



**“EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS LOGÍSTICOS EN LA IMPORTACIÓN DE
MATERIA PRIMA TEXTIL DE LA EMPRESA PINTO S.A. Y SU INCIDENCIA EN
LA SELECCIÓN Y APLICACIÓN DE LOS INCOTERMS ”**

EMILIO FERNANDO DIAZ HIDALGO

DIRECTOR: ILIANA ELIZABETH AGUILAR RODRIGUEZ

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ESTRATEGIA DEL SECTOR
EMPRESARIAL PRIVADO Y PÚBLICO EN EL MERCADO LOCAL Y GLOBAL

SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN: LOGÍSTICA Y GESTIÓN DE LA
CADENA DE SUMINISTRO INTERNACIONAL

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a Dios por brindarme la fortaleza, la salud y la oportunidad de culminar esta importante etapa de mi vida académica y profesional. A mi familia, especialmente a mis padres y abuelos, por su amor, apoyo incondicional y por ser mi principal fuente de inspiración. Gracias por acompañarme en cada paso, creer en mí y enseñarme el valor del esfuerzo, la perseverancia y la responsabilidad; este logro también les pertenece.

De manera especial, agradezco a mi tutora de tesis por su guía, paciencia, compromiso y constante acompañamiento durante el desarrollo de esta investigación. Sus conocimientos, observaciones y orientación fueron fundamentales para la culminación exitosa de este trabajo. Asimismo, agradezco a mis amigos y compañeros por su apoyo, confianza y por compartir experiencias que hicieron más enriquecedor y llevadero este camino universitario.

También deseo agradecer a mi perro, mi fiel compañero, cuya presencia me acompañó durante largas jornadas de estudio y trabajo, brindándome momentos de tranquilidad y motivación.

Finalmente, me agradezco a mí mismo por la disciplina, la constancia y la determinación que me permitieron superar los desafíos y alcanzar esta meta. Este logro representa el resultado de años de esfuerzo, aprendizaje y crecimiento personal.

A todos quienes formaron parte de este camino, mi más profunda gratitud.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios, por darme la fuerza, la salud y la oportunidad de llegar hasta este momento tan importante de mi vida.

A mis padres, por su amor incondicional, sus sacrificios y por creer siempre en mí, incluso cuando yo mismo dudaba. A mis abuelos, por sus enseñanzas, valores y ejemplo de esfuerzo, los cuales me han acompañado en cada paso de mi camino. A toda mi familia, por ser mi apoyo, mi motivación y la razón por la que siempre busco ser una mejor persona.

Finalmente, me dedico este trabajo a mí mismo. Al joven que soñó con este momento y que, a pesar de los obstáculos, el cansancio y las dificultades, nunca dejó de avanzar. Cada noche de esfuerzo, cada sacrificio y cada desafío superado me trajeron hasta aquí. Este logro no representa solamente la culminación de una carrera universitaria, sino la prueba de que la perseverancia, la disciplina y la fe pueden convertir los sueños en realidad.

Con orgullo, gratitud y emoción, dedico este trabajo a todas las personas que formaron parte de este camino y a quien nunca dejó de luchar por alcanzar sus metas.

Índice

Contenido

Planteamiento del problema.....	5
Objetivo General.....	6
Objetivos Específicos.....	6
Relevancia del Estudio.....	7
Concepto e importancia.....	8
1.1.1 Metodología.....	9
1.1.2. Comercio exterior en Ecuador.....	14
1.2. IMPORTACIÓN.....	14
1.2.1. Definición y características.....	14
1.2.2. Proceso de importación.....	15
1.3. LOGÍSTICA INTERNACIONAL.....	16
1.3.1. Cadena de suministro.....	16
1.3.2. Costos logísticos.....	17
1.4. RIESGOS LOGÍSTICOS.....	18
1.4.1. Definición y enfoque aplicado.....	18
1.4.2. Evaluación de riesgos.....	18
1.5. Incoterms.....	20
1.6. Relación entre riesgos logísticos e incoterms.....	21
1.7. Sector textil en ecuador.....	22

1.7.2. Materia prima e importaciones.....	23
2. Diagnóstico aplicado a Pinto S.A.....	24
2.1. Contexto de la empresa Pinto S.A.....	24
2.1.1. Actividad económica.....	26
2.1.2. Importancia de la materia prima en su operación.....	27
2.1.3. Dependencia de proveedores Internacionales.....	28
2.2. Análisis del entorno.....	30
2.2.1. Análisis PESTEL enfocado en importaciones textiles.....	30
2.2.2. Fuerzas de Porter en el sector textil.....	31
2.3. Análisis del proceso de importación en Pinto S.A.....	32
2.3.1. Etapas del proceso de importación.....	32
2.3.2. Tiempos de importación.....	34
2.4. Identificación de riesgos logísticos.....	35
2.4.1. Identificación de riesgos en la importación de materia prima textil.....	35
2.4.2. Clasificación de riesgos.....	36
2.4.3. Matriz de probabilidad e impacto.....	37
2.5. Análisis de Incoterms en el contexto de Pinto S.A.....	38
2.5.1. Incoterms aplicables a la importación textil.....	38
2.5.2. Relación entre riesgos identificados e Incoterms seleccionados.....	40
3. Propuesta aplicada a Pinto S.A.....	41
3.1. Gestión de riesgos logísticos.....	41

3.1.1. Identificación y priorización de riesgos	41
3.1.2. Estrategias de mitigación	42
3.2. Lineamientos para la selección de Incoterms.....	44
3.2.1. Criterios técnicos de selección.....	44
3.2.2. Relación riesgo Incoterm.....	45
3.3. Mejora del proceso de importación.....	47
3.3. Mejora del proceso de importación.....	49
3.3.1. Optimización de costos logísticos.....	49
3.3.2. Reducción de tiempos de importación.....	50
3.4. Evaluación del impacto.....	52
3.4.1. Reducción de riesgos.....	52
3.4.2. Mejora en la eficiencia operativa.....	54

RESUMEN

La empresa Pinto S.A., dedicada a la fabricación y comercialización de prendas de vestir en Ecuador, depende de manera significativa de la importación de materia prima textil desde mercados internacionales, lo que la expone a una serie de riesgos logísticos que afectan la continuidad de sus operaciones productivas. La investigación tuvo como objetivo evaluar los riesgos logísticos presentes en el proceso de importación de materia prima textil de Pinto S.A. y analizar su incidencia en la selección y aplicación de los Incoterms. Se empleó un enfoque mixto que combinó la aplicación de una encuesta a 207 colaboradores de la empresa y una entrevista a un colaborador del área de comercio exterior, con el fin de obtener información cuantitativa y cualitativa sobre el proceso de importación, los riesgos identificados y los criterios de selección de términos comerciales internacionales. Los resultados evidenciaron que los retrasos en el transporte internacional constituyen el riesgo de mayor criticidad, con un índice de probabilidad por impacto de 25 sobre 25, seguido del incremento de costos logísticos con 20 puntos. El Incoterm FOB fue identificado como el más utilizado con el 41.5% de las operaciones, aunque su selección responde principalmente a prácticas habituales y no a una evaluación técnica del riesgo. Como propuesta, se desarrollaron algunos lineamientos para la gestión de los riesgos logísticos, la selección técnica de Incoterms y la mejora del proceso de importación, orientados a reducir la exposición al riesgo y optimizar la eficiencia operativa de la empresa.

Palabras Clave: Riesgos logísticos · Incoterms · Importación textil · Cadena de suministro

ABSTRACT

Pinto S.A., a textile manufacturing company in Ecuador, relies heavily on the importation of raw textile materials from international markets, exposing it to logistical risks that affect its production continuity. This research aimed to assess the logistical risks in Pinto S.A. textile raw material import process and analyze their impact on the selection and application of Incoterms. A mixed-methods approach was adopted, combining a survey applied to 207 employees and an in-depth interview with a trade collaborator, in order to gather both quantitative and qualitative data on the import process, identified risks, and Incoterm selection criteria. Findings revealed that international transport delays represent the most critical risk, with a probability-impact index of 25 out of 25, followed by logistics cost increases at 20 points. FOB was identified as the most widely used Incoterm at 41.5% of operations; however, its selection is driven by routine practice rather than a technical risk assessment. As a result, guidelines were proposed for logistics risk management, technical Incoterm selection, and import process improvement, all aimed at reducing risk exposure and enhancing the company's operational efficiency.

Key words: Logistical risks · Incoterms · Textile importation · Supply chain

CAPITULO 1: PROBLEMÁTICA

Planteamiento del problema

El comercio internacional ha registrado un crecimiento sostenido en los últimos años, impulsado por la globalización y la transformación digital de los mercados, factores que han incrementado la necesidad de las empresas de acceder a materias primas y bienes intermedios a nivel global (Organización Mundial del Comercio, 2023; UNCTAD, 2024). En este sentido, la logística internacional se ha convertido en un factor clave para hacer competitiva a una empresa, especialmente en industrias que importan materias primas y el insumo de productos para sus procesos de producción. La gestión de la cadena de suministro a nivel global se caracteriza por su alta complejidad, debido a factores como la incertidumbre en los mercados, la variabilidad en los costos de transporte, la congestión portuaria, los riesgos geopolíticos y los constantes cambios en la normativa del comercio internacional (Christopher, 2016; UNCTAD, 2023). En esta situación las empresas están expuestas a riesgos en los procesos de importación, y, por lo tanto, necesitan tomar decisiones estratégicas sobre proveedores, logística y términos de negociación internacional.

En Ecuador, la industria textil se caracteriza por su alta dependencia de la importación de materias primas, como algodón, fibras sintéticas y otros insumos esenciales para la producción, lo que lo convierte en un sector altamente influenciado por las condiciones del comercio internacional y la logística global (UNCTAD, 2023), pero las empresas enfrentan problemas de retrasos en la entrega en términos de logística, falta de planificación y falta de conocimiento o desconocimiento de los Incoterms, y, por lo tanto, enfrentan riesgos en el comercio exterior (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca 2024). Esto no es una excepción del sector textil ecuatoriano y Pinto S.A, que importa materias primas para operar en su proceso de producción. Además, la correcta selección y uso y

aplicación de los Incoterms es importante para la asignación de las responsabilidades, costos y riesgos del comprador y vendedor. Sin embargo, en la mayoría de los casos, la elección de incoterms suele fundamentarse en prácticas empíricas o en el limitado conocimiento técnico, en lugar de un análisis estructurado de los riesgos logísticos, lo que puede derivar en ineficiencias operativas y en un incremento del riesgo dentro de la cadena de suministro (*International Chamber of Commerce*, 2020; UNCTAD, 2023). En este sentido, es importante que los riesgos logísticos de la importación de materias primas textiles por la empresa Pinto S.A. sean investigados y evaluados para que se haga la elección y uso correcto de los Incoterms para las operaciones de comercio internacional.

Objetivo General

Evaluar la situación actual de los procesos de importación de materias primas de la empresa Pinto S.A y su impacto en la correcta selección de Incoterms.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de los procesos de importación de materia prima en la empresa Pinto S.A.
- Identificar los principales riesgos logísticos presentes en las operaciones de importación.
- Analizar la relación entre los riesgos logísticos y la selección de Incoterms utilizados por la empresa.
- Proponer lineamientos estratégicos para la adecuada selección y aplicación de Incoterms que permitan mitigar riesgos.

Relevancia del Estudio

Esta investigación se justifica para gestionar mejor los riesgos logísticos en la importación de materias primas en la industria textil ecuatoriana ya que estos, están directamente relacionados con los costos, el tiempo de entrega y la eficiencia operativa.

Desde una perspectiva técnica, los riesgos logísticos representan un elemento crítico en las operaciones de comercio internacional. Entre los más relevantes se encuentran los retrasos en el transporte, los sobrecostos logísticos, los daños a la mercancía y las deficiencias en la coordinación de la cadena de suministro. Estas situaciones pueden afectar los tiempos de entrega e incrementar los costos de importación de las empresas (Christopher, 2016; UNCTAD, 2023). Es importante tener éxito en la selección y uso de los Incoterms cuando se trata de la gestión de riesgos logísticos porque permite definir claramente las responsabilidades, costos y riesgos de los Incoterms para que podamos asegurarnos de la correcta división de la responsabilidad, costo y riesgo a ser compartido de una parte a la otra. Como la empresa Pinto S.A. depende de insumos importados, es importante analizar los riesgos logísticos y cómo esto impacta el proceso de toma de decisiones de la empresa en las negociaciones internacionales. Con este enfoque, existe la posibilidad de ineficiencias operativas y por lo tanto exposición al riesgo. Este estudio contribuye al desarrollo de criterios técnicos para la evaluación de riesgos logísticos y sus efectos en la selección de Incoterms para optimizar las operaciones de importación y hacer a la empresa más competitiva.

Concepto e importancia

El comercio internacional constituye un elemento fundamental para el desarrollo económico de los países, ya que permite el intercambio de bienes y servicios más allá de las fronteras nacionales, facilitando el acceso a recursos, tecnología y mercados externos. En este contexto, Jaramillo (2025) sostiene que el comercio internacional se ha transformado en un sistema dinámico influenciado por cambios constantes en las preferencias del consumidor, lo que obliga a las empresas a adaptarse a nuevas exigencias globales. Desde el punto de vista del sector textil ecuatoriano, el comercio internacional tiene un rol estratégico ya que permite el abastecimiento de materias primas que no se producen

localmente en cantidades suficientes. En este sentido, resulta de especial relevancia para empresas como Pinto, cuya producción depende de la calidad y disponibilidad de insumos textiles importados. Por otra parte, el comercio internacional estimula la competitividad, ya que obliga a las empresas a mejorar sus procesos productivos, logísticos y comerciales para hacer frente a la competencia extranjera. En tal sentido, se afirma que “las tendencias de consumo van cambiando continuamente en el mercado internacional” (Jaramillo, 2025), lo que afecta directamente a la industria textil, la cual debe ajustarse a estándares de calidad y eficiencia cada vez más exigentes.

CAPITULO 2: MARCO METODOLÓGICO

1.1.1 Metodología

La presente investigación se desarrolló mediante un enfoque mixto, debido a que integró métodos cuantitativos y cualitativos con la finalidad de obtener una visión más amplia sobre los procesos logísticos relacionados con la importación de materia prima textil en Empresas Pinto S.A. El enfoque cuantitativo permitió recopilar información estadística a través de encuestas dirigidas a los colaboradores de la empresa, mientras que, el enfoque cualitativo facilitó la obtención de información especializada mediante entrevistas aplicadas al personal vinculado al área de comercio exterior y logística internacional. Según Roberto Hernández Sampieri, el enfoque mixto combina la recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos con la finalidad de fortalecer la comprensión del problema de investigación. El tipo de investigación fue descriptivo y de campo. Descriptivo, debido a que permitió identificar y analizar las características de los procesos logísticos de importación empleados dentro de la empresa, y de campo porque la información se obtuvo directamente de los participantes involucrados en el objeto del estudio. Además, se empleó una investigación documental y bibliográfica mediante la revisión de artículos científicos, fuentes académicas, informes y bases de datos relacionadas con logística internacional, comercio exterior y procesos de importación.

Las encuestas fueron realizadas de manera virtual, permitiendo que los participantes respondieran en línea desde sus respectivos lugares de trabajo y en horarios accesibles, lo cual fue de mucha ayuda para el proceso de recolección de datos. De igual manera, se garantizó la confidencialidad y anonimato de las respuestas, indicando que la información obtenida sería utilizada únicamente con fines académicos y de investigación.

Adicionalmente, se realizó una entrevista semiestructurada al personal especializado en el área de comercio exterior y logística internacional de la empresa, con el fin de obtener información técnica sobre los procesos logísticos de importación. La entrevista permitió recopilar información más detallada sobre los riesgos, problemáticas y procedimientos relacionados con las operaciones logísticas de importación de materia prima textil.

Para finalizar, la información recopilada fue procesada mediante estadísticas descriptivas, tablas y figuras, con la finalidad de facilitar el análisis y la interpretación de los resultados obtenidos durante la investigación.

A continuación, en la Tabla 1 se establece el diseño metodológico de la investigación, que define los componentes del estudio.

Tabla 1. Propuesta del diseño Metodológico

Factor	Tipos
Tipo de estudio	Descriptivo
Tipo de diseño	Transversal
	Estudio de caso
	Mixto
	No experimental

Muestra

La muestra correspondiente a la investigación cualitativa estuvo compuesta por un profesional con experiencia en los procesos de importación y gestión logística de la empresa, a quien se le realizó una entrevista semiestructurada para obtener información sobre las prácticas operativas, los riesgos identificados y los criterios utilizados en la selección de Incoterms, este instrumento complementó los resultados obtenidos con la encuesta, proporcionando una mayor comprensión del contexto organizacional y de los factores que influyen en la toma de decisiones logísticas. Según Baptista (2014), la entrevista es una

técnica de recolección de datos fundamental para los estudios que desean comprender percepciones, experiencias y procesos específicos, ya que permite contrastar e indagar más a fondo la información obtenida por otros instrumentos. Por lo tanto, los resultados de la entrevista aportaron evidencia pertinente para validar los hallazgos cuantitativos y fortalecer la interpretación integral de los riesgos logísticos presentes en la importación de materia prima textil de Pinto S.A.

Para la investigación cuantitativa, la población del estudio estuvo conformada por los colaboradores de Empresas Pinto S.A. De acuerdo con información corporativa publicada por *EMIS Company Profiles*, la empresa registró aproximadamente 475 empleados durante el período 2025, cifra que fue utilizada como referencia para el desarrollo de la presente investigación.

Para determinar el tamaño de la muestra se aplicó la fórmula para poblaciones finitas, considerando un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%. Estos parámetros fueron utilizados frecuentemente en investigaciones académicas con el propósito de garantizar la confiabilidad de los resultados obtenidos.

n = tamaño de la muestra

N = población total

Z = nivel de confianza

p = probabilidad de éxito

q = probabilidad de fracaso

e = margen de error

$$n = (N * Z^2 * p * q) / (e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q)$$

$$n = (475 * (1.96)^2 * 0.5 * 0.5) / ((0.05)^2 * (475 - 1) + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5)$$

$$n = 213$$

A partir de este cálculo, se obtuvo una muestra de 213 colaboradores, a los cuales se les envió el cuestionario elaborado en Google Forms para la recopilación de información. Dicho formulario fue enviado a los responsables de cada área involucrada, con la finalidad de coordinar y facilitar la participación de los colaboradores seleccionados para el estudio.

Nota: Si bien la muestra calculada mediante la fórmula para poblaciones finitas dió un resultado de 213 participantes, durante el proceso de recolección de datos se obtuvieron 207 respuestas válidas, lo que representa una tasa de respuesta del 97.2%. Esta diferencia de seis cuestionarios se atribuye a factores como la disponibilidad de tiempo de algunos colaboradores durante el período de aplicación y limitaciones de acceso a determinadas áreas operativas de la empresa. De esta manera, según Hernández (2014) señala que, en investigaciones con enfoque cuantitativo, una tasa de respuesta superior al 70% se considera estadísticamente aceptable para garantizar la representatividad de los resultados, por lo que la muestra efectiva obtenida no compromete la validez ni la confiabilidad del estudio. En consecuencia, el análisis de los datos se realizó sobre la base de los 207 cuestionarios completos y válidos recolectados.

CAPITULO 3: MARCO TEÓRICO

1.1.2. Comercio exterior en Ecuador

La estructura del comercio exterior ecuatoriano se caracteriza por la exportación de bienes primarios y la importación de productos manufacturados e insumos industriales. En el sector textil, esto se refleja en una gran dependencia de las importaciones, sobre todo en materias primas como fibras, hilos y productos químicos. Según Ortega (2026), el mercado ecuatoriano evidencia una fuerte competencia entre productos nacionales e importados, donde factores como el precio y la calidad influyen directamente en la decisión de compra del consumidor. Esta situación representa un desafío para las empresas textiles nacionales, que deben optimizar sus procesos para mantenerse competitivas.

Así mismo, la presencia de productos importados a menor costo genera presión sobre la industria local, obligando a empresas como Pinto a fortalecer su eficiencia operativa y su gestión logística. En este contexto, se ha determinado que existe una relación directa entre el origen del producto y la decisión de compra (Morocho, 2026), lo que evidencia la importancia del posicionamiento de la producción nacional.

1.2. IMPORTACIÓN

1.2.1. Definición y características

La importación se define como el proceso mediante el cual un país adquiere bienes o servicios provenientes del exterior para su consumo o uso en procesos productivos. En el sector textil ecuatoriano, este proceso es fundamental debido a la limitada producción nacional de insumos clave.

En este sentido, Chabarro-Barroso et al. (2025) señalan que la estructura productiva del sector textil depende significativamente de insumos importados, lo que incrementa su vulnerabilidad frente a factores externos como variaciones en costos logísticos, tiempos de entrega y condiciones del mercado internacional.

Las características principales de la importación en el sector textil incluyen la necesidad de una planificación estratégica, el cumplimiento de las normativas aduaneras y la dependencia de una eficiente logística internacional. Estas características afectan directamente el desempeño de la empresa Pinto, que requiere un flujo constante de materias primas para mantener su producción.

1.2.2. Proceso de importación

El proceso de importación en Ecuador comprende varias etapas, desde la negociación con proveedores internacionales hasta la nacionalización de la mercancía. En el sector textil, este proceso adquiere mayor relevancia debido a la sensibilidad de los insumos y su impacto directo en la producción.

En este contexto, Chabarro-Barroso et al. (2025) destacan que muchas empresas presentan debilidades en la gestión de estos procesos, lo que puede generar retrasos, sobrecostos y problemas en la cadena de suministro. De hecho, se establece que “las debilidades administrativas inciden directamente en la eficiencia operativa de las empresas textiles” (Chabarro-Barroso et al., 2025, p. 468).

Para empresas como Pinto, una gestión eficiente del proceso de importación es clave para garantizar la continuidad de la producción y evitar interrupciones en su cadena de valor. Además, cada etapa del proceso de importación implica la exposición a distintos riesgos logísticos que pueden afectar el desempeño empresarial. Por ejemplo, durante la fase de negociación, una inadecuada selección del proveedor puede generar problemas de calidad o incumplimiento en los tiempos de entrega. En la etapa de transporte internacional, factores como la congestión portuaria, retrasos en rutas marítimas o daños en la mercancía pueden afectar directamente la disponibilidad de insumos. Finalmente, en el proceso de nacionalización, errores en la documentación o cambios en las normativas aduaneras pueden generar retrasos adicionales y sobrecostos (UNCTAD, 2023).

De esta manera, la ausencia de planificación y coordinación entre los protagonistas de la importación, tales como proveedores, *freight forwarders*, aseguradoras y autoridades aduaneras, incrementa la complicación del proceso, así como la posibilidad de aparición de los riesgos. En este sentido, la buena gestión del proceso de importación radica no sólo en el acatamiento de los requerimientos de tipo operativo, sino que también incluye la implementación de estrategias de mitigación de riesgos de modo que se puedan detectar eventualidades futuras. Para la International *Chamber of Commerce* (2020), una adecuada estructuración de las operaciones de comercio internacional a partir de la elección de los Incoterms, que muestra el modo de hacer las cosas de la manera más eficiente, mejora la logística y permite acelerar sistemas que llevan ventajas en la incertidumbre de la cadena de suministro.

1.3. LOGÍSTICA INTERNACIONAL

1.3.1. Cadena de suministro

La cadena de suministro en el comercio internacional comprende, en su totalidad, todas las tareas y actividades inherentes a llevar un producto desde el punto de partida hasta el consumidor final. Este proceso en el sector textil ecuatoriano depende, en gran extensión, de los proveedores internacionales, y esto hace que sea un elemento de gran complejidad. Según Jaramillo (2025), la globalización ha intensificado la interdependencia entre los actores de la cadena de suministro, lo que implica que cualquier interrupción puede afectar significativamente la producción.

En el caso de empresas como Pinto, la eficiencia de la cadena de suministro es fundamental para garantizar la disponibilidad de insumos y cumplir con la demanda del mercado.

1.3.2. Costos logísticos

Los costos logísticos constituyen un factor determinante en la competitividad del sector textil ecuatoriano, ya que influyen directamente en el costo final del producto. Estos costos incluyen transporte internacional, seguros, almacenamiento y trámites aduaneros.

En este sentido, según Vega (2025) la logística se ha convertido en un elemento estratégico dentro del comercio internacional, debido a su impacto en la eficiencia operativa de las empresas. Asimismo, establece que la gestión logística se ha convertido en un elemento estratégico dentro del comercio internacional.

Para empresas como Pinto, una inadecuada gestión de los costos logísticos puede afectar su rentabilidad y su capacidad competitiva frente a productos importados.

1.4. RIESGOS LOGÍSTICOS

1.4.1. Definición y enfoque aplicado

Los riesgos logísticos se refieren a la posibilidad de que ocurran eventos que afecten negativamente la cadena de suministro. En el sector textil ecuatoriano, estos riesgos están estrechamente relacionados con la dependencia de importaciones.

En este contexto, Morocho (2026) señalan que la incertidumbre en el comercio internacional influye en la toma de decisiones empresariales, especialmente en sectores dependientes de insumos importados.

1.4.2. Evaluación de riesgos

Como se puede apreciar en la Tabla 2, los riesgos logísticos más relevantes en el sector textil ecuatoriano están directamente relacionados con su fuerte dependencia de materias primas importadas. Esta característica hace que cualquier problema en la logística internacional tenga un impacto inmediato en la producción.

Tabla 2. Principales riesgos logísticos en el sector textil ecuatoriano

Riesgo	Descripción	Impacto en empresas como Pinto
Retrasos en transporte	Demoras en envíos internacionales	Paralización de producción
Incremento de costos	Aumento en fletes y seguros	Reducción de rentabilidad
Daño de mercancía	Afectación de insumos textiles	Pérdida económica
Cambios regulatorios	Modificaciones en normas aduaneras	Retrasos y sobrecostos

Los retrasos en el transporte representan uno de los riesgos más importantes, ya que pueden interrumpir el suministro de insumos y provocar paralizaciones en los procesos productivos, afectando la capacidad de las empresas para responder a la demanda del mercado. De igual forma, el aumento de los costos logísticos, como fletes y seguros, incide directamente en los costos de producción, disminuyendo la competitividad frente a productos importados. En este contexto, Vega (2025) señala que la variabilidad en los costos y en las condiciones del comercio internacional genera un mayor nivel de incertidumbre, lo que obliga a las empresas a mejorar su planificación y control logístico.

En este sentido, la relación entre los riesgos logísticos y la selección de los Incoterms cobra especial importancia en la gestión de las importaciones. Elegir correctamente estos términos permite establecer de manera clara en qué punto se transfieren los riesgos y las responsabilidades entre el proveedor y el comprador, lo cual ayuda a reducir el impacto de situaciones como daños en la mercancía, retrasos en el transporte o cambios en las regulaciones. En empresas del sector textil como Pinto S.A., donde la calidad y disponibilidad de los insumos son fundamentales para la producción, una elección inadecuada

de Incoterms puede llevar a asumir riesgos innecesarios y generar mayores costos operativos. Por ello, se reconoce que “una adecuada asignación de riesgos en el comercio internacional permite reducir la incertidumbre y mejorar la eficiencia logística” (*International Chamber of Commerce, 2020*), lo que evidencia la importancia de considerar el análisis de riesgos como parte clave en la toma de decisiones dentro de los procesos de importación.

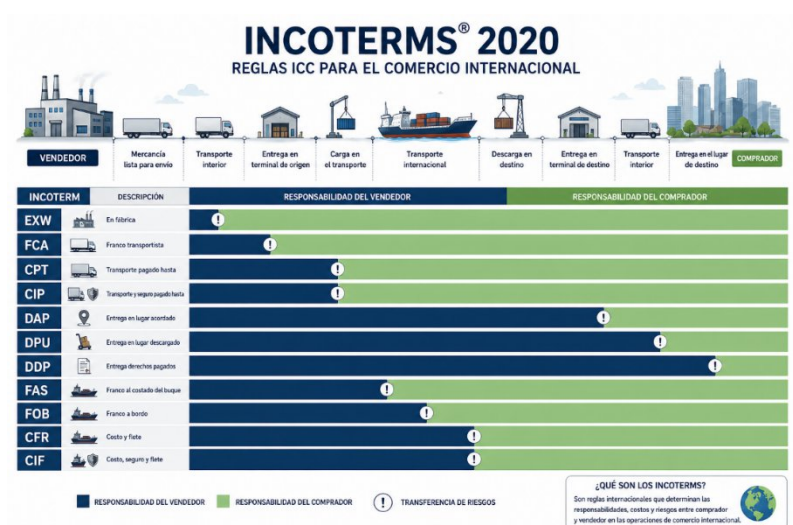
1.5. Incoterms

Los Incoterms son normas internacionales que regulan la distribución de responsabilidades entre comprador y vendedor en el comercio internacional. Su correcta aplicación permite definir quién asume los costos y riesgos durante el transporte de la mercancía.

En Ecuador, para el sector textil, la aplicación adecuada de los Incoterms resulta de importancia estratégica, pues gran parte de las materias primas, como fibras, hilos y productos químicos, se importan para la producción. En este sentido, la selección del Incoterm no sólo determina las obligaciones logísticas, sino también el grado de riesgo que asumirá la empresa importadora durante el transporte internacional. Según la *International Chamber of Commerce (2020)*, los Incoterms regulan de forma precisa el punto de transmisión de los riesgos entre el vendedor y el comprador, lo cual es primordial para eludir conflictos y asegurar una correcta gestión de las operaciones de comercio exterior.

En la Figura 1.1 se presenta la distribución de responsabilidades entre el vendedor y el comprador que establecen los Incoterms 2020 a lo largo del proceso logístico internacional.

Figura 1.1



Nota. Elaboración propia con base en *International Chamber of Commerce* (2020) e UNCTAD (2023)

1.6. Relación entre riesgos logísticos e incoterms

La selección de los Incoterms tiene una incidencia directa en la gestión de riesgos logísticos.

En el sector textil ecuatoriano, esta decisión es fundamental para empresas como Pinto, ya que determina el nivel de responsabilidad que asumen en el proceso de importación.

Por ejemplo, el uso de Incoterms como CIF permite transferir parte del riesgo al proveedor, mientras que otros como FOB implican una mayor responsabilidad para el importador. En este sentido, la elección del Incoterm debe basarse en el nivel de riesgo que la empresa está dispuesta a asumir (Morocho, 2026).

En este sentido, se observa cómo los Incoterms no solo atribuyen cargos, sino que influyen directamente en la operación logística, la gestión de costos y la toma de decisiones dentro de la empresa. Según la *International Chamber of Commerce* (2020), estos términos permiten establecer con claridad la distribución de riesgos y responsabilidades entre las partes, contribuyendo a evitar conflictos en el comercio internacional. La relación entre los riesgos logísticos y los Incoterms se hace explícita a través de la capacidad de las empresas para

anticiparse y minimizar las potenciales interrupciones que sufren por la cadena de suministro. Problemas como colas portuarias, fluctuaciones de precios del transporte, cambios de regulación, todo lo cual tiene implicaciones directas en la operativa de importación. Por lo que una buena selección del Incoterm permite diluir estos riesgos (UNCTAD, 2023). En este sentido, se señala que: "la buena asignación de riesgos en el comercio internacional hace aumentar la eficiencia logística y llegar a una menor incertidumbre operativa" (*International Chamber of Commerce, 2020*).

1.7. Sector textil en Ecuador

El sector textil en Ecuador representa una actividad económica estratégica dentro del aparato productivo nacional, debido a su contribución en la generación de empleo y su participación en la industria manufacturera. De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2023), la industria manufacturera, dentro de la cual se encuentra el sector textil, constituye una fuente importante de empleo formal, especialmente en pequeñas y medianas empresas. Esta característica convierte al sector en un eje relevante para el desarrollo económico, particularmente en regiones donde la producción textil tiene una alta concentración.

Adicionalmente, el sector textil ecuatoriano enfrenta un entorno competitivo influenciado por la apertura comercial y la globalización, lo que ha generado la necesidad de mejorar sus procesos productivos y logísticos. Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2022), los sectores manufactureros en América Latina, incluido el textil, deben fortalecer su competitividad mediante la eficiencia en sus cadenas de suministro y la incorporación de estrategias logísticas más avanzadas. En este contexto, la industria textil no solo cumple un rol económico, sino que también representa un sector vulnerable a factores externos, especialmente aquellos relacionados con el comercio internacional.

1.7.2. Materia prima e importaciones

La industria textil ecuatoriana se caracteriza por su dependencia de materias primas importadas, lo que establece una relación directa entre el desempeño del sector y la eficiencia de la logística internacional. Insumos como fibras sintéticas, algodón procesado y productos químicos no siempre se producen en el país en cantidades suficientes, lo que obliga a las empresas a recurrir al mercado internacional para abastecerse. Según la CEPAL (2022), esta dependencia de insumos importados es común en las economías latinoamericanas y representa un desafío en términos de costos, tiempos de entrega y exposición a riesgos logísticos.

En este sentido, cualquier interrupción en la cadena de suministro, como retrasos en el transporte, variaciones en los costos logísticos o cambios en las regulaciones comerciales, puede afectar directamente la producción y generar pérdidas económicas. Para empresas del sector textil ecuatoriano como Pinto S.A., esta situación implica la necesidad de gestionar de manera eficiente los procesos de importación, incorporando herramientas que permitan mitigar riesgos. Entre estas herramientas destacan los Incoterms, ya que su correcta selección permite definir claramente la distribución de responsabilidades y riesgos entre las partes involucradas en la operación comercial. De esta manera, una adecuada gestión de las importaciones, combinada con el uso estratégico de los Incoterms, contribuye a mejorar la eficiencia operativa y la competitividad del sector textil en el contexto del comercio internacional.

CAPITULO 4: DIAGNÓSTICO

2. Diagnóstico aplicado a Pinto S.A.

2.1. Contexto de la empresa Pinto S.A.

Pinto S.A, fundada en 1913 se ha consolidado como líder en la fabricación y comercialización de prendas de vestir, destacándose por su capacidad productiva, innovación y posicionamiento dentro del mercado ecuatoriano. Su planta principal se encuentra ubicada en la ciudad de Otavalo, donde se desarrolla gran parte de sus operaciones industriales y logísticas, abasteciendo tanto al mercado nacional como internacional (Pinto, 2024).

La empresa mantiene un modelo de producción verticalmente integrado, lo que le permite controlar diferentes etapas de la cadena de suministro, desde la adquisición e importación de materia prima textil hasta la elaboración y distribución del producto final. Debido a la naturaleza de sus operaciones, Pinto S.A. depende significativamente del abastecimiento internacional de insumos textiles, fibras, hilos y materiales especializados provenientes de distintos mercados externos. En este contexto, la gestión logística adquiere un papel estratégico para garantizar la continuidad operativa, el cumplimiento de tiempos de producción y la reducción de costos asociados al comercio internacional.

Dentro de las operaciones de importación de materia prima, la empresa enfrenta diversos riesgos logísticos relacionados con retrasos en el transporte internacional, variaciones en los costos de fletes, problemas aduaneros, incumplimientos por parte de proveedores y posibles daños o pérdidas de mercancías durante el traslado. Estos factores pueden afectar directamente la eficiencia de la cadena de suministro y la planificación productiva de la organización. Por esta razón, la adecuada selección y aplicación de los Incoterms constituye una herramienta fundamental para delimitar responsabilidades, riesgos y costos entre compradores y vendedores dentro de las negociaciones internacionales (Pinto, 2024).

En los últimos años, ha logrado fortalecer sus procesos logísticos y comerciales con el objetivo de mejorar su competitividad dentro del sector textil ecuatoriano. La empresa ha buscado optimizar sus mecanismos de abastecimiento internacional mediante estrategias orientadas a la reducción de riesgos y una mayor eficiencia en sus operaciones de comercio exterior. Asimismo, el crecimiento de la competencia global y las constantes variaciones en las condiciones del transporte internacional han incrementado la necesidad de evaluar los riesgos logísticos asociados a la importación de materia prima, especialmente en relación con la correcta aplicación de los Incoterms en las negociaciones comerciales internacionales.

Adicionalmente, la compañía ha incorporado políticas de sostenibilidad y modernización industrial como parte de su estrategia empresarial, implementando procesos de producción más eficientes y responsables con el medio ambiente. Estas iniciativas no solo fortalecen la imagen corporativa de la empresa, sino que también influyen en sus decisiones logísticas y comerciales, especialmente en la selección de proveedores internacionales y modalidades de transporte que permitan mantener estándares de calidad, seguridad y sostenibilidad dentro de su cadena de suministro (Pinto, 2024).

2.1.1. Actividad económica

Empresas Pinto S.A. desarrolla sus actividades dentro del sector manufacturero textil y de confección en el Ecuador. La empresa se dedica principalmente a la producción, comercialización y distribución de prendas de vestir y productos textiles elaborados mediante tejido de punto, atendiendo tanto al mercado nacional como internacional. Sus operaciones abarcan diferentes procesos industriales, entre ellos el diseño, tejeduría, tinturado, confección y comercialización de prendas textiles, lo que le permite mantener una cadena productiva integrada y una mayor capacidad de control sobre sus procesos operativos (Pinto, 2024).

La actividad económica de la empresa mantiene una estrecha relación con el comercio exterior, debido a la necesidad constante de importar materia prima e insumos textiles requeridos para el desarrollo de sus operaciones productivas. Entre los principales productos importados se encuentran fibras, hilos, telas y productos químicos especializados utilizados en la fabricación textil.

Asimismo, Pinto S.A. forma parte de una de las industrias con mayor relevancia dentro del sector manufacturero ecuatoriano, debido a la generación de empleo y al aporte económico que representa la actividad textil para el país.

2.1.2. Importancia de la materia prima en su operación

La materia prima constituye uno de los elementos fundamentales dentro de la operación de la industria textil, debido a que de ella depende la calidad del producto final, la continuidad de la producción y la capacidad competitiva de las empresas en el mercado. En el caso de la empresa Pinto, la importación de materia prima textil representa un proceso estratégico para garantizar la fabricación de prendas con estándares adecuados de calidad y diseño, permitiendo satisfacer la demanda de los consumidores nacionales. Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, las cadenas de suministro eficientes y el acceso oportuno a insumos son factores determinantes para el desarrollo de la industria manufacturera en América Latina (CEPAL, 2023). Por ello, la correcta gestión de la materia prima influye directamente en la productividad y sostenibilidad operativa de la empresa.

Asimismo, la disponibilidad de materia prima impacta en la planificación de la producción y en el cumplimiento de los tiempos de entrega establecidos por la organización. Dentro de la industria textil ecuatoriana, muchas empresas dependen de proveedores internacionales debido a que ciertos materiales especializados no son producidos localmente en cantidades suficientes o con las características técnicas requeridas. En este contexto, la importación de telas, fibras y demás insumos permite a empresas como Pinto mantener la continuidad de sus operaciones y

responder de manera eficiente a las tendencias del mercado. De acuerdo con Pro Ecuador (2022), la importación de materias primas fortalece la competitividad empresarial al facilitar el acceso a productos de mejor calidad y tecnología para los procesos productivos.

Por otra parte, la materia prima tiene una incidencia directa en los costos operativos de la empresa, ya que cualquier variación en su precio, disponibilidad o transporte puede afectar la rentabilidad del negocio. En el sector textil, los retrasos logísticos, las restricciones comerciales o el incremento de aranceles generan impactos significativos sobre los procesos de importación y producción. Por esta razón, resulta indispensable que las empresas desarrollen estrategias adecuadas de abastecimiento y gestión logística que minimicen riesgos y eviten interrupciones en la cadena de suministro. Según la Organización Mundial del Comercio (2023), las empresas manufactureras que poseen una planificación eficiente de abastecimiento logran reducir costos y mejorar su desempeño dentro del comercio internacional.

La importancia de la materia prima dentro de la operación de Pinto también se relaciona con la satisfacción del cliente y el posicionamiento de la marca en el mercado ecuatoriano. La calidad de los insumos utilizados influye en aspectos como la durabilidad, comodidad y presentación de las prendas textiles, factores que son altamente valorados por los consumidores. Además, mantener un abastecimiento constante permite evitar retrasos en la producción y desabastecimiento en puntos de venta, fortaleciendo la imagen y confianza de la empresa. En consecuencia, la adecuada gestión de la materia prima no solo constituye un elemento operativo, sino también un factor estratégico para el crecimiento y permanencia de la organización dentro de la industria textil ecuatoriana.

2.1.3. Dependencia de proveedores Internacionales

La dependencia de proveedores internacionales constituye un factor relevante dentro de la operación de las empresas textiles ecuatorianas, especialmente en aquellas que requieren materias primas especializadas para mantener sus estándares de producción y calidad.

La adquisición de insumos provenientes del exterior permite acceder a materiales que, en muchas ocasiones, no se producen localmente con las características técnicas necesarias o en volúmenes suficientes para cubrir la demanda de producción. Esta situación genera una relación directa entre la continuidad operativa de la empresa y la eficiencia de sus proveedores internacionales, convirtiendo así el abastecimiento externo en un elemento estratégico para el desarrollo de sus actividades productivas.

La dependencia de proveedores internacionales también influye en la estabilidad de la cadena de suministro, debido a factores externos como crisis económicas, conflictos comerciales, restricciones aduaneras o problemas logísticos pueden afectar la disponibilidad de los insumos importados. En el sector textil, cualquier retraso en la llegada de materia prima puede ocasionar interrupciones en la producción, incumplimiento de pedidos y afectaciones económicas para la empresa. Según la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD, 2023), las empresas que dependen de mercados internacionales enfrentan mayores desafíos relacionados con la volatilidad del comercio global y las alteraciones en las cadenas logísticas internacionales.

De igual manera, la relación con proveedores internacionales impacta directamente en los costos operativos y en la competitividad de la empresa. Variables como el tipo de cambio, los costos de transporte internacional, los aranceles y las políticas comerciales de otros países pueden modificar el valor final de la materia prima importada. De acuerdo con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2022), las empresas latinoamericanas que desarrollan estrategias diversificadas de proveedores logran reducir riesgos comerciales y fortalecer su capacidad de respuesta ante cambios del mercado internacional.

Asimismo, la dependencia de proveedores internacionales exige una adecuada planificación logística y comercial que permita minimizar riesgos y asegurar la continuidad de las operaciones empresariales. La coordinación eficiente entre proveedores, operadores logísticos

y procesos aduaneros resulta fundamental para evitar retrasos que afecten la producción y distribución de los productos textiles. En el caso de Pinto, la gestión de relaciones comerciales internacionales representa un componente clave para mantener la disponibilidad de materia prima y sostener su posicionamiento dentro del mercado ecuatoriano. Por ello, la dependencia de proveedores internacionales no solo involucra aspectos de abastecimiento, sino también decisiones estratégicas relacionadas con competitividad, eficiencia y sostenibilidad empresarial.

CAPITULO 5: ANÁLISIS DEL ENTORNO Y DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

2.2. Análisis del entorno

2.2.1. Análisis PESTEL enfocado en importaciones textiles

En la Figura 1.2 se presenta el análisis PESTEL realizado para la empresa Pinto S.A. con el fin de identificar los factores externos que afectan los riesgos logísticos relacionados con la importación de materia prima textil y cómo esto influye en la elección y utilización de los Incoterms. Este análisis, además examina los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que pueden afectar las operaciones de comercio internacional de la empresa, evidenciando cómo las condiciones del entorno impactan en la planificación logística, la gestión de riesgos y la toma de decisiones estratégicas dentro de los procesos de importación.

Figura 1.2



Nota: Elaboración con base en información de la *World Trade Organization* (2023) y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2022), relacionada con comercio exterior, logística internacional y gestión de riesgos en procesos de importación.

2.2.2. Fuerzas de Porter en el sector textil

En la Figura 1.3 se presenta el análisis de las cinco fuerzas de Porter aplicado a la empresa Pinto dentro del sector textil ecuatoriano. Esta herramienta estratégica permite identificar el nivel de competitividad de la industria mediante la evaluación de factores como la rivalidad entre competidores, el poder de negociación de proveedores y compradores, la amenaza de nuevos entrantes y la presencia de productos sustitutos. A través de este análisis, se busca comprender el entorno competitivo en el que se desarrolla la empresa y los riesgos que pueden influir en sus operaciones, especialmente en los procesos relacionados con la importación de materia prima textil.

Figura 1.3



Nota: Elaboración propia basada en el modelo de las cinco fuerzas de Porter (1980), utilizando información de Pinto, la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (AITE) y análisis del sector textil ecuatoriano relacionados con competitividad y dinámica de mercado.

2.3. Análisis del proceso de importación en Pinto S.A.

2.3.1. Etapas del proceso de importación

El proceso de importación de materia prima textil en Pinto S.A. se articula en una secuencia de etapas interdependientes que van desde la planificación de la necesidad productiva hasta la nacionalización y recepción del insumo en planta. Esta estructura obedece tanto a las exigencias operativas internas como a los requerimientos normativos del comercio exterior ecuatoriano. Según Chabarro-Barroso et al. (2025), la eficiencia en cada fase del proceso de importación incide directamente en la continuidad operativa de las empresas manufactureras, especialmente cuando la producción depende de insumos no disponibles en el mercado local.

En una primera instancia, el departamento de compras identifica la necesidad de insumos textiles, tales como fibras sintéticas, hilos y telas especializadas, y elabora la orden de compra internacional con base en los requerimientos de producción y los niveles de inventario. Esta etapa es considerada crítica, dado que un error en la estimación de la demanda puede generar tanto excesos de stock como desabastecimiento, con efectos directos en los costos logísticos y en el cumplimiento de los tiempos de producción. La correcta identificación del proveedor internacional y la negociación de los términos de la transacción, incluidos los Incoterms, constituyen parte esencial de esta fase.

Una vez formalizada la compra, se procede a la contratación del transporte internacional, que en el caso de Pinto S.A. es predominantemente marítimo. Los resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa reflejan que el 68.1% de las operaciones de importación se realizan por vía marítima, lo que evidencia la alta dependencia de esta modalidad y, por tanto, la exposición a los riesgos inherentes a este tipo de transporte, como congestión portuaria y variaciones en tiempos de tránsito. A esta etapa le sigue la gestión documental, en la que se preparan y verifican documentos como la factura comercial, el conocimiento de embarque, el

certificado de origen y la lista de empaque, cuya correcta elaboración es determinante para evitar demoras en el proceso aduanero.

La fase de nacionalización corresponde al trámite aduanero en Ecuador, en el cual el agente de aduanas realiza la declaración aduanera y se pagan los tributos correspondientes. Es precisamente en este punto donde se materializa el mayor riesgo regulatorio, especialmente cuando existen cambios en las partidas arancelarias o inconsistencias documentales. Finalmente, la mercancía es trasladada desde el puerto de Guayaquil o el aeropuerto correspondiente hasta la planta de producción en Otavalo, completando así el ciclo logístico de importación. La *International Chamber of Commerce* (2020) subraya que una estructuración clara del proceso de importación, apoyada en la correcta selección de Incoterms, permite optimizar cada una de estas etapas y reducir la exposición al riesgo a lo largo de la cadena.

Tabla 3. Percepción del proceso de importación Pinto S.A.

Dimensión evaluada	1-2	3	4-5	Media	Interpretación
Procedimientos establecidos	13.0%	15.5%	71.5%	3.81	Proceso relativamente estructurado
Ccoordinación entre áreas	17.0%	30.0%	53.0%	3.57	Coordinación media, área de mejora
Comunicación eficiente con proveedores	16.9%	21.3%	61.8%	3.58	Comunicación aceptable, mejorable
Seguimiento y control constante	14.5%	18.8%	66.7%	3.67	Control moderado

Nota. Elaboración propia a partir de encuesta aplicada a colaboradores de Pinto S.A. (n=207, 2025).

Como se observa en la Tabla 3, los colaboradores identifican que los procedimientos de importación se encuentran relativamente establecidos, con una media de 3.81 sobre 5. Sin embargo, las dimensiones de coordinación entre áreas (3.57) y comunicación con proveedores (3.58) presentan los valores más bajos, lo que sugiere que existen brechas en la integración de

los actores internos y externos del proceso. Estas brechas, de no ser atendidas, pueden traducirse en una mayor exposición a riesgos operativos y documentales durante la ejecución de las importaciones.

2.3.2. Tiempos de importación

Los tiempos de importación representan una variable crítica en la planificación productiva de Pinto S.A., dado que cualquier retraso en la llegada de la materia prima textil puede comprometer los ciclos de producción y los compromisos comerciales de la empresa. En el sector textil ecuatoriano, los tiempos de tránsito varían en función del origen de la mercancía, el modo de transporte utilizado y la eficiencia de los procesos aduaneros. Según la UNCTAD (2023), la variabilidad en los tiempos logísticos constituye uno de los principales factores de incertidumbre en las operaciones de importación de insumos industriales.

Los datos obtenidos a través de la encuesta evidencian que el 75.9% de los colaboradores encuestados calificaron con 4 o 5 puntos sobre una escala de 5 la afirmación de que los tiempos de entrega afectan las operaciones de la empresa, con una media de 3.88. En una línea similar, el 71.1% consideró que los retrasos en el transporte internacional son frecuentes, lo que se refleja en una media de 3.80. Estas cifras son coherentes con el hecho de que el retraso en la entrega es el problema logístico más reportado por los colaboradores, alcanzando el 41.5% de las menciones.

Tabla 4. Percepción de tiempos e impacto logístico

Escala	Descripción	Tiempos afectan operaciones	Retrasos frecuentes en transporte	Estrategias adicionales de Incoterms
1	Totalmente en desacuerdo	10 (4.8%)	9 (4.3%)	6 (2.9%)
2	En desacuerdo	16 (7.7%)	20 (9.7%)	22 (10.6%)
3	Neutro	24 (11.6%)	31 (15.0%)	33 (15.9%)
4	De acuerdo	95 (45.9%)	91 (44.0%)	95 (45.9%)
5	Totalmente de acuerdo	62 (30.0%)	56 (27.1%)	51 (24.6%)

Escala	Descripción	Tiempos afectan operaciones	Retrasos frecuentes en transporte	Estrategias adicionales de Incoterms
Media		3.88	3.80	3.79

Nota. Elaboración propia a partir de encuesta aplicada a colaboradores de Pinto S.A. (n=207, 2025).

El análisis de los datos que se presentan en la Tabla 4 no solo afectan la planificación operativa, sino que también generan presión sobre las decisiones de selección de Incoterms. Por ejemplo, el uso de EXW implica que el importador asume la responsabilidad desde el punto de entrega en las instalaciones del vendedor, lo que prolonga el tiempo bajo riesgo propio e incrementa la complejidad logística. Por el contrario, términos como CIF o FCA permiten delegar parte de la gestión del transporte al vendedor, reduciendo la exposición temporal del importador. En este sentido, Christopher (2016) señala que la correcta gestión de los tiempos de tránsito es fundamental para garantizar la *supply chain resilience* en empresas manufactureras que dependen de insumos importados.

2.4. Identificación de riesgos logísticos

2.4.1. Identificación de riesgos en la importación de materia prima textil

La identificación de riesgos logísticos en Pinto S.A. parte de un análisis sistemático de las distintas fases del proceso de importación, considerando tanto los factores internos de la empresa como las condiciones del entorno internacional. Un riesgo logístico, en el contexto del comercio exterior, se entiende como la probabilidad de que ocurra un evento que genere un impacto negativo sobre la cadena de suministro, afectando los costos, los tiempos de entrega o la calidad de los insumos recibidos (Christopher, 2016). En el caso de empresas textiles como Pinto S.A., cuya operación depende de un flujo constante de materias primas importadas, una gestión ineficiente de estos riesgos puede derivar en paralizaciones productivas y pérdidas económicas significativas.

El instrumento aplicado a los 207 colaboradores de la empresa permite identificar los riesgos desde la perspectiva de quienes participan directamente en los procesos de compras, logística y comercio exterior. Los resultados revelan que el problema más frecuente reportado es el retraso en la entrega, con un 41.5% de las menciones, seguido del incremento de costos logísticos con el 31.9%, los problemas documentales con el 18.4%, y los daños o pérdida de mercancía con el 8.2%.

Tabla 5. Identificación de riesgos logísticos en las importaciones de Pinto S.A.

Problema logístico	Frecuencia	%	Vinculación con riesgo logístico
Retrasos en la entrega	86	41.5%	Riesgo operativo / transporte
Incremento de costos logísticos	66	31.9%	Riesgo financiero / cadena de suministro
Problemas documentales	38	18.4%	Riesgo regulatorio / aduanas
Daños o pérdida de mercancía	17	8.2%	Riesgo físico / seguros
TOTAL	207	100%	

Nota. Elaboración propia a partir de encuesta aplicada a colaboradores de Pinto S.A. (n=207, 2025).

El predominio de los retrasos en la entrega como principal riesgo identificado es consistente con la alta dependencia del transporte marítimo que exhibe la empresa, dado que el 68.1% de sus importaciones se realizan por esta vía. Los tiempos de tránsito marítimo hacia puertos ecuatorianos desde los principales orígenes de materia prima textil como China, India y Colombia suelen superar las tres semanas, durante las cuales la empresa está expuesta a factores exógenos como la congestión en terminales portuarias, condiciones climáticas y situaciones adversas en las rutas de navegación. Según la UNCTAD (2023), estos factores se han intensificado en años recientes debido a la reconfiguración de las cadenas de suministro globales, lo que ha incrementado la incertidumbre en los tiempos de entrega para las empresas importadoras.

El incremento de costos logísticos, segundo riesgo en importancia con el 31.9%, se encuentra directamente asociado a las fluctuaciones en los fletes internacionales y a los costos de almacenamiento derivados de demoras en la nacionalización. Este riesgo tiene una implicación financiera directa para Pinto S.A., ya que los sobrecostos no previstos en la planificación presupuestaria pueden afectar la rentabilidad de las operaciones importadoras.

2.4.2. Clasificación de riesgos

A partir de los resultados obtenidos en la encuesta y en concordancia con la literatura especializada en gestión de riesgos logísticos, es posible clasificar los riesgos identificados en Pinto S.A. en cuatro grandes categorías: riesgos operativos, riesgos financieros, riesgos regulatorios y riesgos físicos. Esta clasificación permite organizar la información de manera estructurada y facilita la posterior priorización de los riesgos en función de su probabilidad e impacto.

Los riesgos operativos son aquellos que afectan directamente la ejecución del proceso logístico, como los retrasos en el transporte internacional o el incumplimiento de los plazos de entrega por parte de los proveedores. En Pinto S.A., este tipo de riesgo es el más frecuente según los encuestados (41.5%), y su impacto se traduce principalmente en interrupciones de la producción y en la necesidad de activar planes de contingencia de abastecimiento. Los riesgos financieros, por su parte, se asocian al incremento de los costos logísticos, que en la encuesta ocupan el segundo lugar en frecuencia (31.9%), y pueden derivarse tanto de variaciones en los fletes como de penalidades por demora en la nacionalización.

Los riesgos regulatorios se vinculan con los problemas documentales y aduaneros, identificados por el 18.4% de los encuestados como el problema más frecuente en sus operaciones. Este tipo de riesgo puede generar retrasos adicionales en la cadena cuando la documentación no cumple los requisitos del SENAE o cuando se producen cambios en las

normativas arancelarias. Finalmente, los riesgos físicos, asociados a daños o pérdida de mercancía durante el tránsito, representan el 8.2% de los problemas reportados, y tienen una implicación tanto económica como operativa, dado que la reposición de insumos dañados puede comprometer los tiempos de producción. La *International Chamber of Commerce* (2020) señala que la correcta asignación de responsabilidades mediante los Incoterms es una herramienta fundamental para gestionar los riesgos físicos en el comercio internacional.

2.4.3. Matriz de probabilidad e impacto

La matriz de probabilidad e impacto constituye una herramienta metodológica ampliamente utilizada en la gestión de riesgos para priorizar los eventos de riesgo identificados en función de dos variables: la probabilidad de que el evento ocurra y el impacto que generaría en caso de materializarse. En el contexto de Pinto S.A., esta matriz se elaboró tomando como base los datos obtenidos en la encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa, complementados con el análisis documental de fuentes especializadas en logística internacional y comercio exterior.

La valoración de la probabilidad se estableció en una escala de 1 a 5, donde 1 corresponde a un evento muy poco probable y 5 a un evento casi seguro. De manera similar, el impacto fue evaluado en la misma escala, considerando tanto las consecuencias operativas como las económicas que cada riesgo podría generar en la cadena de suministro de la empresa. El nivel de riesgo se obtuvo mediante el producto entre la probabilidad y el impacto, generando un índice compuesto que permite establecer un orden de prioridad de atención.

Tabla 6. Matriz de probabilidad e impacto - Riesgos logísticos de importación Pinto S.A.

Riesgo identificado	Probabilidad (1-5)	Impacto (1-5)	Nivel de riesgo (P×I)	Prioridad
Retrasos en transporte internacional	5	5	25	CRÍTICO
Incremento de costos logísticos	4	5	20	ALTO
Problemas documentales / aduaneros	4	4	16	ALTO
Daños o pérdida de mercancía	3	5	15	MEDIO-ALTO
Incumplimiento del proveedor	3	4	12	MEDIO
Cambios regulatorios / arancelarios	2	4	8	MEDIO
Variaciones en tipo de cambio	3	3	9	MEDIO

Nota. Elaboración propia a partir de datos de encuesta (n=207, 2025) y análisis documental.

Como se evidencia en la Tabla 6, los retrasos en el transporte internacional ocupan el primer lugar en la matriz con un nivel de riesgo crítico de 25 puntos, resultado de haber obtenido la puntuación máxima tanto en probabilidad como en impacto. Este resultado es coherente con los datos de la encuesta, donde el 75.9% de los encuestados indicó que los retrasos afectan las operaciones con una valoración de 4 o 5. En segundo lugar se encuentra el incremento de costos logísticos, con un nivel de riesgo alto de 20 puntos, seguido de los problemas documentales con 16 puntos. Según Morocho (2026), la materialización simultánea de varios de estos riesgos puede generar un efecto cascada que compromete la estabilidad de la cadena de suministro de manera integral, lo que subraya la importancia de adoptar estrategias de mitigación preventivas.

2.5. Análisis de Incoterms en el contexto de Pinto S.A.

2.5.1. Incoterms aplicables a la importación textil

El análisis de los Incoterms utilizados por Pinto S.A. en sus operaciones de importación revela un patrón de uso que está determinado tanto por las características de los proveedores internacionales como por las capacidades logísticas del equipo de comercio exterior de la empresa. De acuerdo con los resultados de la encuesta, FOB es el término más empleado con el 41.5% de las operaciones, seguido de CIF con el 33.3%, EXW con el 13.5% y FCA con el 11.6%.

Tabla 7. Incoterms utilizados y medios de transporte - Pinto S.A.

Incoterm	Frecuencia	%	Uso	Observación
FOB (Free on Board)	86	41.5%	Alto	Término más empleado en la empresa
CIF (Cost, Insurance and Freight)	69	33.3%	Medio	Segunda opción de uso frecuente
EXW (Ex Works)	28	13.5%	Bajo	Mayor carga de responsabilidad al importador
FCA (Free Carrier)	24	11.6%	Bajo	Uso minoritario, transporte mixto
TOTAL	207	100%		

Nota. Elaboración propia a partir de encuesta aplicada a colaboradores de Pinto S.A. (n=207, 2025).

Como se observa en la Tabla 7, la prevalencia del Incoterm FOB en las importaciones de Pinto S.A. es coherente con el predominio del transporte marítimo, dado que este término es de uso exclusivo para vía marítima y fluvial, tal como lo establece la *International Chamber of Commerce* (2020). Bajo FOB, el riesgo se transfiere al importador en el momento en que la mercancía es colocada a bordo del buque en el puerto de origen, lo que significa que Pinto S.A. asume la responsabilidad del flete internacional, el seguro y todos los costos hasta la recepción en planta. Si bien este Incoterm permite a la empresa ecuatoriana un mayor control sobre la

selección del transportista, también la expone a la totalidad de los riesgos durante el trayecto marítimo, especialmente en un contexto donde los retrasos en el transporte son el problema más frecuentemente reportado.

El segundo Incoterm más utilizado, CIF, presenta un esquema diferente dado que el proveedor internacional asume los costos del flete y el seguro hasta el puerto de destino. Esto representa una ventaja operativa para la empresa en términos de reducción de la carga administrativa, aunque implica una menor capacidad de control sobre las condiciones del transporte y la selección de la aseguradora. Por su parte, el uso de EXW en el 13.5% de las operaciones resulta relevante desde una perspectiva de riesgo, dado que bajo este término el importador asume la responsabilidad de la operación logística desde las instalaciones del vendedor, lo que maximiza la exposición a riesgos durante todo el trayecto. Vega (2025) señala que la adopción de Incoterms como EXW en empresas con capacidades logísticas limitadas puede incrementar la incertidumbre operativa y los costos de importación.

Tabla 8. Medio de transporte principal por tipo de importación Pinto S.A.

Medio de transporte	Frecuencia	%	Implicación logística
Marítimo	141	68.1%	Principal modalidad; mayor riesgo de retrasos portuarios
Aéreo	39	18.8%	Mayor costo, pero menor tiempo de tránsito
Multimodal	22	10.6%	Combinación de modos; coordinación compleja
Terrestre	5	2.4%	Uso residual, proveedores regionales
TOTAL	207	100%	

Nota. Elaboración propia a partir de encuesta aplicada a colaboradores de Pinto S.A. (n=207, 2025).

2.5.2. Relación entre riesgos identificados e Incoterms seleccionados

El cruce entre los Incoterms utilizados y los problemas logísticos más frecuentes identificados en la encuesta permite establecer una relación directa entre la selección del término comercial

y la exposición al riesgo de la empresa. Esta relación es de particular relevancia para el análisis, dado que evidencia que la elección del Incoterm no siempre responde a un criterio técnico basado en la evaluación del riesgo, sino que en muchos casos obedece a prácticas habituales o a la inercia negociadora con los proveedores.

Tabla 9. Tabla cruzada: Incoterm utilizado × Problema logístico más frecuente

Incoterm	Retrasos entrega	costos	Problemas documentales	Daños/pérdida	n
CIF	44.9%	31.9%	15.9%	7.2%	69
EXW	53.6%	21.4%	17.9%	7.1%	28
FCA	33.3%	16.7%	29.2%	20.8%	24
FOB	37.2%	39.5%	17.4%	5.8%	86

Nota. Elaboración propia a partir de encuesta aplicada a colaboradores de Pinto S.A. (n=207, 2025). Los porcentajes corresponden a la distribución dentro de cada Incoterm.

Como se puede apreciar en la Tabla 9, los colaboradores que utilizan EXW reportan el porcentaje más alto de retrasos en la entrega, con un 53.6%, lo que es consistente con la mayor complejidad logística que implica este término para el importador. En contraste, quienes trabajan con FCA reportan un 33.3% de retrasos, siendo la categoría con menor incidencia en esta problemática. En cuanto al incremento de costos logísticos, los usuarios de FOB presentan el mayor porcentaje con el 39.5%, lo que podría estar relacionado con la variabilidad de los fletes en el transporte marítimo que el importador debe asumir bajo este término.

Tabla 10. Tabla cruzada: Incoterm utilizado × Aspecto más importante considerado

Incoterm	Responsabilidad mercancía	Costos logísticos	Tiempo de entrega	Riesgos transporte	n
CIF	33.3%	33.3%	15.9%	17.4%	69
EXW	46.4%	25.0%	25.0%	3.6%	28
FCA	20.8%	45.8%	16.7%	16.7%	24
FOB	40.7%	27.9%	16.3%	15.1%	86

Nota. Elaboración propia a partir de encuesta aplicada a colaboradores de Pinto S.A. (n=207, 2025).

La Tabla 10 complementa este análisis al revelar qué aspectos del Incoterm valoran más los colaboradores según el término que utilizan. En el caso de FOB, el 40.7% considera que la responsabilidad sobre la mercancía es el aspecto más relevante, lo que evidencia una alta conciencia sobre la transferencia de riesgos que implica este término. Entre los usuarios de EXW, el 46.4% prioriza la responsabilidad sobre la mercancía, lo cual es coherente dado que este Incoterm asigna la mayor carga de responsabilidad al importador. Para los usuarios de FCA, el aspecto más valorado son los costos logísticos (45.8%), evidenciando que este grupo percibe al término principalmente desde una perspectiva económica. Según la *International Chamber of Commerce* (2020), una comprensión integral de los Incoterms debe considerar simultáneamente la transferencia de riesgos, los costos asociados y los tiempos de entrega, ya que estas variables están intrínsecamente relacionadas en el proceso de importación.

CAPITULO 6: PROPUESTA PARA APLICADA A PINTO S.A.

3.1. Gestión de riesgos logísticos

3.1.1. Identificación y priorización de riesgos

La gestión de riesgos logísticos en Pinto S.A. requiere como punto de partida la sistematización de los riesgos identificados a lo largo del diagnóstico, de manera que la empresa cuente con una visión clara y concisa de las amenazas que afectan su cadena de suministro de materia prima textil. A partir de los resultados de la encuesta y del análisis de la matriz de probabilidad e impacto, se confirma que los retrasos en el transporte internacional constituyen el riesgo de mayor criticidad, con un índice compuesto de 25 sobre 25, lo que lo convierte en la prioridad número uno de la gestión de riesgos de la empresa. Este nivel de criticidad se sustenta en que el 75.9% de los encuestados calificó con 4 o 5 puntos la afirmación de que los tiempos de entrega afectan directamente las operaciones.

En segundo orden de prioridad se ubica el incremento de costos logísticos, identificado por el 31.9% de los colaboradores como el problema más frecuente. Este riesgo tiene una naturaleza financiera que afecta la rentabilidad de las operaciones de importación y puede derivarse tanto de variaciones en los fletes marítimos como de demoras en la nacionalización que generan costos de almacenamiento adicionales. Según Vega (2025), la volatilidad en los costos de transporte internacional se ha incrementado en los últimos años como consecuencia de las disrupciones en las cadenas de suministro globales, lo que hace que la gestión de este riesgo sea especialmente relevante para empresas importadoras del sector textil.

Los problemas documentales y aduaneros, en tercer lugar, con un nivel de riesgo alto de 16 puntos, tienen la particularidad de ser en gran medida controlables desde la gestión interna de la empresa. Una capacitación adecuada del equipo de comercio exterior y la implementación de protocolos documentales rigurosos pueden reducir significativamente la frecuencia de este tipo de incidencias. Esta propuesta se apoya en el hecho de que el 70.5% de los encuestados

recibe capacitación en Incoterms de manera frecuente o permanente, lo que indica que existe una base de conocimiento técnico en la organización que puede ser aprovechada para fortalecer la gestión documental.

3.1.2. Estrategias de mitigación

Las estrategias de mitigación propuestas para Pinto S.A. se estructuran en función de los riesgos priorizados en la matriz y buscan reducir tanto la probabilidad de ocurrencia de los eventos de riesgo como su impacto en caso de materializarse. El diseño de estas estrategias toma en cuenta la capacidad operativa de la empresa, los recursos disponibles y las condiciones del entorno logístico internacional. Christopher (2016) señala que una estrategia de mitigación efectiva debe combinar acciones preventivas, que actúen sobre las causas del riesgo, con acciones reactivas, que minimicen el impacto cuando el riesgo ya se ha materializado.

Tabla 11. Estrategias de mitigación de riesgos logísticos Pinto S.A.

Riesgo	Estrategia de mitigación	Responsable	Plazo	Prioridad
Retrasos en transporte	Diversificar proveedores de transporte; establecer tiempos de tránsito contractuales	Dpto. de Logística	Corto plazo	Crítica
Incremento de costos	Contratos de flete a largo plazo;	Gerencia Financiera	Mediano plazo	Alta
Problemas documentales	Checklist de documentación; capacitación al personal aduanero	Comercio Exterior	Corto plazo	Alta
Daños a la mercancía	Póliza de seguro integral; inspección en origen	Dpto. de Compras	Corto plazo	Media-Alta
Riesgo con proveedor	Evaluación periódica de proveedores;	Dpto. de Compras	Mediano plazo	Media

Riesgo	Estrategia de mitigación	Responsable	Plazo	Prioridad
	contratos con penalidades			

Nota. Elaboración propia con base en análisis de encuesta (n=207, 2025) y literatura especializada en gestión de riesgos logísticos.

Como se observa en la Tabla 11, para el riesgo de mayor magnitud, retrasos en el transporte, se propone la diversificación de proveedores de transporte y la incorporación de cláusulas contractuales que establezcan tiempos de tránsito máximos con penalidades en caso de incumplimiento. Esta medida es complementada con la implementación de un sistema de trazabilidad de embarques en tiempo real, que permita al equipo de logística anticipar posibles demoras y activar planes de contingencia antes de que el retraso afecte la línea de producción. En lo que respecta al incremento de costos, se sugiere explorar la contratación de fletes a mediano plazo mediante acuerdos con navieras o agentes de carga, lo que reduce la exposición a la volatilidad del mercado de transporte.

Adicionalmente, la mejora en los procesos de gestión documental constituye una estrategia de bajo costo y alto impacto, dado que una parte significativa de los retrasos en la nacionalización se origina en errores u omisiones en los documentos de importación. La implementación de un checklist estandarizado de documentación por tipo de operación y origen del proveedor, unido a una revisión interna previa al despacho, puede reducir de manera considerable la incidencia de problemas aduaneros. Morocho (2026) destaca que las empresas que invierten en la estandarización de sus procedimientos documentales logran reducir en promedio los tiempos de nacionalización, lo que se traduce en una mejora directa en la eficiencia del proceso de importación.

3.2. Lineamientos para la selección de Incoterms

3.2.1. Criterios técnicos de selección

La propuesta de lineamientos para la selección de Incoterms en Pinto S.A. se basa en la necesidad identificada durante el diagnóstico de que la empresa transite desde una lógica de selección por costumbre o inercia negociadora hacia una lógica de selección técnica fundamentada en la evaluación de riesgos, costos y capacidades logísticas. El análisis de la encuesta muestra que el 70.5% de los colaboradores recibe capacitación en Incoterms frecuentemente o siempre, lo que constituye una base sólida sobre la cual se puede construir un proceso de selección más riguroso y estructurado.

Tabla 12. Criterios técnicos para la selección de Incoterms

Criterio	Variable para evaluar	Recomendación de selección
Modo de transporte	Marítimo, aéreo, terrestre o multimodal	FOB o CIF para marítimo; FCA para aéreo/multimodal; evitar EXW en tránsitos largos
Capacidad del proveedor	Experiencia logística y confiabilidad del vendedor	Si el proveedor es experimentado, CIF traslada riesgo y reduce carga administrativa
Nivel de riesgo del trayecto	Rutas con alta siniestralidad o congestión portuaria	En rutas de alto riesgo, preferir CIF para asegurar cobertura desde origen
Control del proceso	Necesidad de supervisar la cadena de suministro	FOB permite mayor control del importador; CIF menor control, pero menos gestión
Costo logístico disponible	Capacidad de absorber fletes y seguros	EXW maximiza el costo del importador; CIF distribuye ese costo al vendedor

Criterio	Variable para evaluar	Recomendación de selección
Conocimiento técnico del equipo	Formación del personal de comercio exterior	Con poca experiencia, CIF reduce la complejidad; con experiencia, FOB optimiza costos

Nota. Elaboración propia con base en *International Chamber of Commerce* (2020)

La Tabla 12 presenta los criterios técnicos que deben orientar la selección del Incoterm en cada operación de importación. El primero de ellos es el modo de transporte, que condiciona directamente la aplicabilidad de los términos disponibles, dado que FOB y CIF son exclusivos de transporte marítimo, mientras que FCA aplica a cualquier modalidad. En el contexto de Pinto S.A., donde el 68.1% de las importaciones se realizan por vía marítima, FOB y CIF son los términos más adecuados para la mayoría de las operaciones, mientras que FCA resulta preferible para las importaciones aéreas y multimodales, que representan el 29.4% del total.

Un segundo criterio de particular relevancia es la capacidad y confiabilidad del proveedor internacional. Cuando el proveedor cuenta con experiencia logística y mantiene relaciones consolidadas con operadores de transporte, la selección de CIF permite trasladar parte de la gestión logística al vendedor, reduciendo la carga administrativa del equipo de comercio exterior de Pinto S.A. Por el contrario, cuando se trabaja con proveedores nuevos o con menor experiencia en exportación, FOB resulta más adecuado porque otorga al importador mayor control sobre la selección del transportista y las condiciones del contrato de carga. Según la *International Chamber of Commerce* (2020), la evaluación de la capacidad del proveedor es un criterio que con frecuencia es subestimado en la selección de Incoterms, lo que puede llevar a asumir riesgos innecesarios.

3.2.2. Relación riesgo Incoterm

La relación entre los riesgos identificados y los Incoterms que mejor se adaptan a su gestión constituye el punto central de la propuesta. El análisis cruzado de los datos de la encuesta con la naturaleza de cada término comercial permite establecer recomendaciones específicas para cada categoría de riesgo, orientadas a optimizar la distribución de responsabilidades entre Pinto S.A. y sus proveedores internacionales.

Tabla 13. Relación riesgo logístico Incoterm: situación actual vs recomendación

Riesgo identificado	Incoterm actual	Incoterm recomendado	Justificación	Prioridad
Retrasos en transporte	EXW / FOB	CIF / FCA	Transferir parte del riesgo al proveedor experimentado	Crítica
Incremento de costos logísticos	EXW	FOB / FCA	Reducir exposición del importador en fletes	Alta
Problemas documentales	EXW / FOB	CIF	Proveedor gestiona documentación internacional	Alta
Daños o pérdida de mercancía	FOB	CIF	Incluye seguro contratado por vendedor	Media-Alta
Poca coordinación	EXW	FCA / FOB	Mayor control	Media

Riesgo identificado	Incoterm actual	Incoterm recomendado	Justificación	Prioridad
con proveedor			compartido de la operación	

Nota. Elaboración propia con base en análisis de encuesta (n=207, 2025), *International Chamber of Commerce* (2020) y UNCTAD (2023).

Como se refleja en la Tabla 13, el principal ajuste propuesto consiste en reemplazar gradualmente el uso de EXW en las operaciones de mayor valor o con proveedores de bajo perfil logístico, dado que este término expone a la empresa a riesgos desde el punto de origen. En estas situaciones, CIF o FCA representan alternativas más adecuadas porque permiten que el vendedor gestione al menos una parte de la operación logística internacional, reduciendo así la probabilidad de retrasos atribuibles a ineficiencias en la coordinación del transporte desde origen.

En lo que respecta a los riesgos de daño o pérdida de mercancía, identificados por el 8.2% de los encuestados, la recomendación de migrar de FOB a CIF resulta viable, dado que bajo CIF el proveedor tiene la obligación contractual de contratar un seguro mínimo para la mercancía durante el tránsito internacional. Esto no solo reduce la exposición financiera de Pinto S.A., sino que también simplifica la gestión de siniestros al trasladar la relación con la aseguradora al proveedor. Jaramillo (2025) señala que en mercados emergentes como el ecuatoriano, donde las empresas importadoras no siempre cuentan con acceso a seguros de carga competitivos, el uso de CIF puede representar una ventaja significativa en términos de cobertura y costo.

Para los riesgos documentales, que afectan al 18.4% de las operaciones, se sugiere que en aquellos casos en que el proveedor cuente con mayor experiencia en la preparación de documentos de exportación, se privilegie el uso de CIF, dado que bajo este término el vendedor asume la responsabilidad de generar y presentar la documentación de exportación. Esto reduce

la probabilidad de errores en documentos como el conocimiento de embarque o el certificado de origen, que son fuentes frecuentes de demoras en la aduana ecuatoriana.

Tabla 14. Capacitación en Incoterms por término comercial utilizado

Nivel de capacitación	FOB	CIF	EXW	FCA	Total
Siempre	29.0%	48.4%	16.1%	6.5%	31
Frecuentemente	43.3%	34.0%	9.3%	13.4%	97
Ocasionalmente	40.9%	30.3%	16.7%	12.1%	66
Nunca	61.5%	7.7%	23.1%	7.7%	13

Nota. Elaboración propia a partir de encuesta aplicada a colaboradores de Pinto S.A. (n=207, 2025).

La Tabla 14 aporta una dimensión adicional al análisis, al mostrar que el 61.5% de los colaboradores que nunca reciben capacitación utilizan FOB como principal Incoterm, lo que podría indicar que la selección de este término en algunos casos no responde a un criterio técnico sino a una práctica habitual no fundamentada. En contraste, entre quienes reciben capacitación siempre, el CIF alcanza el 48.4%, lo que sugiere que un mayor nivel de formación técnica se asocia con una selección más consciente de términos que distribuyen mejor el riesgo. Este hallazgo refuerza la necesidad de fortalecer los programas de capacitación en comercio exterior como parte integral de la propuesta de gestión de riesgos.

3.3. Mejora del proceso de importación

La propuesta de mejora del proceso de importación en Pinto S.A. se construye sobre la base de los hallazgos del diagnóstico y se orienta a fortalecer las dimensiones operativas y organizacionales que inciden en la eficiencia de la cadena de suministro de materia prima textil. Esta propuesta tiene un alcance integral que cubre desde la estandarización de procedimientos hasta la incorporación de herramientas tecnológicas de trazabilidad, y articula de manera coherente los lineamientos de gestión de riesgos y selección de Incoterms definidos en los apartados anteriores.

Tabla 15. Plan de mejora del proceso de importación Pinto S.A.

Dimensión	Situación actual (encuesta)	Acción de mejora propuesta	Resultado esperado
Procedimientos de importación	Media 3.81 parcialmente estructurados	Documentar y estandarizar procedimientos por tipo de importación	Reducción de errores y tiempos de gestión
Coordinación entre áreas	Media 3.57 coordinación media	Implementar reuniones periódicas Logística-Compras-Finanzas	Sincronización del proceso importador
Comunicación con proveedores	Media 3.58 aceptable pero mejorable	Establecer protocolos de comunicación y KPIs de proveedor	Menor incidencia de retrasos e incumplimientos
Seguimiento y control	Media 3.67 control moderado	Adoptar sistema de trazabilidad de embarques en tiempo real	Detección temprana de riesgos en tránsito
Capacitación en Incoterms	78.7% Frecuente/Siempre 6.3% Nunca	Programa formal de capacitación y certificación en comercio exterior	Selección técnica de Incoterms basada en criterios objetivos

Nota. Elaboración propia con base en datos de encuesta (n=207, 2025)

Como se observa en la Tabla 15, las cinco dimensiones de mejora identificadas abordan las principales brechas detectadas durante el diagnóstico, la estandarización de los procedimientos de importación, cuya percepción promedio es de 3.81, busca garantizar que todos los colaboradores involucrados en el proceso cuenten con protocolos claros y actualizados para cada tipo de operación, reduciendo la variabilidad en la ejecución y los errores que pueden derivar en problemas documentales o demoras aduaneras. La documentación de estos procedimientos debe realizarse en formatos accesibles para el personal operativo y revisarse periódicamente en función de los cambios en la normativa de comercio exterior del Ecuador.

La mejora en la coordinación entre áreas dimensión con la media más baja del proceso, 3.57 requiere la implementación de mecanismos formales de comunicación entre los departamentos de logística, compras y finanzas, que son los principales actores del proceso importador. La creación de un comité de importaciones que se reúna periódicamente para revisar el estado de los embarques en curso, los riesgos identificados y los ajustes necesarios en la planificación de compras puede ser una solución de bajo costo y alto impacto. Según Christopher (2016), la coordinación interfuncional es uno de los factores más determinantes para la eficiencia de la cadena de suministro, especialmente en empresas con procesos logísticos complejos.

La adopción de un sistema de trazabilidad de embarques en tiempo real aborda de manera directa la principal problemática identificada retrasos en el transporte, contar con información actualizada sobre la ubicación de la mercancía, el estado de los documentos y los tiempos estimados de llegada permite anticipar contingencias y activar planes de acción antes de que el retraso genere una afectación en la línea de producción. En un contexto donde el 75.9% de los encuestados percibe que los tiempos de entrega afectan las operaciones, la implementación de

esta herramienta puede representar una mejora sustantiva en la capacidad de respuesta de la empresa ante los riesgos logísticos.

Finalmente, la consolidación de un programa formal de capacitación en Incoterms y comercio exterior, que alcance a la totalidad del personal involucrado en los procesos de importación, cierra el ciclo de mejora al garantizar que las decisiones técnicas sean adoptadas con el conocimiento necesario para optimizar la gestión de riesgos y la selección de términos comerciales internacionales. La UNCTAD (2023) señala que el capital humano capacitado en comercio exterior es uno de los activos más valiosos para las empresas importadoras, dado que incide transversalmente en la calidad de todas las etapas del proceso logístico.

3.3. Mejora del proceso de importación

3.3.1. Optimización de costos logísticos

La optimización de los costos logísticos en Pinto S.A. constituye uno de los ejes centrales de la propuesta de mejora, dado que el incremento de costos fue identificado como el segundo problema más frecuente en las operaciones de importación, alcanzando el 31.9% de las menciones en la encuesta aplicada a los 207 colaboradores. En el marco de la entrevista realizada al responsable del área de comercio exterior de la empresa, se señaló que la principal fuente de sobrecostos logísticos está vinculada a la ausencia de contratos de flete a largo plazo, lo que deja a la empresa expuesta a las fluctuaciones del mercado de transporte marítimo. Al respecto, el entrevistado indicó que:

"Nosotros cotizamos el flete casi operación por operación, entonces cuando hay congestión en los puertos o sube la demanda de contenedores, el costo se nos dispara sin que podamos hacer mucho al respecto. No tenemos acuerdos con navieras que nos den estabilidad en las tarifas." (Analista de Comercio Exterior, Pinto S.A., junio de 2026)

Esta situación evidencia una brecha estructural en la gestión de los costos de transporte que, de acuerdo con Chopra y Meindl (2016), puede corregirse mediante la negociación de

acuerdos de largo plazo con operadores logísticos, lo que permite a las empresas importadoras reducir la volatilidad en sus costos de aprovisionamiento y mejorar la predictibilidad de sus presupuestos operativos. En el caso de Pinto S.A., esta estrategia cobra mayor relevancia considerando que el 68.1% de sus importaciones se realizan por vía marítima, modalidad en la que la variabilidad de fletes ha sido especialmente pronunciada en los últimos años según la UNCTAD (2024).

Un segundo componente de la optimización de costos identificado durante la entrevista tiene que ver con la selección del Incoterm. El entrevistado reconoció que el uso de EXW en algunas operaciones impone al importador la responsabilidad total de la cadena logística desde el punto de origen del proveedor, lo que incrementa los costos de coordinación y gestión en comparación con términos como CIF o FOB. Esta percepción se alinea con los datos de la encuesta, donde los usuarios de FOB reportan el mayor porcentaje de incremento de costos logísticos entre todos los grupos (39.5%), lo que sugiere que la revisión técnica del Incoterm tiene un impacto directo en la estructura de costos de la empresa.

3.3.2. Reducción de tiempos de importación

La reducción de los tiempos de importación representa la dimensión de mayor urgencia dentro de la propuesta, dado que los retrasos en la entrega constituyen el problema logístico más frecuente reportado por los colaboradores de Pinto S.A. (41.5%), y la encuesta revela una media de 3.88 sobre 5 en la percepción de que los tiempos de entrega afectan las operaciones de la empresa. En la entrevista, el responsable de comercio exterior destacó que el principal cuello de botella no se ubica únicamente en el tránsito internacional, sino en la falta de un sistema formal de seguimiento de embarques que permita anticipar problemas antes de que impacten la línea de producción:

"A veces nos enteramos del retraso cuando ya es tarde, cuando el proveedor nos avisa que hubo un problema en el puerto de origen o que el buque se retrasó. Nosotros no tenemos una

herramienta que nos diga en tiempo real dónde está la mercancía ni en qué estado está el embarque." (Analista de Comercio Exterior, Pinto S.A., junio de 2026)

Esta situación descrita por el entrevistado evidencia una debilidad operativa que, según Christopher (2016), es característica de empresas que gestionan la cadena de suministro de manera reactiva en lugar de proactiva. La implementación de un sistema de trazabilidad de embarques en tiempo real permitiría a Pinto S.A. transitar hacia un modelo de gestión anticipatoria, en el que los riesgos de retraso se detectan y abordan antes de que se materialicen como interrupciones en la producción. En el contexto ecuatoriano, herramientas de este tipo están disponibles a través de los sistemas de las principales navieras internacionales y de plataformas especializadas en visibilidad logística, lo que hace que su implementación sea técnicamente viable sin necesidad de grandes inversiones en infraestructura tecnológica.

Un segundo elemento de la propuesta de reducción de tiempos surge del análisis de los problemas documentales, identificados por el 18.4% de los encuestados. El entrevistado confirmó que en varias ocasiones los retrasos en la aduana de Guayaquil han sido ocasionados por inconsistencias en documentos como el certificado de origen o el conocimiento de embarque, los cuales no son detectados hasta que el agente de aduanas procede con la declaración. La implementación de un checklist documental estandarizado por tipo de operación y origen del proveedor, con revisión interna previa al despacho, puede reducir de forma significativa estos tiempos muertos. Daniels (2018) señala que los errores documentales son una de las principales causas de demoras en la nacionalización de mercancías en América Latina, y que la estandarización de procedimientos de revisión previa al embarque puede disminuir hasta en un 40% la frecuencia de este tipo de incidencias. El entrevistado también mencionó que la evaluación periódica de proveedores constituye una asignatura pendiente dentro de la empresa. Actualmente, la selección y continuidad de los

proveedores internacionales no está sujeta a un proceso formal de evaluación basado en indicadores de desempeño, lo que significa que proveedores con historial de incumplimientos en tiempos de entrega continúan siendo utilizados por inercia contractual. La implementación de un modelo de evaluación trimestral con indicadores como el porcentaje de entregas a tiempo conocido en la industria como on-time delivery y el porcentaje de pedidos completos permitiría a Pinto S.A. tomar decisiones de proveedor basadas en evidencia, priorizando aquellos que demuestren mayor confiabilidad logística.

3.4. Evaluación del impacto

3.4.1. Reducción de riesgos

La evaluación del impacto de la propuesta parte de la comparación entre la situación actual de los riesgos logísticos de Pinto S.A., reflejada en la matriz de probabilidad e impacto elaborada durante el diagnóstico, y el escenario proyectado una vez que las estrategias de mitigación sean implementadas. Este ejercicio de estimación se sustenta en los datos obtenidos tanto en la encuesta como en la entrevista realizada al responsable de comercio exterior, complementados con evidencia de la literatura especializada en gestión de riesgos logísticos. El entrevistado reconoció que la empresa no cuenta actualmente con indicadores formales para medir la reducción de riesgos, lo que refuerza la necesidad de institucionalizar un sistema de seguimiento del desempeño logístico:

"No tenemos métricas claras para decir que bajamos el riesgo en tal porcentaje. Sabemos que algo mejoró cuando los problemas disminuyeron, pero no lo medimos de forma sistemática. Eso es algo que nos hace falta." (Analista de Comercio Exterior, Pinto S.A., junio de 2026)

La incorporación de indicadores de gestión de riesgos, como el porcentaje de embarques con retraso, el costo promedio de incidencias logísticas por operación y el tiempo promedio de resolución de problemas documentales, permitiría a la empresa cuantificar el impacto de las acciones implementadas y generar información para la toma de decisiones. Chopra (2016)

destaca que la medición sistemática del desempeño logístico es una condición necesaria para la mejora continua de la cadena de suministro, dado que sin datos es imposible verificar si las estrategias aplicadas están generando los resultados esperados.

Tabla 16. Evaluación del impacto proyectado en la reducción de riesgos logísticos

Riesgo logístico	Nivel actual	Nivel proyectado	Estrategia aplicada	Reducción esperada
Retrasos en transporte internacional	25 — CRÍTICO	12 — MEDIO	Trazabilidad + contratos flete + CIF/FCA	52%
Incremento de costos logísticos	20 — ALTO	9 — MEDIO	Contratos largo plazo + consolidación de carga	55%
Problemas documentales / aduaneros	16 — ALTO	6 — BAJO	Checklist documental + capacitación técnica	63%
Daños o pérdida de mercancía	15 — MEDIO- ALTO	6 — BAJO	Póliza integral + migración a CIF en rutas críticas	60%
Selección inadecuada de Incoterms	12 — MEDIO	4 — BAJO	Lineamientos técnicos + programa de	67%

Riesgo logístico	Nivel actual	Nivel proyectado	Estrategia aplicada	Reducción esperada
			capacitación	

Nota. Elaboración propia con base en análisis de encuesta (n=207, 2025), entrevista (junio, 2026)

Como se refleja en la Tabla 16, la implementación de la propuesta tiene el potencial de reducir de manera significativa los niveles de riesgo en todas las categorías identificadas durante el diagnóstico. El riesgo de mayor criticidad retrasos en el transporte internacional, con un índice de 25 podría reducirse a un nivel medio de 12 puntos mediante la combinación de trazabilidad en tiempo real, contratos de flete a largo plazo y la migración gradual de EXW y FOB hacia CIF o FCA en rutas de alta siniestralidad. La reducción más pronunciada en términos relativos se proyecta para los problemas documentales (63%) y la selección inadecuada de Incoterms (67%), ambos riesgos con un alto componente de corrección interna que no depende de factores externos a la empresa.

3.4.2. Mejora en la eficiencia operativa

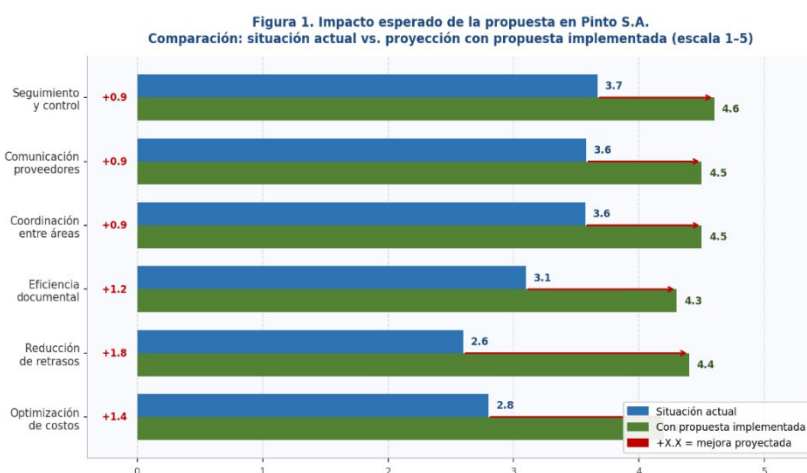
La mejora en la eficiencia operativa constituye el indicador de impacto más integral de la propuesta, dado que agrupa los efectos combinados de la optimización de costos, la reducción de tiempos y la gestión de riesgos sobre el desempeño general del proceso de importación de Pinto S.A. En la entrevista, el responsable de comercio exterior indicó que la eficiencia operativa del área se ve actualmente limitada no solo por factores logísticos externos, sino también por la falta de integración entre los departamentos que participan en el proceso importador:

"El problema muchas veces no es el proveedor ni el transporte, sino que Compras, Logística y Finanzas no siempre están alineados. Cuando hay un problema, cada área lo maneja por su

lado y eso genera más demoras y más costos de los que debería haber." (Analista de Comercio Exterior, Pinto S.A., junio 2026)

Esta observación es consistente con los datos de la encuesta, que registran la coordinación entre áreas como la dimensión con la media más baja de todo el proceso de importación (3.57 sobre 5), con apenas el 53.1% de los colaboradores calificándola con 4 o 5. La creación de un comité de importaciones interdepartamental, que reúna periódicamente a representantes de Logística, Compras, Finanzas y Comercio Exterior, es propuesta como la medida de mayor impacto en la eficiencia operativa, dado que aborda la causa raíz de muchos de los problemas identificados: la fragmentación en la toma de decisiones. Ballou (2004) señala que la integración funcional de los procesos logísticos es uno de los factores más determinantes para la eficiencia operativa en empresas manufactureras, especialmente cuando estas dependen de cadenas de suministro internacionales de alta complejidad.

Figura 1.4: Impacto esperado de la propuesta sobre las dimensiones operativas de Pinto S.A.



En la Figura

s dimensiones

operativas de Pinto S.A. Elaboración propia con base en encuesta (n=207, 2025), entrevista (junio, 2026)

En la Figura 1.4 se sintetiza el impacto proyectado de la propuesta sobre las principales dimensiones operativas del proceso de importación de Pinto S.A. Las mejoras más significativas se esperan en la reducción de retrasos y la optimización de costos, con

incrementos proyectados de 1.8 y 1.4 puntos respectivamente sobre una escala de 5. Estas proyecciones se basan en los benchmarks del sector textil latinoamericano reportados por la UNCTAD (2024) para empresas que implementaron estrategias similares de gestión de riesgos logísticos y optimización de Incoterms. Cabe señalar que la efectividad de las mejoras está condicionada por la velocidad de implementación de cada iniciativa y por el compromiso de la alta dirección con los cambios propuestos, factores que el entrevistado identificó como determinantes para el éxito de cualquier proceso de mejora en la empresa.

En términos de eficiencia operativa global, la propuesta apunta a que Pinto S.A. transite desde un modelo de gestión logística reactiva caracterizado por la resolución de problemas una vez que estos ya se han materializado hacia un modelo proactivo, en el que la anticipación de riesgos, la medición continua del desempeño y la selección técnica de Incoterms se conviertan en prácticas institucionales. Christopher (2016) sostiene que esta transición es el elemento diferenciador de las empresas que logran construir cadenas de suministro resilientes en entornos de alta incertidumbre, condición que describe con precisión el contexto logístico internacional al que se enfrenta Pinto S.A. en sus operaciones de importación de materia prima textil.

Finalmente, en la Tabla 17 se presenta una triangulación que se determinó en la entrevista y la encuesta:

Tabla 17. Triangulación: hallazgos de entrevista vs. datos cuantitativos de encuesta

Dimensión	Hallazgo de la entrevista	Respaldo encuesta (n=207)
Costos logísticos	Ausencia de contratos de flete a largo plazo genera exposición a volatilidad de tarifas	31.9% identifica incremento de costos como problema principal
Tiempos de	No existe sistema formal de	75.8% califica con 4-5 que los

Dimensión	Hallazgo de la entrevista	Respaldo encuesta (n=207)
importación	trazabilidad; el seguimiento es manual y reactivo	retrasos afectan las operaciones (media 3.88)
Selección de Incoterms	La selección de FOB responde a práctica habitual, no a evaluación técnica del riesgo	61.5% de nunca-capacitados usa FOB; 48.4% de siempre-capacitados prefiere CIF
Coordinación interna	No existen reuniones periódicas formales entre Logística, Compras y Comercio Exterior	Coordinación entre áreas: media 3.57 — valor más bajo del proceso (53.1% califica 4-5)
Capacitación técnica	La capacitación en Incoterms no es sistemática; depende del interés individual	31.9% recibe capacitación ocasional/nunca; solo 15% siempre

Nota. Elaboración propia. La triangulación entre instrumentos cualitativos (entrevista) y cuantitativos (encuesta, n=207)

Referencias Bibliográficas

- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2024). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (7.^a ed.). McGraw-Hill.
- International Chamber of Commerce [ICC]. (2020). *Incoterms® 2020: Reglas de la ICC para el uso de términos comerciales nacionales e internacionales*. ICC Publishing.

- Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca [MPCEIP]. (2024). *Informe de comercio exterior del Ecuador*. <https://www.produccion.gob.ec>
- International Trade Centre. (2024). *Trade and market access conditions in Latin America*. <https://www.intracen.org>
- Christopher, M. (2016). *Logistics & supply chain management* (5th ed.). Pearson.
- Organización Mundial del Comercio. (2023). *Informe sobre el comercio mundial 2023*. <https://www.wto.org/>
- UNCTAD. (2024). *Trade and development report 2024*. United Nations Conference on Trade and Development. <https://unctad.org/>
- Chabarro-Barroso, K., Urrutia-Guevara, J., & Lach-Tenecota, W. (2025). Auditoría tributaria en el sector textil del cantón Pelileo. *Revista Noesis*, 7(esp1), 467–482.
- Christopher, M. (2016). *Logistics & supply chain management* (5th ed.). Pearson.
- International Chamber of Commerce. (2020). *Incoterms 2020: ICC rules for the use of domestic and international trade terms*. ICC Publishing.
- Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (2024). *Informe del sector textil ecuatoriano y comercio exterior*. Gobierno del Ecuador.
- Morocho, J., & Ortega, L. (2026). Atuntaqui: dinámica comercial según las preferencias del consumidor, lo local versus lo importado. *Revista Espacios*, 47(1), 40–53.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2023). *Perspectivas del comercio internacional de América Latina y el Caribe*. CEPAL.
- Organización Mundial del Comercio [OMC]. (2023). *Informe sobre el comercio mundial 2023*. OMC.
- Pro Ecuador. (2022). *Análisis del sector textil ecuatoriano y comercio exterior*. Gobierno del Ecuador.
- Ballou, R. H. (2004). *Logística: administración de la cadena de suministro* (5.^a ed.). Pearson Educación.
- Chopra, S., & Meindl, P. (2016). *Administración de la cadena de suministro: estrategia, planeación y operación* (6.^a ed.). Pearson Educación.
- Christopher, M. (2016). *Logistics & supply chain management* (5th ed.). Pearson Education.
- Daniels, J. D., Radebaugh, L. H., & Sullivan, D. P. (2018). *Negocios internacionales: ambientes y operaciones* (16.^a ed.). Pearson Educación.
- International Chamber of Commerce. (2020). *Incoterms® 2020: ICC rules for the use of domestic and international trade terms*. ICC Publishing.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., y Baptista-Lucio, M. P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.a ed.). McGraw-Hill. <https://www.academia.edu/44045765>

Anexo 1



GUIA DE PREGUNTAS

“EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS LOGÍSTICOS EN LA IMPORTACIÓN DE MATERIA PRIMA TEXTIL DE LA EMPRESA PINTO S.A. Y SU INCIDENCIA EN LA SELECCIÓN Y APLICACIÓN DE LOS INCOTERMS ”

EMILIO DIAZ

09/5/2026

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA EL USO Y TRATAMIENTO DE DATOS

La presente investigación titulada: “Evaluación de los riesgos logísticos en la importación de materia prima textil de la empresa Pinto S.A. y su incidencia en la selección y aplicación de los Incoterms”, desarrollada por Emilio Díaz, tiene fines exclusivamente académicos y de investigación.

La participación en este cuestionario y entrevista es totalmente voluntaria. La información proporcionada por los participantes será utilizada únicamente para el desarrollo de la investigación y el análisis académico correspondiente.

Se garantiza la confidencialidad, privacidad y protección de los datos obtenidos. Las respuestas serán tratadas de manera reservada, evitando la divulgación de información personal o corporativa que pueda afectar a los participantes o a la empresa. Asimismo, los datos recopilados serán almacenados de forma segura y utilizados únicamente durante el tiempo necesario para el desarrollo de la investigación.

La información obtenida no será compartida con terceros ni utilizada con fines comerciales, laborales o distintos a los establecidos en esta investigación. Los resultados serán presentados de manera general y académica, sin revelar identidades específicas de los participantes.

Al responder el cuestionario o participar en la entrevista, el participante manifiesta haber sido informado sobre el propósito de la investigación y autoriza el uso de la información proporcionada bajo las condiciones mencionadas.

Aceptación del participante:

☐ Sí, acepto participar voluntariamente y autorizo el uso académico de la información proporcionada.

☐ No acepto participar.

CUESTIONARIO PINTO S.A.

Introducción:

El presente cuestionario tiene como finalidad recopilar información relevante sobre la situación actual de los procesos de importación de materia prima textil en la empresa Pinto S.A., así como identificar los principales riesgos logísticos presentes y su relación con la selección y aplicación de los Incoterms.

La información proporcionada será utilizada únicamente con fines académicos y de

investigación, garantizando la confidencialidad de las respuestas emitidas por los participantes.

Objetivo del cuestionario:

Obtener información cuantitativa que permita diagnosticar los procesos actuales de importación, identificar los riesgos logísticos presentes y analizar la incidencia de la selección y aplicación de los Incoterms en las operaciones de importación de materia prima textil de la empresa Pinto S.A.

Instrucciones:

Lea detenidamente cada pregunta y responda de acuerdo con su experiencia y conocimiento sobre los procesos de importación y logística dentro de la empresa.

En las preguntas de escala de valoración, seleccione una sola opción según el nivel de acuerdo con cada afirmación planteada.

En las preguntas de opción múltiple, marque la alternativa que considere más adecuada de acuerdo con la realidad y experiencia dentro de la empresa.

Escala de valoración:

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Neutral

4 = De acuerdo

5 = Totalmente de acuerdo

Preguntas del cuestionario:

1. La empresa cuenta con procedimientos claramente establecidos para las operaciones de importación de materia prima textil. (1) (2) (3) (4) (5)

2. Existe una adecuada coordinación entre las áreas involucradas en el proceso de importación. (1) (2) (3) (4) (5)

3. La comunicación entre proveedores internacionales y la empresa es eficiente durante el proceso de importación. (1) (2) (3) (4) (5)

4. La empresa realiza seguimiento y control constante de las operaciones de importación. (1) (2) (3) (4) (5)

5. Los tiempos de entrega de los proveedores afectan el cumplimiento de las operaciones de la empresa. (1) (2) (3) (4) (5)
6. La empresa identifica oportunamente los riesgos logísticos presentes en las importaciones. (1) (2) (3) (4) (5)
7. Los retrasos en el transporte internacional ocurren con frecuencia en las importaciones de materia prima textil. (1) (2) (3) (4) (5)
8. Se presentan costos logísticos adicionales durante las operaciones de importación. (1) (2) (3) (4) (5)
9. Los proveedores internacionales cumplen adecuadamente con los tiempos y condiciones acordadas. (1) (2) (3) (4) (5)
10. La empresa aplica medidas para prevenir o mitigar riesgos logísticos en las importaciones. (1) (2) (3) (4) (5)
11. La empresa debería implementar estrategias adicionales para mejorar la selección y aplicación de Incoterms. (1) (2) (3) (4) (5)
12. ¿Qué Incoterm se utiliza con mayor frecuencia en las importaciones de materia prima textil? a) FOB b) CIF c) EXW d) FCA
13. ¿Qué medio de transporte utiliza principalmente la empresa para importar materia prima textil? a) Marítimo b) Aéreo c) Terrestre d) Multimodal
14. ¿Qué área participa principalmente en la selección de Incoterms dentro de la empresa? a) Compras b) Logística c) Comercio exterior d) Gerencia
15. ¿Qué tipo de problema ocurre con mayor frecuencia durante las importaciones? a) Retrasos en la entrega b) Incremento de costos logísticos c) Problemas documentales d) Daños o pérdida de mercancía
16. ¿La empresa recibe capacitación relacionada con Incoterms y logística internacional? a) Siempre b) Frecuentemente c) Ocasionalmente d) Nunca
17. ¿Qué aspecto considera más importante al seleccionar un Incoterm?
18. a) Costos logísticos b) Responsabilidad sobre la mercancía c) Tiempo de entrega d) Riesgos del transporte

ENTREVISTA

Introducción:

La presente entrevista está dirigida al personal involucrado en las operaciones de importación y logística de la empresa Pinto S.A., con el propósito de conocer de manera más profunda la gestión actual de las importaciones de materia prima textil, los riesgos logísticos que se presentan y los criterios utilizados para la selección y aplicación de los Incoterms.

Objetivo de la entrevista:

Recopilar información cualitativa que permita analizar la situación actual de los procesos de importación de materia prima textil en Pinto S.A., identificar los principales riesgos logísticos y comprender cómo la selección y aplicación de los Incoterms influye en las operaciones de comercio internacional de la empresa.

1. ¿Cómo describiría el proceso actual de importación de materia prima textil en la empresa?
2. ¿Cuáles considera que son los principales riesgos logísticos presentes en las operaciones de importación?
3. ¿Qué problemas se presentan con mayor frecuencia durante el proceso de importación?
4. ¿Cómo influye la selección del Incoterm en las operaciones logísticas de la empresa?
5. ¿Qué criterios utiliza la empresa para seleccionar los Incoterms en sus importaciones?
6. ¿Considera que los Incoterms utilizados actualmente son los más adecuados para reducir riesgos logísticos?
7. ¿Ha existido alguna mala experiencia relacionada con retrasos, costos adicionales, daños o incumplimientos durante las importaciones?
8. ¿Qué impacto tienen los tiempos de entrega de los proveedores internacionales en las operaciones de la empresa?
9. ¿Cómo afecta la comunicación con proveedores internacionales al desarrollo de las operaciones de importación?
10. ¿De qué manera la empresa realiza el seguimiento y control de las operaciones de importación?
11. ¿Considera que el personal tiene suficiente conocimiento sobre Incoterms y comercio internacional?
12. ¿Qué cambios considera necesarios para optimizar el proceso de importación de materia prima textil?

Link del Forms: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeU_-pUTdtcBM2T8ufv_9EL7G3p64ACH7iLAfpAiOMz3MvEaw/viewform?usp=publish-editor