



ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

Tema:

**ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD PARA EXPORTAR CALZADO DE CUERO DE LA
EMPRESA PAVIS AL MERCADO ESTADOUNIDENSE**

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

Línea de Investigación:

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

Autora:

Melanie Camila Lopez Aldas

Director:

Mg. Marco Arturo Buestán Klein

Ambato-Ecuador

Julio 2026

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

Tema:

**ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD PARA EXPORTAR CALZADO DE CUERO DE LA
EMPRESA PAVIS AL MERCADO ESTADOUNIDENSE**

Línea de Investigación:

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

Autora:

Melanie Camila López Aldas

Marco Arturo Buestán Klein, Ing. Mg.

CC. 1802331676

CALIFICADOR

Diego Mauricio Jordán Vaca, Ing. PhD.

CALIFICADOR

José Luis Viteri Medina, Dr. Mg.

CALIFICADOR

Verónica Leonor Peñaloza López, Ing. PhD.

DIRECTORA ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr. Mg.

PROSECRETARIO PUCE AMBATO

Ambato-Ecuador

Julio 2026

f. 

f. 

f. 

f. 

 **PUCE** | AMBATO
PROSECRETARÍA

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: MELANIE CAMILA LOPEZ ALDAS, con cédula de ciudadanía **1804816666**, autora del trabajo de graduación titulado: "ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD PARA EXPORTAR CALZADO DE CUERO DE LA EMPRESA PAVIS AL MERCADO ESTADOUNIDENSE", previo a la obtención del título profesional de **LICENCIADO 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

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Camila Lopez', enclosed within a circular scribble.

Melanie Camila Lopez Aldas

CC. 1804816666

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a mis padres, quienes, con su amor, sacrificio y apoyo incondicional han sido la base de cada uno de mis logros.

A mi mascota Snoopy, por su compañía fiel y por darme calma en los momentos más desafiantes.

Y a mí misma, por no rendirme, por confiar en mis capacidades y por demostrar que con esfuerzo y perseverancia todo es posible.

AGRADECIMIENTO

Expreso mi más sincero agradecimiento a Dios por brindarme la fortaleza, la sabiduría y la constancia necesaria para culminar esta etapa tan importante de mi formación profesional.

A mis padres, por su apoyo incondicional, sus enseñanzas y el esfuerzo constante que han sido el pilar fundamental en mi vida académica y personal.

A mi hermano, por su compañía y apoyo constante, por su alegría genuina que logró motivarme y regalarme sonrisas en los momentos más difíciles de esta etapa. De manera especial, agradezco a mi director de trabajo de titulación por su guía y acompañamiento durante el desarrollo de esta investigación, sus observaciones contribuyeron al fortalecimiento del presente trabajo.

Finalmente, deseo extender mi agradecimiento a las personas que, de una u otra manera, formaron parte de este proceso, mediante su apoyo y confianza para alcanzar este logro.

RESUMEN

El presente estudio analiza la factibilidad para exportar calzado de cuero de la empresa PAVIS al mercado estadounidense, con base en la necesidad de fortalecer la participación de productos manufacturados ecuatorianos en mercados internacionales. El tema resulta importante porque el sector cuero y calzado posee experiencia productiva, mano de obra especializada y materia prima nacional, pero aún enfrenta limitaciones relacionadas con escala productiva, logística, normativa, financiamiento y posicionamiento comercial.

El objetivo general de la investigación fue analizar las condiciones internas y externas que inciden en la viabilidad de exportar calzado de cuero ecuatoriano hacia Estados Unidos como estrategia de crecimiento empresarial para Calzado PAVIS. Para ello, se aplicó una metodología de enfoque mixto, con alcance descriptivo-explicativo. Se empleó análisis documental de fuentes relacionadas con comercio exterior, mercado estadounidense, requisitos normativos y comportamiento del sector calzado, además de entrevistas semiestructuradas dirigidas a actores estratégicos de la empresa. La información cualitativa fue organizada e interpretada con apoyo de MAXQDA.

Los resultados evidencian que Calzado PAVIS cuenta con condiciones favorables para iniciar un proceso de exportación gradual, debido a su experiencia en fabricación, uso de cuero ecuatoriano, calidad del producto, mano de obra especializada y ampliación de infraestructura. Sin embargo, requiere fortalecer la estandarización, documentación técnica, control de calidad, logística, etiquetado, gestión financiera y posicionamiento de marca. En consecuencia, la exportación se considera factible si se desarrolla de manera gradual, diferenciada y orientada a nichos que valoren calidad, durabilidad y autenticidad.

Palabras clave: exportación, factibilidad, calzado de cuero, mercado estadounidense, Calzado PAVIS.

ABSTRACT

This research, entitled “Feasibility Analysis for Exporting Leather Footwear from PAVIS Company to the U.S. Market,” aims to analyze the internal and external conditions that influence the viability of exporting Ecuadorian leather footwear to the United States as a business growth strategy. The study responds to the need to strengthen the participation of Ecuadorian manufactured products in international markets, especially in traditional sectors such as leather and footwear, where productive capabilities exist, but limitations related to production scale, logistics, regulations, financing, and commercial positioning remain.

The research was developed under a mixed approach with a descriptive-explanatory scope. Documentary analysis and semi-structured interviews with strategic actors of Calzado PAVIS were applied. The documentary component made it possible to examine Ecuadorian foreign trade behavior, opportunities in the U.S. market, regulatory requirements, international competition, and logistics conditions for product entry. The qualitative component allowed the interpretation of the company’s productive, organizational, commercial, logistics, and regulatory capabilities, supported by MAXQDA for the identification of relevant categories.

The results show that Calzado PAVIS has favorable conditions to begin a gradual export process due to its experience in leather footwear manufacturing, the use of Ecuadorian leather as its main raw material, product quality, skilled labor, and expanded physical infrastructure. However, the company must strengthen process standardization, technical documentation, formal quality control, labeling, logistics planning, export requirement knowledge, financial management, and brand positioning.

In conclusion, exporting leather footwear from Calzado PAVIS to the U.S. market is feasible if it is developed through a gradual, differentiated strategy adjusted to the company’s current capabilities and focused on market niches that value quality, durability, authenticity, and product origin.

Keywords: export, feasibility, leather footwear, Calzado PAVIS, U.S. market.

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA	4
1.1 Fundamentos teóricos de la exportación empresarial	4
1.2 Mercado estadounidense y condiciones para la exportación	7
1.3 Factibilidad de exportación en el sector calzado	12
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO	18
2.1 Diseño Metodológico	18
2.2 Caracterización de la demanda estadounidense en el mercado del cuero	19
2.3 Análisis de las exportaciones ecuatorianas de calzado de cuero	22
2.4 Diagnóstico de la empresa Calzado PAVIS	29
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	34
3.1 Resultados cuantitativos y documentales	35
3.2 Análisis de los resultados cualitativos	38
3.3 Síntesis de la factibilidad para la exportación de calzado de cuero	51
CONCLUSIONES	57
RECOMENDACIONES	59
BIBLIOGRAFÍA	60
ANEXOS	64

INTRODUCCIÓN

En la realidad actual del comercio internacional, la exportación se ha convertido en una alternativa estratégica para las pequeñas y medianas empresas que buscan ampliar sus oportunidades de crecimiento, diversificar sus mercados y fortalecer su competitividad. Para países en desarrollo como Ecuador, la participación de productos manufacturados en mercados externos representa una oportunidad para reducir la dependencia de bienes primarios y generar mayor valor agregado a partir de actividades productivas nacionales (Armijos et al., 2017). El sector cuero y calzado posee una importancia relevante, debido a su trayectoria productiva, generación de empleo y presencia en provincias con tradición manufacturera.

El sector cuero y calzado ecuatoriano constituye una actividad productiva con potencial de expansión, especialmente en zonas como Tungurahua, donde se concentra una parte importante de la producción nacional. A pesar de contar con experiencia, mano de obra especializada y disponibilidad de materia prima, muchas empresas del sector mantienen una orientación principalmente local, lo que limita su participación en el comercio exterior. Esta situación evidencia la necesidad de analizar las condiciones reales que inciden en la posibilidad de exportar, considerando no solo la calidad del producto, sino también la capacidad productiva, la organización interna, los recursos financieros, la logística, el cumplimiento normativo y la estrategia comercial.

El mercado estadounidense se presenta como un destino atractivo para el calzado de cuero ecuatoriano, debido a su tamaño, diversidad de consumidores, capacidad de compra y existencia de segmentos que valoran productos diferenciados. No obstante, ingresar a este mercado implica enfrentar altos niveles de competencia, especialmente por la presencia de países productores con economías de escala y menores costos (Cámara de Comercio Ecuatoriano Americana, 2022). Además, exige el cumplimiento de requisitos técnicos, documentales, aduaneros, logísticos y comerciales que deben ser considerados previamente por cualquier empresa interesada en exportar.

La presente investigación se centra en el análisis de factibilidad para exportar calzado de cuero de la empresa PAVIS al mercado estadounidense. Calzado PAVIS es una empresa ecuatoriana dedicada a la fabricación de calzado de cuero, con experiencia productiva, uso de materia prima nacional y una propuesta basada en calidad y durabilidad. Sin embargo, la empresa aún no registra experiencia exportadora, por lo que resulta necesario evaluar sus condiciones internas y las exigencias del mercado destino para determinar si la exportación puede convertirse en una estrategia viable de crecimiento empresarial.

En función de lo expuesto, el problema científico de la investigación se establece en la falta de conocimiento preciso sobre la factibilidad de exportación de calzado de cuero de la empresa Calzado PAVIS hacia el mercado estadounidense, debido a la ausencia de un análisis integral que relacione sus capacidades internas con las condiciones productivas, comerciales, logísticas y normativas exigidas por el mercado de destino. A partir de esta problemática, se plantea como pregunta científica: ¿Qué condiciones productivas, comerciales, logísticas y normativas inciden en la factibilidad de exportación de calzado de cuero de Calzado PAVIS hacia el mercado estadounidense?

De este modo, el objetivo general de la investigación es analizar la factibilidad de exportación de calzado de cuero de la empresa Calzado PAVIS al mercado estadounidense, mediante la evaluación de las condiciones productivas, comerciales, logísticas y normativas de acceso al mercado. Para alcanzar este objetivo, se plantean los siguientes objetivos específicos: 1) Fundamentar teóricamente el proceso de exportación de calzado mediante la revisión de literatura científica, normativa y modelos de exportación; 2) Diagnosticar las capacidades internas de la empresa Pavis en relación con su producción, organización, materia prima, calidad y logística; y 3) Identificar la viabilidad de la exportación de Calzado de cuero de la empresa Pavis hacia el mercado estadounidense.

Para el desarrollo del estudio se emplea un enfoque mixto, que integra el análisis documental de información relacionada con comercio exterior, mercado estadounidense, requisitos normativos y comportamiento del sector cuero y calzado, junto con entrevistas semiestructuradas aplicadas a actores estratégicos

de la empresa (Hernández et al., 2014). Este enfoque permite obtener una visión integral de la factibilidad exportadora, debido a que combina datos del entorno externo con información interna sobre producción, abastecimiento, calidad, logística, comercialización y preparación organizacional.

El trabajo se estructura en tres capítulos. El primer capítulo aborda los fundamentos teóricos relacionados con la exportación empresarial, la ventaja competitiva, el mercado estadounidense, las exigencias técnicas y normativas, las barreras para la exportación y los estudios previos vinculados con la factibilidad exportadora en el sector calzado. El segundo capítulo presenta el diseño metodológico, la caracterización de la demanda estadounidense, el análisis del comportamiento de las exportaciones ecuatorianas de calzado de cuero y el diagnóstico de Calzado PAVIS. El tercer capítulo expone los resultados de la investigación, mediante la integración del análisis documental, las entrevistas aplicadas, la interpretación de la nube de palabras y el mapa jerárquico de MAXQDA, así como una síntesis de las condiciones que inciden en la factibilidad de exportación.

Esta investigación busca aportar al análisis aplicado de la exportación de productos manufacturados ecuatorianos, tomando a Calzado PAVIS como estudio de caso. El estudio permite identificar oportunidades, limitaciones y condiciones necesarias para que la empresa pueda proyectarse hacia el mercado estadounidense de manera gradual, diferenciada y coherente con sus capacidades actuales.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1 Fundamentos teóricos de la exportación empresarial

La exportación empresarial ha dejado de ser una actividad exclusiva de grandes corporaciones para convertirse en una alternativa estratégica cada vez más relevante para las pequeñas y medianas empresas, especialmente aquellas pertenecientes al sector manufacturero (Arciniegas & Osorio, 2018). En el escenario actual, caracterizado por mercados altamente competitivos y consumidores con mayores exigencias, la permanencia de las empresas únicamente en el mercado local resulta insuficiente para garantizar su sostenibilidad a largo plazo. La exportación se configura no como una opción circunstancial, sino como una respuesta estratégica frente a las presiones del entorno económico y comercial.

La literatura especializada reconoce que el proceso de internacionalización ha sido ampliamente abordado desde distintas corrientes teóricas; sin embargo, persisten vacíos importantes en los casos en que el análisis se centra en pequeñas y medianas empresas de contextos latinoamericanos. Al respecto, Peralta-Jiménez y Tonon-Ordóñez señalan que “si bien, el concepto de internacionalización ha sido ampliamente abordado, el enfoque dirigido hacia pymes, principalmente latinoamericanas, es considerablemente escaso” (2022, p. 156). Esta afirmación pone de manifiesto la necesidad de desarrollar estudios que respondan a las condiciones reales de las empresas manufactureras en economías en desarrollo.

Desde esta perspectiva, la exportación no debe entenderse como una acción aislada ni como una decisión puntual, sino como un proceso que implica transformaciones progresivas dentro de la organización. Dicho proceso involucra la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de capacidades internas y la adaptación de la estructura empresarial para operar en mercados externos. En el caso de las pymes, este proceso se ve condicionado por factores internos que inciden directamente en su desempeño exportador. En este sentido, Peralta-Jiménez y Tonon-Ordóñez (2022), advierten que “las barreras de carácter interno

afectan negativamente la intensidad de las exportaciones” (p. 166), lo cual resulta particularmente relevante para empresas manufactureras con recursos limitados.

Dentro del marco teórico, los modelos gradualistas han sido utilizados para explicar la forma en que las empresas avanzan progresivamente hacia los mercados internacionales (Ponce et al., 2020). Estos modelos plantean que la entrada a mercados externos suele iniciar con actividades de menor riesgo, como la exportación, para luego avanzar hacia formas más complejas de presencia internacional. No obstante, si estos enfoques se aplican a pymes de países en desarrollo, surgen importantes limitaciones. Las empresas manufactureras latinoamericanas enfrentan restricciones que dificultan la aplicación lineal de estos modelos, tales como limitaciones financieras, tecnológicas y organizativas.

En este contexto, Peralta-Jiménez y Tonon-Ordóñez (2022) destacan que el tamaño reducido y los recursos tecnológicos limitados representan desventajas recurrentes para las pymes en sus primeros procesos de exportación. Esta situación evidencia que la exportación de las pymes no siempre responde a una secuencia ordenada de etapas, sino que suele estar determinada por la capacidad de la empresa para adaptarse a oportunidades concretas y responder a exigencias externas de manera inmediata.

Desde una postura crítica, es posible afirmar que los modelos tradicionales de internacionalización tienden a subestimar las condiciones estructurales que caracterizan a sectores manufactureros tradicionales, como el calzado de cuero. En muchos casos, estas empresas no cuentan con entornos estables ni con acceso suficiente a información estratégica, lo que las obliga a tomar decisiones de exportación sin seguir un proceso gradual claramente definido. Por tanto, la exportación no debe analizarse únicamente desde una lógica teórica, sino con base en las realidades productivas y organizacionales de las empresas.

Otro enfoque relevante dentro de la teoría de la internacionalización es el de la ventaja competitiva, el cual plantea que las empresas logran insertarse en mercados internacionales si poseen atributos diferenciadores que les permiten competir frente a otros oferentes (Porter, 1990). En el ámbito de las pymes manufactureras, dicha ventaja puede estar asociada a la calidad del producto, el

conocimiento técnico, la experiencia productiva o la utilización de insumos diferenciados. Sin embargo, estas ventajas no siempre se traducen automáticamente en un mejor desempeño exportador. Al respecto, Peralta-Jiménez y Tonon-Ordóñez (2022), señalan que “la innovación en el ámbito gerencial y en las actividades de toda la empresa resulta determinante para elevar el nivel de exportaciones” (p. 166), lo que evidencia la importancia de la gestión estratégica en los procesos de exportación.

Este planteamiento resulta particularmente pertinente para industrias tradicionales como el calzado de cuero, donde el valor artesanal y la calidad del producto constituyen fortalezas relevantes, pero insuficientes si no están acompañadas de capacidades organizativas y estratégicas (Porter, 1990). La ventaja competitiva debe entenderse como un concepto dinámico, que requiere ser sostenido mediante procesos de planificación, control y mejora continua, orientados a responder a las exigencias del mercado internacional.

Desde el enfoque de las cadenas globales de valor, la internacionalización se concibe como la inserción de las empresas en redes productivas internacionales, en las cuales no siempre se controla la totalidad del proceso productivo, sino determinados eslabones de la cadena. En este sentido, Gary Gereffi (2018) señala que las cadenas globales de valor implican la fragmentación de la producción a nivel internacional, donde diferentes etapas del proceso se distribuyen entre múltiples países, lo que permite la participación de empresas en segmentos específicos de la cadena productiva.

En este contexto, la exportación se consolida como la modalidad inicial más utilizada por las empresas manufactureras que buscan internacionalizarse. El Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (2023), indica que la exportación permite a las empresas acceder a mercados internacionales con un nivel de riesgo relativamente bajo, al tiempo que facilita el aprendizaje sobre normas, consumidores y dinámicas comerciales externas. Esta modalidad resulta especialmente adecuada para las pymes, ya que no exige inversiones directas en el exterior y permite evaluar la aceptación del producto en mercados internacionales.

No obstante, asumir la exportación, como estrategia inicial no implica desconocer su complejidad (Flores-Tapia et al., 2023). Desde una posición crítica, la exportación debe analizarse como un proceso que exige coherencia entre las capacidades internas de la empresa y las exigencias del mercado internacional. La ausencia de planificación, el desconocimiento normativo o las limitaciones productivas pueden afectar negativamente el desempeño exportador, incluso aunque exista demanda externa.

Desde la perspectiva del investigador, la internacionalización empresarial no puede reducirse a la simple presencia en mercados externos. Se trata de un proceso que requiere decisiones informadas, alineación estratégica y una comprensión integral del entorno internacional. En consecuencia, la exportación debe concebirse como una herramienta estratégica cuya viabilidad depende del nivel de preparación de la empresa y de su capacidad para adaptarse a las condiciones del mercado de destino.

1.2 Mercado estadounidense y condiciones para la exportación

El mercado estadounidense representa uno de los destinos más atractivos para los productos manufacturados provenientes de países en desarrollo, debido a su tamaño, diversidad de consumidores y capacidad de absorción de bienes diferenciados (Consulado General en Miami, 2022). Sin embargo, este atractivo viene acompañado de altos niveles de exigencia, lo que convierte el acceso a dicho mercado en un desafío significativo para las empresas manufactureras ecuatorianas, particularmente aquellas vinculadas a sectores tradicionales como el calzado de cuero.

Desde el punto de vista de la demanda, el consumidor estadounidense presenta comportamientos heterogéneos, pero con una tendencia creciente hacia la valoración de productos que combinen calidad, funcionalidad y diferenciación. El calzado de cuero puede posicionarse favorablemente si logra transmitir atributos asociados a durabilidad, diseño y autenticidad. No obstante, esta valoración no se construye únicamente a partir del producto físico, sino también de la percepción de marca, el cumplimiento de estándares y la consistencia en la oferta. La Cámara de Comercio Ecuatoriano Americana (2022) destaca que el acceso al mercado

estadounidense exige a los exportadores cumplir con requisitos técnicos, comerciales y logísticos que garanticen la seguridad del consumidor y la trazabilidad del producto.

Entre las principales exigencias técnicas y de calidad, se encuentran los estándares relacionados con los materiales utilizados, los procesos de fabricación y el etiquetado del producto (Lee, 2021). En el caso del calzado de cuero, resulta indispensable demostrar que los insumos empleados cumplen con regulaciones vinculadas a la seguridad del consumidor y a la protección ambiental. En este sentido, normativas como la Toxic Substances Control Act (1976) establecen controles sobre el uso de sustancias químicas en productos importados, mientras que la Consumer Product Safety Commission (s.f.) regula aspectos relacionados con la seguridad del consumidor. Adicionalmente, la Federal Trade Commission (s.f.) exige el cumplimiento de requisitos de etiquetado que garanticen la transparencia en la información del producto, entre ellos, el país de origen y la composición de los materiales. Estas exigencias no solo implican ajustes en el proceso productivo, sino también la adopción de prácticas de control de calidad más rigurosas, lo cual puede representar un reto para empresas con estructuras organizativas limitadas.

A nivel aduanero y normativo, el ingreso de calzado al mercado estadounidense se encuentra sujeto a regulaciones específicas que abarcan la clasificación arancelaria, la documentación comercial y el cumplimiento de normas de importación, bajo la supervisión de la United States Customs and Border Protection. Aunque estas regulaciones son aplicables a todos los países exportadores, su impacto es mayor en empresas de menor tamaño, que suelen carecer de experiencia previa en comercio internacional. En este sentido, el desconocimiento de los procedimientos aduaneros, así como de los requisitos técnicos exigidos por el mercado de destino, puede convertirse en una barrera significativa, incluso aunque exista demanda potencial para el producto.

Desde una perspectiva crítica, uno de los principales desafíos para el calzado de cuero ecuatoriano radica en la brecha entre la calidad del producto y la capacidad

empresarial para sostener una operación exportadora continua. PRO ECUADOR (2025) señala que, si bien el sector cuero y calzado presenta oportunidades de exportación, muchas empresas enfrentan dificultades relacionadas con la escalabilidad productiva, la estandarización y la capacidad de cumplir con volúmenes constantes de entrega. Esta situación limita la posibilidad de establecer relaciones comerciales estables con compradores internacionales, quienes priorizan la confiabilidad y la continuidad del suministro.

Otra barrera relevante es el costo logístico, el cual incide directamente en la competitividad del producto en el mercado estadounidense. El transporte internacional, los seguros, el almacenamiento y los costos asociados a la distribución pueden elevar significativamente el precio final del calzado ecuatoriano, lo que reduce su margen de competitividad frente a productos provenientes de otros países. Esta realidad obliga a las empresas a evaluar cuidadosamente su estructura de costos antes de iniciar un proceso de exportación, ya que una ventaja en calidad puede verse neutralizada por desventajas logísticas. En este sentido, International Trade Centre (2019) señala que los costos logísticos y de transporte constituyen uno de los principales factores que afectan la competitividad de las exportaciones, especialmente en pequeñas y medianas empresas de países en desarrollo.

Adicionalmente, la adaptación del diseño y la marca constituye un aspecto crítico para el acceso al mercado estadounidense (Villada, 2021).

El calzado de cuero ecuatoriano, en muchos casos, responde a preferencias y estilos propios del mercado local o regional, lo que puede limitar su aceptación en contextos culturales distintos. La adaptación no implica renunciar a la identidad del producto, sino ajustar elementos como diseño, presentación y comunicación de marca para responder a las expectativas del consumidor objetivo. Desde esta perspectiva, la internacionalización exige una comprensión profunda del mercado destino, más allá de aspectos técnicos o comerciales (Rodríguez, 2021).

El análisis de experiencias internacionales evidencia que las empresas que han logrado insertarse con éxito en el mercado estadounidense han desarrollado estrategias orientadas a nichos específicos, en lugar de competir en segmentos masivos dominados por grandes productores (Vásquez Cifuentes, 2022). Esta

estrategia resulta especialmente relevante para empresas de países en desarrollo, donde la diferenciación por calidad, origen y valor agregado puede constituir una alternativa viable frente a la competencia basada en precio. Sin embargo, la identificación y atención de estos nichos requiere investigación de mercado, planificación y capacidad de adaptación, elementos que no siempre están presentes en las empresas del sector.

Adicionalmente a las barreras logísticas, comerciales y de adaptación del producto, resulta necesario considerar la barrera arancelaria. En el caso del calzado de cuero, Estados Unidos aplica tarifas de importación de acuerdo con la clasificación arancelaria específica del producto. Debido a que Ecuador no cuenta con un Tratado de Libre Comercio integral con Estados Unidos que elimine de forma general los aranceles para este tipo de producto, la empresa debe considerar este costo dentro de su estructura de exportación.

Tabla 1. Barreras arancelarias referenciales para el ingreso de calzado de cuero al mercado estadounidense

PARTIDA / SUBPARTIDA REFERENCIAL	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	ARANCEL GENERAL	IMPLICACIÓN PARA CALZADO PAVIS
HS 6403	Calzado con suela exterior de caucho, plástico, cuero o cuero regenerado y parte superior de cuero	Variable según subpartida	El calzado de cuero no tiene un único arancel; la tarifa depende del tipo de suela, diseño, uso, tallaje y clasificación específica del producto.
HTS 6403.99.60	Calzado con parte superior de cuero y suela de caucho o plástico, que no cubre el tobillo, para hombres, jóvenes o niños	8,5% ad valorem	Esta subpartida es la más cercana al caso de Calzado PAVIS, debido a que la empresa elabora calzado con parte superior de cuero y suela plástica. Sin embargo, su aplicación debe considerarse referencial, ya que la clasificación definitiva depende del diseño exacto del calzado, uso, tallaje y validación arancelaria previa.
HTS 6403.99.90	Calzado con parte superior de cuero y suela de caucho o plástico, que no cubre el tobillo, para otras categorías	10% ad valorem	Refleja que productos similares pueden enfrentar una carga arancelaria mayor según su clasificación específica.

HTS 6403.91	Calzado con parte superior de cuero, que cubre el tobillo	Entre 5% y 10% ad valorem, según subpartida	En caso de que la empresa desarrolle modelos tipo botín o calzado que cubra el tobillo, la clasificación y el arancel podrían variar.
SITUACIÓN COMERCIAL ECUADOR-ESTADOS UNIDOS	Ecuador no cuenta con un Tratado de Libre Comercio integral con Estados Unidos aplicable de forma general al calzado	No aplica preferencia arancelaria general	La ausencia de un TLC limita la posibilidad de ingreso con arancel reducido o 0%, por lo que el producto debe competir a partir del arancel general correspondiente.

Fuente: Elaboración propia con base en el U.S. International Trade Commission. (2025)

La información presentada permite identificar que el calzado de cuero con suela plástica elaborado por Calzado PAVIS se aproxima a la subpartida HTS 6403.99.60, debido a que corresponde a calzado con parte superior de cuero y suela exterior de caucho o plástico que no cubre el tobillo. No obstante, este dato se utiliza únicamente como referencia arancelaria dentro del análisis de factibilidad, ya que la clasificación final debe validarse según las características exactas del producto y con apoyo de un agente aduanero o especialista en comercio exterior. Por tanto, el arancel no se asume como un valor definitivo, sino como una barrera económica que la empresa debe considerar dentro de su estructura de costos de exportación.

En el contexto ecuatoriano, la realidad del sector calzado muestra avances importantes, pero también limitaciones estructurales que condicionan su desempeño internacional. El Banco Central del Ecuador (2025) evidencia que las exportaciones no petroleras han mantenido una participación relevante en el sector externo, lo que refleja oportunidades para productos manufacturados. No obstante, la contribución del calzado se mantiene moderada, lo que sugiere la existencia de barreras internas que dificultan su posicionamiento en mercados de alto valor.

Desde una posición crítica, es posible afirmar que la ventaja comparativa asociada a la calidad del cuero ecuatoriano no se traduce automáticamente en competitividad internacional. Esta transformación solo es posible siempre que la empresa adopte una estrategia de internacionalización orientada al mercado, respaldada por análisis técnico, planificación exportadora y fortalecimiento de capacidades internas. En ausencia de estos elementos, el acceso al mercado estadounidense

se convierte en un objetivo difícil de sostener en el tiempo. En este sentido, Michael Porter (1990) sostiene que la competitividad internacional no depende únicamente de los recursos disponibles, sino de la capacidad de las empresas para desarrollar estrategias que les permitan crear y sostener ventajas competitivas en el mercado global.

El análisis del calzado de cuero ecuatoriano frente a las exigencias del mercado estadounidense pone de manifiesto la necesidad de superar una visión limitada de la exportación como simple venta externa (Cámara de Comercio Ecuatoriano Americana, 2022). La internacionalización implica asumir compromisos en términos de calidad, cumplimiento normativo y adaptación estratégica, aspectos que requieren una evaluación previa de factibilidad. Este enfoque resulta fundamental para comprender las condiciones reales de acceso al mercado y para diseñar estrategias que permitan a las empresas ecuatorianas competir de manera sostenible en el entorno internacional.

1.3 Factibilidad de exportación en el sector calzado

El análisis de las investigaciones y experiencias previas sobre la factibilidad de internacionalización y exportación del calzado permite identificar patrones comunes, enfoques metodológicos recurrentes y limitaciones estructurales que afectan a las pequeñas y medianas empresas manufactureras. A nivel internacional y regional, la literatura especializada coincide en que la internacionalización de las pymes no responde únicamente a condiciones de mercado favorables, sino que depende de una combinación de factores internos, sectoriales e institucionales que deben ser evaluados de manera integral. En este contexto, autores como Peralta-Jiménez y Tonon-Ordóñez (2022), han destacado la relevancia de las capacidades internas en el proceso exportador, mientras que Chiriboga Urgiles y Sarmiento Guerrero (2023), enfatizan la necesidad de coherencia entre estructura productiva y exigencias del mercado. De manera complementaria, Villada (2021), resalta la importancia del estudio de mercado y la adaptación del producto como elementos clave para la inserción internacional, lo que evidencia que la competitividad no depende únicamente del producto, sino de la estrategia integral adoptada por la empresa.

En estudios internacionales sobre internacionalización de pymes manufactureras, se observa una tendencia a analizar la exportación como la modalidad inicial más viable para empresas con recursos limitados. Sin embargo, estos estudios también advierten que la exportación no constituye un proceso automático ni exento de riesgos.

Peralta-Jiménez y Tonon-Ordóñez (2022) destacan que “las barreras de carácter interno afectan negativamente la intensidad de las exportaciones” (p. 163), lo que pone en evidencia la necesidad de evaluar la capacidad organizativa, la gestión interna y el nivel de preparación de la empresa antes de incursionar en mercados internacionales.

Las investigaciones sobre internacionalización de pymes manufactureras resaltan la existencia de limitaciones estructurales comunes, tales como el acceso restringido a financiamiento, la baja incorporación de innovación y la limitada experiencia en comercio exterior. Estas condiciones influyen directamente en la sostenibilidad de los procesos de exportación, lo que genera escenarios en los cuales las empresas logran realizar envíos esporádicos al exterior, pero no consolidan una presencia estable en los mercados internacionales. Esta situación resulta particularmente evidente en sectores tradicionales como el calzado, donde la producción suele estar orientada al mercado interno. (Armijos et al., 2017)

Desde una perspectiva metodológica, los estudios de factibilidad aplicados al sector calzado suelen estructurarse en torno a análisis de mercado, evaluación financiera y diagnóstico productivo. Chiriboga Urgiles y Sarmiento Guerrero (2023), en su estudio sobre la exportación de calzado hacia el mercado español, evidencian que la factibilidad exportadora depende de la coherencia entre la capacidad productiva de la empresa, la estructura de costos y las exigencias del mercado destino. Los autores demuestran que la existencia de demanda externa no es suficiente para garantizar la viabilidad del proyecto exportador si la empresa no cuenta con una estructura organizativa capaz de sostener el proceso.

Este tipo de estudios resulta especialmente relevante para el análisis del sector calzado ecuatoriano, ya que pone de manifiesto la importancia de evaluar no solo variables externas, sino también las capacidades internas de la empresa. En muchos casos, las investigaciones concluyen que las pymes manufactureras presentan debilidades en áreas como planificación estratégica, control de calidad y gestión logística, lo que limita su competitividad internacional. Estas debilidades adquieren mayor relevancia en casos donde el mercado destino es altamente exigente, como el estadounidense (Vásquez Cifuentes, 2022)

De manera complementaria, Villada (2021) analiza la internacionalización del calzado manufacturado en cuero hacia el mercado americano, con énfasis en la relevancia del estudio de mercado como herramienta fundamental para la toma de decisiones estratégicas. La autora identifica que uno de los principales errores en los procesos de exportación de calzado es la falta de adaptación del producto a las preferencias del consumidor internacional. Este aspecto incluye no solo el diseño y los materiales, sino también la construcción de marca y la propuesta de valor, elementos que suelen ser subestimados por las pymes manufactureras.

Las investigaciones centradas en el mercado estadounidense coinciden en señalar que se trata de un destino altamente competitivo, donde la calidad del producto constituye un requisito básico, pero no un factor diferenciador suficiente. En este contexto, los estudios destacan la necesidad de desarrollar estrategias de posicionamiento que permitan al producto diferenciarse frente a una amplia oferta internacional. Para el calzado de cuero, esto implica comunicar atributos como la calidad del material, el origen del producto y los procesos de producción, aspectos que deben ser respaldados por una estrategia comercial coherente (Rodríguez, 2021)

En el ámbito nacional, los estudios sobre exportación de productos de cuero y calzado evidencian una limitada articulación entre las capacidades productivas del sector y las políticas de promoción comercial (Ponce et al., 2020). Si bien existen iniciativas institucionales orientadas a fomentar la exportación, muchas empresas no logran aprovechar estos instrumentos debido a la falta de información, experiencia o recursos para cumplir con los requisitos exigidos. Esta situación

genera una brecha entre las oportunidades identificadas a nivel macro y la capacidad real de las empresas para insertarse en mercados internacionales.

Desde una perspectiva crítica, la revisión de la literatura revela que una parte significativa de los estudios de factibilidad se concentra en análisis financieros y de mercado, con menor atención a variables estratégicas relacionadas con la gestión organizativa y la sostenibilidad del proceso exportador (Chiriboga Urgiles & Sarmiento Guerrero, 2023). Esta aproximación parcial puede conducir a conclusiones optimistas que no se materializan en la práctica, especialmente en situaciones en que las empresas enfrentan barreras operativas durante la ejecución del proyecto exportador.

Se identifica una tendencia a aplicar modelos teóricos de internacionalización desarrollados en contextos de economías avanzadas, sin una adecuada adaptación a las realidades productivas de las pymes latinoamericanas. Esta situación coincide con lo señalado por Peralta-Jiménez y Tonon-Ordóñez (2022), advierten que el tamaño reducido y los recursos tecnológicos limitados representan desventajas recurrentes para las pymes en sus primeros procesos de exportación. En el sector calzado, estas desventajas se traducen en dificultades para cumplir con estándares internacionales, mantener volúmenes de producción constantes y responder a las exigencias logísticas del mercado destino.

Desde el punto de vista comparativo, los estudios revisados presentan diferencias importantes en cuanto a los enfoques metodológicos utilizados. Mientras algunos priorizan el análisis de costos y rentabilidad, otros incorporan variables estratégicas como el posicionamiento de marca, la diferenciación del producto y la gestión de relaciones comerciales (Malpica Zapata et al., 2021). No obstante, son escasos los estudios que integran de manera equilibrada estos enfoques, lo que limita la capacidad explicativa de los resultados obtenidos.

La revisión de investigaciones y experiencias sobre la factibilidad de internacionalización y exportación de calzado evidencia una falta de integración entre teoría, análisis de factibilidad y condiciones reales del mercado internacional. Esta fragmentación del conocimiento justifica la necesidad de desarrollar estudios

aplicados que articulen estos elementos de manera coherente, especialmente en contextos productivos como el ecuatoriano, donde las pymes manufactureras enfrentan desafíos estructurales significativos.

Desde la perspectiva del investigador, resulta necesario avanzar hacia enfoques que consideren la internacionalización como un proceso estratégico integral, en el cual la exportación sea evaluada no solo desde una lógica comercial, sino también desde la capacidad de la empresa para sostener su presencia en el mercado internacional. En este sentido, el análisis del caso del calzado PAVIS se plantea como una contribución relevante al conocimiento aplicado, al integrar fundamentos teóricos, evaluación de factibilidad y análisis del mercado estadounidense.

Un elemento adicional que se identifica de manera recurrente en la literatura revisada es la dificultad de las pymes manufactureras para sostener en el tiempo sus procesos de internacionalización (International Trade Centre, 2019). Diversas investigaciones evidencian que, si bien algunas empresas logran concretar exportaciones iniciales, estas operaciones no siempre se mantienen de forma continua. Esta situación se asocia, en gran medida, a la ausencia de estrategias de seguimiento comercial, a la dependencia de intermediarios y a la limitada capacidad de adaptación frente a cambios en las condiciones del mercado internacional.

En el sector calzado, esta problemática adquiere mayor relevancia debido a la dinámica propia del producto, caracterizada por ciclos de moda, estacionalidad y variaciones en las preferencias del consumidor. Los estudios analizados muestran que muchas empresas no incorporan mecanismos sistemáticos de retroalimentación del mercado destino, lo que limita su capacidad para ajustar diseños, volúmenes de producción y estrategias comerciales. En este sentido, la internacionalización no puede entenderse como un logro alcanzado con la primera exportación, sino como un proceso continuo que exige evaluación permanente y toma de decisiones estratégicas oportunas.

Otro aspecto relevante identificado en las investigaciones es la limitada articulación entre las empresas del sector calzado y los actores institucionales encargados de promover la internacionalización (Ponce et al., 2020). Si bien existen programas de

apoyo, asistencia técnica y promoción comercial, la literatura evidencia que muchas pymes no logran aprovechar plenamente estos instrumentos debido a debilidades internas, falta de información o ausencia de una estrategia exportadora definida. Esta desconexión entre la oferta institucional y la capacidad real de las empresas constituye una barrera estructural que afecta la efectividad de las políticas públicas orientadas a la promoción de exportaciones.

Los estudios de factibilidad revisados tienden a priorizar escenarios de mercado favorables, sin incorporar de manera suficiente el análisis de riesgos asociados a la internacionalización (Inzunza-Mejía et al., 2024). Variables como la volatilidad de los costos logísticos, las modificaciones en regulaciones aduaneras o los cambios en las condiciones comerciales del mercado destino suelen ser tratadas de forma superficial. En el caso del mercado estadounidense, estas variables adquieren una importancia significativa, ya que cualquier alteración normativa o comercial puede impactar directamente en la viabilidad del proyecto exportador.

Desde una postura crítica, se observa que una parte importante de la literatura sobre internacionalización del calzado mantiene un enfoque predominantemente descriptivo, con escasa profundización en los procesos internos de toma de decisiones empresariales. Son limitados los estudios que analizan cómo las pymes evalúan sus propias capacidades, gestionan la incertidumbre y priorizan recursos al momento de decidir su inserción en mercados internacionales. Esta ausencia de análisis organizacional profundo dificulta la comprensión integral de los factores que determinan el éxito o fracaso de los procesos de exportación.

Se evidencia la necesidad de investigaciones que integren el análisis técnico de la factibilidad con una comprensión más amplia de la dinámica empresarial y del entorno competitivo internacional (Villada, 2021). El desarrollo de estudios aplicados que consideren simultáneamente los fundamentos teóricos, las capacidades internas de la empresa y las condiciones reales del mercado destino resulta fundamental para fortalecer los procesos de internacionalización del sector calzado. De esta manera, el análisis del caso del calzado PAVIS se posiciona como un aporte relevante, al abordar la internacionalización desde una perspectiva integral y contextualizada.

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

Este capítulo, centrado en la factibilidad de internacionalización del calzado PAVIS mediante la exportación de productos de cuero ecuatoriano hacia el mercado estadounidense, tiene como finalidad establecer los procedimientos para la recopilación, análisis e interpretación de la información. Este capítulo se enfoca en evaluar las capacidades internas de la empresa, las condiciones del mercado destino, así como los factores logísticos, normativos y competitivos que inciden en el proceso exportador, lo que permiten determinar la viabilidad de su inserción en un entorno internacional altamente exigente.

2.1 Diseño Metodológico

La presente investigación se desarrolla bajo un enfoque mixto, que integra métodos cualitativos y cuantitativos con el fin de analizar la factibilidad de internacionalización del calzado PAVIS hacia el mercado estadounidense. Este enfoque permite combinar la interpretación de las capacidades internas de la empresa con el análisis de datos estadísticos y del entorno comercial (Hernández et al., 2014).

El componente cualitativo se orienta al diagnóstico de la empresa en términos productivos, organizativos y logísticos, mientras que el cuantitativo se enfoca en el análisis de información del comercio exterior, con base en datos del Banco Central del Ecuador (2025) y PRO ECUADOR (2025).

La investigación es de alcance descriptivo, ya que detalla las características del mercado estadounidense, sus requisitos y las condiciones de la empresa, con base en información de la Cámara de Comercio Ecuatoriano Americana (2022) y el Ministerio de Producción (2023). Asimismo, tiene un carácter explicativo al analizar los factores que influyen en la viabilidad exportadora, como lo evidencian estudios de Chiriboga y Sarmiento (2023) y Villada (2021).

Se utiliza investigación documental mediante fuentes secundarias y de campo a través de entrevistas a actores clave de la empresa. La información primaria

permitirá evaluar sus capacidades internas, mientras que la secundaria facilitará el análisis del mercado estadounidense y sus exigencias.

2.2 Caracterización de la demanda estadounidense en el mercado del cuero

El mercado estadounidense se posiciona como uno de los principales destinos para la exportación de productos manufacturados, debido a su elevado nivel de consumo, la diversidad de sus segmentos y su capacidad de absorber bienes diferenciados (Cámara de Comercio Ecuatoriano Americana, 2022). La demanda de calzado de cuero presenta un comportamiento dinámico, influenciado por variables como las tendencias de moda, el nivel de ingreso, la calidad del producto y la percepción de marca, factores que inciden directamente en la decisión de compra del consumidor.

Estados Unidos representa un mercado atractivo para el calzado importado, debido a que registra altos valores de compra internacional en este sector. De acuerdo con el Observatory of Economic Complexity (2025), Estados Unidos importó aproximadamente USD 26,2 mil millones en calzado, lo que evidencia una demanda externa significativa y un escenario comercial relevante para países proveedores. El mercado estadounidense configura una oportunidad para empresas ecuatorianas como Calzado PAVIS, siempre que el producto se oriente a segmentos específicos y cumpla con las exigencias técnicas, comerciales y logísticas del mercado destino. Sin embargo, este entorno también implica enfrentar un mercado altamente competitivo, donde confluyen múltiples oferentes internacionales con estructuras productivas consolidadas. En este sentido, la participación en dicho mercado exige no solo identificar oportunidades, sino también desarrollar capacidades empresariales orientadas a la diferenciación, la adaptación y el cumplimiento de estándares exigentes.

El consumidor estadounidense presenta una marcada heterogeneidad, lo que permite identificar distintos segmentos con características específicas. Existe un grupo orientado al consumo masivo, donde el precio es el principal factor de decisión, y otro segmento que prioriza la calidad, la durabilidad, el diseño y la

exclusividad. En este último, el calzado de cuero adquiere mayor relevancia, ya que es percibido como un producto de mayor valor, asociado a confort, resistencia y estética. Estas preferencias evidencian una inclinación hacia productos que combinan funcionalidad con atributos diferenciadores (Villada, 2021).

En paralelo, se ha fortalecido el interés por productos con valor agregado, especialmente aquellos vinculados a prácticas sostenibles, procesos artesanales y el uso de materiales naturales. Este comportamiento responde a una mayor conciencia del consumidor respecto al impacto ambiental y social de sus decisiones de compra. Bajo esta lógica, los productos que incorporan elementos de identidad cultural o procesos responsables tienen mayores posibilidades de posicionarse en nichos específicos del mercado.

La demanda de calzado en Estados Unidos también se encuentra influida por la estacionalidad y las tendencias de moda, elementos que determinan la rotación de productos y la evolución de las preferencias. Las empresas que participan en este mercado deben ajustar continuamente sus colecciones en función de cambios en colores, materiales y estilos. La capacidad de anticiparse a estas tendencias y responder con agilidad se convierte en un factor determinante para mantener competitividad (Rodríguez, 2021).

En relación con los canales de comercialización, el mercado estadounidense presenta una estructura compleja que integra tiendas físicas, grandes cadenas minoristas y plataformas digitales (Malpica Zapata et al., 2021). El comercio electrónico ha ganado un papel protagónico en los últimos años, lo que facilita el acceso directo al consumidor final y permite a las empresas mejorar su posicionamiento. Este entorno abre nuevas posibilidades para las pymes exportadoras, al reducir la dependencia de intermediarios y ampliar su alcance en el mercado.

No obstante, el acceso a estos canales implica el cumplimiento de requisitos adicionales vinculados a la logística, la gestión de inventarios, la presentación del producto y los tiempos de entrega. La eficiencia en la cadena de suministro se

convierte en un elemento clave, ya que incide en la experiencia del cliente y en la sostenibilidad de las relaciones comerciales. Una operación logística adecuada permite no solo cumplir con la demanda, sino también generar confianza en el mercado internacional (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2023).

Otro aspecto relevante en la caracterización de la demanda es el cumplimiento de requisitos normativos y técnicos. El ingreso de calzado al mercado estadounidense está sujeto a regulaciones específicas relacionadas con etiquetado, seguridad y calidad del producto. Estas exigencias obligan a las empresas exportadoras a ajustar sus procesos productivos y administrativos, lo que garantiza el cumplimiento de estándares internacionales para evitar restricciones en el acceso al mercado (Lee, 2021).

El entorno competitivo está dominado por países como China, Vietnam e India, que operan con economías de escala y costos de producción reducidos. Esta situación genera presión sobre los precios y limita la competitividad de productos provenientes de economías más pequeñas. Frente a este escenario, las empresas ecuatorianas deben orientar sus estrategias hacia la diferenciación, al priorizar atributos como la calidad del material, el diseño y el valor agregado, en lugar de competir únicamente en costos.

La percepción de marca y el país de origen también inciden en la decisión de compra del consumidor estadounidense. En mercados con alta saturación de productos, la construcción de una identidad clara permite generar reconocimiento y confianza. El calzado ecuatoriano puede posicionarse a partir de elementos como la tradición artesanal y la calidad del cuero, siempre que estos atributos sean comunicados de manera coherente y consistente en el mercado (Cámara de Comercio Ecuatoriano Americana, 2022).

El comportamiento de la demanda no es ajeno a factores macroeconómicos (Banco Central del Ecuador, 2025). Variables como el ingreso disponible, la inflación y las condiciones del comercio internacional influyen en la capacidad de consumo y en

la preferencia por determinados tipos de productos. En contextos económicos adversos, los consumidores tienden a priorizar bienes esenciales o de menor precio, lo que puede afectar la demanda de productos de mayor valor agregado como el calzado de cuero.

Desde una perspectiva cuantitativa, los datos del comercio exterior ecuatoriano reflejan que las exportaciones no petroleras mantienen una participación relevante, lo que evidencia oportunidades para productos manufacturados. Sin embargo, el sector cuero y calzado mantiene una baja participación relativa, lo que sugiere la existencia de limitaciones estructurales relacionadas con innovación, capacidad productiva y estrategias de internacionalización (Banco Central del Ecuador, 2025).

El análisis de la demanda permite identificar un escenario en el que convergen oportunidades y desafíos. Por un lado, existe un mercado amplio y segmentado que valora la diferenciación; por otro, se presentan exigencias técnicas, comerciales y competitivas que requieren una preparación estratégica por parte de las empresas. En este contexto, la internacionalización del calzado ecuatoriano dependerá de la capacidad de adaptación a las condiciones del mercado, del cumplimiento de requisitos y de la construcción de propuestas de valor que respondan a las expectativas del consumidor.

2.3 Análisis de las exportaciones ecuatorianas de calzado de cuero

El análisis del desempeño exportador permite comprender las condiciones reales bajo las cuales los productos ecuatorianos participan en el comercio internacional. Para el presente estudio, resulta necesario abordar dos niveles de análisis: en primer lugar, el comportamiento general de las exportaciones no petroleras del Ecuador; y, en segundo lugar, la evolución específica del sector cuero y calzado, debido a que el producto objeto de investigación pertenece a este segmento productivo.

A partir de información oficial del Banco Central del Ecuador, se evidencia que las exportaciones no petroleras mantienen una participación importante dentro de la

estructura del comercio exterior ecuatoriano, y constituye una fuente relevante de generación de divisas para el país (Banco Central del Ecuador, 2025). Este comportamiento permite identificar un contexto general favorable para la diversificación de la oferta exportable, especialmente para productos manufacturados con valor agregado.

Tabla 2. Evolución de las exportaciones no petroleras del Ecuador

PERIODO ANALIZADO	EXPORTACIONES NO PETROLERAS (USD)	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA	INTERPRETACIÓN
ENE-DIC 2024	24.800 millones	-	-	Año base de referencia para observar el comportamiento de las exportaciones no petroleras del Ecuador.
ENE-DIC 2025	29.073 millones	4.273 millones	17,23%	Se evidencia un crecimiento de las exportaciones no petroleras, lo que refleja un escenario favorable para la diversificación de la oferta exportable ecuatoriana.

Fuente: Elaboración propia con base en Banco Central del Ecuador (2025).

La Tabla 2 muestra que las exportaciones no petroleras del Ecuador registraron un crecimiento entre 2024 y 2025, al pasar de 24.800 millones de USD a 29.073 millones de USD. Esta variación representa un incremento absoluto de 4.273 millones de USD y una variación relativa de 17,23%. Este resultado evidencia un entorno favorable para el fortalecimiento de productos ecuatorianos con valor agregado en el comercio exterior. Sin embargo, este comportamiento general no permite afirmar de manera automática que todos los sectores productivos hayan crecido en la misma proporción, por lo que resulta necesario analizar de forma específica el sector cuero y calzado.

A pesar del crecimiento de las exportaciones no petroleras, la estructura exportadora ecuatoriana muestra una fuerte presencia de productos tradicionales y primarios, lo que limita la participación de bienes manufacturados con mayor valor agregado (Armijos et al., 2017). En este contexto, el sector cuero y calzado requiere

un análisis particular, debido a que constituye un segmento manufacturero con potencial de diferenciación, pero con desafíos relacionados con volumen, competitividad, posicionamiento internacional y capacidad de respuesta frente a mercados externos.

Tabla 3. Comportamiento de las exportaciones del sector cuero y calzado del Ecuador

PERIODO ANALIZADO	SECTOR / SUBSECTOR	FOB (MILES DE USD)	VOLUMEN EXPORTADO (TM)	INTERPRETACIÓN
ENE-DIC 2022	Cuero y calzado	29.973	7.762	El sector registró el mayor valor exportado dentro del periodo anual observado.
ENE-DIC 2023	Cuero y calzado	20.862	5.840	Se observa una disminución del valor exportado y del volumen frente al año anterior.
ENE-DIC 2024	Cuero y calzado	19.059	5.191	El sector mantiene presencia en las exportaciones ecuatorianas, aunque con menor dinamismo frente a 2022 y 2023.
ENE-MAR 2024	Cuero y calzado	1.099	391	El dato refleja el comportamiento específico del sector cuero y calzado dentro del periodo seleccionado en el dashboard de exportaciones.
ENE-MAR 2024	Calzado	946	377	El calzado representa la mayor participación dentro del sector cuero y calzado en el periodo seleccionado.
ENE-MAR 2024	Cuero y elaborados	153	14	El subsector cuero y elaborados presenta una participación menor frente al calzado.
ENE-MAR 2025	Cuero y calzado	2.255	633	Se observa una recuperación del sector cuero y calzado frente al periodo seleccionado 2024.

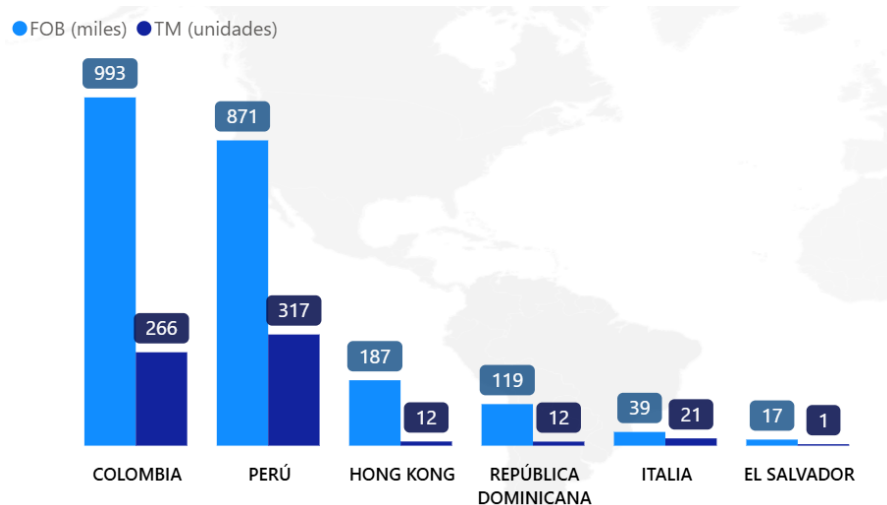
Fuente: Elaboración propia con base en PRO ECUADOR.

La Tabla 3 evidencia que el sector cuero y calzado presenta un comportamiento variable dentro del comercio exterior ecuatoriano. En el análisis anual, el sector registró 29.973 miles de USD FOB en 2022, 20.862 miles de USD FOB en 2023 y

19.059 miles de USD FOB en 2024. Estos datos muestran que, aunque el sector mantiene presencia exportadora, su desempeño ha disminuido en comparación con el año base 2022, lo que refleja la necesidad de fortalecer su competitividad y estabilidad en mercados internacionales.

En el periodo seleccionado 2024, el sector cuero y calzado alcanzó 1.099 miles de USD FOB y 391 unidades exportadas. Dentro de este valor, el subsector calzado representó 946 miles de USD FOB y 377 unidades, mientras que cuero y elaborados registró 153 miles de USD FOB y 14 unidades. Esta distribución permite identificar que el calzado concentra la mayor participación dentro del sector analizado, lo cual resulta directamente relevante para la presente investigación, ya que Calzado PAVIS pertenece a este segmento productivo.

Para el periodo seleccionado 2025, el sector cuero y calzado registró 2.255 miles de USD FOB y 633 unidades exportadas, lo que evidencia una recuperación frente al periodo seleccionado 2024. Esta información permite interpretar que el sector posee oportunidades de mejora dentro del comercio exterior; sin embargo, también enfrenta limitaciones asociadas con volumen, continuidad, competitividad, logística y posicionamiento internacional. Por esta razón, el análisis de factibilidad de exportación de Calzado PAVIS hacia Estados Unidos resulta pertinente, ya que permite evaluar si una empresa del sector puede aprovechar estas oportunidades mediante una estrategia gradual, diferenciada y ajustada a sus capacidades internas.

Gráfico 1. Principales destinos de las exportaciones (miles de USD), Periodo 2025

Fuente: Tendencias del dashboard de ProEcuador.

La distribución de los principales destinos de exportación del calzado ecuatoriano evidencia una concentración en mercados regionales, donde se destacan Colombia y Perú como los principales receptores. Esta tendencia refleja una inserción comercial limitada a mercados cercanos, lo que sugiere la necesidad de diversificar destinos hacia economías de mayor escala como Estados Unidos. Asimismo, la baja participación en mercados más competitivos pone en evidencia desafíos relacionados con la internacionalización del sector (PRO ECUADOR, 2025).

En relación con el sector cuero y calzado, la evidencia empírica muestra que su desempeño exportador ha sido reducido y con escasa estabilidad a lo largo del tiempo. Si bien existen registros de exportaciones hacia mercados como Colombia, Perú y, en menor medida, Estados Unidos, los volúmenes alcanzados no evidencian una consolidación sostenida. Tal como se observa en la distribución de destinos, la concentración en mercados regionales refleja una inserción internacional aún limitada, lo que pone de manifiesto debilidades estructurales en el proceso de internacionalización del sector.

El análisis de los reportes de comercio exterior permite identificar que el calzado ecuatoriano enfrenta restricciones vinculadas principalmente a la escala productiva, la limitada incorporación de tecnología y los bajos niveles de inversión en innovación. Estos factores inciden directamente en la competitividad del sector,

especialmente frente a países como China, Vietnam e India, que operan con economías de escala, procesos tecnificados y estructuras de costos más eficientes, lo que les permite posicionarse con mayor fuerza en el mercado internacional.

Desde una perspectiva territorial, provincias como Tungurahua concentran una parte significativa de la producción nacional de calzado, particularmente de cuero, lo que evidencia la existencia de una base productiva relevante. No obstante, una proporción considerable de esta producción se orienta al mercado interno, lo que refleja una desconexión entre la capacidad productiva instalada y su proyección hacia mercados internacionales. Esta situación ha sido señalada en estudios previos, donde se identifica que las pequeñas y medianas empresas del sector presentan limitaciones en la gestión de procesos exportadores, lo que restringe su acceso y permanencia en el comercio exterior (Peralta-Jiménez & Tonon-Ordóñez, 2022).

En cuanto al comportamiento reciente, los datos disponibles en los sistemas de monitoreo de exportaciones evidencian que durante el periodo enero–marzo de 2026 se mantiene una tendencia de crecimiento en las exportaciones no petroleras del país. Sin embargo, este dinamismo no se refleja con la misma intensidad en el sector manufacturero, cuyo aporte se mantiene moderado. Esta diferencia sugiere que, aunque el entorno exportador presenta condiciones favorables, los beneficios derivados de este crecimiento no impactan de manera homogénea a todos los sectores, con rezagos en actividades como la producción de calzado de cuero.

Cuadro 1. Características del sector exportador del calzado ecuatoriano

VARIABLE	SITUACIÓN ACTUAL	IMPLICACIÓN
NIVEL DE EXPORTACIÓN	Bajo y variable	Necesidad de fortalecimiento exportador
MERCADOS DESTINO	EE.UU., Colombia, Perú	Potencial de expansión
TIPO DE PRODUCTO	Cuero y sintético	Diferenciación posible en cuero
ESCALA PRODUCTIVA	Pymes	Limitación en volumen

NIVEL TECNOLÓGICO	Medio, bajo	Requiere innovación			
COMPETENCIA	Alta	Estrategia	basada	en	valor
INTERNACIONAL		agregado			

Fuente: Elaboración propia con base en Villada (2021) y datos de comercio exterior.

El acceso a mercados internacionales, particularmente al estadounidense, implica además el cumplimiento de requisitos técnicos y normativos específicos, lo que representa una barrera adicional para las empresas ecuatorianas. Entre estos requisitos se incluyen normas de etiquetado, estándares de calidad y regulaciones aduaneras, cuyo incumplimiento puede limitar la entrada del producto al mercado (Lee, 2021).

Por otro lado, el comportamiento del comercio exterior también está condicionado por variables macroeconómicas, como la demanda internacional, los costos logísticos y las condiciones de acceso a financiamiento (International Trade Centre, 2019). Estas variables inciden en la capacidad de las empresas para sostener procesos de exportación en el tiempo, especialmente en el caso de pequeñas y medianas empresas.

El análisis de las exportaciones ecuatorianas permite identificar un escenario en el que coexisten oportunidades de crecimiento con limitaciones estructurales. Por un lado, el incremento de las exportaciones no petroleras refleja un contexto favorable para la inserción internacional; por otro, la baja participación del sector cuero y calzado evidencia la necesidad de implementar estrategias orientadas a mejorar su competitividad.

El fortalecimiento del sector requiere acciones dirigidas a mejorar la calidad del producto, incorporar innovación, optimizar procesos productivos y desarrollar estrategias comerciales que permitan acceder a mercados internacionales de manera sostenible. La internacionalización del calzado ecuatoriano dependerá, en gran medida, de la capacidad de las empresas para adaptarse a las exigencias del mercado global y aprovechar las oportunidades existentes dentro del comercio exterior.

2.4 Diagnóstico de la empresa Calzado PAVIS

La empresa Calzado PAVIS es una pequeña y mediana empresa (PYME) ubicada en la provincia de Tungurahua, cantón Cevallos, zona reconocida por su tradición en la producción de calzado en el Ecuador. Su actividad económica se centra en la fabricación de calzado de caballero, especialmente en las líneas de zapato casual, caracterizado por el uso de cuero como materia prima principal y por procesos productivos que combinan técnicas tradicionales con prácticas semi-industriales. En términos generales, la empresa se ha consolidado en el mercado local gracias a la calidad de sus productos y a su experiencia en la elaboración de calzado de cuero. Sin embargo, su enfoque comercial ha estado orientado principalmente al mercado interno, lo que limita su participación en el comercio exterior y su proyección hacia mercados internacionales.

Desde el punto de vista productivo, Calzado PAVIS cuenta con una capacidad instalada que le permite elaborar aproximadamente mil pares de zapatos mensuales, lo que representa una producción estimada de doce mil pares anuales. Esta capacidad responde a su estructura organizativa, basada en mano de obra especializada y procesos de producción que incluyen corte, aparado, armado, montaje y acabado del calzado.

En cuanto al uso de materia prima, la empresa emplea cuero ecuatoriano como insumo principal, el cual se caracteriza por su resistencia, calidad y durabilidad. Se estima que cada par de calzado requiere aproximadamente dieciocho decímetros cuadrados (dm^2) de cuero. Con base en una producción mensual aproximada de mil pares, el consumo mensual sería cercano a dieciocho mil decímetros cuadrados (dm^2), lo que equivale a un consumo anual aproximado de doscientos dieciséis mil decímetros cuadrados (dm^2). Este aspecto constituye una fortaleza relevante, debido a que el uso de materiales naturales y de calidad representa un atributo valorado en mercados internacionales.

Proceso productivo del calzado

El proceso productivo de Calzado PAVIS se desarrolla a través de varias etapas que garantizan la calidad del producto final (Bexley, 2023). Estas fases incluyen la selección y corte del cuero, el aparado de las piezas, el armado del calzado, el montaje de la suela y el acabado final. Este proceso combina técnicas tradicionales con herramientas semi-industriales, lo que permite mantener estándares de calidad en el producto, aunque limita la producción a gran escala.

Gráfico 2. Proceso de Fabricación de Calzado



Fuente: Elaboración Propia, imágenes proporcionadas en base a (Bexley, 2023)

A nivel organizacional, la empresa presenta una estructura básica propia de las pymes, donde la toma de decisiones se concentra en la dirección administrativa, apoyada por personal operativo con experiencia en la fabricación de calzado. Esta estructura permite flexibilidad en la producción, aunque también puede representar limitaciones en procesos de expansión e internacionalización (Peralta-Jiménez & Tonon-Ordóñez, 2022).

La evaluación de los componentes productivos y organizacionales evidencia que la empresa cuenta con una base operativa funcional; sin embargo, su estructura actual responde a un modelo orientado al mercado local. Esto implica que, para su internacionalización, será necesario ajustar procesos, incrementar la capacidad productiva y fortalecer aspectos relacionados con la estandarización y control de calidad.

En relación con las capacidades para exportar, la empresa presenta condiciones favorables en términos de calidad del producto y conocimiento del proceso productivo (Vásquez Cifuentes, 2022). No obstante, se identifican aspectos que requieren fortalecimiento, como la estandarización de procesos, el cumplimiento de normativas internacionales, el desarrollo de marca y la adaptación a requerimientos logísticos y comerciales del mercado estadounidense.

De igual manera, se evidencian limitaciones vinculadas a la escala productiva, el nivel tecnológico y la experiencia en comercio exterior, factores que pueden incidir en la competitividad de la empresa frente a competidores internacionales. Estas condiciones coinciden con las características generales del sector cuero y calzado en el Ecuador, donde predominan pequeñas unidades productivas con dificultades para acceder a mercados globales.

Cuadro 2. Características Generales de Calzado Pavis

VARIABLE	DESCRIPCIÓN	IMPLICACIÓN PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN
Tipo de Producto	Calzado de caballero de cuero	Producto con potencial de diferenciación en nichos que valoran calidad y durabilidad
Materia prima principal	Cuero ecuatoriano	Atributo favorable para posicionar el producto por calidad, origen y valor agregado
Sistema de producción	Semi-industrial	Permite mantener control sobre el producto, aunque requiere fortalecimiento para pedidos internacionales
Proceso productivo	Corte, aparado, armado, montaje y acabado	Facilita la organización del proceso, pero exige mayor estandarización para exportar
Mano de obra	Personal con experiencia en fabricación	Representa una fortaleza técnica para mantener la calidad del calzado
Orientación comercial	Mercado local	Evidencia la necesidad de desarrollar estrategias de acceso a mercados internacionales
Capacidad operativa	Producción limitada a pequeña escala	Requiere planificación gradual para atender demanda externa sin afectar la calidad

Fuente: Elaboración Propia

Análisis FODA

Con el propósito de identificar los factores internos y externos que inciden en la factibilidad de internacionalización de la empresa Calzado PAVIS hacia el mercado estadounidense, se desarrolla un análisis FODA, herramienta estratégica que permite evaluar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas relacionadas con su capacidad competitiva. Este análisis facilita la comprensión de las condiciones actuales de la empresa, con base en aspectos productivos, organizacionales, comerciales y del entorno internacional, lo que permite establecer una base para el diseño de estrategias orientadas a fortalecer su proceso de inserción en mercados externos.

Cuadro 3. FODA

Fortalezas	Oportunidades
Uso de cuero ecuatoriano de calidad y alta durabilidad	Creciente demanda de calzado de cuero diferenciado en el mercado estadounidense
Experiencia en fabricación de calzado casual de caballero	Existencia de nichos de mercado orientados a productos artesanales y de valor agregado
Mano de obra especializada con conocimientos técnicos en procesos de fabricación	Expansión del comercio electrónico internacional y plataformas digitales
Flexibilidad productiva para realizar ajustes y personalización del producto	Mayor interés del consumidor por productos elaborados con materiales naturales
Proceso productivo que combina técnicas tradicionales y semi-industriales	Posibilidad de posicionar el producto mediante atributos de calidad, autenticidad y origen
Ubicación en Tungurahua, provincia reconocida por su tradición en la industria del calzado	Programas e iniciativas de promoción de exportaciones impulsados por entidades públicas
Capacidad de mantener control directo sobre la calidad del producto	Tendencia de crecimiento de las exportaciones no petroleras ecuatorianas
Conocimiento del proceso productivo y experiencia en el mercado nacional	Potencial de diversificación hacia mercados internacionales con mayor capacidad de consumo
Debilidades	Amenazas
Baja escala productiva para atender grandes volúmenes de demanda internacional	Competencia de países asiáticos con economías de escala y menores costos de producción

Limitada incorporación tecnológica en los procesos productivos	Presión de precios internacionales en el mercado del calzado
Escasa experiencia en procesos de exportación y comercio exterior	Exigencias técnicas, normativas y aduaneras del mercado estadounidense
Dependencia comercial del mercado local	Incremento de costos logísticos y de transporte internacional
Falta de posicionamiento de marca en mercados internacionales	Cambios constantes en tendencias de moda y preferencias del consumidor
Limitaciones en planificación exportadora y gestión estratégica internacional	Riesgo de incumplimiento de estándares de calidad y etiquetado
Capacidad limitada para producción estandarizada a gran escala	Alta competitividad del mercado estadounidense
Necesidad de fortalecer procesos de control de calidad y estandarización	Variaciones económicas y comerciales que afectan la demanda internacional

Fuente: Elaboración propia con base en diagnóstico empresarial, PRO ECUADOR (2025) y entrevistas aplicadas

La información del análisis FODA fue sistematizada a partir de las entrevistas aplicadas al gerente general, jefe de producción, jefe de abastecimiento y compras, jefe comercial y ventas, y supervisor de control de calidad de Calzado PAVIS. Las respuestas se organizaron según dimensiones productivas, comerciales, logísticas, normativas y competitivas, lo que permitió identificar los factores internos y externos que inciden en la factibilidad de exportación hacia el mercado estadounidense.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo tiene como propósito analizar los resultados obtenidos en el estudio de factibilidad para exportar calzado de cuero de Calzado PAVIS al mercado estadounidense. Para ello, se integran los hallazgos derivados del análisis del entorno externo, relacionado con el comportamiento del comercio exterior, la demanda del mercado, la competencia internacional, las condiciones logísticas y las exigencias normativas; así como los resultados internos obtenidos a través de entrevistas semiestructuradas aplicadas a actores estratégicos de la empresa.

El análisis se desarrolla bajo una lógica mixta, debido a que articula información cuantitativa y documental proveniente de fuentes oficiales como el Banco Central del Ecuador y PRO ECUADOR, con información cualitativa obtenida mediante entrevistas dirigidas a áreas clave de Calzado PAVIS. En este sentido, el componente cuantitativo permite comprender las condiciones del sector cuero y calzado dentro del comercio exterior ecuatoriano, mientras que el componente cualitativo facilita la interpretación de las capacidades productivas, organizativas, comerciales, logísticas y normativas de la empresa frente a un posible proceso de exportación.

A partir de estos elementos, se establecen las bases para valorar la factibilidad de exportación de Calzado PAVIS hacia Estados Unidos, bajo la premisa de que la empresa aún no registra experiencia exportadora, pero cuenta con condiciones internas favorables relacionadas con el uso de cuero ecuatoriano, experiencia productiva, calidad del calzado, ampliación de la infraestructura física y disposición para fortalecer sus procesos. De esta manera, el capítulo no solo presenta resultados, sino que también permite identificar las condiciones bajo las cuales la empresa podría iniciar una exportación gradual, diferenciada y coherente con su realidad como pyme ecuatoriana del sector calzado.

3.1 Resultados cuantitativos y documentales

El análisis del entorno externo permite identificar las condiciones comerciales, competitivas, logísticas y normativas que inciden en la factibilidad para exportar calzado de cuero de Calzado PAVIS hacia Estados Unidos. Este apartado se fundamenta en información secundaria proveniente de fuentes oficiales y especializadas, como el Banco Central del Ecuador, PRO ECUADOR, estudios académicos sobre exportación de calzado y referencias vinculadas al ingreso de productos manufacturados al mercado estadounidense.

Los resultados evidencian que el comercio exterior ecuatoriano presenta un escenario favorable para el fortalecimiento de las exportaciones no petroleras (Banco Central del Ecuador, 2025). Este comportamiento representa una oportunidad para sectores manufactureros con valor agregado, como el cuero y calzado, debido a que permite proyectar productos nacionales hacia mercados internacionales con mayor capacidad de consumo. Sin embargo, el crecimiento general de las exportaciones no implica automáticamente una mayor participación del calzado ecuatoriano en el exterior, puesto que este sector mantiene una presencia reducida dentro de la oferta exportable nacional.

El sector calzado ecuatoriano muestra oportunidades productivas, pero también limitaciones estructurales que condicionan su desempeño internacional. Por una parte, existe una base manufacturera con experiencia, especialmente en provincias como Tungurahua, donde la elaboración de calzado constituye una actividad tradicional y reconocida. Por otra parte, persisten debilidades relacionadas con la escala productiva, la incorporación tecnológica, la estandarización, la experiencia exportadora y el posicionamiento internacional de marca. Estas condiciones limitan la capacidad de las pymes para competir de manera sostenida en mercados de alta exigencia (Vásquez Cifuentes, 2022).

El mercado estadounidense representa una oportunidad relevante debido a su tamaño, diversidad de consumidores y capacidad de absorción de productos diferenciados (Cámara de Comercio Ecuatoriano Americana, 2022). En particular, el calzado de cuero puede orientarse hacia segmentos que valoran la durabilidad,

el diseño, la calidad de los materiales, la comodidad y la autenticidad del producto. Este tipo de mercado resulta conveniente para una empresa como Calzado PAVIS, ya que permite enfocar la estrategia hacia nichos específicos y no hacia una competencia directa basada únicamente en precios bajos.

No obstante, Estados Unidos también constituye un mercado altamente competitivo. La presencia de países como China, Vietnam e India genera una fuerte presión sobre los precios, debido a que estos competidores cuentan con economías de escala, procesos tecnificados y mayor capacidad de producción (Villada, 2021). Ante esta realidad, el calzado ecuatoriano no debería sustentar su estrategia en el bajo costo, sino en la diferenciación del producto, con énfasis en atributos como el uso de cuero ecuatoriano, la fabricación especializada, el diseño casual, la calidad del acabado y el valor agregado.

Además de la competencia internacional, el ingreso al mercado estadounidense exige el cumplimiento de requisitos técnicos, comerciales y normativos. Entre estos aspectos se encuentran el etiquetado, la identificación del país de origen, la composición de materiales, la documentación aduanera, la clasificación arancelaria, los estándares de seguridad del consumidor y la trazabilidad básica del producto (Cámara de Comercio Ecuatoriano Americana, 2022). Para una empresa sin experiencia exportadora previa, estos elementos representan factores críticos que deben ser atendidos antes de iniciar operaciones internacionales.

La logística internacional constituye otro factor determinante dentro del análisis externo (Inzunza-Mejía et al., 2024). El transporte, los seguros, el almacenamiento, el embalaje, la consolidación de carga y los tiempos de entrega influyen directamente en el precio final del producto y en la capacidad de respuesta frente a clientes internacionales. En el caso de una pyme, una planificación logística deficiente puede afectar la competitividad, aunque el producto cuente con calidad y aceptación potencial en el mercado destino. Por ello, el acceso a Estados Unidos requiere no solo un producto competitivo, sino también una estructura operativa capaz de asegurar entregas ordenadas, documentación correcta y conservación adecuada del calzado durante el traslado.

Desde el punto de vista comercial, el crecimiento de los canales digitales y del comercio electrónico representa una oportunidad para empresas pequeñas que buscan proyectarse internacionalmente. Estos canales permiten reducir la dependencia de intermediarios tradicionales, mejorar la visibilidad del producto y generar contacto directo con consumidores o distribuidores especializados. Sin embargo, su aprovechamiento requiere fortalecer la imagen de marca, la presentación del producto, la comunicación comercial, el catálogo digital, las fotografías profesionales y la capacidad de atención al cliente internacional (Santamaría-Ayala et al., 2022).

Cuadro 4. Síntesis del análisis del entorno externo para la exportación de Calzado PAVIS

FACTOR ANALIZADO	RESULTADO IDENTIFICADO	IMPLICACIÓN PARA CALZADO PAVIS
COMERCIO EXTERIOR ECUATORIANO	Crecimiento de exportaciones no petroleras y oportunidad para productos con valor agregado	Posibilidad de insertar productos manufacturados en mercados externos
SECTOR CUERO Y CALZADO	Participación reducida en la oferta exportable nacional	Necesidad de fortalecer competitividad, innovación y estrategia exportadora
MERCADO ESTADOUNIDENSE	Mercado amplio, diverso y con segmentos que valoran calidad y diferenciación	Oportunidad para orientar el producto hacia nichos específicos
COMPETENCIA INTERNACIONAL	Alta presencia de países con economías de escala y precios bajos	Necesidad de competir por calidad, cuero, diseño y autenticidad
REQUISITOS NORMATIVOS	Exigencias de etiquetado, documentación, composición de materiales y clasificación arancelaria	Requiere capacitación, asesoría y formalización documental
LOGÍSTICA INTERNACIONAL	Costos, tiempos de entrega, embalaje y transporte inciden en la competitividad	Necesidad de planificar envíos graduales y carga consolidada

CANALES COMERCIALES	Crecimiento de plataformas digitales, distribuidores y tiendas especializadas	Posibilidad de entrada gradual con menor riesgo
--------------------------------	---	---

Fuente: Elaboración propia con base en Banco Central del Ecuador (2025), PRO ECUADOR (2025), Cámara de Comercio Ecuatoriano Americana (2022), Lee (2021) e Inzunza-Mejía et al. (2024).

Los resultados del entorno externo permiten establecer que la exportación de Calzado PAVIS hacia Estados Unidos es potencialmente viable, siempre que la empresa adopte una estrategia gradual, diferenciada y ajustada a sus capacidades actuales. El mercado estadounidense ofrece oportunidades para productos de cuero con calidad y valor agregado; sin embargo, también exige preparación técnica, logística, comercial y normativa. Por ello, la empresa debe orientar su ingreso al mercado estadounidense hacia segmentos específicos, con el fin de evitar competir directamente con productos masivos de bajo costo con el fin de priorizar una propuesta basada en calidad, autenticidad, durabilidad y origen ecuatoriano.

3.2 Análisis de los resultados cualitativos

El análisis cualitativo permite interpretar las percepciones, experiencias y criterios de los actores internos de Calzado PAVIS respecto a la factibilidad de exportación hacia Estados Unidos. Este tipo de análisis resulta pertinente porque permite comprender la realidad empresarial desde la perspectiva de quienes participan directamente en la dirección, producción, abastecimiento, comercialización y control de calidad. Según Hernández et al. (2014), el análisis cualitativo se orienta a identificar significados, categorías y patrones que emergen de los datos, al priorizar la profundidad interpretativa y la comprensión del contexto.

Para esta investigación, las entrevistas semiestructuradas fueron aplicadas a cinco actores estratégicos de Calzado PAVIS: gerente general, jefe de producción, jefe de abastecimiento y compras, jefe comercial y ventas, y supervisor de control de calidad. La selección de estos perfiles permitió obtener una visión integral de la empresa, debido a que cada participante aportó información desde un área específica relacionada con la exportación. Las respuestas obtenidas fueron

organizadas y analizadas en función de dimensiones comerciales, productivas, logísticas, normativas, competitivas y de calidad.

En primer lugar, los resultados cualitativos evidencian una percepción positiva respecto a la existencia de oportunidades en el mercado estadounidense. Los entrevistados coinciden en que el calzado de cuero puede tener aceptación en segmentos que valoran productos duraderos, cómodos, bien elaborados y con materiales naturales. Esta percepción es importante porque permite identificar una coincidencia entre la propuesta de valor de Calzado PAVIS y las características de ciertos nichos de consumidores estadounidenses. No obstante, los participantes también reconocen que el ingreso a dicho mercado no debe plantearse de manera masiva, sino mediante una estrategia gradual orientada a consumidores específicos.

Desde la perspectiva gerencial y comercial, el mercado estadounidense se visualiza como una oportunidad para diversificar las ventas y reducir la dependencia del mercado local. La empresa reconoce que aún no ha realizado exportaciones, pero considera que cuenta con condiciones iniciales para prepararse. En este sentido, la ampliación física de la fábrica aparece como un elemento relevante, debido a que mejora la organización interna, el almacenamiento, la preparación de pedidos y la posibilidad de separar procesos destinados al mercado local y a un posible mercado internacional.

Las respuestas evidencian que la capacidad productiva actual constituye una base favorable para iniciar un proceso exportador gradual. La empresa produce aproximadamente mil pares mensuales, lo que no permite competir con grandes volúmenes internacionales, pero sí posibilita atender pedidos piloto, muestras comerciales o lotes pequeños y medianos. Esta condición resulta coherente con una estrategia de exportación progresiva, en la cual la empresa pueda medir tiempos, costos, calidad, aceptación del producto y capacidad de respuesta antes de asumir compromisos de mayor escala.

Desde el área de producción, se destaca que el proceso productivo de Calzado PAVIS se organiza en etapas como corte, aparado, armado, montaje y acabado.

Estas fases permiten mantener control sobre el producto, especialmente porque el personal cuenta con experiencia en la fabricación de calzado de cuero. No obstante, también se identifica la necesidad de formalizar procedimientos, elaborar fichas técnicas, establecer registros por lote, controlar tallas y documentar los procesos de calidad. Esto demuestra que la empresa posee conocimiento práctico, pero requiere transformar ese conocimiento en herramientas técnicas que respalden una operación exportadora.

El abastecimiento de materia prima se reconoce como un factor determinante para sostener la producción internacional. Los entrevistados señalan que Calzado PAVIS trabaja con cuero ecuatoriano y proveedores nacionales estables, lo cual representa una fortaleza en términos de continuidad y calidad del material. Sin embargo, para exportar sería necesario fortalecer la planificación de compras, establecer acuerdos más formales con proveedores, definir inventarios mínimos y solicitar documentación técnica que respalde la procedencia y calidad del cuero. Esta necesidad responde a que los compradores internacionales suelen exigir mayor evidencia sobre materiales, composición y cumplimiento de estándares.

El cuero ecuatoriano aparece como uno de los principales atributos diferenciadores del producto. Los entrevistados lo relacionan con resistencia, durabilidad, buena apariencia y valor de origen. En este sentido, el cuero no solo se interpreta como materia prima, sino como un elemento estratégico de posicionamiento. Para que este atributo contribuya efectivamente a la exportación, la empresa debe incorporarlo en su comunicación comercial, etiquetado, empaque, catálogo y narrativa de marca. De esta manera, el origen del material puede transformarse en un argumento de venta para consumidores que valoran productos naturales, auténticos y de mayor duración.

Los resultados cualitativos evidencian que la calidad del producto es considerada una fortaleza interna de Calzado PAVIS. El supervisor de control de calidad y los demás entrevistados coinciden en que el calzado cuenta con características positivas relacionadas con cuero resistente, costuras firmes, suela adecuada, acabado cuidado y presentación atractiva. Estos elementos permiten sostener una propuesta de valor basada en calidad y no en precio bajo. Sin embargo, también se

reconoce que los controles actuales deben formalizarse mediante listas de verificación, registros de revisión, parámetros técnicos y criterios de aceptación o rechazo.

La calidad, en este caso, no se limita al producto final, sino que atraviesa todo el proceso productivo. La selección del cuero, el corte, el aparado, el armado, el montaje, el acabado, el empaque y el almacenamiento influyen directamente en la percepción del consumidor internacional. Por ello, el fortalecimiento del control de calidad constituye una condición necesaria para reducir reclamos, asegurar uniformidad y generar confianza en compradores externos. Esta situación es especialmente importante en el mercado estadounidense, donde la competencia es amplia y el consumidor puede comparar fácilmente entre diferentes marcas y proveedores.

Los entrevistados identifican limitaciones relacionadas con el conocimiento normativo y documental. Aunque existe conciencia sobre la importancia de cumplir requisitos de exportación, el nivel de conocimiento de la empresa todavía es inicial. Entre los aspectos mencionados se encuentran la factura comercial, lista de empaque, clasificación arancelaria, etiquetado, país de origen, composición del material, condiciones de entrega, requisitos del comprador y coordinación con agentes de carga o aduanas. Esta situación evidencia que la empresa debe capacitarse antes de realizar su primera exportación, con el fin de evitar errores, retrasos o costos adicionales.

La necesidad de capacitación aparece de manera transversal en las entrevistas. El área de producción requiere formación en estándares internacionales de calidad, tallaje estadounidense, fichas técnicas, trazabilidad y embalaje. El área comercial necesita fortalecer conocimientos en negociación internacional, precios de exportación, canales de distribución y presentación del producto. El área de abastecimiento requiere información sobre documentación de materiales, certificaciones de proveedores y requisitos de insumos. El área de calidad necesita mejorar el manejo de controles documentados, etiquetado y revisión final para exportación. Esta coincidencia demuestra que la factibilidad depende no solo del

producto, sino también del fortalecimiento organizativo (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2023).

En cuanto a la competencia internacional, los entrevistados perciben este factor como una amenaza para Calzado PAVIS, debido a la presencia de oferentes extranjeros con mayor capacidad productiva, precios más competitivos y mayor experiencia en mercados internacionales. Esta percepción coincide con lo señalado por Villada (2021), quien identifica que el mercado estadounidense del calzado presenta una alta competencia y exige estrategias claras de diferenciación. En este sentido, Calzado PAVIS no debería competir directamente por precio, sino orientar su propuesta hacia nichos que valoren el cuero natural, la durabilidad, la comodidad, el diseño casual, el acabado y la autenticidad del producto. Esta orientación resulta coherente con las capacidades de una pyme, ya que permite priorizar una estrategia basada en valor agregado y no en producción masiva.

Desde el área comercial, se plantea que los canales más adecuados para iniciar serían distribuidores especializados, tiendas boutique, plataformas digitales, envío de muestras, pedidos piloto, carga consolidada o alianzas con comercios que ya conozcan el mercado estadounidense. Esta visión permite entender que la exportación no debe iniciarse con grandes cadenas o altos volúmenes, sino mediante mecanismos de menor riesgo que permitan validar la aceptación del producto y construir experiencia exportadora (Malpica Zapata et al., 2021)

Cuadro 5. Síntesis de resultados cualitativos por dimensión de análisis

DIMENSIÓN		HALLAZGOS PRINCIPALES	IMPLICACIÓN PARA LA FACTIBILIDAD
DEMANDA ACEPTACIÓN	Y	Existe percepción positiva sobre la aceptación del calzado de cuero en nichos de Estados Unidos	El producto tiene oportunidad si se dirige a consumidores que valoran calidad y durabilidad
CAPACIDAD PRODUCTIVA		Producción aproximada de mil pares mensuales y fábrica ampliada	Permite iniciar con pedidos graduales, muestras o lotes pequeños

MATERIA PRIMA		Uso de cuero ecuatoriano y proveedores nacionales estables	Representa una fortaleza, pero requiere respaldo documental y planificación
CALIDAD		Buen cuero, costuras, suela, acabado y control directo del producto	Es el principal argumento de diferenciación frente a productos masivos
LOGÍSTICA		Existen mejores espacios de almacenamiento, pero se requiere fortalecer embalaje y despacho	La logística debe prepararse antes de exportar
NORMATIVA DOCUMENTACIÓN	Y	Conocimiento inicial sobre requisitos de exportación, etiquetado y documentos	Se requiere capacitación y asesoría especializada
MARCA COMERCIALIZACIÓN	Y	La marca tiene potencial, pero necesita imagen internacional, catálogo y presencia digital	Debe fortalecerse para competir en el mercado estadounidense
COMPETENCIA		Alta presión de países con precios bajos y gran escala	La empresa debe competir por diferenciación, no por precio

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas aplicadas.

Los resultados cualitativos muestran que Calzado PAVIS cuenta con condiciones favorables para iniciar un proceso de exportación, especialmente por la calidad del calzado, el uso de cuero ecuatoriano, la experiencia productiva, la ampliación de la fábrica y la disposición de los actores internos para prepararse. Sin embargo, también se identifican aspectos que deben fortalecerse, entre ellos la documentación técnica, certificaciones, estandarización, capacitación en comercio exterior, embalaje, logística, marca y canales de distribución. Por tanto, la factibilidad no debe entenderse como una posibilidad inmediata de exportación masiva, sino como una oportunidad viable bajo un proceso gradual y técnicamente planificado.

Con el propósito de fortalecer el análisis cualitativo de las entrevistas, se utilizó el software MAXQDA como herramienta de apoyo para la organización, codificación e interpretación de la información recolectada. Las respuestas de los cinco entrevistados fueron transcritas y organizadas en un documento unificado. Posteriormente, el archivo fue incorporado al programa para generar una nube de

palabras que permitiera identificar los términos más recurrentes y significativos dentro del discurso de los participantes (Hernández et al., 2014).

Para la construcción de la nube de palabras se eliminaron términos irrelevantes o de uso común que no aportaban valor al análisis, se conservó aquellos conceptos vinculados directamente con la factibilidad de exportación de Calzado PAVIS. De esta manera, la herramienta permitió visualizar la importancia de ciertos términos dentro del conjunto de entrevistas, lo que facilita una primera aproximación a las categorías centrales del estudio.

Ilustración 6. Nube de palabras generada en MAXQDA



Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas aplicadas.

En la nube de palabras se observa que los términos con mayor presencia son cuero, calidad, empresa, internacional, producción, material, comercial, exportación, proveedor, presentación, abastecimiento, marca, requisito, documentación, competir, distribuidor, canal, almacenamiento, etiquetar y certificación. La recurrencia de estas palabras evidencia que el discurso de los entrevistados se concentra en dos ejes principales: la fortaleza del producto y las condiciones necesarias para su ingreso al mercado internacional.

El término cuero aparece como uno de los conceptos más destacados, lo cual confirma que la materia prima constituye el elemento central de la propuesta de valor de Calzado PAVIS. Los entrevistados asocian el cuero ecuatoriano con resistencia, durabilidad, buena apariencia y autenticidad. Esta recurrencia

demuestra que el producto posee un atributo diferenciador que puede ser aprovechado comercialmente en el mercado estadounidense, especialmente en segmentos que valoran materiales naturales y productos de mayor vida útil.

La palabra calidad ocupa un lugar relevante dentro de la nube, lo que evidencia que los actores internos identifican este factor como una fortaleza de la empresa. La calidad se relaciona con el cuero, los acabados, las costuras, la suela, la presentación y el control del producto final. Esta asociación permite comprender que la empresa no debería orientar su estrategia internacional hacia la competencia por precio, sino hacia la construcción de una oferta diferenciada basada en valor agregado.

Los términos empresa, producción y material muestran que la factibilidad de exportación depende también de las capacidades internas de Calzado PAVIS. La producción actual, estimada en aproximadamente mil pares mensuales, permite considerar una inserción gradual, siempre que los pedidos sean planificados y no superen la capacidad real de la empresa. Por su parte, la palabra material refuerza la importancia de la disponibilidad de cuero e insumos como condición necesaria para sostener pedidos internacionales.

La presencia de palabras como internacional, exportación, requisito, documentación, etiquetar y certificación evidencia que los entrevistados reconocen la necesidad de cumplir con condiciones formales para ingresar a Estados Unidos. Estos términos reflejan una conciencia interna sobre la importancia de la preparación normativa y documental. Aunque la empresa todavía no exporta, existe claridad respecto a que el proceso requiere documentos, registros, etiquetas, información del producto, respaldo de materiales y asesoría especializada.

Los términos comerciales, marca, presentación, canal, distribuidor y comprador reflejan la importancia del componente de mercado. La exportación no depende únicamente de fabricar un buen producto, sino de saber presentarlo, comunicarlo y distribuirlo adecuadamente. En este sentido, la nube de palabras permite identificar que Calzado PAVIS debe fortalecer su imagen de marca, catálogo, empaque,

presencia digital y estrategia comercial para generar confianza en compradores internacionales.

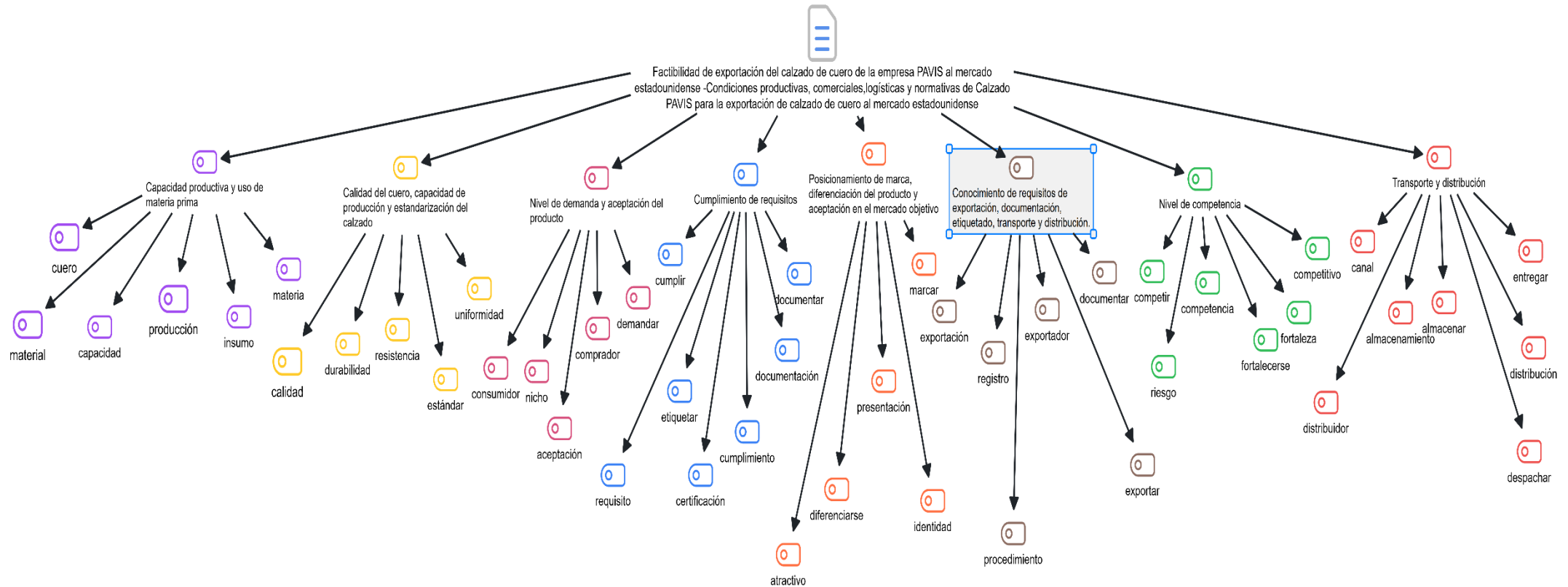
Por otra parte, palabras como almacenamiento, entregar, despacho, distribución y abastecimiento revelan la importancia de la logística dentro del proceso exportador. En el caso del calzado de cuero, la conservación del producto es fundamental, debido a que puede verse afectado por humedad, golpes, deformaciones o mala manipulación. Por ello, el embalaje, el almacenamiento y la preparación de pedidos constituyen aspectos críticos para asegurar que el producto llegue en condiciones adecuadas al mercado destino.

En conjunto, la nube de palabras confirma que la factibilidad de exportación de Calzado PAVIS se sostiene en una relación entre calidad del producto, disponibilidad de materia prima, capacidad productiva, diferenciación comercial y preparación exportadora. Los términos predominantes no se concentran únicamente en la idea de vender al exterior, sino en los elementos que hacen posible o condicionan dicha exportación. Por ello, este resultado visual permite afirmar que la empresa posee fortalezas relevantes, pero también enfrenta desafíos relacionados con documentación, marca, logística y estandarización.

El mapa jerárquico generado en MAXQDA permitió profundizar el análisis cualitativo al organizar los códigos obtenidos de las entrevistas de acuerdo con las dimensiones vinculadas a la factibilidad de exportación de Calzado PAVIS hacia Estados Unidos. A diferencia de la nube de palabras, que muestra la frecuencia de los términos más repetidos, este mapa permite observar la relación entre el documento analizado, las categorías principales y los códigos asociados a cada una de ellas.

Ilustración 7. Mapa jerárquico generado en MAXQDA

Modelo de caso-único (jerarquía de código)



Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas aplicadas

En la ilustración 7 se observa una estructura jerárquica cuyo punto de partida corresponde al documento de entrevistas analizado. Desde este nodo principal se desprenden distintas categorías vinculadas con la factibilidad exportadora, tales como la capacidad productiva y uso de materia prima, la calidad del cuero y estandarización del calzado, el nivel de demanda y aceptación del producto, el cumplimiento de requisitos, el conocimiento de requisitos de exportación, el posicionamiento de marca, el nivel de competencia, y el transporte y distribución. Esta organización evidencia que la exportación no depende de un solo aspecto, sino de la articulación de condiciones internas y externas que deben ser evaluadas de manera conjunta.

La categoría relacionada con la capacidad productiva y uso de materia prima agrupa códigos asociados a la producción, el cuero, los materiales, los insumos y la capacidad operativa de la empresa. Esta relación permite interpretar que Calzado PAVIS cuenta con una base productiva favorable para iniciar un proceso de exportación, especialmente por el uso de cuero ecuatoriano y por la experiencia en la fabricación de calzado. Sin embargo, también se evidencia que la empresa debe planificar su abastecimiento y organizar su producción para responder a posibles pedidos internacionales sin afectar la calidad del producto.

La categoría de calidad del cuero y estandarización del calzado refleja la importancia de mantener uniformidad en el producto final. Los códigos vinculados con calidad, durabilidad, resistencia, acabado y estandarización muestran que el calzado de cuero posee atributos valorados para competir en un mercado exigente como el estadounidense. No obstante, la red evidencia que la calidad no debe mantenerse únicamente de manera empírica, sino mediante controles documentados, fichas técnicas, revisión de procesos y parámetros claros de aceptación del producto.

En cuanto al nivel de demanda y aceptación del producto, el mapa permite identificar que los entrevistados reconocen una oportunidad en el mercado estadounidense, especialmente en nichos que valoran el calzado de cuero por su durabilidad, comodidad, diseño y autenticidad. Esta categoría demuestra que la exportación debe orientarse a segmentos específicos y no a una competencia masiva basada en precios bajos. Por ello, la aceptación del producto dependerá de la correcta identificación del consumidor objetivo y de la adaptación del producto a sus preferencias.

La categoría de cumplimiento de requisitos muestra que el proceso exportador exige atender aspectos técnicos, normativos y comerciales. Los códigos relacionados con requisitos, certificaciones, documentación, etiquetado y cumplimiento reflejan que la empresa debe prepararse formalmente antes de ingresar al mercado estadounidense. Esto significa que no basta con tener un producto de calidad, sino que también es necesario cumplir con las condiciones legales, aduaneras y técnicas requeridas para evitar retrasos, rechazos o costos adicionales.

Una de las categorías más relevantes del mapa corresponde al conocimiento de requisitos de exportación, documentación, etiquetado, transporte y distribución. Esta categoría aparece destacada dentro de la imagen y evidencia que Calzado PAVIS se encuentra en una etapa inicial de preparación exportadora.

La empresa reconoce la importancia de contar con información sobre documentos comerciales, clasificación del producto, etiquetado, embalaje, transporte y canales de distribución. Sin embargo, todavía requiere capacitación y asesoría especializada para ejecutar el proceso de exportación de manera segura y ordenada.

La categoría de posicionamiento de marca, diferenciación del producto y aceptación en el mercado objetivo permite interpretar que la marca Calzado PAVIS posee potencial, pero necesita fortalecerse para competir internacionalmente. Los códigos vinculados con presentación, marca, diferenciación, identidad y mercado objetivo

evidencian la necesidad de construir una imagen más profesional, con catálogo digital, empaque adecuado, comunicación en inglés y una propuesta de valor centrada en la calidad del cuero ecuatoriano.

Respecto al nivel de competencia, el mapa jerárquico muestra que los entrevistados reconocen la presión de países con mayor escala productiva y menores costos, como China, Vietnam e India. No obstante, también se identifican fortalezas que pueden permitir a Calzado PAVIS diferenciarse, principalmente mediante calidad, durabilidad, diseño casual y autenticidad. Por tanto, la empresa no debería competir por precio, sino por valor agregado y orientación hacia nichos específicos.

La categoría de transporte y distribución evidencia la importancia de la logística dentro del proceso de exportación. Los códigos asociados con almacenamiento, despacho, entrega, distribución y canales comerciales demuestran que la factibilidad exportadora también depende de la capacidad de la empresa para conservar adecuadamente el producto, preparar pedidos, coordinar envíos y cumplir tiempos de entrega. En el caso del calzado de cuero, una logística deficiente podría afectar la presentación del producto y la confianza del comprador internacional.

A partir de la interpretación del mapa jerárquico, se evidencia que la factibilidad de exportación de Calzado PAVIS hacia Estados Unidos se sostiene en una relación entre calidad del producto, capacidad productiva, disponibilidad de materia prima, cumplimiento normativo, preparación documental, posicionamiento de marca y gestión logística. La imagen demuestra que estos elementos no actúan de forma aislada, sino que se conectan como partes de un mismo proceso exportador.

En consecuencia, el concepto que emerge del análisis es el de una exportación gradual basada en calidad, diferenciación y preparación técnica. Calzado PAVIS cuenta con fortalezas importantes, como el uso de cuero ecuatoriano, la experiencia productiva y la calidad del calzado; sin embargo, debe fortalecer su estructura documental, logística, comercial y normativa antes de ingresar al mercado

estadounidense. Por tanto, la exportación se considera factible, pero condicionada a una planificación ordenada y al fortalecimiento interno de la empresa.

3.3 Síntesis de la factibilidad para la exportación de calzado de cuero

Con base en los resultados documentales, cuantitativos y cualitativos analizados, se presenta una síntesis de los principales aspectos que inciden en la factibilidad para exportar calzado de cuero de Calzado PAVIS al mercado estadounidense. Esta síntesis permite relacionar el diagnóstico interno de la empresa con las oportunidades y exigencias del mercado destino, mediante criterios productivos, comerciales, logísticos, normativos y competitivos que permiten determinar las condiciones favorables y las limitaciones del proceso exportador.

La factibilidad se determina a partir de la comparación entre las capacidades actuales de Calzado PAVIS y los requerimientos del mercado estadounidense. Para ello, se consideran elementos como la capacidad productiva, la calidad del cuero, la organización interna, la disponibilidad de materia prima, la preparación logística, el cumplimiento normativo, el posicionamiento comercial y la posibilidad de iniciar con pedidos piloto o lotes pequeños. De esta manera, el análisis no se limita a una valoración financiera, sino que integra las condiciones reales que pueden favorecer o restringir la exportación.

Sin embargo, también se identifican aspectos que requieren fortalecimiento antes de iniciar una exportación sostenida (Peralta-Jiménez & Tonon-Ordóñez, 2022). Entre ellos se encuentran la estandarización de procesos, la elaboración de fichas técnicas, el control documentado de calidad, la planificación logística, el etiquetado, la documentación comercial, el conocimiento de requisitos de ingreso al mercado estadounidense y el fortalecimiento de la marca. Estos factores no niegan la posibilidad de exportar, pero sí demuestran que la empresa debe prepararse previamente para reducir riesgos.

Respecto al mercado estadounidense, los resultados evidencian oportunidades para el calzado de cuero ecuatoriano en segmentos que valoran la calidad,

durabilidad, comodidad, diseño y autenticidad del producto. No obstante, se trata de un mercado altamente competitivo, con presencia de países que producen a gran escala y con menores costos. Por esta razón, Calzado PAVIS no debería orientar su estrategia hacia una competencia por precio, sino hacia una propuesta diferenciada basada en el cuero ecuatoriano, la calidad del acabado, la fabricación especializada y el valor agregado del producto (Villada, 2021)

En cuanto a los recursos financieros, se identifica la necesidad de planificar los costos asociados al proceso exportador, como embalaje, transporte, seguros, trámites documentales, etiquetado, promoción comercial y posibles adecuaciones del producto. Por ello, la alternativa más conveniente para la empresa sería iniciar con pedidos piloto, muestras comerciales o lotes pequeños, lo cual permitiría medir costos reales, tiempos de entrega, aceptación del producto y capacidad de respuesta sin asumir compromisos superiores a su estructura actual (Jiménez, 2021).

La siguiente tabla resume los principales criterios analizados y su relación con la factibilidad de exportación:

Cuadro 6. Síntesis de condiciones para la exportación de Calzado PAVIS hacia Estados Unidos

CRITERIO ANALIZADO	RESULTADO IDENTIFICADO	IMPLICACIÓN PARA LA EXPORTACIÓN
CAPACIDAD PRODUCTIVA	La empresa cuenta con experiencia en fabricación de calzado de cuero y una producción aproximada de mil pares mensuales.	Permite considerar pedidos pequeños, muestras comerciales o lotes piloto antes de asumir grandes volúmenes.
ORGANIZACIÓN INTERNA	La empresa posee una estructura operativa funcional y ha ampliado su infraestructura física.	Favorece la organización de procesos, almacenamiento y preparación de pedidos, aunque requiere mayor formalización.

MATERIA PRIMA	Se utiliza cuero ecuatoriano como insumo principal, valorado por su resistencia y durabilidad.	Representa un atributo diferenciador que puede utilizarse en la estrategia comercial hacia Estados Unidos.
CALIDAD DEL PRODUCTO	El calzado presenta buenos acabados, control directo del proceso y experiencia técnica en fabricación.	La calidad puede ser el principal argumento de diferenciación frente a productos masivos de bajo costo.
RECURSOS FINANCIEROS	La exportación implica costos adicionales de embalaje, transporte, documentación, seguros y promoción.	Se requiere planificación financiera previa para evitar compromisos superiores a la capacidad de la empresa.
MERCADO ESTADOUNIDENSE	Existen segmentos que valoran calzado de cuero, durabilidad, diseño y autenticidad.	La empresa puede orientarse hacia nichos específicos en lugar de competir en mercados masivos.
COMPETENCIA INTERNACIONAL	El mercado cuenta con alta presencia de países productores con economías de escala.	Calzado PAVIS debe competir por diferenciación, calidad y valor agregado, no por precio bajo.
REQUISITOS NORMATIVOS	El ingreso al mercado exige documentación, etiquetado, clasificación arancelaria y cumplimiento de estándares.	La empresa debe capacitarse y recibir asesoría antes de realizar su primera exportación.
LOGÍSTICA INTERNACIONAL	El transporte, embalaje, almacenamiento y tiempos de entrega influyen en la competitividad del producto.	Es necesario organizar envíos graduales y asegurar que el calzado llegue en condiciones adecuadas.
MARCA Y COMERCIALIZACIÓN	La marca tiene potencial, pero requiere fortalecer catálogo, empaque, presencia digital y comunicación comercial.	La imagen de marca debe adaptarse al mercado estadounidense para generar confianza en compradores externos.

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la investigación.

La factibilidad para exportar calzado de cuero de Calzado PAVIS al mercado estadounidense se sustenta en la existencia de fortalezas internas y oportunidades externas, pero también depende del fortalecimiento previo de aspectos productivos, organizativos, financieros, logísticos, comerciales y normativos. Por tanto, la

exportación se presenta como una alternativa viable de crecimiento empresarial, siempre que se desarrolle mediante una estrategia gradual, diferenciada y ajustada a las capacidades actuales de la empresa.

Cuadro 7. Ruta operativa para iniciar la exportación de calzado de cuero de Calzado PAVIS hacia Estados Unidos

Etapas del proceso	Actor o proveedor involucrado	Acción que debe cumplir	Aspecto que debe cuidar Calzado PAVIS	Resultado esperado
1. Preparación interna de la empresa	Gerencia general y área administrativa	Definir si la exportación iniciará con muestras comerciales, pedidos piloto o lotes pequeños.	No asumir pedidos superiores a su capacidad productiva actual.	Inicio gradual del proceso exportador con menor riesgo operativo y financiero.
2. Estandarización del producto	Área de producción y control de calidad	Elaborar fichas técnicas por modelo, tallas, materiales, colores, suela, acabado y empaque.	Mantener uniformidad en cada par producido y evitar variaciones entre lotes.	Producto técnicamente documentado y preparado para compradores internacionales.
3. Abastecimiento de materia prima	Proveedores de cuero ecuatoriano e insumos	Garantizar cuero constante, resistente y de calidad para sostener pedidos internacionales.	Solicitar respaldo sobre origen, composición y calidad del cuero utilizado.	Mayor trazabilidad de la materia prima y confianza para el comprador externo.
4. Control de calidad	Supervisor de calidad y personal operativo	Revisar costuras, suela, acabado, comodidad, tallaje, empaque y presentación final.	Documentar los controles mediante listas de verificación o registros por lote.	Reducción de errores, reclamos o devoluciones en el mercado destino.
5. Cumplimiento normativo	Asesor de comercio exterior, agente aduanero o institución de apoyo	Revisar clasificación arancelaria, etiquetado, país de origen, composición del producto y documentos de exportación.	Evitar errores en documentos, etiquetas o códigos arancelarios.	Cumplimiento de requisitos de ingreso al mercado estadounidense.
6. Certificaciones y respaldos	Proveedores, área de calidad y asesor externo	Identificar si el comprador solicita certificaciones, respaldos de materiales,	Evitar declarar certificaciones no obtenidas; debe prepararse	Mayor credibilidad comercial frente a distribuidores o compradores internacionales.

		controles de calidad o documentación técnica.	para obtenerlas si el mercado las exige.	
7. Logística y embalaje	Operador logístico, agente de carga y empresa de transporte	Definir embalaje, almacenamiento, consolidación de carga, tiempos de entrega, seguros y costos logísticos.	Proteger el calzado de humedad, golpes, deformaciones o mala manipulación.	Envíos seguros, ordenados y adecuados para conservar la calidad del producto.
8. Búsqueda de interesados en Estados Unidos	Área comercial, distribuidores, tiendas boutique o plataformas digitales	Identificar posibles compradores, distribuidores especializados o tiendas interesadas en calzado de cuero diferenciado.	No ingresar de forma masiva; priorizar nichos que valoren calidad, durabilidad y autenticidad.	Primeros contactos comerciales para validar la aceptación del producto.
9. Investigación de empresas exportadoras	Gerencia y área comercial	Analizar experiencias de empresas ecuatorianas o latinoamericanas que ya han exportado productos de cuero o calzado a Estados Unidos.	Observar cómo iniciaron, qué canales usaron, qué requisitos cumplieron y qué errores evitaron.	Aprendizaje previo para reducir riesgos en la primera exportación de PAVIS.
10. Validación comercial	Comprador internacional, distribuidor o cliente potencial	Enviar muestras, recibir retroalimentación y ajustar diseño, tallaje, empaque o presentación.	Escuchar al mercado antes de producir mayores volúmenes.	Adaptación del producto a las preferencias del consumidor estadounidense.
11. Primera exportación piloto	Calzado PAVIS, agente aduanero, operador logístico y comprador	Ejecutar un envío pequeño con documentación, empaque, etiquetado y logística controlada.	Medir costos reales, tiempos de entrega, aceptación del producto y capacidad de respuesta.	Experiencia inicial de exportación y base para futuras operaciones sostenidas.

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la investigación.

El cuadro 7 permite sintetizar los pasos que Calzado PAVIS debería considerar antes de iniciar su proceso de exportación hacia Estados Unidos. La ruta propuesta evidencia que la factibilidad no depende únicamente de la calidad del calzado, sino también de la preparación interna, la coordinación con proveedores, el cumplimiento normativo, la documentación técnica, la logística, la búsqueda de compradores y la validación comercial mediante pedidos piloto. Por tanto, la

empresa debe avanzar de manera gradual, mediante priorizar el aprendizaje exportador y la reducción de riesgos antes de asumir compromisos de mayor volumen.

CONCLUSIONES

- La exportación de calzado de cuero de la empresa Calzado PAVIS al mercado estadounidense constituye una alternativa factible de crecimiento empresarial, siempre que se desarrolle mediante un proceso gradual, planificado y ajustado a las condiciones productivas, comerciales, logísticas y normativas del mercado destino. La factibilidad se sustenta en fortalezas internas como la calidad del producto, el uso de cuero ecuatoriano, la experiencia productiva y la ampliación de la infraestructura física. No obstante, antes de iniciar una operación sostenida hacia Estados Unidos, la empresa requiere fortalecer su preparación exportadora mediante documentación técnica, etiquetado, fichas de producto, control de calidad, planificación de costos logísticos, cumplimiento de requisitos normativos y fortalecimiento de marca.
- La fundamentación teórica permitió comprender que la exportación es una modalidad estratégica de internacionalización adecuada para pequeñas y medianas empresas manufactureras, debido a que permite ingresar a mercados externos con menor nivel de riesgo en comparación con otras formas de presencia internacional. Asimismo, la revisión de literatura evidenció que la factibilidad exportadora no depende únicamente de la existencia de demanda, sino también de la capacidad productiva, la diferenciación del producto, el cumplimiento normativo, la logística y la competitividad empresarial.
- El diagnóstico de las capacidades internas de Calzado PAVIS evidenció que la empresa posee condiciones favorables para considerar un proceso de exportación, debido a su experiencia en la fabricación de calzado de cuero, el uso de materia prima ecuatoriana, la calidad del producto, la mano de obra especializada y la ampliación de su infraestructura física. Sin embargo, se identifican aspectos que deben fortalecerse, como la estandarización de procesos, la documentación técnica, el control formal de calidad, la

planificación logística y la preparación organizacional para atender pedidos internacionales.

- La viabilidad de exportación de calzado de cuero de Calzado PAVIS hacia el mercado estadounidense es positiva, pero condicionada al cumplimiento de requisitos mínimos de preparación empresarial. Entre estas condiciones se encuentran la elaboración de fichas técnicas, el etiquetado adecuado del producto, la documentación comercial y aduanera, la validación de la subpartida arancelaria, la planificación de costos logísticos, el control documentado de calidad, el fortalecimiento de marca y la identificación de compradores o distribuidores especializados. El mercado estadounidense presenta oportunidades para productos diferenciados por calidad, durabilidad, comodidad, autenticidad y valor agregado; sin embargo, su nivel de competencia exige que la empresa no inicie con una exportación masiva, sino mediante pedidos piloto, muestras comerciales o lotes pequeños dirigidos a nichos que valoren el calzado de cuero ecuatoriano.

RECOMENDACIONES

- Calzado PAVIS debe desarrollar un plan de exportación gradual hacia Estados Unidos, con inicio en muestras comerciales, pedidos piloto o lotes pequeños. Esta estrategia permitirá evaluar la aceptación del producto, medir costos reales, conocer tiempos logísticos, identificar ajustes necesarios y reducir riesgos antes de asumir compromisos de mayor volumen en el mercado estadounidense.
- Calzado PAVIS requiere estructurar un proceso de preparación exportadora basado en acciones concretas, como capacitación en comercio exterior, revisión de requisitos normativos del mercado estadounidense, validación de la clasificación arancelaria, elaboración de fichas técnicas, análisis de costos de exportación y definición de una estrategia inicial de ingreso al mercado. Estas acciones permitirán que la empresa transforme los fundamentos teóricos de la exportación en una planificación práctica, ordenada y aplicable a su realidad productiva y comercial.
- Calzado PAVIS debe fortalecer sus capacidades internas mediante la elaboración de fichas técnicas por modelo, registros de producción, controles documentados de calidad, planificación de inventarios y procedimientos estandarizados. Estas acciones permitirán mejorar la uniformidad del producto, respaldar la calidad del calzado y responder con mayor seguridad ante posibles compradores internacionales.
- La estrategia comercial hacia Estados Unidos debe orientarse a nichos que valoren el calzado de cuero por su calidad, durabilidad, comodidad, autenticidad y valor agregado. Para lograrlo, la empresa debe fortalecer su marca mediante catálogo digital, fotografías profesionales, empaque adecuado, agregar catálogo bilingüe, ficha técnica, etiqueta y material comercial revisado profesionalmente.

BIBLIOGRAFÍA

Arciniegas, J., & Osorio, C. (2018). *Comercio internacional para Latinoamérica*. Ecoe Ediciones. <https://www.digitaliapublishing.com/a/101606>

Armijos, Y., Ludeña, X., & Ramos, A. (2017). El rol de las exportaciones en el crecimiento: Una comparación entre países primario-exportadores y manufacturero-exportadores. *Revista Económica*, 2(1), 66–76.

Banco Central del Ecuador. (2025). *Balanza de pagos*. https://contenido.bce.fin.ec/documentos/informacioneconomica/SectorExterno/ix_BalanzaPagos.html

Bexley. (2023). *Etapas de fabricación de un zapato de cuero*. Recuperado el 18 de junio de 2026, de <https://www.bexley.com/es/es/fabricacion-zapato-cuero>

Cámara de Comercio Ecuatoriano Americana. (2022). *Requisitos y oportunidades del mercado estadounidense para productos ecuatorianos*. Guayaquil, Ecuador. <https://www.amchamec.com/>

Chiriboga Urgiles, E. M., & Sarmiento Guerrero, P. D. (2023). *Estudio de factibilidad para la exportación de calzado de la empresa Tiznado hacia el mercado español*. Universidad del Azuay.

Consulado General en Miami. (2022). *Estudio de mercado: Industria del calzado en los Estados Unidos*. Recuperado el 18 de junio de 2026, de [https://cmiam.cancilleria.gob.ar/userfiles/Calzado%20y%20Marroquiner%C3%ADa\(1\).pdf](https://cmiam.cancilleria.gob.ar/userfiles/Calzado%20y%20Marroquiner%C3%ADa(1).pdf)

Flores-Tapia, C., Flores-Cevallos, L., & Flores-Cevallos, D. (2023). *Customs law and international trade management: Strategic approach to international business*. Our Knowledge Publishing. <https://puceinvestiga.puce.edu.ec/es/publications/customs-law-and-international-trade-management-strategic-approach>

- Gereffi, G. (2018). *Global value chains and development: Redefining the contours of 21st century capitalism*. Cambridge University Press.
https://www.researchgate.net/publication/328784973_Global_Value_Chains_and_Development_Redefining_the_Contours_of_21st_Century_Capitalism
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. del P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill.
- International Trade Centre. (2019). *SME competitiveness outlook 2019: Big money for small business: Financing the sustainable development goals*.
<https://www.intracen.org/resources/publications/sme-competitiveness-outlook-2019-big-money-for-small-business-financing-the>
- Inzunza-Mejía, P., Valenzuela, O., & Cuadras, D. (2024). Comprehensive logistics management model for exports from a dual perspective. *Denarius. Revista de Economía y Administración*, 46, 41–68.
<https://doi.org/10.24275/uam/izt/dcsh/denarius/v12024n46/Inzunza>
- Jiménez, J. (2021). Análisis a las innovaciones de los Incoterms 2020 y la situación actual del comercio exterior del Ecuador. *Ciencias Sociales y Económicas*, 5(1), 53–71.
<https://revistas.uteq.edu.ec/index.php/csye/article/view/423>
- Lee, J. (2021, 30 de julio). *How to import shoes to the US*. USA Customs Clearance. <https://usacustomsclearance.com/process/how-to-import-shoes-to-the-us>
- Malpica Zapata, W. A., Gómez Caicedo, M. I., & Villa Martínez, Á. (2021). Estudio sobre la investigación en marketing y su importancia en los procesos de exportación: Análisis bibliométrico y temático en Scopus. *Revista Perspectiva Empresarial*, 8(2), 91–103.
<https://doi.org/10.16967/23898186.720>

Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (2023). *Guía de exportación para pymes ecuatorianas*. Quito, Ecuador.

Observatory of Economic Complexity. (2025). Footwear in United States trade. <https://oec.world/en/profile/bilateral-product/footwear/reporter/usa>

Peralta-Jiménez, N. C., & Tonon-Ordóñez, L. B. (2022). Pequeñas y medianas empresas latinoamericanas: Dificultades de internacionalización. *INNOVA Research Journal*, 7(3), 155–176.
<https://doi.org/10.33890/innova.v7.n3.2022.2102>

Ponce, J. M., Pastor, J. R., & Miño, G. E. (2020). Propuesta metodológica para la exportación de productos artesanales en pymes ecuatorianas, caso de estudio. *Revista Espacios*, 41(14), 1–6.

Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. Free Press.

PRO ECUADOR. (2025). *Dashboard de exportaciones*. Recuperado el 18 de junio de 2026, de <https://www.proecuador.gob.ec/dashboard-de-exportaciones/>

PRO ECUADOR. (2025). *Monitoreo de exportaciones enero-marzo 2025*.
<https://www.proecuador.gob.ec/monitoreo-exportaciones-2025-ene-mar/>

Rodríguez, A. (2021). *Plan exportador de Calzado Trianini hacia Estados Unidos*. Universidad Pontificia Bolivariana.
<https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/10743>

Santamaría-Ayala, J., Quiroga-Parra, D., & Gómez-Tobón, C. (2022). El marketing digital y su incidencia en el comercio electrónico: Una revisión bibliométrica. *Pensamiento & Gestión*, 53, 19–41.

U.S. International Trade Commission. (2025). Harmonized Tariff Schedule of the United States: Heading 6403. <https://hts.usitc.gov/search?query=6403>

Vásquez Cifuentes, M. V. (2022). *Análisis de factibilidad para exportar calzado de caballero producido por una pyme de la provincia de Tungurahua a*

Santiago de Chile [Proyecto de investigación, Pontificia Universidad Católica del Ecuador].

<https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/c14bfeb2-e018-4f60-bcc1-24068d012ad7/content>

Villada, M. F. (2021). *Estudio de mercado para internacionalizar el calzado manufacturado en cuero de la empresa Daniela Bags para exportar al mercado americano*. Universidad Autónoma de Bucaramanga.

https://repository.unab.edu.co/bitstream/handle/20.500.12749/15130/2021_Tesis_Maria_Fernanda_Villada_Morales.pdf?sequence=1

ANEXOS

Anexo 1. Formato de las entrevistas realizadas

A. GERENTE GENERAL DE CALZADO PAVIS

Tema: Factibilidad de internacionalización del calzado de cuero de Calzado PAVIS hacia Estados Unidos.

Objetivo del instrumento:

Analizar, desde la perspectiva gerencial, las condiciones comerciales, productivas, logísticas, normativas y competitivas que inciden en la factibilidad de internacionalización del calzado de cuero de Calzado PAVIS hacia el mercado estadounidense.

Estimado(a) participante:

La presente entrevista forma parte de un trabajo académico orientado al análisis de la factibilidad de internacionalización de Calzado PAVIS hacia Estados Unidos. La información recolectada será utilizada únicamente con fines académicos, de manera confidencial y con respeto a la identidad de la empresa y del participante.

Preguntas

1. Desde su perspectiva, ¿existe una demanda sostenida de calzado de cuero en el mercado estadounidense que pueda representar una oportunidad para Calzado PAVIS?
2. ¿Considera que el consumidor estadounidense puede mostrar preferencia por calzado de cuero frente a otros materiales? ¿Por qué?
3. ¿El tamaño del mercado estadounidense representa una oportunidad viable para la exportación de calzado de cuero de la empresa?
4. ¿La capacidad productiva actual de Calzado PAVIS permite considerar pedidos destinados a exportación?
5. ¿La empresa cuenta con abastecimiento constante de cuero para sostener una producción orientada al mercado internacional?

6. ¿El proceso productivo actual permite cumplir con estándares de calidad y tiempos de entrega requeridos por clientes internacionales?
7. ¿La empresa dispone de infraestructura adecuada para almacenamiento, despacho y preparación de pedidos internacionales?
8. ¿Calzado PAVIS cuenta o podría acceder a canales de distribución eficientes para ingresar al mercado estadounidense?
9. ¿Qué tan preparada considera que está la empresa para cumplir con requisitos legales y documentales de exportación hacia Estados Unidos?
10. ¿La empresa cuenta actualmente con certificaciones o estaría en capacidad de obtener certificaciones exigidas por mercados internacionales?
11. ¿Cómo evalúa la capacidad de Calzado PAVIS para competir con otros países exportadores de calzado?
12. ¿Qué características diferencian al calzado de Calzado PAVIS frente a productos de la competencia internacional?
13. ¿Cómo evalúa la calidad del cuero y de los materiales utilizados por la empresa?
14. ¿La capacidad productiva actual de la empresa permitiría atender pedidos superiores a la demanda local sin afectar la calidad?
15. ¿Considera que la marca Calzado PAVIS está suficientemente desarrollada para competir en un mercado internacional?
16. ¿El calzado de cuero ecuatoriano puede tener aceptación en nichos específicos del mercado estadounidense?
17. ¿Qué nivel de conocimiento tiene la empresa sobre requisitos de exportación, etiquetado y documentación para ingresar a Estados Unidos?

B. JEFE DE PRODUCCIÓN

Objetivo del instrumento:

Evaluar las condiciones productivas, técnicas y operativas de Calzado PAVIS frente a un posible proceso de internacionalización hacia Estados Unidos.

Preguntas

1. Desde el área de producción, ¿considera que existe oportunidad para que el calzado de cuero ingrese al mercado estadounidense?
2. ¿Qué características del calzado de cuero podrían ser valoradas por consumidores internacionales?
3. ¿El mercado estadounidense podría representar una oportunidad real para ampliar la producción de la empresa?
4. ¿Cuál es la capacidad productiva actual de Calzado PAVIS y cómo se organiza la producción mensual?
5. ¿La empresa dispone de materia prima suficiente para sostener una producción constante?
6. ¿El proceso de corte, aparado, armado, montaje y acabado permite mantener uniformidad en el producto final?
7. ¿La empresa cuenta con espacios adecuados para almacenar materia prima y producto terminado?
8. ¿Desde producción, qué condiciones deberían fortalecerse para atender pedidos destinados a distribución internacional?
9. ¿Qué aspectos productivos deberían ajustarse para cumplir requisitos de exportación hacia Estados Unidos?
10. ¿La empresa cuenta con algún tipo de control, registro o certificación relacionado con calidad del producto?
11. ¿Qué limitaciones productivas tendría Calzado PAVIS frente a competidores internacionales de mayor escala?
12. ¿Qué elementos del proceso productivo diferencian al calzado de la empresa frente a otros productos del mercado?
13. ¿Cómo califica la calidad del cuero utilizado en la fabricación del calzado?

14. ¿La producción actual de aproximadamente 1.000 pares mensuales permitiría atender pedidos internacionales de forma gradual?
15. ¿La presentación y acabado del producto contribuyen al fortalecimiento de la marca?
16. ¿Considera que el producto final tiene características para ingresar a nichos de calzado de cuero en Estados Unidos?
17. ¿Qué conocimientos o capacitaciones necesita el área de producción para adaptarse a requisitos internacionales?

C. JEFE DE ABASTECIMIENTO Y COMPRAS

Objetivo del instrumento:

Analizar la disponibilidad, calidad y gestión de la materia prima e insumos necesarios para sostener una posible exportación de calzado de cuero hacia Estados Unidos.

Preguntas

1. Desde el área de abastecimiento, ¿considera que la demanda internacional de calzado de cuero puede ser una oportunidad para la empresa?
2. ¿El uso de cuero ecuatoriano puede ser un factor valorado por consumidores estadounidenses?
3. ¿El tamaño del mercado estadounidense justificaría una mayor planificación en la compra de materia prima?
4. ¿La capacidad productiva de la empresa depende directamente de la disponibilidad de cuero e insumos?
5. ¿La empresa cuenta con proveedores estables para el abastecimiento de cuero?
6. ¿La calidad de la materia prima permite cumplir con estándares de producción y tiempos de entrega?
7. ¿La empresa dispone de condiciones adecuadas para almacenar cuero e insumos sin afectar su calidad?
8. ¿Qué dificultades podrían presentarse para abastecer pedidos destinados a canales internacionales?
9. ¿Qué requisitos relacionados con materiales o insumos deberían revisarse antes de exportar a Estados Unidos?
10. ¿Los proveedores actuales cuentan con documentación o certificaciones que respalden la calidad del cuero?
11. ¿Cómo afecta la competencia internacional al abastecimiento y costos de producción de la empresa?
12. ¿El cuero ecuatoriano representa una ventaja diferenciadora frente a productos fabricados con otros materiales?

13. ¿Cómo evalúa la calidad, resistencia y durabilidad del cuero utilizado por Calzado PAVIS?
14. ¿La empresa podría aumentar el abastecimiento de materia prima si se presentan pedidos superiores a la demanda local?
15. ¿La procedencia y calidad del cuero pueden fortalecer la imagen de marca de Calzado PAVIS?
16. ¿Considera que el cuero ecuatoriano puede tener aceptación en nichos de mercado de Estados Unidos?
17. ¿Qué conocimientos necesita la empresa sobre documentación, etiquetado y requisitos de materiales para exportar?

D. JEFE COMERCIAL Y VENTAS

Objetivo del instrumento:

Identificar las condiciones comerciales, de mercado, marca y posicionamiento que pueden influir en la internacionalización de Calzado PAVIS hacia Estados Unidos.

Preguntas

1. Desde el área comercial, ¿considera que existe una demanda sostenida de calzado de cuero en Estados Unidos?
2. ¿Qué tipo de consumidor podría preferir calzado de cuero ecuatoriano frente a otros materiales?
3. ¿El mercado estadounidense representa una oportunidad atractiva para ampliar las ventas de Calzado PAVIS?
4. ¿La capacidad productiva actual permite responder a un posible incremento de pedidos comerciales?
5. ¿La disponibilidad de materia prima permite sostener una oferta comercial constante?
6. ¿El proceso productivo actual permite cumplir con tiempos de entrega comprometidos con clientes?
7. ¿La empresa cuenta con condiciones para gestionar pedidos, almacenamiento y despacho hacia otros mercados?
8. ¿Qué canales de distribución podrían ser más adecuados para ingresar al mercado estadounidense?
9. ¿Qué requisitos comerciales o documentales considera necesarios para vender en Estados Unidos?
10. ¿La empresa cuenta con certificaciones, registros o elementos de respaldo que generen confianza comercial?
11. ¿Cómo percibe la competencia internacional en el sector calzado, especialmente frente a países asiáticos?
12. ¿Qué atributos del calzado de Calzado PAVIS deberían comunicarse para diferenciarlo en el exterior?
13. ¿La calidad del cuero utilizado puede ser un argumento comercial para atraer clientes internacionales?

14. ¿La empresa puede atender pedidos superiores a la demanda local sin afectar sus clientes actuales?
15. ¿La marca Calzado PAVIS está preparada para proyectarse en un mercado internacional?
16. ¿Qué nichos de mercado en Estados Unidos podrían aceptar el calzado de cuero ecuatoriano?
17. ¿Qué nivel de conocimiento tiene el área comercial sobre requisitos de exportación, etiquetado y documentación?

E. SUPERVISOR DE CONTROL DE CALIDAD

Objetivo del instrumento:

Evaluar las condiciones de calidad, acabado, uniformidad y cumplimiento técnico del calzado elaborado por Calzado PAVIS para su posible ingreso al mercado estadounidense.

Preguntas

1. Desde el área de calidad, ¿considera que el calzado de cuero tiene potencial para responder a una demanda internacional?
2. ¿Qué características de calidad podrían ser valoradas por el consumidor estadounidense?
3. ¿El mercado estadounidense representa una oportunidad para productos con mejores acabados y materiales duraderos?
4. ¿La capacidad productiva actual permite mantener calidad constante en todos los pares fabricados?
5. ¿La materia prima utilizada cumple con las condiciones necesarias para elaborar un producto competitivo?
6. ¿El proceso productivo permite mantener estándares de calidad y tiempos adecuados de entrega?
7. ¿La empresa cuenta con espacios y condiciones adecuadas para conservar el producto terminado antes del despacho?
8. ¿Qué aspectos de distribución o embalaje podrían afectar la calidad del calzado durante el envío?
9. ¿Qué requisitos de calidad, etiquetado o presentación deberían cumplirse antes de exportar a Estados Unidos?
10. ¿La empresa cuenta con certificaciones o controles internos que respalden la calidad del producto?
11. ¿Qué riesgos enfrenta Calzado PAVIS al competir con productos internacionales de mayor escala?
12. ¿Qué elementos de calidad diferencian al calzado de la empresa frente a la competencia?

13. ¿Cómo evalúa la calidad del cuero, costuras, suela y acabados utilizados en el producto final?
14. ¿La empresa puede aumentar su producción sin afectar el nivel de calidad?
15. ¿La presentación del producto final contribuye al fortalecimiento de la marca en un mercado internacional?
16. ¿El calzado de cuero de Calzado PAVIS puede tener aceptación en nichos que valoran calidad y durabilidad?
17. ¿Qué conocimientos o mejoras requiere la empresa para cumplir requisitos de exportación, etiquetado y documentación?

Anexo 2. Transcripción de Entrevistas

<https://drive.google.com/file/d/1LMpuZvNK2wt7Z5SWkfOiGieNos-4F-hK/view?usp=sharing>

Anexo 3. Matriz de análisis

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES								
Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Preguntas		
Factibilidad de exportación del calzado de cuero de la empresa PAVIS al mercado estadounidense (Dependiente)	Se entiende como la posibilidad de que la empresa Calzado PAVIS pueda ingresar al mercado estadounidense mediante la exportación de calzado de cuero, al considerar condiciones comerciales, técnicas, logísticas, normativas y competitivas que determinan la viabilidad del proceso exportador.	La variable será analizada mediante el estudio de la demanda del mercado estadounidense, la aceptación del producto, el tamaño del mercado objetivo, la capacidad productiva de la empresa, la infraestructura logística, el cumplimiento de requisitos de exportación, las certificaciones y el nivel de competencia internacional.	Comercial	Nivel de demanda, aceptación del producto	1,2,3	Nivel de demanda en EE. UU. ¿Existe una demanda sostenida de calzado de cuero en el mercado estadounidense?	Preferencias del consumidor ¿El consumidor estadounidense muestra preferencia por calzado de cuero frente a otros materiales?	Tamaño del mercado objetivo ¿El tamaño del mercado en EE. UU. representa una oportunidad viable para la exportación?

			Técnica	Capacidad productiva, uso de materia prima	4,5,6	Capacidad productiva instalada ¿La empresa tiene capacidad suficiente para producir volúmenes destinados a exportación?	Disponibilidad de materia prima ¿La empresa cuenta con abastecimiento constante de cuero para la producción?	Eficiencia del proceso productivo ¿El proceso productivo permite cumplir con estándares de calidad y tiempos de entrega?
			Logística	Transporte, distribución	7,8	Infraestructura logística ¿La empresa dispone de infraestructura adecuada para el almacenamiento y despacho?	Acceso a canales de distribución ¿La empresa tiene acceso a canales eficientes para distribuir el producto en EE. UU.?	
			Normativa	Cumplimiento de requisitos	9, 10	Cumplimiento de requisitos de exportación ¿El producto cumple con los requisitos legales para exportar a EE. UU.?	Certificaciones internacionales ¿La empresa cuenta con certificaciones exigidas por el mercado estadounidense?	

			Competitiva	Nivel de competencia	11,1 2	Nivel de competencia internacional ¿La empresa puede competir con otros países exportadores de calzado?	Diferenciación del producto ¿El calzado ofrece características diferenciadoras frente a la competencia?	
Condiciones para la exportación de Calzado PAVIS (Variable independiente)	Se refiere al conjunto de factores internos y externos que influyen en la preparación de Calzado PAVIS para exportar calzado de cuero al mercado estadounidense , se debe considerar la calidad del producto, la capacidad de producción, el posicionamiento de marca, la diferenciación, la documentación, el etiquetado, el transporte y la distribución.	La variable será analizada mediante la evaluación de la calidad del cuero, la capacidad productiva, la estandarización del calzado, el posicionamiento de marca, la aceptación en nichos del mercado estadounidense y el conocimiento de requisitos de exportación, documentación, etiquetado, transporte y distribución.	Productiva	Calidad del cuero, capacidad de producción y estandarización del calzado.	13,1 4	Calidad del cuero ¿Cómo evalúa la calidad del cuero y de los materiales utilizados por Calzado PAVIS?	Capacidad productiva ¿Cómo califica la capacidad productiva actual de Calzado PAVIS para atender pedidos superiores a la demanda local?	

			Comercial	Posicionamiento de marca, diferenciación del producto y aceptación en el mercado objetivo.	15,16	Posicionamiento de marca ¿Considera que Calzado PAVIS cuenta con una marca suficientemente desarrollada para competir en un mercado internacional?	Aceptación del producto ¿Considera que el calzado de cuero ecuatoriano puede tener aceptación en nichos de mercado de Estados Unidos?	
			Logística-normativa	Conocimiento de requisitos de exportación, documentación, etiquetado, transporte y distribución.	17	Conocimiento exportador ¿Qué nivel de conocimiento considera que tiene la empresa sobre requisitos de exportación, etiquetado y documentación para ingresar al mercado estadounidense?		