales que limitan a los productores locales y las verdaderas razones por las que el sector no ha logrado acceder a mercados

internacionales. (Alvarado et al., 2023). Por lo tanto, ningún enfoque por sí solo es suficiente para comprender el entorno logístico en este sector de calzado.

Tipo

La investigación está definida como tipo descriptiva-analítica. Comenzando por el tipo descriptivo es fundamental para caracterizar la situación actual de la cadena de distribución del calzado del cantón Guano. Acorde con Monroy y Nava (2018), los estudios descriptivos tienen como propósito establecer las propiedades y rasgos de lo evaluado. Bajo este concepto, se caracteriza la situación actual de la cadena de distribución y detallar los procesos de transporte, almacenamiento y entrega.

Además, este estudio aplica un tipo analítico, el mismo que permite analizar cómo se relacionan las dimensiones logísticas con las de competitividad internacional. La combinación de ambos tipos se alinea con el objetivo general que utiliza el verbo “analizar” lo cual significa ir más allá de una simple descripción, implica estudiar el problema a fondo para establecer la relación directa que existe entre ambas variables.

Diseño

En cuanto al diseño de la investigación establecido para recolectar la información es no experimental y de corte transversal. Es no experimental porque a lo largo de la investigación no se manipula ni se altera las variables de estudio (Hernández Sampieri y Mendoza, 2018). Es decir, no se cambia, no se interviene sobre las rutas o las decisiones comerciales de las unidades productivas; simplemente se observará y medirá la realidad logística del sector calzado tal y como existe actualmente.

Asimismo, el estudio es de corte transversal ya que el diagnóstico y la recolección de datos por medio de encuestas y entrevistas se realiza en un solo momento específico de tiempo. Con lo mencionado, se busca conocer la situación logística del cantón Guano durante el período actual de estudio, sin la necesidad de hacer un seguimiento a largo plazo o a través de los años.

Instrumentos de recolección

Tabla 3. Técnicas de recolección de datos

Tipo de instrumento	Actores	Objetivo
Encuestas	Aplicada a los productores de calzado de cuero del cantón Guano	Conocer las condiciones actuales relacionadas con la distribución, el transporte, el almacenamiento, el control de inventarios, la preparación para la exportación y diversos factores asociados a la competitividad en mercados internacionales
Entrevistas	Dirigidas a especialistas en comercio exterior, logística, transporte y gestión empresarial	Aportar una visión técnica sobre las condiciones actuales del sector, las dificultades que limitan su participación en mercados internacionales

Fuente: Elaboración propia

Población y Muestra

La población del presente estudio está conformada por los productores activos del calzado de cuero del cantón Guano, así como por expertos y funcionarios especializados en comercio exterior. En este sentido, Condori-Ojeda (2020) menciona que la población involucra la totalidad de elementos que coinciden con ciertos aspectos o características de interés para el estudio, mientras que la muestra corresponde a aquella parte que representa a dicha población y que permite inferir resultados representativos.

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, (2025) en el registro estadístico de empresas del año 2025, en Guano se encuentran registradas 12 fábricas de calzado de cuero, lo que constituye una población finita estrechamente relacionada con la población objeto de estudio. Al respecto, Hernández y Mendoza (2018) establecen que la población es el conjunto de todos los casos que concuerden con una serie de especificaciones que deben delimitarse de forma clara y coherente con el problema de la investigación. En consecuencia, las 12 unidades productivas registradas y en operación constituyeron el universo investigativo de referencia para la aplicación del instrumento cuantitativo.

Para la determinación de la muestra se consideró la naturaleza finita y reducida de la población identificada, por lo que se planteó inicialmente una cobertura censal dirigida a la totalidad de las 12 unidades productivas, sin embargo, la aplicación efectiva del instrumento se realizó a 10 productores que brindaron disponibilidad para participar en el estudio, alcanzando una cobertura del 83,3% de la población identificada. Otzen y Manterola (2017) indican que el tamaño de la muestra es un factor determinante en cualquier investigación, y considerando que en poblaciones pequeñas el estudio de la mayor cantidad posible de casos permite obtener información cercana a la realidad del grupo investigado.

En este sentido, la muestra quedó constituida por 10 productores de calzado de cuero del cantón Guano, seleccionados mediante un criterio no probabilístico intencional y por accesibilidad, Hernández y Mendoza, (2018) establecen que este tipo de muestreo, la elección no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de investigación y el propósito del investigador. Se considera como criterios de inclusión: que desarrollen actividades productivas vinculadas al calzado de cuero, mantengan operación activa, cuenten con experiencia en el sector y proporcionen información relacionada con transporte, almacenamiento, inventarios, gestión de pedidos y posibilidades de exportación.

Si bien no se alcanzó la totalidad de las 12 unidades identificadas, la cobertura obtenida permite sustentar el diagnóstico de la situación logística del sector, debido a que recoge la percepción de la mayor parte de la población disponible y aporta información suficiente para el análisis descriptivo, estadístico y propositivo desarrollado en la investigación.

Además, se consideró pertinente incorporar la perspectiva de 5 expertos y funcionarios en comercio exterior, con el propósito de enriquecer el análisis mediante criterios especializados sobre logística internacional y acceso a mercados destino. Esta decisión corresponde al enfoque mixto adoptado en la investigación, en el cual el componente cualitativo permite profundizar en dimensiones que los instrumentos cuantitativos no alcanzaron a detalle.

Tabla 4. Perfil profesional de los informantes clave para la entrevista cualitativa

Nombre	Cargo	Cédula	Institución
Ángel Josué Moína Merino	Ingeniero en Gestión de Transporte	0604573352	Empresa pública de movilidad de rutas de Riobamba
Gustavo Javier Aguilar Miranda	Docente Facultad Administración de empresas, carrea de Gestión de Transporte. / Ingeniero en Transporte.	0603467846	Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH)
Alejandra Valdivieso Calderón	Licenciatura en Negocios Internacionales	0604173484	Independiente
Jheisson Eduardo Carrasco Arévalo	Licenciado en gestión de transporte, Máster en dirección de supply chain/supply chain specialist	0605171735	Independiente
Mg. Miriam Del Rocío Salas Salazar	Magister en Administración de Empresas/Docente	0602482341	Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH)

Fuente: Elaboración propia

Tal como señala la Tabla 4, el criterio central para la elección es la proximidad geográfica y familiaridad con el sector de estudio. Al estar vinculados cotidianamente con la operatividad del transporte, cadena de suministros y negocios internacionales, estos profesionales cuentan con conocimiento técnico de primera mano sobre la realidad del sector. Esta vinculación directa asegura que la información cualitativa recopilada refleje con precisión las dinámicas prácticas del entorno y aporta criterios fundamentales para evaluar las variables de estudio.

2.2. Operacionalización de variables y análisis estadístico

El desarrollo de este epígrafe expone el proceso de operacionalización de las variables de estudio y los criterios adoptados para el análisis de la información recopilada. La operacionalización constituye un procedimiento metodológico fundamental que consiste en descomponer las variables teóricas en dimensiones, indicadores e ítems medibles y cuantificables.

Para efectos de esta investigación, las dos variables centrales: la logística en la cadena de distribución como variable independiente y la competitividad internacional del calzado como variable dependiente, fueron desagregadas en sus respectivas dimensiones e indicadores con el fin de facilitar la medición, dicha descomposición permite recopilar información a través de los instrumentos de recolección de datos seleccionados.

La variable independiente, logística en la cadena de distribución, se operacionaliza en cinco dimensiones: transporte y distribución, almacenamiento e inventarios, planificación y gestión de pedidos. Cada dimensión agrupa los indicadores más representativos de su ámbito y ajustados al contexto del sector de calzado del cantón Guano. La variable dependiente, competitividad internacional, se desagrega en capacidades logísticas para la exportación y competitividad e inserción internacional. En conjunto, ambas variables comprenden un total de 23 indicadores que guardan correspondencia directa con los ítems del instrumento cuantitativo aplicado.

En primer lugar, la encuesta ([ANEXO 1](#)), se distribuye en secciones: inicia con la sección de datos del establecimiento (4 preguntas de caracterización del productor y su unidad productiva, no consideradas como indicadores dentro de la operacionalización); una segunda sección que emplea una escala de Likert para cada ítem, desde 1 que corresponde a “totalmente en desacuerdo” hasta 5 que equivale a “totalmente de acuerdo”, aplicada a los 23 ítems que conforman la mayor parte del instrumento, lo que facilita la interpretación estadística de las dimensiones evaluadas; y una tercera sección con cuatro preguntas restantes (24,25, 26, 27), se formulan bajo una modalidad de selección múltiple, opción nominal y respuesta abierta dado que buscan captar información categórica y perceptual.

Tabla 5. Matriz de operacionalización de variables instrumento cuantitativo

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	DESCRIPCIÓN	ÍTEM
Logística en la cadena de distribución	Transporte y Distribución	Disponibilidad de transporte para el despacho	Facilidad y disponibilidad para contratar transporte oportuno para el despacho del calzado.	1 (Likert)
		Costos de transporte	Percepción del productor sobre si los costos actuales de transporte son razonables y permiten mantener un margen de ganancia adecuado.	2 (Likert)
		Tiempo de entrega	Regularidad con la que se cumplen los plazos de entrega acordados con los clientes sin contratiempo.	3 (Likert)
		Acceso a operadores logísticos en la zona	Facilidad para acceder a empresas de transporte o <i>courier</i> en el área de producción.	4 (Likert)
	Almacenamiento e inventarios	Suficiencia del espacio de almacenaje	Disponibilidad y suficiencia del espacio de almacenamiento para acumular stock destinado a pedidos de gran volumen.	5 (Likert)
		Condiciones técnicas de almacenaje	Cumplimiento de condiciones óptimas de temperatura y humedad para conservación del cuero.	6 (Likert)
		Método de control de inventarios	Uso de métodos formales (Kardex, cuaderno. <i>software</i>) para control de stock.	7 (Likert)
		Frecuencia de desabastecimiento	Número de veces que no se pudo atender un pedido por falta de stock.	8 (Likert)
		Planificación de la producción en función de la demanda	Alineación entre producción planificada, demanda esperada y stock disponible.	9 (Likert)
	Planificación y gestión de pedidos	Digitalización del proceso de pedidos	Uso de herramientas digitales para registrar y gestionar órdenes de compra de los clientes	10 (Likert)
		Trazabilidad y comunicación del envío	Capacidad del productor para informar al cliente en tiempo real sobre el estado de su pedido o envío.	11 (Likert)

Competitividad internacional del calzado de cuero	Capacidades logísticas para exportación	Conocimiento y manejo de documentación de exportación	Conocimiento y manejo de documentos requeridos para realizar una exportación formal (factura, certificado de origen, etc.).	12 (Likert)
		Disponibilidad de operadores logísticos locales	Existencia y acceso a empresas de transporte o logística en la zona.	13 (Likert)
		Estado de las vías de acceso al Cantón	Percepción sobre el estado actual de las vías de acceso hacia Guano y su impacto en el tránsito de mercadería.	14 (Likert)
		Conocimiento del servicio Exporta Fácil	Nivel de conocimiento sobre el servicio Exporta Fácil como alternativa de envío internacional.	15 (Likert)
		Acceso a apoyo institucional para logística de exportación	Experiencia en la recepción de apoyo institucional (GAD, MIPRO, ProEcuador) para mejorar procesos logísticos o desarrollar actividades de exportación.	16 (Likert)
	Competitividad e inserción internacional	Precio competitivo respecto a competidores	Percepción del productor sobre la competitividad del precio de su calzado frente a importados.	17 (Likert)
		Impacto de los costos logísticos en la rentabilidad exportadora	Percepción del efecto que generan los altos costos logísticos sobre los márgenes de rentabilidad al intentar exportar.	18 (Likert)
		Capacidad de adaptación del producto a requisitos del mercado de destino	Capacidad del productor para adaptar su calzado a los requisitos técnicos, de calidad o empaque exigidos por el mercado destino.	19 (Likert)
		Existencia del proceso para gestión de devoluciones externas	Disponibilidad de un proceso definido para atender devoluciones o reclamos provenientes de compradores.	20 (Likert)
		Volumen de producción exportable	Percepción sobre si el taller cuenta con el volumen de producción suficiente para envíos de exportación.	21 (Likert)
		Disposición hacia la asociatividad para exportación	Disposición del productor para asociarse con otros productores locales para consolidar carga y exportar en conjunto.	22 (Likert)
		Conocimientos de beneficios arancelarios y canales de exportación	Nivel de conocimiento sobre los beneficios arancelarios del Acuerdo CAN y disposición para usar canales como Exporta Fácil o e-commerce.	23 (Likert)

Barreras percibidas para la exportación	Identificación de los principales obstáculos que dificultan la incursión en mercados internacionales (documentación, costos, idioma, información)	P24 (selección múltiple)
Conocimiento del acceso arancelario a Colombia (CAN arancel 0%)	Conocimiento sobre el ingreso del calzado de cuero ecuatoriano a Colombia con arancel cero mediante el Acuerdo de la Comunidad Andina	P25 (Nominal)
Atributos competitivos del calzado frente a productos importados	Identificación de los atributos diferenciadores del calzado de Guano (calidad del cuero, diseño artesanal, durabilidad, precio, personalización) frente a productos importados	P27 (selección múltiple)

Fuente: Elaboración propia

Con el fin de profundizar en las dimensiones del fenómeno que no pueden ser analizadas mediante el primer instrumento, se diseñó un segundo que es la entrevista semiestructurada dirigida a cinco expertos y funcionarios especializados en comercio exterior previamente identificados. Para el desarrollo de este instrumento se construyó la tabla de identificación de categorías de análisis, la cual organiza los temas centrales de análisis.

Tabla 6. Identificación de categorías para la entrevista

Categoría	Subcategoría	Pregunta
Barreras documentales y aduaneras	Brecha Documental	¿Cuáles son los pasos más críticos en la Declaración Aduanera de Exportación (DAE) y los certificados de origen (CAN) que suelen paralizar el proceso para un productor que nunca ha exportado?
Costos logísticos	Costos Logísticos Internacionales	¿Cuáles son los principales costos logísticos que afectan la competitividad del calzado de cuero ecuatoriano en el mercado colombiano y qué estrategias recomienda para reducirlos?
Infraestructura logística	Infraestructura y Corredores Logísticos	Desde su experiencia, ¿qué fortalezas y debilidades presenta la infraestructura vial y fronteriza utilizada para exportar calzado desde Ecuador hacia Colombia?
	Gestión de Riesgos Logísticos	¿Cuáles son los riesgos más frecuentes en el proceso de exportación terrestre hacia Colombia y qué medidas preventivas recomienda para minimizarlos?
Limitaciones comerciales	Requisitos Técnicos	¿Qué certificaciones, normas técnicas de calidad o requerimientos específicos de etiquetado debe cumplir el calzado artesanal ecuatoriano para ingresar a Colombia sin retenciones en aduana?
Competencia internacional	Desafíos de Competencia	¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta el calzado de cuero ecuatoriano frente a competidores internacionales, especialmente de origen asiático y colombiano?
Asociatividad exportadora	Asociatividad para la Exportación	¿Qué tan importante considera la formación de asociaciones o consorcios de exportación para que los pequeños productores de calzado puedan acceder a mercados internacionales?
Consolidación logística	Estrategia Logística Recomendada	Para un artesano de Guano que produce un volumen medio (entre 50 y 300 pares mensuales), ¿cuál es el canal logístico terrestre y el Incoterm más seguro y económico para su primera incursión en Colombia?

	Cumplimiento de Tiempos de Entrega	¿Qué aspectos logísticos se deben fortalecer mediante la consolidación de carga para garantizar entregas oportunas y generar confianza en compradores internacionales?
Diferenciación del producto	Atributos de Diferenciación	Frente a la competencia de bajo costo, ¿qué atributos de valor agregado o diferenciación debe potenciar el calzado de Guano para posicionarse exitosamente en el mercado exterior?
Transformación digital	Transformación Digital y Comercio Exterior	¿De qué manera las herramientas digitales y las plataformas de comercio electrónico internacional pueden contribuir a mejorar la distribución y comercialización del calzado artesanal ecuatoriano?
Apoyo institucional y capacitación	Apoyo Institucional	¿Qué programas, capacitaciones o incentivos logísticos están activos actualmente en la provincia de Chimborazo para apoyar al artesano del calzado en su internacionalización?
	Políticas Públicas y Competitividad	¿Qué acciones o políticas públicas considera prioritarias para fortalecer la competitividad logística y exportadora del sector calzado de cuero en el cantón Guano?

Fuente: Elaboración propia

Confiabilidad del instrumento

Previo al análisis de los resultados obtenidos mediante la aplicación de las encuestas, se considera pertinente evaluar la confiabilidad del instrumento utilizado, debido a que este procedimiento permite determinar el grado de consistencia existente entre los ítems que conforman el cuestionario y verificar si las respuestas recopiladas mantienen un comportamiento coherente; para este propósito se empleó el coeficiente Alfa de Cronbach, ampliamente utilizado en investigaciones de carácter social, administrativo y empresarial para medir la fiabilidad de escalas compuestas por múltiples preguntas.

Dado que el coeficiente exige escalas de tipo ordinal continuo para su cálculo, el análisis de confiabilidad se efectuó exclusivamente sobre los 23 ítems de Likert, mientras que los ítems 24,25,26 y 27 se excluyeron de dicho cálculo por corresponder a formatos de respuestas categóricas y abierta no compatibles con este estadístico.

Tabla 7. Alfa de Cronbach

Estadístico	Valor
Alfa de Cronbach	0,682
Número de ítems	23

Fuente: Elaboración propia en base a SPSS

El análisis realizado permitió obtener un coeficiente Alfa de Cronbach de 0,682 para un total de 23 ítems evaluados, resultado que evidencia una consistencia interna aceptable entre las preguntas que conforman el instrumento de investigación; este valor refleja que las respuestas proporcionadas por los participantes mantienen un nivel adecuado de coherencia y asociación, aspecto que permite utilizar la información recopilada con fines analíticos dentro del estudio.

Desde el punto de vista metodológico, es necesario precisar el criterio bajo el cual este valor se interpreta como aceptable dentro del presente estudio. Frías-Navarro (2025), señala que la lectura del Alfa de Cronbach no debe realizarse de forma aislada, sino en función del tipo de instrumento, la etapa de investigación y el número de ítems que se estimó; en este sentido, valores situados entre 0.60 y 0.70 se reconocen como aceptables cuando el cuestionario corresponde a un instrumento de elaboración propia, no validado previamente en otras poblaciones, y aplicado con fines exploratorios y diagnósticos.

A esta consideración se suma que el coeficiente Alfa de Cronbach es sensible tanto al número de ítems como al tamaño de la muestra empleada para su cálculo; dado que la investigación se desarrolla con una muestra reducida de 10 productores de calzado de cuero del cantón Guano y que el cuestionario aborda distintos componentes relacionados con la logística, la distribución y la competitividad internacional, el coeficiente obtenido respalda la fiabilidad del instrumento aplicado y demuestra que los datos recopilados presentan un comportamiento suficientemente estable para sustentar los análisis estadísticos posteriores orientados al diagnóstico de la situación logística y a la identificación de estrategias que fortalezcan la competitividad del sector en mercados internacionales.

Relación entre las dimensiones logísticas y la competitividad e inserción internacional del calzado de cuero

Con el propósito de identificar el grado de asociación existente entre los componentes logísticos evaluados y la competitividad e inserción internacional del calzado de cuero del cantón Guano, se aplicó la prueba de correlación de Spearman; la utilización de este estadístico resulta adecuada debido a que las variables analizadas fueron construidas a partir de escalas tipo Likert y agrupadas en dimensiones, condición que permite evaluar la intensidad y dirección de la relación entre los factores estudiados sin exigir el cumplimiento de supuestos de normalidad propios de pruebas paramétricas; adicionalmente, considerando que la investigación se desarrolló con una muestra reducida de productores, la correlación de Spearman constituye una alternativa pertinente para examinar posibles asociaciones entre las dimensiones logísticas y la competitividad internacional.

Tabla 8. Correlación de Spearman

Dimensión logística	Rho de Spearman	Sig. bilateral	Intensidad de la relación
Transporte y distribución vs. Competitividad e inserción internacional	0,387	0,270	Positiva baja
Almacenamiento e inventarios vs. Competitividad e inserción internacional	0,480	0,161	Positiva moderada
Planificación y gestión de pedidos vs. Competitividad e inserción internacional	0,311	0,381	Positiva baja
Capacidades logísticas para exportación vs. Competitividad e inserción internacional	0,348	0,325	Positiva baja

Fuente: Elaboración propia con base a SPSS

Los resultados muestran que todas las dimensiones logísticas presentan correlaciones positivas con la competitividad e inserción internacional, lo que indica que mejores condiciones logísticas tienden a asociarse con una mayor capacidad percibida para competir en mercados externos; sin embargo, ninguna relación alcanzó significancia estadística ($p < 0,05$), aspecto que debe interpretarse considerando el tamaño reducido de la muestra.

La asociación más alta se observó entre almacenamiento e inventarios y competitividad internacional (0,480), evidenciando una relación positiva moderada que sugiere la importancia de una adecuada gestión de inventarios dentro del fortalecimiento competitivo del sector. Por su parte, transporte y distribución (0,387), capacidades logísticas para exportación (0,348) y planificación y gestión de pedidos

(0,311) presentaron correlaciones positivas de baja intensidad, lo que permite concluir que la competitividad internacional del calzado de cuero de Guano depende de la interacción de diversos componentes logísticos y no de un único factor aislado.

Limitaciones metodológicas

Se reconoce como limitación metodológica que, al aplicarse el instrumento a 10 productores, tanto el Alfa de Cronbach como los coeficientes Rho de Spearman calculados no alcanzan la estabilidad estadística propia de una muestra de mayor tamaño; Oviedo y Campo-Arias (2005) señalan que ambos estadísticos son sensibles al número de casos analizados, por lo que su precisión y capacidad de detectar relaciones significativas se ven limitadas en poblaciones pequeñas, incluso cuando exista una asociación real entre variables.

2.3. Caracterización del mercado de referencia

La elección de Colombia como mercado de referencia para la inserción internacional del calzado de cuero del cantón Guano no responde únicamente a criterios de conveniencia operativa, sino a la unión de factores: la existencia de un marco normativo de libre comercio andino, vigente y de carácter supranacional, un mercado interno de calzado con una demanda sostenida que supera la capacidad de producción local, y un corredor logístico terrestre directo que reduce sustancialmente los costos y la complejidad operativa del intercambio bilateral.

El mercado colombiano de calzado es fuerte y diversificado, acorde con el Observatorio de Calzado y Marroquinería de la Asociación Colombiana de industriales del Calzado, Cuero y sus manufacturas (ACICAM), los hogares colombianos gastaron en calzado durante el año 2025 un total de 3.87 billones de pesos colombianos, cifra que representa un incremento del 3.4% respecto al año anterior (Acicam y Raddar, 2025). En términos de volumen el consumo nacional oscila entre 120 y 125 millones de pares anuales, con un promedio de 2.3 pares per cápita por año, dicho indicador refleja el dinamismo estructural del mercado independientemente de las fluctuaciones económicas de corto plazo (Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, 2025)

En cuanto a las tendencias de consumo, el vicepresidente ejecutivo de ACICAM ha señalado que la tendencia del consumidor colombiano hacia el calzado de cuero aumenta, lo reconoce como un nicho muy fuerte en Colombia que genera gran valor agregado. Dicha reorientación resulta favorable para el calzado artesanal de cuero del cantón Guano, cuya ventaja competitiva reside en la calidad del material y en los atributos diferenciados del producto frente al calzado de origen asiático. Desde el punto de vista territorial, las ciudades de Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla concentraron el 51% del gasto nacional en calzado (Acicam y Raddar, 2025), lo cual permite identificar centros específicos de consumo para una distribución inicial del producto

Clasificación arancelaria del calzado de cuero

El calzado de cuero producido en el cantón Guano se clasifica bajo el Capítulo 64 del Sistema Armonizado, específicamente en la partida arancelaria 64.03. denominada “*Calzado con suela de caucho, plástico, cuero, natural o regenerado y parte superior de cuero natural*”, de acuerdo con la Nomenclatura Común de la Comunidad Andina (NANDINA), instrumento que armoniza la clasificación arancelaria entre Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia, 2021). Las subpartidas aplicables según el tipo de producto artesanal elaborado por el sector de estudio se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 9. Subpartidas NANDINA de la partida 64.03 aplicables al sector de cuero del cantón Guano

Subpartida	Descripción
6403.51.00.00	Los demás calzados con parte superior de cuero natural, que cubran el tobillo.
6403.59.00.00	Los demás calzados con parte superior de cuero natural, que no cubran el tobillo.
6403.91.00.00	Los demás calzados con suela de caucho o plástico y parte superior de cuero natural que cubran el tobillo.
6403.99.00.00	Los demás calzados con suela de caucho o plástico y parte superior de cuero natural que no cubran el tobillo.

Fuente: Elaboración propia a partir de Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia y la Nomenclatura Común de la Comunidad Andina (NANDINA) (Comunidad Andina, 2022)

Marco normativo de acceso: Acuerdo de Cartagena y Comunidad Andina de Naciones

El intercambio comercial entre Ecuador y Colombia se rige por el Acuerdo de Cartagena, instrumento constitutivo de la Comunidad Andina de Naciones (CAN), codificado mediante la Decisión 563 de 2003, cuya Zona Libre de Comercio establece la eliminación del arancel a 0%, previa obtención del Certificado de Origen CAN ante el (Ministerio de Producción, Comercio, Inversiones y Pesca del Ecuador, 2023).

Es pertinente señalar que a inicios de 2026 se registró una tensión arancelaria bilateral entre Ecuador y Colombia, en el que ambos gobiernos impusieron gravámenes recíprocos de carácter temporal. La Secretaría General de la CAN intervino mediante las Resoluciones 2581, 2582 de 2026, determinando que dichas medidas vulneraban el programa de liberación comercial del Acuerdo de Cartagena y ordenó su retiro en 10 días hábiles (Secretaría General de la Comunidad Andina, 2026). Dicho episodio reafirmó la vigencia y el carácter supranacional vinculante del mercado andino como instrumento de protección del libre comercio; en consecuencia, la planificación exportadora del sector debe sustentarse en el régimen CAN como un marco normativo estable de largo plazo.

El ingreso del calzado de cuero al mercado colombiano requiere el cumplimiento del Reglamento Técnico Andino para el Etiquetado de Calzado, Producto de Marroquinería, Artículos de Viaje Similares, aprobado mediante la Resolución N° 2107 de la Secretaría General de la CAN, publicada el 14 de noviembre de 2019 en la Gaceta oficial del Acuerdo de Cartagena y vigente desde el 15 de noviembre de 2019, con modificaciones posteriores.

La etiqueta debe contener como mínimo los materiales predominantes que componen la capellada, el forro y la suela; la identificación del fabricante o importador; la talla; y el país de origen (Secretaría General de la Comunidad Andina (SGCAN), 2019). El incumplimiento de este reglamento es sancionado por las autoridades nacionales competentes de cada país miembro, lo que puede derivar en la retención de la mercadería en la aduana de Colombia y la devolución del lote exportado.

La ventaja logística, más significativa de Colombia como mercado referente de destino reside en el corredor terrestre directo articulado por la Carretera Panamericana. De acuerdo con el Perfil Logístico de Exportaciones a Ecuador elaborado por (ProColombia, 2025), en 2025 las exportaciones colombianas de productos no minero-energéticos a Ecuador alcanzaron 617.507 toneladas, lo que corresponde a USD 1.668 millones del valor FOB, siendo el transporte terrestre a través del Puente Internacional de Rumichaca el modo dominante de intercambio bilateral. Este corredor elimina la necesidad del transporte marítimo (que exige el traslado previo a un puerto marítimo) y reduce sustancialmente los costos logísticos por unidad exportada.

Con el fin de sistematizar los factores del entorno macroeconómico para el acceso del calzado de cuero ecuatoriano al mercado colombiano, se aplica el análisis PESTEL, herramienta de diagnóstico estratégico que examina los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales. Este análisis permite identificar de manera sistemática tanto las oportunidades como desafíos que el entorno colombiano presente para la inserción del calzado de cuero artesanal del cantón Guano.

Tabla 10. Análisis PESTEL mercado colombiano

Factor	Análisis
Político	Vigencia del Acuerdo de Cartagena. A pesar de tensiones arancelarias bilaterales registradas, La Secretaría de la CAN actuó de manera supranacional para restablecer el libre comercio.
Económico	El PIB de Colombia creció un 1.7% en 2024, con una recuperación progresiva del consumo de los hogares. La inflación de ese mismo año fue 5.2% con tendencia descendente.
Social	Los colombianos consumen en promedio 2.3 pares de calzado por persona al año, con concentración de la demanda en Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla que agrupan del 51% del gasto nacional. Se observa una tendencia creciente de los consumidores hacia el calzado de cuero natural, estilos clásicos con atributos artesanales.
Tecnológico	El comercio electrónico ha consolidado su participación como canal de importación y distribución de calzado en Colombia, con un crecimiento sostenido en plataformas digitales de moda y calzado durante 2024 y 2025.
Ecológico	Existe una tendencia global y regional hacia la valoración de materias naturales y sostenibles en la industria de calzado, impulsada por consumidores con mayor conciencia ambiental. El cuero natural con procesos artesanales se percibe como una alternativa sostenible frente al calzado sintético.
Legal	El marco legal que regula el acceso del calzado ecuatoriano a Colombia comprende: La Decisión 563 de la CAN (Acuerdo de Cartagena, arancel 0% para productos originarios)

Fuente: Elaboración propia a partir de Acicam y Raddar (2025), Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia (2021) y ProColombia (2025)

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Resultados representativos

La presente sección expone los resultados obtenidos a partir de la encuesta aplicada a los productores de calzado de cuero del cantón Guano, cuya información permitió conocer las condiciones actuales relacionadas con la distribución, el transporte, el almacenamiento, el control de inventarios, la preparación para la exportación y diversos factores asociados a la competitividad en mercados internacionales, para ello se realizó la sistematización de las respuestas mediante tablas de frecuencias y porcentajes que facilitan la identificación de las tendencias predominantes dentro del grupo estudiado. .

Para el procesamiento de los resultados se utilizaron herramientas diferenciadas según la naturaleza de la información recopilada, en el caso del instrumento cuantitativo aplicado a los productores de calzado de cuero del cantón Guano se empleó IBM SPSS para la sistematización de la base de datos, elaboración de tablas de frecuencia, porcentajes y organización de respuestas. (ANEXO 3)

La Valorización de la escala de Likert fue la siguiente:

- 1 = Totalmente en desacuerdo (Muy deficiente / Nunca)
- 2 = En desacuerdo (Deficiente / Pocas veces)
- 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo (Regular / A veces)
- 4 = De acuerdo (Bueno / Frecuentemente)
- 5 = Totalmente de acuerdo (Excelente / Siempre)

A continuación, se sintetiza la información más relevante del instrumento cuantitativo con el fin de comprender la percepción y experiencia de los participantes respecto a los procesos logísticos que intervienen en su actividad productiva, de esta forma el análisis desarrollado constituye una base objetiva para reconocer fortalezas, limitaciones y oportunidades de mejora que pueden contribuir al fortalecimiento de la capacidad competitiva del sector, especialmente en un contexto donde la eficiencia logística representa un elemento determinante para ampliar las posibilidades de inserción y permanencia en mercados de alcance internacional.

Caracterización productiva y comercial del productor

Tabla 11. Tiempo de producción

¿Cuántos años lleva produciendo calzado de cuero?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	6 a 10 años	2	20,0	20,0	20,0
	Más de 10 años	8	80,0	80,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia a partir de SPSS

El 80% de los productores encuestados manifestó contar con más de 10 años de experiencia en la elaboración de calzado de cuero, mientras que el 20% indicó mantener una trayectoria de entre 6 y 10 años, lo que evidencia que la actividad se encuentra respaldada principalmente por productores con amplia experiencia en el sector, situación que podría favorecer la consolidación de conocimientos técnicos y prácticos asociados al proceso productivo.

Tabla 12. Cantidad de producción mensual

¿Cuántos pares de calzado produce mensualmente en promedio?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	151 a 300 pares	8	80,0	80,0	80,0
	51 a 150 pares	1	10,0	10,0	90,0
	Más de 300 pares	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia a partir de SPSS

El 80% de los productores señaló que su producción mensual se ubica entre 151 y 300 pares de calzado, mientras que el 10% produce entre 51 y 150 pares y otro 10% supera los 300 pares mensuales, lo que permite observar que la mayor parte de los talleres mantiene una capacidad productiva intermedia, característica que refleja una actividad manufacturera relativamente estable y con potencial para incrementar su volumen de producción ante oportunidades de expansión comercial.

Logística de transporte y distribución

Tabla 13. Acceso a operadores logísticos

4. Tengo acceso fácil a operadores logísticos (transporte, courier) en la zona.				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	10,0	10,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	40,0	50,0
	De acuerdo	3	30,0	80,0
	Totalmente de acuerdo	2	20,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia a partir de SPSS

El 40% de los productores mantuvo una posición neutral respecto al acceso a operadores logísticos en la zona, mientras que el 50% expresó una percepción favorable al ubicarse entre las categorías "De acuerdo" y "Totalmente de acuerdo", por otra parte, el 10% manifestó estar totalmente en desacuerdo, lo que evidencia que la mayoría considera que dispone de alternativas logísticas para el transporte y envío de productos, aunque todavía existe un grupo de productores que no percibe las mismas facilidades para acceder a estos servicios en su entorno.

Almacenamiento, inventario y planificación productiva

Tabla 14. Condiciones de bodegaje óptimas

6. Las condiciones de mi bodega (temperatura, humedad) son óptimas para evitar el deterioro del cuero.				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	10,0	10,0
	En desacuerdo	1	10,0	20,0
	De acuerdo	3	30,0	50,0
	Totalmente de acuerdo	5	50,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia a partir de SPSS

El 80% de los productores manifestó una percepción favorable respecto a las condiciones de su bodega para conservar adecuadamente el cuero, al ubicarse entre las categorías "De acuerdo" y "Totalmente de acuerdo", mientras que el 20% expresó una valoración desfavorable al señalar desacuerdo con esta afirmación, lo que evidencia que la mayoría considera que dispone de condiciones apropiadas de almacenamiento para prevenir el deterioro de la materia prima, aunque todavía

existen casos en los que las características de la bodega podrían representar una limitación para la adecuada conservación del cuero.

Tabla 15. Utilización de método de control de Stock

7. Utilizo un método formal (kardex, cuaderno, software) para controlar el stock de calzado				
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	3	30,0	30,0
	De acuerdo	5	50,0	80,0
	Totalmente de acuerdo	2	20,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia a partir de SPSS

El 70% de los productores manifestó una percepción favorable respecto al uso de métodos formales para el control del stock de calzado, al concentrarse las respuestas entre las categorías "De acuerdo" y "Totalmente de acuerdo", mientras que el 30% señaló estar totalmente en desacuerdo con esta afirmación, lo que evidencia que, aunque la mayoría emplea algún mecanismo de registro y seguimiento de inventarios, todavía existe un grupo importante de productores que no utiliza herramientas formales para gestionar el control de sus existencias.

Conocimiento exportador y apoyo institucional

Tabla 16. Conocimiento de documentación para exportar

12. Conozco y manejo los documentos necesarios para realizar una exportación formal.				
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	5	50,0	50,0
	En desacuerdo	2	20,0	70,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	20,0	90,0
	De acuerdo	1	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia a partir de SPSS

El 70% de los productores manifestó una percepción desfavorable respecto a su conocimiento y manejo de los documentos requeridos para realizar una exportación formal, al concentrarse las respuestas entre las categorías "Totalmente en desacuerdo" y "En desacuerdo", mientras que el 20% mantuvo una posición neutral y únicamente el 10% indicó estar de acuerdo con esta afirmación, lo que evidencia una limitada preparación técnica en materia documental para acceder a procesos

formales de exportación, situación que podría constituir una barrera importante para la incursión de estos productores en mercados internacionales.

Tabla 17. Percepción de apoyo institucional

16. He recibido apoyo institucional (GAD, MIPRO, ProEcuador) para mejorar mi logística o exportar				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	7	70,0	70,0	70,0
En desacuerdo	1	10,0	10,0	80,0
Válido Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	10,0	10,0	90,0
De acuerdo	1	10,0	10,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia a partir de SPSS

El 80% de los productores manifestó una percepción desfavorable respecto a la recepción de apoyo institucional para fortalecer sus procesos logísticos o desarrollar actividades de exportación, al concentrarse las respuestas entre las categorías "Totalmente en desacuerdo" y "En desacuerdo", mientras que el 10% mantuvo una posición neutral y únicamente el 10% expresó una valoración favorable, lo que evidencia una limitada presencia de programas de acompañamiento o asistencia percibidos por los productores, situación que podría dificultar el fortalecimiento de capacidades relacionadas con la logística y la inserción en mercados internacionales.

Competitividad y capacidad exportadora

Tabla 18. Disposición para asociación para exportar

22. Estoy dispuesto a asociarme con otros productores locales para consolidar carga y exportar en conjunto.				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	1	10,0	10,0	10,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	10,0	10,0	20,0
Válido De acuerdo	3	30,0	30,0	50,0
Totalmente de acuerdo	5	50,0	50,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia a partir de SPSS

El 80% de los productores manifestó una percepción favorable respecto a la posibilidad de asociarse con otros productores locales para consolidar carga y realizar exportaciones conjuntas, al concentrarse las respuestas entre las categorías "De acuerdo" y "Totalmente de acuerdo", mientras que el 10% mantuvo una posición neutral y otro 10% expresó desacuerdo, lo que evidencia una elevada disposición hacia esquemas de cooperación empresarial que podrían facilitar el acceso a mercados internacionales mediante el aprovechamiento compartido de recursos logísticos y comerciales.

Tabla 19. Atributos competitivos del calzado

27. ¿Qué atributos del calzado de Guano considera más competitivos frente al calzado importado?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Calidad del cuero, Diseño artesanal, Durabilidad	4	40,0	40,0	40,0
Calidad del cuero, Diseño artesanal, Durabilidad, Personalización / bajo pedido	2	20,0	20,0	60,0
Válido Calidad del cuero, Durabilidad, Personalización / bajo pedido	1	10,0	10,0	70,0
Calidad del cuero, Durabilidad, Precio	1	10,0	10,0	80,0
Diseño artesanal, Durabilidad, Precio, Personalización / bajo pedido	1	10,0	10,0	90,0
Diseño artesanal, Precio, Personalización / bajo pedido	1	10,0	10,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia a partir de SPSS

Los resultados demuestran que la calidad del cuero, el diseño artesanal y la durabilidad constituyen los atributos más valorados por los productores al momento de comparar el calzado de Guano con productos importados, características que aparecen de manera recurrente en la mayoría de las combinaciones seleccionadas

por los encuestados. En menor medida también se identificaron aspectos relacionados con la personalización bajo pedido y el precio, lo que permite observar que las principales ventajas competitivas percibidas por los productores se encuentran asociadas a factores de calidad, diferenciación y resistencia del producto, elementos que pueden representar una oportunidad para posicionar el calzado de Guano en mercados nacionales e internacionales.

Posterior a ello, se calcularon estadísticos descriptivos para cada dimensión, considerando la media, desviación estándar, valor mínimo y valor máximo, con la finalidad de identificar aquellas áreas que presentan mayores fortalezas y aquellas que requieren fortalecimiento para mejorar la competitividad internacional del sector.

Tabla 20. Análisis descriptivo por dimensiones

Dimensión	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Transporte y distribución	10	2,25	4,75	3,575	0,890
Almacenamiento e inventarios	10	2,75	5,00	3,550	0,654
Planificación y gestión de pedidos	10	2,00	4,33	3,500	0,946
Capacidades logísticas para Exportación	10	1,20	3,40	2,060	0,660
Competitividad e inserción internacional	10	2,71	3,86	3,386	0,399

Fuente: Elaboración propia a partir de SPSS

Los resultados muestran que las dimensiones relacionadas con transporte y distribución, almacenamiento e inventarios, y planificación y gestión de pedidos presentan las valoraciones promedio más altas, con medias de 3,575; 3,550 y 3,500 respectivamente, lo que refleja condiciones relativamente favorables en la gestión logística cotidiana de los productores. En contraste, la dimensión capacidades logísticas para exportación registró la media más baja (2,060), evidenciando limitaciones en conocimientos de exportación, acceso a servicios especializados y uso de herramientas de comercio internacional.

Por su parte, la competitividad e inserción internacional alcanzó una media de 3,386, resultado que refleja un potencial competitivo moderadamente favorable sustentado en atributos como la calidad del cuero, la experiencia productiva y el valor artesanal del calzado; no obstante, el principal desafío no radica en la

producción, sino en fortalecer las capacidades logísticas y exportadoras que permitan convertir ese potencial en oportunidades reales dentro de mercados internacionales.

Análisis cualitativo entrevistas

Con la finalidad de complementar la información obtenida mediante la aplicación de encuestas a los productores de calzado de cuero del cantón Guano, se desarrolló un proceso de entrevistas dirigidas a especialistas en comercio exterior, logística, transporte y gestión empresarial, cuya experiencia permitió profundizar en aspectos que difícilmente pueden identificarse únicamente a partir de la percepción de los productores.

La información recopilada aportó una visión técnica sobre las condiciones actuales del sector, las dificultades que limitan su participación en mercados internacionales y las alternativas que podrían fortalecer su capacidad competitiva; para facilitar su comprensión, las respuestas fueron organizadas y agrupadas en categorías temáticas comunes, permitiendo identificar criterios coincidentes relacionados con barreras documentales y aduaneras, costos logísticos, infraestructura logística, asociatividad, transformación digital y estrategias de posicionamiento internacional del calzado de cuero elaborado en Guano.

Las entrevistas realizadas a los especialistas permitieron identificar diversos factores que actualmente limitan el acceso del calzado de cuero de Guano a mercados internacionales, evidenciando que las dificultades no se concentran únicamente en aspectos productivos, sino también en elementos relacionados con la logística, la gestión documental, la infraestructura y el conocimiento técnico requerido para desarrollar operaciones de comercio exterior; a partir de la revisión de los criterios emitidos por los expertos se elaboró la siguiente matriz de sistematización, en la cual se sintetizan las principales barreras que afectan la competitividad internacional del sector.

Las entrevistas transcritas de cada profesional se encuentran en el ANEXO 4

Barreras y limitaciones para la internacionalización del calzado de cuero de Guano

Tabla 21. Barreras y limitaciones para exportar

Categoría	Criterios identificados por los expertos	Interpretación
Barreras documentales y aduaneras	Dificultades en el manejo de ECUAPASS, Declaración Aduanera de Exportación (DAE), clasificación arancelaria, Declaración Juramentada de Origen y Certificado de Origen CAN	Los expertos coinciden en que el principal obstáculo para los pequeños productores no se relaciona con la fabricación del calzado sino con el desconocimiento de los procedimientos documentales exigidos para exportar formalmente.
Costos logísticos	Fletes terrestres, honorarios de agentes aduaneros, seguros, embalaje y gastos administrativos	Los costos asociados al transporte y a los trámites de exportación reducen la competitividad de los productores cuando los envíos se realizan de manera individual y en pequeños volúmenes.
Infraestructura logística	Ausencia de centros de consolidación de carga en Chimborazo, dependencia del corredor Rumichaca y tiempos de espera en frontera	La infraestructura existente permite la conexión con Colombia, sin embargo, persisten limitaciones operativas que generan demoras y mayores costos para los productores.
Limitaciones comerciales	Escaso conocimiento de mercados internacionales, requisitos técnicos y beneficios arancelarios	La falta de información especializada restringe la capacidad de los artesanos para identificar oportunidades comerciales y aprovechar acuerdos internacionales.
Competencia internacional	Competencia del calzado asiático de bajo costo y de la industria colombiana más consolidada	Los expertos consideran que competir por precio resulta poco viable, por lo que el sector debe enfocarse en atributos diferenciadores relacionados con calidad y valor agregado.

Fuente: elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas a expertos

La información obtenida refleja que una de las principales limitaciones para la internacionalización del sector se encuentra relacionada con el manejo de los procedimientos documentales exigidos en las operaciones de exportación, debido a que los pequeños productores generalmente poseen experiencia en la elaboración y comercialización del producto dentro del mercado nacional, pero presentan dificultades cuando deben gestionar procesos vinculados con declaraciones aduaneras, certificados de origen, clasificación arancelaria y demás requisitos técnicos requeridos para el ingreso formal de mercancías a otros países; esta situación incrementa la dependencia de asesoría externa y eleva el riesgo de cometer errores que pueden afectar el desarrollo normal de las operaciones comerciales.

Otro aspecto que aparece de forma reiterada en los criterios analizados corresponde a los costos logísticos asociados al transporte, almacenamiento, embalaje y servicios aduaneros, los cuales representan una carga significativa para productores que trabajan con volúmenes reducidos y que, en muchos casos, realizan despachos individuales; esta realidad provoca que el costo unitario del producto aumente considerablemente y disminuya la capacidad competitiva frente a empresas que operan con mayores escalas de producción, razón por la cual la estructura logística actual se convierte en un factor que condiciona las posibilidades de expansión hacia mercados externos.

Los especialistas también coinciden en señalar que la infraestructura logística disponible todavía presenta limitaciones que afectan la eficiencia de los procesos de distribución internacional, particularmente por la ausencia de espacios destinados a la consolidación de carga dentro de la provincia y por la necesidad de depender de operadores ubicados en otros territorios para completar determinadas etapas del proceso exportador; esta situación genera mayores tiempos de coordinación, incrementa los costos operativos y dificulta la planificación de envíos regulares que permitan atender de manera sostenida la demanda internacional.

Junto a estas dificultades se identifican limitaciones relacionadas con el acceso a información especializada sobre comercio exterior, mercados de destino, beneficios arancelarios y requisitos de ingreso exigidos por potenciales compradores internacionales, circunstancia que restringe la capacidad de los productores para diseñar estrategias comerciales más efectivas y aprovechar oportunidades que actualmente se encuentran disponibles a través de acuerdos regionales y mecanismos de facilitación comercial; de manera paralela, la presencia de competidores internacionales con mayores niveles de industrialización obliga al sector a buscar mecanismos de diferenciación que permitan fortalecer su posicionamiento dentro de segmentos específicos del mercado.

Estrategias para fortalecer la competitividad internacional del calzado de cuero de Guano

Además de identificar los factores que dificultan la inserción internacional del sector cuero-calzado de Guano, las entrevistas permitieron recopilar propuestas

orientadas a fortalecer su competitividad y mejorar sus posibilidades de participación en mercados externos, aportando una visión estratégica sobre las acciones que podrían implementarse para optimizar la gestión logística, incrementar la capacidad organizativa de los productores y aprovechar de mejor manera las oportunidades comerciales existentes; en este contexto, la siguiente matriz resume las principales estrategias identificadas a partir de los criterios emitidos por los especialistas consultados.

Tabla 22. Estrategias para fortalecer la competitividad

Categoría	Criterios identificados por los expertos	Interpretación
Asociatividad exportadora	Formación de consorcios, asociaciones y esquemas de consolidación de carga	La cooperación entre productores es considerada el mecanismo más importante para reducir costos y alcanzar volúmenes exportables competitivos.
Consolidación logística	Agrupación de envíos, negociación conjunta de fletes y utilización de operadores especializados	Permite optimizar recursos, reducir costos unitarios y mejorar la eficiencia de la distribución internacional.
Diferenciación del producto	Calidad del cuero, diseño artesanal, personalización y valor cultural	Los expertos señalan que la ventaja competitiva del sector se encuentra en la diferenciación y no en la competencia basada en precios.
Transformación digital	Uso de redes sociales, comercio electrónico, catálogos digitales y plataformas internacionales	Las herramientas digitales facilitan la promoción del producto, el contacto con compradores y la expansión hacia nuevos mercados.
Apoyo institucional y capacitación	Programas de MIPRO, ProEcuador, GAD, SECAP y entidades de apoyo productivo	La capacitación y el acompañamiento institucional pueden fortalecer las capacidades exportadoras de los artesanos y facilitar su inserción internacional.

Fuente: Elaboración propia a partir de información recolectada en las entrevistas

Los criterios recopilados muestran una coincidencia importante respecto a la necesidad de fortalecer la asociatividad entre productores como mecanismo para superar gran parte de las limitaciones identificadas en el sector, considerando que la cooperación permite consolidar mayores volúmenes de producción, distribuir costos operativos y acceder a servicios logísticos que de manera individual resultarían difíciles de financiar; desde esta perspectiva, la conformación de asociaciones, consorcios o esquemas de colaboración productiva aparece como una alternativa capaz de mejorar las condiciones de negociación frente a proveedores, operadores logísticos y potenciales compradores internacionales.

De manera estrechamente relacionada con este planteamiento surge la consolidación de carga como una estrategia que permitiría reducir significativamente los costos de exportación y mejorar la eficiencia de los procesos de distribución, debido a que la agrupación de mercancías facilita el aprovechamiento de economías de escala y disminuye el impacto que generan determinados costos fijos dentro de la operación logística; esta medida resulta especialmente relevante para pequeños productores que actualmente manejan volúmenes limitados y que requieren mecanismos que les permitan incrementar su competitividad sin realizar inversiones individuales de gran magnitud.

Otro aspecto ampliamente valorado por los especialistas corresponde a la necesidad de potenciar los atributos diferenciadores del calzado de cuero elaborado en Guano, considerando que la calidad de la materia prima, el trabajo artesanal, la personalización y el valor cultural asociado al producto constituyen elementos que pueden generar ventajas competitivas sostenibles dentro de mercados especializados; bajo esta lógica, la estrategia comercial del sector debería orientarse hacia segmentos que valoren la autenticidad, la exclusividad y la calidad, evitando competir directamente mediante esquemas basados únicamente en precios bajos.

Las entrevistas también destacan la importancia de incorporar herramientas digitales que faciliten la promoción comercial y el contacto con compradores internacionales, ya que el uso de plataformas de comercio electrónico, catálogos digitales y redes sociales permite ampliar la visibilidad del producto y generar nuevas oportunidades de negocio con una inversión relativamente accesible; paralelamente, se reconoce la relevancia del acompañamiento institucional mediante programas de capacitación, asistencia técnica y fortalecimiento empresarial, debido a que la articulación entre productores y organismos de apoyo puede contribuir al desarrollo de capacidades exportadoras más sólidas y sostenibles en el tiempo.

Triangulación de resultados

Con la finalidad de obtener una comprensión más integral de la situación logística y competitiva del sector del calzado de cuero del cantón Guano, se desarrolló un proceso de triangulación que permitió contrastar la información obtenida mediante

las encuestas aplicadas a los productores, los resultados derivados del análisis estadístico realizado en SPSS y los criterios emitidos por los especialistas entrevistados.

Este procedimiento facilita la integración de diferentes fuentes de información para identificar coincidencias, complementar hallazgos y fortalecer la interpretación de los resultados obtenidos, permitiendo comprender con mayor claridad las fortalezas, limitaciones y oportunidades que influyen en la capacidad de inserción internacional del sector.

Tabla 23. Triangulación de resultados

Eje de análisis	Resultados de encuestas	Resultados estadísticos	Criterios de expertos	Interpretación integrada
Capacidades logísticas para exportación	La mayoría de los productores manifestó desconocimiento sobre documentación de exportación, Exporta Fácil, beneficios arancelarios y apoyo institucional.	La dimensión capacidades logísticas para exportación (DIM4) registró la media más baja del estudio (2,060).	Los especialistas identifican como principal barrera el desconocimiento de procedimientos documentales, requisitos aduaneros y mecanismos de exportación.	Existe coincidencia entre productores, análisis estadístico y expertos al señalar que la principal limitación para exportar no se encuentra en la producción, sino en las capacidades técnicas necesarias para desarrollar operaciones de comercio exterior.
Gestión logística interna	Los productores reportan condiciones relativamente favorables en transporte, almacenamiento, control de inventarios y gestión de pedidos.	Las dimensiones de transporte y distribución (DIM1), almacenamiento e inventarios (DIM2) y planificación y gestión de pedidos (DIM3) presentan medias superiores a 3,50.	Los especialistas reconocen que el sector dispone de experiencia productiva y una estructura operativa básica para atender el mercado local.	Los resultados evidencian que las principales fortalezas del sector se encuentran en la gestión operativa cotidiana, permitiendo atender adecuadamente los procesos productivos y comerciales actuales.
Competitividad internacional	Existe interés por exportar, disposición para asociarse y confianza en la calidad del producto.	La dimensión competitividad e inserción internacional (DIM5) obtuvo una media de 3,386.	Los expertos destacan la calidad del cuero, el diseño artesanal y la diferenciación como ventajas competitivas relevantes.	El sector posee condiciones favorables para competir en mercados externos, aunque requiere fortalecer capacidades exportadoras para transformar ese potencial en oportunidades comerciales concretas.

Estrategias de fortalecimiento	Los productores identifican como barreras la documentación, la falta de información de mercados y determinados costos logísticos.	Las correlaciones muestran relaciones positivas entre las dimensiones logísticas y la competitividad internacional.	Los especialistas recomiendan asociatividad, consolidación de carga, capacitación y transformación digital.	Las acciones orientadas a fortalecer conocimientos exportadores, cooperación empresarial y gestión logística podrían contribuir al mejoramiento de la competitividad internacional del sector.
--------------------------------	---	---	---	--

Nota. DIM1 = Transporte y distribución; DIM2 = Almacenamiento e inventarios; DIM3 = Planificación y gestión de pedidos; DIM4 = Capacidades logísticas para exportación; DIM5 = Competitividad e inserción internacional.

La triangulación realizada permite observar una coincidencia significativa entre las tres fuentes de información utilizadas en la investigación, particularmente en lo relacionado con las capacidades logísticas para exportación, debido a que tanto los productores como los especialistas identifican limitaciones vinculadas al conocimiento de procedimientos documentales, requisitos aduaneros, herramientas de apoyo a la exportación y beneficios comerciales disponibles; esta apreciación se encuentra respaldada por el análisis estadístico, donde la dimensión capacidades logísticas para exportación registró la valoración promedio más baja de todo el estudio, evidenciando que las principales dificultades del sector se concentran en aspectos técnicos relacionados con la internacionalización.

De igual forma, los resultados muestran que los productores poseen fortalezas importantes en actividades asociadas al transporte, almacenamiento, control de inventarios y gestión de pedidos, situación que se refleja en las valoraciones favorables obtenidas por las dimensiones logísticas internas y que coincide con los criterios emitidos por los especialistas respecto a la experiencia productiva acumulada por los fabricantes de calzado de Guano; estos elementos permiten apreciar que el sector dispone de una base operativa funcional para atender sus actividades comerciales habituales, aspecto que representa un punto de partida favorable para futuros procesos de expansión hacia mercados externos.

Otro aspecto relevante se relaciona con la percepción positiva sobre la competitividad del producto, debido a que tanto productores como especialistas reconocen atributos asociados a la calidad del cuero, la durabilidad, el diseño

artesanal y la capacidad de personalización del calzado, características que pueden constituir ventajas competitivas dentro de mercados especializados; sin embargo, la evidencia obtenida demuestra que estas fortalezas todavía no se encuentran acompañadas por un nivel equivalente de preparación exportadora, razón por la cual las estrategias orientadas a la capacitación, la asociatividad, la consolidación logística y el fortalecimiento institucional adquieren especial relevancia para impulsar una participación más activa del sector en mercados internacionales.

3.2. Propuesta de estrategias logísticas para fortalecer la competitividad internacional del calzado de cuero del cantón Guano

Presentación de la propuesta

Los resultados obtenidos durante el desarrollo de la investigación permitieron identificar que el sector productor de calzado de cuero del cantón Guano dispone de fortalezas relacionadas con la experiencia productiva acumulada, la capacidad de fabricación, las condiciones de almacenamiento y la valoración positiva que los propios productores mantienen sobre la calidad de sus productos; sin embargo, también se evidenciaron limitaciones asociadas al conocimiento de procesos de exportación, manejo documental, acceso a información especializada, utilización de herramientas de apoyo al comercio exterior y articulación logística orientada a mercados internacionales.

Los hallazgos derivados de las encuestas mostraron que la mayoría de los productores no ha realizado exportaciones formales y desconoce aspectos fundamentales relacionados con los documentos requeridos para exportar, el funcionamiento del programa Exporta Fácil y los beneficios comerciales disponibles dentro de la Comunidad Andina. De igual manera, el análisis estadístico realizado mediante SPSS reflejó que la dimensión denominada capacidades logísticas para exportación obtuvo la valoración promedio más baja de todo el estudio, situación que fue ratificada por los especialistas entrevistados, quienes identificaron la falta de preparación técnica y logística como una de las principales barreras para la internacionalización del sector.

Ante esta realidad, se plantea una propuesta compuesta por estrategias logísticas orientadas a fortalecer las capacidades exportadoras de los productores, mejorar

la organización de los procesos logísticos, promover mecanismos de cooperación empresarial y facilitar el acceso a herramientas que contribuyan a incrementar la competitividad internacional del calzado de cuero elaborado en el cantón Guano. La propuesta se fundamenta exclusivamente en las necesidades identificadas durante la investigación y busca ofrecer acciones viables acordes con las características productivas y comerciales del sector.

Objetivo de la propuesta

Diseñar estrategias logísticas orientadas al fortalecimiento de las capacidades exportadoras, la optimización de los procesos de distribución y el mejoramiento de la competitividad internacional de los productores de calzado de cuero del cantón Guano.

A continuación, se presenta la matriz de estrategias logísticas

Tabla 24. Matriz de estrategias logísticas

Problema identificado	Evidencia encontrada en la investigación	Estrategia propuesta	Acciones principales	Beneficio esperado
Limitado conocimiento de procesos y documentos de exportación	La mayoría de los productores manifestó desconocer los documentos requeridos para exportar, los beneficios arancelarios de la CAN, los procedimientos aduaneros y herramientas como Exporta Fácil; adicionalmente, la dimensión capacidades logísticas para exportación obtuvo la media más baja del estudio (2,060).	Fortalecimiento de capacidades exportadoras	Capacitación en documentación aduanera, certificados de origen, requisitos de exportación, procedimientos logísticos internacionales y acceso a programas de apoyo al exportador.	Incrementar el nivel de preparación técnica para desarrollar procesos de exportación formal.
Escaso aprovechamiento de mecanismos de exportación simplificada	Los resultados evidenciaron un alto nivel de desconocimiento sobre Exporta Fácil y otras alternativas orientadas a pequeños productores.	Promoción de herramientas de exportación simplificada	Jornadas informativas sobre Exporta Fácil, comercio electrónico transfronterizo y plataformas de comercialización internacional.	Facilitar el acceso gradual a mercados internacionales mediante mecanismos de menor complejidad operativa.
Costos logísticos y limitaciones de transporte para procesos de exportación	Los productores identificaron los costos de transporte como una barrera para exportar; además, se evidenciaron percepciones poco favorables respecto al acceso logístico y al estado de las vías, situación que también fue señalada por los especialistas.	Optimización y consolidación logística para exportación	Coordinación de envíos conjuntos, consolidación de carga, negociación colectiva con operadores logísticos y planificación de rutas eficientes de distribución.	Reducir costos logísticos unitarios y mejorar la capacidad de respuesta frente a pedidos internacionales.
Bajo volumen individual para atender pedidos de mayor escala	Los especialistas señalaron que muchos talleres poseen capacidad productiva limitada cuando operan de manera individual; adicionalmente, los productores manifestaron disposición para asociarse con otros fabricantes.	Asociatividad productiva y comercial	Creación de mecanismos de cooperación entre productores para consolidar pedidos, compartir recursos logísticos y coordinar actividades comerciales.	Incrementar la capacidad de abastecimiento y mejorar la competitividad frente a compradores internacionales.

Limitado acceso a información sobre mercados internacionales	Los productores identificaron la falta de información de mercados como una de las barreras más frecuentes para exportar.	Sistema de inteligencia comercial para mercados internacionales	Identificación de mercados potenciales, análisis de tendencias de consumo y difusión periódica de oportunidades comerciales.	Facilitar la identificación de oportunidades de negocio y mejorar la toma de decisiones comerciales.
Necesidad de fortalecer la diferenciación del producto en mercados externos	La calidad del cuero, la durabilidad, la fabricación artesanal y la personalización fueron identificadas como los principales atributos competitivos del calzado de Guano.	Estrategia de posicionamiento basada en valor agregado	Desarrollo de material promocional, fortalecimiento de la identidad del producto y difusión de atributos diferenciadores en mercados objetivo.	Incrementar la percepción de valor y diferenciar el producto frente a competidores de bajo costo.
Uso limitado de herramientas digitales para la gestión comercial internacional	Aunque existe utilización de herramientas digitales, su aplicación comercial todavía es limitada y poco estructurada para fines de internacionalización.	Transformación digital para la gestión comercial y logística	Implementación de catálogos digitales, WhatsApp Business, seguimiento digital de pedidos y fortalecimiento de canales de promoción en línea.	Mejorar la comunicación con clientes y ampliar las oportunidades de comercialización nacional e internacional.

Fuente: Elaboración propia

La propuesta formulada surge directamente de las necesidades identificadas durante el proceso investigativo, debido a que los resultados obtenidos permitieron evidenciar que los productores de calzado de cuero del cantón Guano poseen fortalezas importantes relacionadas con la experiencia acumulada en la actividad productiva, la calidad de los productos elaborados, las condiciones de almacenamiento y la disposición para ampliar sus mercados de comercialización; sin embargo, también se identificaron limitaciones asociadas a la preparación para exportar, el acceso a información especializada, el aprovechamiento de herramientas de apoyo al comercio exterior y determinados aspectos logísticos vinculados al transporte y la distribución internacional, factores que actualmente restringen el aprovechamiento pleno de las oportunidades existentes en mercados externos.

La estrategia de fortalecimiento de capacidades exportadoras constituye uno de los componentes centrales de la propuesta, debido a que las encuestas evidenciaron un amplio desconocimiento respecto a los documentos necesarios para exportar, los beneficios arancelarios disponibles y los procedimientos que regulan las operaciones de comercio exterior; esta situación fue corroborada tanto por los especialistas entrevistados como por el análisis estadístico realizado, donde la dimensión capacidades logísticas para exportación registró la valoración más baja de toda la investigación, razón por la cual el desarrollo de conocimientos técnicos representa una condición necesaria para reducir las barreras identificadas y facilitar futuros procesos de internacionalización.

De igual forma, la propuesta incorpora acciones orientadas a mejorar la gestión logística asociada al transporte y distribución, considerando que varios productores identificaron los costos logísticos como una limitación relevante para exportar, mientras que otros manifestaron percepciones poco favorables respecto al acceso a operadores especializados y a las condiciones de conectividad vial; frente a esta realidad, la consolidación de carga y la coordinación de envíos conjuntos aparecen como alternativas viables para optimizar recursos, distribuir costos y fortalecer la eficiencia logística requerida para atender mercados internacionales.

Otro aspecto relevante se encuentra en la promoción de mecanismos de asociatividad entre productores, debido a que la mayoría de talleres opera con escalas de producción relativamente reducidas que pueden dificultar el cumplimiento de pedidos de mayor volumen cuando actúan de manera individual; en este sentido, la cooperación entre fabricantes permite aprovechar capacidades complementarias, mejorar el volumen disponible para comercialización y generar condiciones más favorables para negociar servicios logísticos y oportunidades comerciales en mercados externos.

Las estrategias relacionadas con el acceso a información comercial y la transformación digital también responden a necesidades identificadas durante la investigación, puesto que los productores reconocieron limitaciones para acceder a información de mercados potenciales y, al mismo tiempo, mostraron niveles heterogéneos en el uso de herramientas digitales para la gestión de pedidos y comunicación con clientes; por tal motivo, el fortalecimiento de estos componentes

puede contribuir a mejorar la visibilidad comercial del sector, facilitar la interacción con potenciales compradores y ampliar las oportunidades de promoción del calzado de cuero en escenarios internacionales.

La estrategia de posicionamiento basada en valor agregado busca aprovechar una de las principales fortalezas identificadas en la investigación, relacionada con la calidad del cuero, la durabilidad del producto, el trabajo artesanal y la capacidad de personalización que caracteriza al calzado elaborado en Guano; estos atributos fueron reconocidos tanto por los productores como por los especialistas entrevistados, lo que permite considerarlos como elementos diferenciadores capaces de generar ventajas competitivas frente a productos estandarizados de bajo costo presentes en distintos mercados internacionales.

Cronograma de implementación de las estrategias propuestas

La implementación de las estrategias propuestas requiere una ejecución progresiva que permita fortalecer las capacidades logísticas y exportadoras de los productores de calzado de cuero del cantón Guano. Para ello se plantea un cronograma referencial organizado en función de las principales actividades identificadas durante la investigación.

Tabla 25 Cronograma de implementación

Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Diagnóstico y convocatoria de productores participantes	X					
Programa de capacitación en exportación y logística internacional	X	X				
Socialización de Exporta Fácil y beneficios CAN		X	X			
Conformación de grupos de asociatividad logística		X	X			
Diseño de catálogos digitales y herramientas comerciales			X	X		
Identificación de mercados potenciales y oportunidades comerciales			X	X		
Implementación de mecanismos de consolidación de carga				X	X	
Seguimiento y evaluación de resultados					X	X

Fuente: Elaboración propia

Indicadores para el seguimiento de la propuesta

Con el propósito de evaluar el avance y cumplimiento de las estrategias planteadas, se proponen indicadores que permitan medir periódicamente los resultados obtenidos y facilitar la toma de decisiones orientadas al fortalecimiento de la competitividad internacional del sector.

Tabla 26. Indicadores de seguimiento

Estrategia	Indicador	Fórmula de cálculo	Meta referencial
Fortalecimiento de capacidades exportadoras	de Productores capacitados	Número de productores capacitados / Total de productores × 100	100%
Promoción de herramientas exportación simplificada	de Productores que conocen Exporta Fácil	Número de productores que conocen la herramienta / Total de productores × 100	80%
Optimización y consolidación logística	Productores que participan en procesos de consolidación de carga	Número de participantes / Total de productores × 100	60%
Asociatividad productiva y comercial	Productores vinculados a mecanismos asociativos	Número de productores asociados / Total de productores × 100	70%
Inteligencia comercial para mercados internacionales	Mercados potenciales identificados	Número de mercados analizados	3 mercados
Posicionamiento basado en valor agregado	Materiales promocionales desarrollados	Número de catálogos o materiales elaborados	100% de productores
Transformación digital para gestión comercial	Productores que utilizan herramientas digitales comerciales	Número de usuarios activos / Total de productores × 100	80%

Fuente: Elaboración propia

Evaluación esperada de la propuesta

La implementación de las estrategias planteadas permitirá fortalecer progresivamente las capacidades logísticas y exportadoras de los productores de calzado de cuero del cantón Guano, contribuyendo al desarrollo de conocimientos técnicos relacionados con el comercio exterior, al mejoramiento de los procesos de coordinación logística y al aprovechamiento de herramientas que faciliten la participación en mercados internacionales. Del mismo modo, la promoción de mecanismos de asociatividad y consolidación de carga favorecerá una utilización

más eficiente de los recursos disponibles, reduciendo algunas de las limitaciones identificadas en materia de transporte y costos logísticos.

Se espera además que el fortalecimiento de la gestión comercial, la incorporación de herramientas digitales y la difusión de información sobre mercados internacionales permitan incrementar las oportunidades de comercialización del sector, aprovechando atributos diferenciadores como la calidad del cuero, la durabilidad del producto y el valor artesanal que caracteriza al calzado elaborado en el cantón Guano. Estas acciones buscan generar condiciones más favorables para avanzar hacia procesos de internacionalización sostenibles y acordes con las capacidades reales de los productores locales.

CONCLUSIONES

- La investigación teórica del trabajo confirma que la logística en la cadena de distribución constituye un factor estratégico para la competitividad internacional del calzado de cuero del cantón Guano, debido a su incidencia en la reducción de costos, el cumplimiento de tiempos de entrega, la organización de los procesos de exportación y la capacidad de inserción en mercados externos. En este sentido, se comprobó que la competitividad del sector no depende únicamente de la calidad del producto, sino también del nivel de estructuración logística que respalde su comercialización internacional.
- A nivel metodológico, la aplicación del enfoque mixto con alcance descriptivo y analítico resultó adecuado para el estudio de la problemática, ya que permitió integrar evidencia cuantitativa y cualitativa a través de encuestas y entrevistas. Esta articulación facilitó el diagnóstico de las limitaciones logísticas del sector y aportó una base sólida para la formulación de estrategias orientadas al fortalecimiento de su competitividad internacional
- Los resultados evidenciaron que el sector productivo de calzado de cuero del cantón Guano posee fortalezas importantes como la calidad del cuero, la experiencia productiva, la durabilidad del producto y la capacidad de personalización; sin embargo, estas ventajas no se encuentran acompañadas por un nivel suficiente de preparación exportadora. Se identificaron debilidades relacionadas con el desconocimiento de procesos y documentos de exportación, escaso uso de herramientas como Exporta Fácil y la limitada articulación logística para acceder a mercados internacionales.
- A partir del diagnóstico realizado, se diseñó una propuesta de estrategias logísticas enfocadas en el fortalecimiento de capacidades exportadoras, la promoción de herramientas de exportación simplificada, la asociatividad, la consolidación de carga, la inteligencia comercial y la transformación digital. En consecuencia, se concluye que el objetivo general de la investigación fue cumplido, al identificar las principales limitaciones logísticas del sector y plantear acciones viables para mejorar su competitividad internacional.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda impulsar la implementación progresiva de las estrategias logísticas propuestas mediante el trabajo conjunto de productores, instituciones de apoyo y actores vinculados al comercio exterior, con el fin de fortalecer la preparación exportadora del sector y mejorar su articulación con mercados internacionales.
- Se sugiere realizar futuras investigaciones de carácter aplicado que permitan evaluar el impacto real de la propuesta sobre variables como costos logísticos, tiempos de entrega, formalización exportadora y acceso a mercados externos, a fin de validar su efectividad en el mediano plazo.
- Se recomienda profundizar en estudios relacionados con el comercio electrónico transfronterizo, transformación digital, asociatividad exportadora y análisis de mercados potenciales, con el propósito de ampliar oportunidades de internacionalización del calzado de cuero del cantón Guano.

BIBLIOGRAFÍA

- Acicam y Raddar. (2025). *Gasto de los hogares colombianos en calzado enero–diciembre de 2025*. Recuperado de <https://www.elcolombiano.com/tendencias/tendencias-calzado-2025-cuanto-gastan-los-colombianos-en-zapatos-AA33333175>
- Alvarado López, K. A., Esparza Burgos, D. P., y Rivera Poma, M. F. (2023). *La competitividad del sector comercial calzado en la ciudad de Guano, provincia Chimborazo*. (Universidad Nacional de Chimborazo (UNACH)). Universidad Nacional de Chimborazo (UNACH). Recuperado de <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/11942>
- Angamarca Izquierdo, G. R., Chimborazo Azogue, L. E., y Escobar Terán, H. E. (2025). Revisión bibliográfica actualizada sobre E-commerce y Marketing Digital (Ecuador, 2023). *Ciencias Sociales y Económicas*, 9(1), 129-146. <https://doi.org/10.18779/csye.v9i1.919>
- Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el C. y sus M. (ACICAM). (2025). *Balance del sector calzado, cuero y marroquinería en Colombia: perspectivas 2025*. Recuperado de <https://acicam.org/>
- Ballou, R. H. (2004). *Logística Administración de la cadena de suministro, 5ta Edición* (5ta ed.). México: Pearson Education. Recuperado de www.FreeLibros.com
- Banco Mundial. (2022). Índice de desempeño logístico: calidad de la infraestructura relacionada con el comercio y el transporte.
- Benavides, S., Muñoz, J. J., y Parada, A. M. (2004). El enfoque de competitividad sistémica como estrategia para el mejoramiento del entorno empresarial. *Economía y Sociedad*, 119-137.

- Calatayud, A., y Montes, L. (2021). *Logística en América Latina y el Caribe: oportunidades, desafíos y líneas de acción* (A. Calatayud y L. Montes, Eds.). Inter-American Development Bank. <https://doi.org/10.18235/00032787>
- Cámara de Comercio Internacional. (2025). *Uso de las Reglas Incoterms 2020 para la Gestión del Riesgo Arancelario en el Comercio Internacional*. Recuperado de www.iccwbo.org
- Carrión Rojas, K. A. (2022). *Determinantes de la producción nacional e importación de calzado en el Ecuador, periodo 2015 – 2021*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador - Quito, Quito.
- Cedillo-Campos, M. G. (2020). Web platform to develop collective intelligence in logistics for Latin American SMEs: the case of SmartLogistiX3.com. *Nova Scientia*, 12(25). <https://doi.org/10.21640/ns.v12i25.2452>
- Chiliquinga Paucar, J. F., y Villa Conya, A. E. (2024). *Estudio para la industrialización de una línea de producción de calzado para la empresa “Los Zapatos de Guano” ubicada en el Cantón Guano de la Provincia de Chimborazo*. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba. Recuperado de <https://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/22957>
- Chopra, S., y Meindl, P. (2013). *Supply chain management: strategy, planning, and operation* (5ta ed.). Pearson.
- Christopher, M. (2016). *Logistics_and_Supply_Chain_Management_5t* (5ta ed.). Recuperado de https://www.academia.edu/144414061/Logistics_and_Supply_Chain_Management_5th_edition_Christopher_M
- Comunidad Andina. (2022). *Aprobación de la Nomenclatura Común (NANDINA)*. 245-247. Bogotá. Recuperado de <https://www.aduana.gob.ec/archivos/Boletines/2016/CAN.pdf>

Condori-Ojeda, P. (2020). *Universo, población y muestra*. Recuperado de <https://www.aacademica.org/cporfirio/18>

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia. (2021). *Decreto 1881 de 2021: por el cual se adopta el Arancel de Aduanas y otras disposiciones*. Recuperado de https://normograma.dian.gov.co/dian/compilacion/docs/decreto_1881_2021.htm

Empresa Pública Servicios Postales del Ecuador. (2025). *Exporta Fácil Ecuador*. Recuperado de <https://www.gob.ec/spe-ep/tramites/exporta-facil>

Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., y Stamer, J. M. (1996). *Competitividad Sistémica. Instituto Alemán de Desarrollo*.

Flores Tapia, C. E., Flores Cevallos, K. L., y Flores Cevallos, D. N. (2023). *Negociaciones económicas internacionales y resolución de conflictos: Perspectivas para el siglo XXI*. Editorial Académica Española.

Frías-Navarro, D. (2025). *Apuntes de estimación de la fiabilidad de consistencia interna de los ítems de un instrumento de medida*. España: Universidad de Valencia. Recuperado de <https://www.uv.es/friasnav/AlfaCronbach.pdf>

García Briones, M. Y., Romero Moncayo, E. E., y Rodríguez Llor, G. B. (2017). Proceso logístico en la cadena de suministros de pequeñas y medianas empresas. *Revista Científica Sinapsis*, 1(10). <https://doi.org/10.37117/s.v1i10.110>

Grant, D. B., Trautrim, A., y Wong, C. (2023). *Sustainable logistics and supply chain management: principles and practices for sustainable operations and management* (3.^a ed.). KoganPage.

Hernández, R., y Mendoza Torres, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). (2025). Registro estadístico de empresas. Recuperado 3 de mayo de 2026, de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec>

Ministerio de Producción, C. E. I. y P. del E. (2023). Guía para la exportación bajo el régimen preferencial CAN: certificado de origen y declaración aduanera de exportación. Recuperado 4 de junio de 2026, de <https://www.produccion.gob.ec>

Monroy, M. de los Á., y Nava Sanchezllanes, N. (2018). *Metodología de la investigación*. Grupo Editorial Exodo.

Mora García, L. (2023). *Logística del transporte y distribución de carga – 2da edición* (2da ed.). Bogotá: Bookwire GmbH.

Muñoz Bozada, K. J. (2024). *Soluciones de transporte multimodal en exportación de perecederos del Ecuador*. (Trabajo de Titulación). Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Guayaquil.

Obregón Zabala, J. E., Osorio Ruiz, A. G., y Moposita Vásquez, D. D. (2025). Competitividad logística regional en el Ecuador: análisis de infraestructura, servicios y movilidad por zonas geográficas. *Perspectivas Sociales y Administrativas*, 3(2), 6-15. <https://doi.org/10.61347/psa.v3i2.89>

Ordoñez Fajardo, J. P. (2025). Indicadores de competitividad y gestión en empresas importadoras de calzado. *Polo del Conocimiento*, 10(9), 2338-2347. <https://doi.org/10.23857/pc.v10i9.10447>

- Otzen, T., y Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232. <https://doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>
- Oviedo, H. C., y Campo-Arias, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(4), 572-580. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-74502005000400009
- Pilo-Pais Hidalgo, J. D. (2026). *Plan de exportación de calzado para el mercado internacional* (Pontificia Universidad Católica del Ecuador - Ambato). Pontificia Universidad Católica del Ecuador - Ambato, Ambato. Recuperado de <https://repositorio.puce.edu.ec/handle/123456789/48394>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. Free Press; Collier Macmillan.
- ProColombia. (2025). *Perfil logístico de exportación a Ecuador*. Bogotá.
- Secretaría General de la Comunidad Andina. (2026, mayo 25). *Secretaría General de la Comunidad Andina dará trámite a recursos presentados por Ecuador y Colombia*.
- Saavedra Mera, K. A., Quiñonez Cabeza, B. M., Quiñonez Klinger, A. H., & Sarango Romero, V. J. (2023). La digitalización de la cadena de suministro: un impulso innovador para la eficiencia logística en Ecuador. *Código Científico Revista de Investigación*, 4(2), 210-224. <https://doi.org/10.55813/gaea/ccri/v4/n2/238>
- Secretaría General de la Comunidad Andina (SGCAN). (2019). *RESOLUCIÓN N° 2107 Reglamento Técnico Andino para el Etiquetado de Calzado, Productos de Marroquinería, Artículos de Viaje y Similares*. Lima. Recuperado de <https://gplogistics.com.ec/wp-content/uploads/2021/11/RESOLUCION-ANDINA-2107.pdf>

Velázquez Martínez, J. C., Yoshida Yoshizaki, H. T., & Mejía Argueta, C. (2018). *Introduction to Supply Chain Management and Logistics in Latin America*. Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-78756-803-720181001>

ANEXOS

ANEXO 1_ Instrumento Encuesta Cuantitativa dirigida a productores de calzado

 Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato TEMA: Análisis logístico en distribución de calzado de cuero para fortalecer su competitividad en mercados internacionales
ENCUESTA SOBRE GESTIÓN LOGÍSTICA Y COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL Productores de calzado de cuero — Cantón Guano, Chimborazo
Estimado/a productor/a: La presente encuesta forma parte de un estudio de titulación en Negocios Internacionales. Su objetivo es conocer cómo funciona actualmente la distribución del calzado de cuero de Guano y qué tan preparado está el sector para llegar a mercados internacionales. La información es estrictamente confidencial y de uso académico exclusivo. No existen respuestas correctas ni incorrectas.
SECCIÓN I. Datos del establecimiento 1. ¿Cuántos años lleva produciendo calzado de cuero? ☐ Menos de 2 años ☐ 2 a 5 años ☐ 6 a 10 años ☐ Más de 10 años 2. ¿Cuántos pares de calzado produce mensualmente en promedio? ☐ Menos de 50 pares ☐ 51 a 150 pares ☐ 151 a 300 pares ☐ Más de 300 pares 3. ¿Cuál es su nivel de ventas mensual aproximado? ☐ \$500 – \$1.500 ☐ \$1.501 – \$3.000 ☐ Más de \$3.000 4. ¿Ha exportado calzado alguna vez? ☐ Sí, de manera formal ☐ Sí, de manera informal ☐ No, pero tengo interés ☐ No tengo interés en exportar
SECCIÓN II. Gestión logística — Variable Independiente Instrucción: Valore cada afirmación según su experiencia real en el taller. Marque solo una opción por fila. • 1 = Totalmente en desacuerdo (Muy deficiente / Nunca) • 2 = En desacuerdo (Deficiente / Pocas veces) • 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo (Regular / A veces) • 4 = De acuerdo (Bueno / Frecuentemente)

5 = Totalmente de acuerdo (Excelente / Siempre)						
VARIABLE INDEPENDIENTE: LOGÍSTICA EN LA CADENA DE DISTRIBUCIÓN						
D1. Transporte y distribución						
Nº	Afirmación	1	2	3	4	5
1	Existe facilidad y disponibilidad para contratar transporte oportuno para el despacho de mi calzado.					
2	Los costos actuales de transporte son razonables y me permiten mantener un margen de ganancia adecuado.					
3	Cumplo regularmente y sin contratiempos con los tiempos de entrega acordados con mis clientes.					
4	Tengo acceso fácil a operadores logísticos (transporte, courier) en la zona.					
D2. Almacenamiento e inventarios						
5	El espacio de almacenamiento que dispongo es suficiente para acumular stock de pedidos grandes.					
6	Las condiciones de mi bodega (temperatura, humedad) son óptimas para evitar el deterioro del cuero.					
7	Utilizo un método formal (Kardex, cuaderno, software) para controlar el stock de calzado					
8	He tenido que rechazar o demorar pedidos por no contar con stock suficiente.					
9	Mi producción está planificada en función de la demanda esperada y el inventario actual.					
D4. Planificación y gestión de pedidos						
10	Uso herramientas digitales (WhatsApp, correo, plataforma) para gestionar los pedidos de mis clientes.					
11	Puedo informar al cliente sobre el estado de su pedido o envío en tiempo real.					
12	Conozco y manejo los documentos necesarios para realizar una exportación formal.					
D5. Capacidades logísticas para exportación						

25. ¿Conoce que el calzado de cuero ecuatoriano puede ingresar a Colombia con

arancel cero gracias al Acuerdo CAN (Comunidad Andina de Naciones)?

☐ Sí, lo conozco y lo he aprovechado ☐ Sí, lo conozco, pero no lo he aprovechado

☐ No lo sabía

26. Si tuviera que elegir un primer mercado internacional para vender su calzado, ¿cuál

escogería y por qué? (Respuesta abierta)

27. ¿Qué atributos del calzado de Guano considera más competitivos frente al calzado

importado? (Seleccione los tres principales)

☐ Calidad del cuero ☐ Diseño artesanal ☐ Durabilidad ☐ Precio ☐

Personalización / bajo pedido ☐ Tradición cultural ☐ Otro: _____

Gracias por su tiempo. La información proporcionada es confidencial y de uso académico exclusivo.

ANEXO 2_ Instrumento entrevista cualitativa dirigida a Expertos en Comercio Exterior y logística

	Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato
TEMA: Análisis logístico en distribución de calzado de cuero para fortalecer su competitividad en mercados internacionales	
ENTREVISTA A EXPERTOS EN COMERCIO EXTERIOR Y FUNCIONARIOS	
Objetivo: Profundizar en las barreras operativas, comerciales y logísticas que impiden la inserción internacional del sector calzado, con énfasis en el corredor logístico hacia Colombia.	
Brecha Documental: ¿Cuáles son los pasos más críticos en Declaración Aduanera de Exportación (DAE) y los certificados de origen (CAN) que suelen paralizar el proceso para un productor que nunca ha exportado? Costos Logísticos Internacionales: ¿Cuáles son los principales costos logísticos que afectan la competitividad del calzado de cuero ecuatoriano en el mercado colombiano y qué estrategias recomienda para reducirlos? Infraestructura y Corredores Logísticos: Desde su experiencia, ¿qué fortalezas y debilidades presenta la infraestructura vial y fronteriza utilizada para exportar calzado desde Ecuador hacia Colombia? Gestión de Riesgos Logísticos: ¿Cuáles son los riesgos más frecuentes en el proceso de exportación terrestre hacia Colombia y qué medidas preventivas recomienda para minimizarlos? Requisitos Técnicos: ¿Qué certificaciones, normas técnicas de calidad o requerimientos específicos de etiquetado debe cumplir el calzado artesanal ecuatoriano para ingresar a Colombia sin retenciones en aduana? Desafíos de competencia ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta el calzado de cuero ecuatoriano frente a competidores internacionales, especialmente de origen asiático y colombiano? Asociatividad para la Exportación: ¿Qué tan importante considera la formación de asociaciones o consorcios de exportación para que los pequeños productores de calzado puedan acceder a mercados internacionales?	

8. **Estrategia Logística Recomendada:** Para un artesano de Guano que produce un volumen medio (entre 50 y 300 pares mensuales), ¿cuál es el canal logístico terrestre y el Incoterm más seguro y económico para su primera incursión en Colombia?
9. **Cumplimiento de Tiempos de Entrega:** ¿Qué aspectos logísticos deben fortalecer los productores de calzado para garantizar entregas oportunas y generar confianza en compradores internacionales?
10. **Atributos de Diferenciación.** Frente a la competencia de bajo costo, ¿qué atributos de valor agregado o diferenciación debe potenciar el calzado de Guano para posicionarse exitosamente en el mercado exterior?
11. **Transformación Digital y Comercio Exterior:** ¿De qué manera las herramientas digitales y las plataformas de comercio electrónico internacional pueden contribuir a mejorar la distribución y comercialización del calzado artesanal ecuatoriano?
12. **Apoyo Institucional:** ¿Qué programas, capacitaciones o incentivos logísticos están activos actualmente en la provincia de Chimborazo para apoyar al artesano del calzado en su internacionalización?
13. **Políticas Públicas y Competitividad:** ¿Qué acciones o políticas públicas considera prioritarias para fortalecer la competitividad logística y exportadora del sector calzado de cuero en el cantón Guano y la provincia de Chimborazo?