



ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

Tema:

PLAN DE EXPORTACIÓN DE CALZADO PARA EL MERCADO INTERNACIONAL

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

Línea de investigación:

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

Autor:

Jaime David Pilo-Pais Hidalgo

Director:

PhD. Carlos Ernesto Flores Tapia

Ambato – Ecuador

Marzo 2026

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **JAIME DAVID PILO-PAIS HIDALGO**, con cédula de ciudadanía **1804342093**, autor del trabajo de graduación titulado: "PLAN DE EXPORTACIÓN DE CALZADO PARA EL MERCADO INTERNACIONAL", previo a la obtención del título profesional de **LICENCIADO EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**, en la escuela de **CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**.

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

Ambato, marzo 2026



Jaime David Pilo-Pais Hidalgo

CC. 1804342093

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

Tema:

PLAN DE EXPORTACIÓN DE CALZADO PARA EL MERCADO INTERNACIONAL

Línea de investigación:

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

Autor:

Jaime David Pilo-Pais Hidalgo

Carlos Ernesto Flores Tapia, Ing. PhD.

CC. 1709505695

CALIFICADOR

f. 

Eduardo Javier Gutiérrez Zambrano, Ing. Mg.

CALIFICADOR

f. 

Telmo Diego Proaño Córdova, Econ. PhD.

CALIFICADOR

f. 

Verónica Leonor Peñaloza López, Ing. PhD.

DIRECTORA ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

f. 

Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr. Mg.

PROSECRETARIO PUCE AMBATO

f. 

 **PUCE** | AMBATO
PROSECRETARÍA

Ambato – Ecuador

Marzo 2026

DEDICATORIA

A mi madre, por ser mi refugio y mi mayor creyente. Gracias por sostener mi confianza cuando yo la perdía y por recordarme siempre de lo que soy capaz.

A mi hermano, por ser el espejo donde me miro cada día; gracias por enseñarme con tu ejemplo que siempre se puede ser una mejor persona.

A mi padre, por el equilibrio perfecto entre disciplina y amor. Gracias por criarme fuerte, humilde, trabajador, independiente y todo terreno. Tu hijo a veces la pasa mal, pero no se rinde. Sigo tu ejemplo papá, que me enseñó el valor del esfuerzo y por el cariño que me forjó como el hombre que hoy culmina esta etapa.

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios, por siempre guiarme y acompañarme en cada paso que doy, gracias a no solo mi esfuerzo también a su guía y bendiciones que las puso en mi camino.

A mi Familia, que ahora entiendo que solo los componen 4 personas fundamentales en mi vida que son mi Mamá, Papá, Hermano y mi gato “Lucho” nadie más, por su apoyo y mi razón para seguir siempre adelante, por un amor incondicional y los sacrificios que cada uno de ellos hizo para hoy estar acá, Gracias por creer en mí y por sostenerme con sus palabras y darme un hogar en donde siempre encontré amor y confianza.

A mi hermano menor, aunque parezca el mayor siempre va a ser mi hermanito pequeño, por estar siempre presente con un apoyo sincero y una sonrisa que siempre mejora mi día, con tu manera tan única de ser, siempre sé que puedo ser una mejor persona, Su confianza y cariño fueron gasolina para mantenerme firme en este camino.

Este logro también les pertenece a ustedes. Gracias por levantarme cuando más lo necesite y celebrar conmigo en el final de esta etapa tan importante.

A mis amigos y compañeros de la universidad, les agradezco por haber sido parte de esta etapa, su compañía y apoyo hicieron especial este camino, Me llevo no solo conocimientos, si no también recuerdos y amistades que valoro profundamente.

RESUMEN

La investigación se centra en un Plan de Exportación para la empresa de fabricación de calzado en cuero con sede en Ambato Calzado Hidalgo. Su relevancia radica en la necesidad de encontrar oportunidades de crecimiento económico y consolidar su posición a nivel internacional. El objetivo de la investigación proponer un plan de exportación para el calzado de cuero en la empresa Calzado Hidalgo.

El tipo de investigación es descriptivo-explicativo, dado que, proporciona un análisis detallado de las oportunidades y desafíos en el mercado objetivo, con lo cual, el enfoque es cualitativo. Para ello, se emplean métodos teóricos que contribuyen al desarrollo de los criterios de los autores consultados, para ello, se utilizaron técnicas de recolección de información como entrevistas semiestructuradas para justificar las decisiones del mercado meta, con la adaptación del producto y control de logística de exportación para poder presentar una propuesta del plan de exportación que sea factible y sostenible en el tiempo.

Palabras clave: plan de exportación, clientes, mercado internacional, estrategia, calzado, Ambato.

ABSTRACT

This research develops an Export Plan for Calzado Hidalgo, a company in Ambato, Ecuador, specializing in the manufacture of leather footwear. Its relevance lies in the need to identify opportunities for economic growth and to strengthen the company's competitiveness through expansion into international markets. Within this context, the main objective is to propose an export plan for the company's leather footwear, taking into account commercial conditions and the regulatory requirements of the North America market.

The study employs a descriptive–explanatory design to analyze the opportunities and challenges within the target market. A qualitative approach is adopted, and theoretical methods are used to support the proposal based on specialized authors. Data were collected through semi-structured interviews, and the information obtained was analyzed using ATLAS.ti software. The outcome of this research is a proposed export plan for leather footwear, highlighting the key components that the company should consider for decision-making including situational analysis, target market selection, product adaptation, marketing strategy, operational logistics, financial plan, evaluation and control mechanisms.

Keywords: *export plan, customers, international market, business strategy, footwear industry, Ambato.*

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA	4
1.1.Estrategias de internacionalización y fundamentos teóricos del comercio exterior aplicados al sector calzado	4
1.2.Productividad y competitividad del sector calzado en los mercados internacionales	8
1.3.Gestión de riesgos logísticos y comerciales en la exportación del calzado ecuatoriano.....	12
CAPÍTULO II. DISEÑO DE UN PLAN DE EXPORTACIÓN DE CALZADO PARA EL MERCADO INTERNACIONAL	16
2.1. Diseño metodológico	16
2.2. Caracterización del mercado objetivo	23
2.3. Diagnóstico de la empresa Calzado Hidalgo.....	27
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	34
3.1. Análisis de los resultados cualitativos	34
3.2. Propuesta del plan de exportación de calzado de cuero para el mercado internacional	40
3.3. Comprobación de la idea a defender	43
CONCLUSIONES.....	45
RECOMENDACIONES	47
ANEXOS	54

INTRODUCCIÓN

La constante evolución del comercio internacional en los últimos años es uno de los principales motores del crecimiento económico mundial; este proceso ha generado una interdependencia entre los países, esto emplea nuevas oportunidades para las empresas en diferentes sectores. En un contexto más globalizado la industria del calzado ha tenido un papel destacado gracias a la alta demanda de calzado supero los 15,2 mil millones de pares, se evidencia un crecimiento de 9% con respecto al 2021 (Calipolitti, 2025).

Dentro de esta área, los productos con un sello propio de originalidad que son fabricados con materiales de alta calidad con cierto toque de tradición artesanal, Este factor de diferenciación cada vez es más valorado, La identidad cultural del trabajo hecho a mano para los mercados que cada vez son más exigentes en cuestión del precio y calidad (Torres, 2023).

Los países productores encontraron en la exportación de calzado no solo una fuente para un ingreso nuevo, sino también una forma de establecer su identidad productiva y cultural en mercados con una competencia creciente. Las posibilidades que pequeñas y medianas empresas obtengan nuevos clientes son posible gracias a los acuerdos comerciales, por ejemplo, en 2022 los mayores exportadores de calzado fueron China, Indonesia y Vietnam según “The World Integrated Trade Solution” (Angamarca, 2023).

En el ámbito nacional, Ecuador ha tenido una producción de calzado semi industrial y muchas veces artesanal, reconocidos por la durabilidad y los diseños únicos acorde al lugar o tendencia, no obstante, dentro de la balanza comercial evidencia un fuerte déficit, Ecuador fue netamente importador de calzado, con China como su principal proveedor según un estudio de Mercado del calzado y moda en el Ecuador publicado por ICE. (Calipolitti, 2025).

Esto se produce por varias razones, la falta de planes estratégicos de internacionalización, limitaciones en maquinaria e innovación a pesar de estos

factores se reconoce que Ecuador cuenta con una gran oferta de calzado exportable, el alto potencial que podría convertirse en un embajador de la industria de calzado en mercados internacionales.

La compañía Calzado Hidalgo, con más de 60 años en el mercado nacional, se destaca en la producción de calzado de cuero en Ambato. Sin embargo, enfrentan limitaciones para entrar en los mercados globales, aunque tienen productos de alta calidad no ha conseguido consolidar una presencia comercial fuera del país esta realidad es la ausencia de una estructurada administración enfocada en la exportación.

La ausencia de un plan de exportación adecuado significa que Calzado Hidalgo no puede aprovechar las oportunidades de venta en el mercado internacional. Sin una estrategia para incursionar en nuevos mercados, en el país no existe una valoración por el producto de cuero hecho a mano, la empresa se encuentra limitada a su alcance dentro del Ecuador, lo que afecta significativamente sus ventas y su capacidad para expandirse como negocio.

Al respecto se plantea como problema científico ¿De qué manera la ausencia de un plan formal de exportación ha incidido en el desempeño comercial y el nivel de ventas de Calzado Hidalgo en su situación actual?

A su vez la idea científica a defender: La elaboración de un plan formal de exportación para el calzado de cuero de Calzado Hidalgo, basado en sustento teórico y en el análisis de su problemática actual, permitirá orientar la gestión exportadora y contribuir a mejorar su desempeño comercial y ventas, fortaleciendo su inserción en el mercado internacional por su parte el objetivo general 1.- Proponer un plan de exportación para el calzado de cuero en la empresa Calzado Hidalgo. Y estableciéndose los siguientes objetivos específicos 1) Fundamentar teórica y científicamente las variables de estudio gestión de exportación de productos para mercado internacional, 2.) Determinar la problemática de la gestión de exportación de calzado de cuero para el mercado internacional de la empresa Calzado Hidalgo. 3.) Identificar los componentes de un plan de exportación para

calzado de cuero en la empresa Calzado Hidalgo.

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo y un alcance descriptivo-explicativo, para que sea posible examinar y entender que factores dentro y fuera de la empresa Calzado Hidalgo. Esto afecta a la gestión de exportaciones, se aplican métodos teóricos como el análisis-síntesis y el método deductivo-inductivo que van a permitir comprender acontecimiento de estudio y la propuesta de un plan adaptado a la realidad empresarial dentro de Calzado Hidalgo.

Este estudio aborda una necesidad específica: La ausencia de una estrategia de exportación bien estructurada que posibilite a Calzado Hidalgo penetrar en nuevos mercados internacionales, a pesar de tener productos de alta calidad con materia prima de primera mano y tradición artesanal esta falta a limitado su capacidad para expandir su participación dentro del comercio internacional.

Asimismo, el propósito del estudio es ofrecer una herramienta estratégica que permita guiar a la empresa en la toma de decisiones vinculadas con la internacionalización en cuenta la elección de mercados objetivos, se considera aspectos de mercadotecnia estrategias de promoción y distribución tanto como una adaptación del producto.

Finalmente, como último punto la investigación tiene un efecto positivo en impacto social y económico, la expansión de Calzado Hidalgo no solo promueva el crecimiento de la empresa si no también fomenta el desarrollo local, la generación de más puestos de trabajo dentro de la producción artesanal y fortalecimiento del calzado ambateño a nivel internacional.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

El primer capítulo tiene como meta sustentar los principales conceptos que están relacionados con los mercados internacionales y el comercio exterior, se considera así sus teorías, las ventajas competitivas y comparativas, con los procesos de internacionalización y planificación empresarial. Se considera el poder y la influencia de la globalización y el regionalismo. De igual manera se toman en cuenta temas como la exportación, gestión por procesos, las ofertas y políticas dentro del comercio exterior del Ecuador, en conjunto de la producción y comercialización de calzado de cuero hechos a mano. Con esto identificar las variables y factores determinantes que respaldan una gestión capaz en el proceso de exportación.

1.1. Estrategias de internacionalización y fundamentos teóricos del comercio exterior aplicados al sector calzado

En el comercio exterior un elemento clave para la competitividad y el crecimiento económico de los países es el de permitir la circulación de bienes, servicios y capitales. De acuerdo con Schnarch (2019), el comercio exterior incluye actividades económicas en el intercambio entre países, regulados por normativas y políticas que buscan el promover la interacción de empresas a nivel internacional (Flores-Tapia, Flores-Cevallos, et al., 2023a). En este contexto, las teorías de comercio internacional, tanto como las de internacionalización empresarial se resalta en analizar las posibilidades de la expansión en áreas de producción de calzado ecuatoriano que se distingue por su tradición artesanal y potencial exportador.

La teoría clásica de la ventaja absoluta propuesta por Smith (1776), plantea que desde un punto de vista cada país tiene la obligación de especializarse y producir aquello que se puede fabricar con más eficiencia, por otra parte, el autor Ricardo (1987), extiende esta visión con su teoría de las ventajas comparativas da a conocer que el comercio internacional es un beneficio para todas las partes del país que se concentra en producir bienes que le resultarían menos costosos.

A lo largo del siglo XX, con el desarrollo de los mercados internacionales las teorías que se complementaron en la perspectiva del comercio internacional, es la de Hecksche-Ohlin, por ejemplo, describió los modelos y patrones desde el punto de intercambio de la asignación de los elementos productivos, capital, trabajo y tierra. Mientras tanto la teoría de competencia imperfecta propuesta por Krugman (2021), las economías de escala integro el objetivo del comercio entre las industrias de diferentes naciones que sean similares. Según este autor la especialización y producción a gran escala se puede aprovechar por las empresas a nivel mundial y agrupaciones de calzado como México, Brasil, España y Italia (OMC, 2024).

Tal es el caso de la teoría de ventajas competitivas de los países de Porter (1990), considera que la prosperidad de una nación no se basa en recursos naturales, más bien en el potencial para innovar y distinguirse en un progreso constante y la capacidad de diferenciarse, Porter propone la matriz de “Diamante competitivo”, cual se compone de cuatro determinantes que son: las condiciones de los factores, las condiciones de la demanda, la estrategia y la rivalidad entre empresas, para el sector de calzado, se pueden crear ventajas competitivas en la capacitación y retención de talento humano, como tanto la implementación de tecnologías y desarrollo de diseños.

La internacionalización de las empresas, según el modelo de Uppsala se entiende en explicar gradualmente como una empresa puede expandir su participación más allá del mercado interno. De acuerdo con el modelo de Uppsala de Jan Johanson & Jan-Erik Vahlne (1977), las empresas comienzan esta fase, aumenta su compromiso y estudios en el mercado objetivo a través de la experiencia el aprendizaje.

El comercio internacional es uno de los ejes fundamentales dentro del crecimiento económico, su evolución ha permitido que los mercados se integren, así mismo un crecimiento de movimiento en capitales, bienes y servicios (Flores-Tapia et al., 2025a). Todos estos factores conforman las cadenas de valor. según la Organización Mundial del Comercio, (OMC, 2024), el comercio mundial de mercancías creció un 1,7% en el año 2024, debido principalmente a un

restablecimiento en un sector textil, de maquinarias para la manufactura para las pequeñas y medianas empresas para la diversificación de mercados (WTO, 2024).

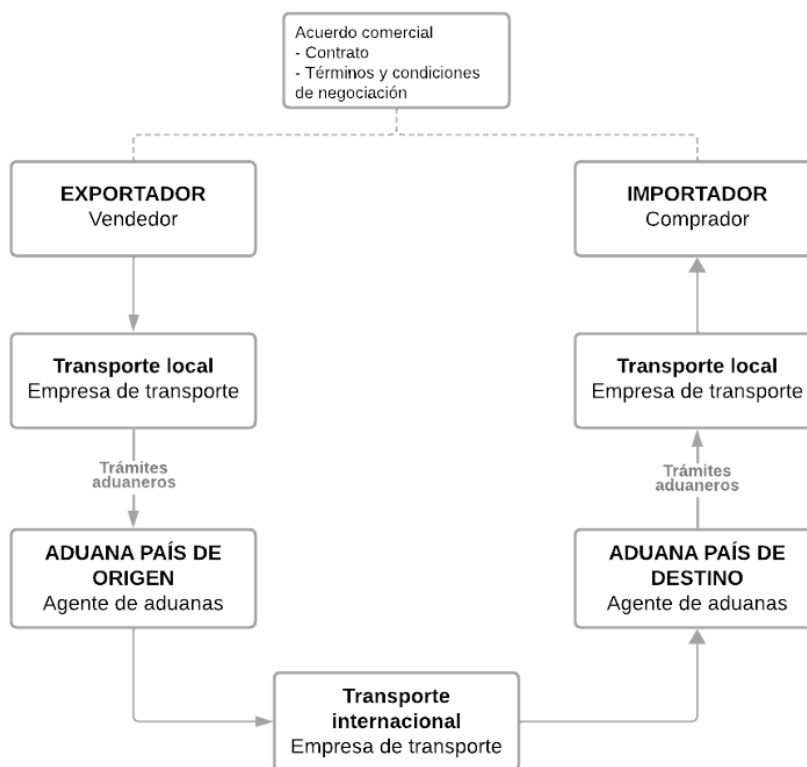
Un plan de exportación es una herramienta estratégica que guía a la empresa durante el proceso de incorporación de sus productos en los mercados internacionales a continuación estas etapas (WTO, 2024) : 1.-Que determina las metas, 2.-Estrategias, 3.-Procedimientos y recursos requeridos, 4.-Logística de transporte, 5.-Evaluación y Control.

Según Freire (2025), la gestión de procesos para la exportación, los que participan, es decir, lo que posibilita un negocio al vender bienes o servicios a otros países, ahora hay que decir que las exportaciones influyen de una manera positiva en el desarrollo de las capacidades a nivel organizacional, posibilitan la creación de recursos y un desempeño de las empresas, el primer paso de las empresas que eligen la exportación con las demandas y estrategias planificadas.

De acuerdo con Malpica Zapata (2021), en el procedimiento para exportar bienes implican los siguientes pasos.

1. Ambas partes negocian y firman un contrato con las condiciones acordadas y las condiciones de entrega, precio y términos de negociación.
2. Se fabrica el producto o se prepara la mercadería para luego despacharla.
3. La mercancía se traslada vía terrestre al puerto o aeropuerto internacional, con los documentos respectivos para la aduana.
4. Una vez cumplido los requisitos previos, la carga sube al medio de transporte elegido con destino al país, bajo las condiciones logísticas ya establecidas
5. La carga ingresa a aduana del país destino y se lleva a cabo un proceso para realizar los trámites y su despacho.

Ilustración 1. Procesos de exportación



Fuente: modificado a partir de Freire (2025)

Una planificación de exportación es una guía para minimizar los riesgos y mejorar a toma de decisiones estratégicas según Pereira (2024), la gestión eficaz de la cadena logística en un nivel internacional ayuda y facilita a optimizar los tiempos de respuesta, ante la cambiante globalización (Flores-Tapia et al., 2025b). De acuerdo con el autor el plan de exportación funciona como una herramienta técnica y estratégica, que conecta la planificación comercial, operativa y financiera de la empresa con una proyección a nivel internacional.

Por lo tanto, es uno de los mecanismos más habituales para las pequeñas y medianas empresas, implica menores riesgos y un menor costo, en la industria del calzado la exportación directa permite establecer un contacto con distribuidores o minoristas en otro nicho de mercado, mientras que la indirecta utiliza intermediarios de compra y venta.

1.2.Productividad y competitividad del sector calzado en los mercados internacionales

Dentro de la productividad y la competitividad son factores esenciales para el crecimiento del sector de calzado en un mundo tan globalizado, se va a profundizar en como la industria está en un mejor manejo de procesos productivos y la constante innovación tecnológica que influyen en la capacidad de las empresas de competir, investigar las estrategias que se diferencian en el calzado nacional de calidad, diseños nuevos y precios (Flores-Tapia et al., 2022).

En el sector de calzado, se ha fortalecido en su habilidad para generar empleo y cadenas de producción con otras industrias o empresas en el sector de la moda, el cuero y el transporte se han convertido en uno de los ejes fundamentales más importantes de las industrias de fabricación de zapatos a nivel mundial. Por tanto, la capacidad de competir a nivel nacional e internacional en este sector se evalúa por los costos de producción, adaptación a la tecnología, y un potencial para exportar, como la calidad del producto.

De acuerdo con *World Footwear Yearbook (2024)*, la producción de calzado en el mundo llego a 23.900 millones de pares en el 2024, lo que indica un déficit del 2.4% con el año anterior, las exportaciones alcanzaron los 14.800 millones de pares, con Asia en el top 1 de participación a nivel mundial, por otro lado En Latinoamérica se aportó un 3.8% en la producción global, esto se aumentó a un valor agregado que son productos de cuero de alta calidad y hechos a mano según *World Footwear Yearbook (2024)*.

La eficiencia en las cadenas de valor y su habilidad dentro de las compañías para una mejora en entrega de productos para cubrir la demanda van de la mano con la productividad dentro del sector global en el mundo del calzado. La OMC (2024) indica que en el comercio global y el consumo de productos de calzado aumento un 1,7%, la cual fue impulsado a la estandarización logística y su reactivación después de la para por la pandemia como señala la OMC (2024).

Con este aumento en las nuevas configuraciones de los flujos de exportación, los países a despuntar son India, Indonesia y Vietnam, aumentaron su presencia frente al gigante que es China debido a su cambio en las políticas de industria más cerradas y su modernización en tecnología con pactos libres en el comercio de acuerdo con WTO (2024).

Los países que lideran en la producción de calzado se destacan, su habilidad de ampliar su nivel productivo y crear nuevos modelos automáticamente sin perder su esencia en el diseño, Como señala *World Footwear* (2024), China sigue como el mayor productor de calzado con el 56% en la producción de calzado; el siguiente en la lista es Vietnam con el 14% y India e Indonesia con el 14% y el 4% respectivamente. Sin embargo, la ventaja competitiva del país asiático ha comenzado a bajar sus costos de trabajo y conservación medioambiental, ha creado oportunidades y producciones más adaptables.

Ilustración 2. World Footwear Production



Fuente: tomado a partir de *WORLDFOOTWEAR* (2024)

En países en América Latina, la exportación regional lo lidera Brasil y México gracias a su apoyo en la industria en Latinoamérica con una mano de obra más barata, mientras tanto en el viejo continente, países como Italia, España y Portugal se ha reforzado con certificaciones de origen e innovaciones en los diseños.

Tomando en cuenta a Assintecal (2022) Brasil es el país en Latinoamérica que más se destaca en cuanto a la producción de calzado confeccionado, con una producción anual de 900 millones de pares y con exportaciones que superan a los 1.400 millones en 2023. Gracias a la tecnología y la diversificación de recursos sostenibles, como la profesionalización del personal son las razones por las que Brasil tiene este éxito.

En México, en cambio la producción se concentra en Guanajuato, donde laboran más de 4000 compañías dentro del sector y se generan alrededor de 250.000 puestos nuevos de trabajo INEGI (2025). La competitividad se basa en su proximidad con su país vecino que es Estados Unidos, la implementación de la firma T-MEC y su integración de cadenas productivas a un nivel regional.

Según el Ministerio de la producción (2023) en Perú el sector de cuero artesanal ha experimentado mejoras en su productividad. Las exportaciones de Calzado de Perú llegaron a los 55 millones en 2023, lo que causo un aumento del 17% en comparación del año anterior. Este despunte fue gracias a la participación activa de empresas pequeñas en ferias internacionales gracias a un programa Exporta Fácil, esta idea fue del Ministerio muestra que los países andinos tienen la capacidad de competir a través de la calidad del cuero y la innovación de nuevos diseños con la diferenciación del producto.

Pese a los retos que enfrentan en ingresar a los mercados internacionales, el sector de calzado ha estado presente en la economía de la manufactura de Ecuador. Según la cámara nacional de Calzado CALTU (2024), Ecuador produce aproximadamente 22 millones de pares al año, los cuales el 60% se producen en la provincia de Tungurahua, en los principales cantones como lo es: Ambato, Cevallos y Pelileo. Pero las exportaciones de calzado apenas alcanzaron 16,5 millones de dólares en el 2024 al contrario de sus exportaciones de 224 millones de dólares, este producto proveniente de los países como Vietnam (Cuero América 2024).

La eficiencia en producir calzado en el Ecuador se ve influenciado por una baja capacidad a nivel tecnológico, y ocupa una mano de obra artesanal casi en todo los procesos y la falta de inversión en maquinaria más tecnológicas. Pero las desventajas se podrían considerar en convertirse en fortalezas si se enfocan en la producción de calzado artesanal y con un diferenciador de cuero de alta calidad, Según CEPAL (2023), la manufactura en Latinoamérica, las empresas que le agreguen un mayor valor artesanal y cultural pueden obtener un precio para la exportación de un 40% superior a un calzado industrial, en los nichos europeos, abren la puerta a posicionar la marca Hecho en Ecuador como sinónimo de autenticidad y nacionalismo que el producto es de calidad.

Estratégicamente, la competitividad en el sector se fundamenta no solo en la capacidad operativa, si no en la capacidad gerencial y su integración en las cadenas globales de valor. Según Kotabe y Helsen (2022), Las empresas a nivel mundial exitosas utilizan las estrategias de internacionalización que combinan eficiencia, costos y diferenciación de la marca. En este contexto, el calzado ecuatoriano puede volverse productivo con la certificación de procesos sostenibles y se crea una red entre micro y pequeñas empresas.

En Tungurahua se destaca por la industria del calzado que apoya a su economía local y su capacidad laboral, según el Instituto Nacional de Estadística y Censos INEC (2024), este sector genera 40.000 puestos de trabajo directo e indirectos en la zona central del país, por la falta de la tecnificación y la productividad promedio de los trabajadores es la más baja que en otros países de América Latina.

En un contexto dentro de la compañía Calzado Hidalgo, que lleva más de 70 años que fabrica calzado de cuero artesanal, es un modelo que combina procedimientos manuales con materiales de alta calidad, pero su desarrollo se ha detenido por no contar con un plan de exportación formal, Según la perspectiva de Porter (1990), el nivel de competitividad de un negocio se basa en la constante innovación, una estrategia diferenciada. Al aplicarlo a Calzado Hidalgo, implica crear un plan de exportación con los componentes esenciales para entrar en los mercados con más valor agregado.

1.3. Gestión de riesgos logísticos y comerciales en la exportación del calzado ecuatoriano

Dentro de la planificación empresarial, especialmente en las economías latinoamericanas que tratan de establecer su producto en los mercados internacionales, la gestión de riesgos en el comercio exterior se ha convertido en un elemento estratégico. El sector del calzado en el Ecuador se enfrenta a grandes retos dentro de la industria, la inestabilidad del país y el costo del transporte, trámites aduaneros y dependencia de productos que se importan. Según el Banco Mundial (2024), los costos de logística dentro de América Latina se forman entre el 25% y el 30% de un valor total de las exportaciones, con una diferencia de las economías desarrolladas, donde es el 10%. Esto se disminuye la capacidad competitiva de los países latinoamericanos.

La gestión de riesgos logísticos entra en juego para evaluar e identificar lo que puede interrumpir el flujo eficiente de viene a través de la cadena de suministros, según la norma ISO 31000 (2018), un riesgo es “el efecto de la incertidumbre sobre los objetivos”, esta metodología permite que las empresas ecuatorianas anticiparse a eventos inesperados como demoras portuarias, los cambios en los precios del combustible o conflictos laborales en el transporte terrestre. La gestión logística internacional se basa en modelos de referencia como el “*Supply Chain Operations Reference*”, que define los procesos en cinco etapas que son planificar, aprovisionar, producir, entregar y devolver.

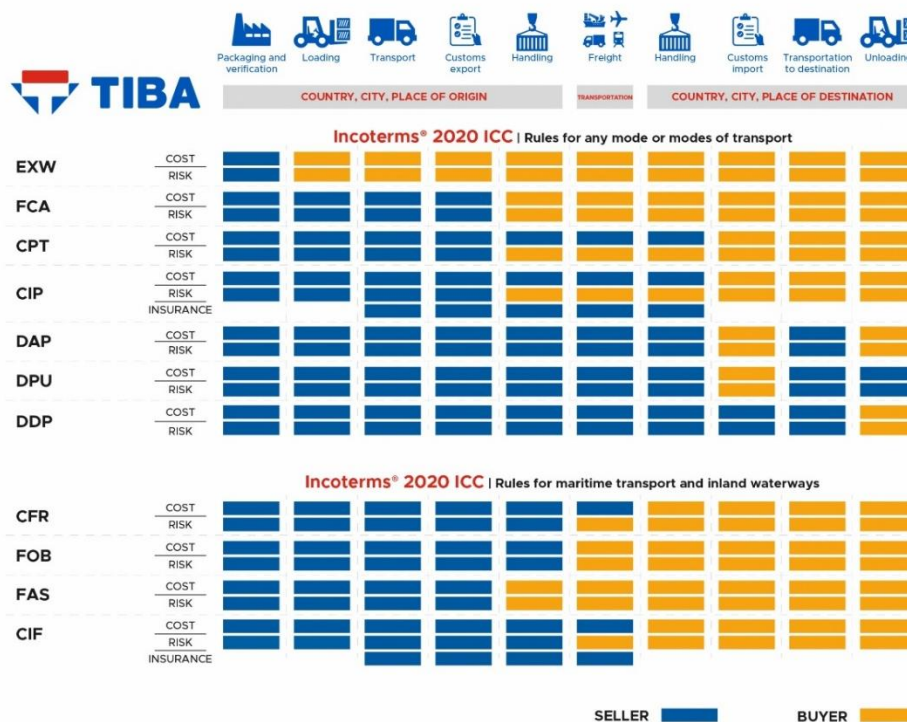
Se adapta a la industria del calzado, este ejemplo se permite detectar los puntos más sensibles dentro de la cadena ya sea desde la compra de la materia prima como el cuero hasta la distribución del producto ya terminado con indicadores en desempeño, tiempos de tránsito y entrega para su propia medición e impacto en cada fase operativa, de acuerdo con la WTO (2024), el 18% de la pymes exportadoras latinoamericanas perdieron dinero por la logística al tener incumplimientos de entrega y retrasos principalmente por la falta de planificación y seguros de carga.

Dentro del mercado ecuatoriano uno de los principales riesgos dentro de las exportaciones es la deficiente estructura vial, sobre todo en las vías hacia los puertos de Guayaquil y Manta, aumenta los costos de envíos entre un 12% y 15% según el ministerio de producción (2024), los trámites aduaneros alargan los tiempos de exportación, no están digitalizados y una exportación promedio de 5-7 días en Ecuador, mientras tanto en Chile es de 2 días según CEPAL (2023), tanto así como la ausencia de seguros logísticos que se responsabilicen de las pérdidas o daños en el trayecto del transporte.

Dentro del riesgo comercial puede afectar a la rentabilidad de una exportación internacional, como las barreras arancelarias que se encuentran por *default*, La UNCTAD (2024), calcula que los tipos de cambio y los gastos suponen un 20% de los riesgos dentro de las PYMES exportadoras manufactureras dentro de Latinoamérica. Dentro del calzado ecuatoriano la dolarización elimina este riesgo, pero por otro lado condiciona a los exportadores a la apreciación del dólar frente a otras monedas haciéndolos menos competitivos en mercados de Sudamérica.

En el marco de la gestión en los riesgos comerciales, los incoterms (*International commercial terms*), compartidos por la cámara de comercio internacional (2020), son herramientas esenciales para definir de una manera precisa los costos, obligaciones y riesgos que asumen el vendedor y el comprador durante una transferencia de comercio internacional, su correcta aplicación logra resolver conflictos de contrato, y evitar mal entendidos en la logística y garantiza la seguridad del exportador.

Ilustración 3. Incoterms 2020



Fuente: tomado a partir de TIBA (2025)

Según Pro-Ecuador (2023), en un 72% de ecuatorianos exportadores usan incoterms básicos como el FOB o CIF, pero menos del 20% analiza y evalúa como afecta la rentabilidad final, o el nivel de riesgo. Esta falta de conocimiento deja en vulnerabilidad a las pymes, especialmente a los compradores colocan condiciones logísticas que son desfavorables

Para la empresa Calzado Hidalgo, una elección adecuado de los incoterms que se representan una medida de gestión de riesgo comercial, la empresa podría usar CIF (Coste, Seguro y Flete) O DAP (Entregado en el lugar), gracias a este modo se garantiza que el producto llegue en perfectas condiciones y asegurado al destino, además los incoterms evita mal entendidos legales, las cláusulas se deben tener claras como indica la ICC(2020), los incoterms no cambian un contrato, sino al contrario refuerzan su marco legales quien asume los riesgos y costos de transporte y seguro (Flores-Tapia, Flores-Cevallos, et al., 2023b)

Basándose en estas prácticas las empresas pasara a un modelo preventivo y con un plan ante imprevistos, según Unido (2023), las empresas que se integran en procesos de gestión de riesgos en la logística disminuyen en un promedio del 30% sus pérdidas en el sector operativo, y mejoras su capacidad de respuesta ante interrupciones o barreras en la globalización.

Finalmente, una adecuada administración de riesgos es de mucha ayuda para un futuro plan de exportación propuesto en esta tesis, con un mundo tan globalizado e incierto, una planificación estratégica que ayuda a la continuidad y fortalece las operaciones y confianza entre los compradores y vendedores refuerza la imagen de la empresa de calzado ecuatoriano como un producto confiable y sostenible en un mercado tan competitivo.

En resumen, con el trabajo llevado a cabo en los epígrafes anteriores facilita comprender las teorías desde las bases del comercio internacional y la implementación en el sector del calzado, así muestra que la productividad y la competitividad dependen de la capacidad de ajustarse a las demandas globales, además, se identificó los riesgos logísticos y comerciales en un elemento para garantizar la estabilidad de las exportaciones en el Ecuador. Como en la empresa Calzado Hidalgo, donde un plan de exportación de la mano de la tradición artesanal, puede crear una ventaja competitiva, de esta forma con las bases conceptuales para el diseño de un plan de exportación con un enfoque de calidad e innovación.

CAPÍTULO II. DISEÑO DE UN PLAN DE EXPORTACIÓN DE CALZADO PARA EL MERCADO INTERNACIONAL

En el siguiente capítulo se explica el diseño metodológico utilizado para la recopilación, análisis e interpretación de datos de las variables del proyecto de investigación, para la elaboración de un plan de exportación de calzado para el mercado internacional de la empresa Calzado Hidalgo. En esa línea, se explica los métodos y técnicas para el análisis de la información y para el diagnóstico interno de la empresa, así mismo se llega a caracterizar el mercado objetivo desde los datos generales del país destino hasta el análisis de la matriz PESTEL, luego se analiza la situación actual de Calzado Hidalgo en términos de capacidad productiva, comercial y logística, finalmente se resume los resultados para obtener la toma de decisiones estratégicas para el diseño y elaboración del plan de exportación en la presente investigación.

2.1. Diseño metodológico

El presente estudio es de tipo aplicado, el propósito es solucionar un problema concreto con fundamentos metodológicos y teóricos, su propósito es crear soluciones que sean aplicables en un entorno particular. La investigación va a ser cualitativa, permite comprender los fenómenos sociales y dentro de las empresas para reconocer una perspectiva de los principales participantes, este tipo de investigación se basa en la recolección de datos, análisis e interpretación de los datos, como entrevistas y revisión de documentos, con el fin de explorar la realidad de la empresa de Calzado Hidalgo en el mercado internacional, según Hernández Sampieri Mendoza (2023), esta metodología cualitativa ayuda a investigar y analizar un fenómeno en su contexto natural, que abarca las causas, significados y procesos internos dentro de las empresas.

La presente investigación es de alcance descriptivo, pretende detallar los procesos y características que están relacionados con la empresa y en el sector de calzado que determinan su competitividad y la capacidad de entrar a los mercados internacionales según Monroy & Nava (2018), Además, el estudio tiene un alcance

explicativo, busca reconocer cuales son las causas de las limitaciones comerciales, estratégicas y logísticas en la internacionalización de Calzado Hidalgo y así incluye los factores que afectan la entrada a los mercados internacionales según el autor Ferreyra (2022).

Los métodos teóricos son el inductivo-deductivo y el analítico-sintético, el método inductivo parte en el caso específico de la empresa Calzado Hidalgo, sus restricciones logísticas y las prácticas en el comercio, para llegar a conclusiones generales sobre un potencial exportador. El método deductivo aplica teorías generales sobre el comercio internacional, competitividad y el riesgo. A su vez el método analítico-sintético permite dividir la información por las partes más esenciales como producción, logística, riesgos y mercados para luego incluirlas en la base para el desarrollo del plan de exportación.

La investigación emplea entrevistas semiestructuradas como principal técnica en la recolección de datos, este instrumento ayuda a obtener la información fiable y detallada, que son los responsables en la producción o el personal operativo. Las entrevistas permiten examinar las percepciones, procesos y problemas internos que afectan a la capacidad de exportar de la empresa. Se eligen participantes claves que conocen de primera mano los procesos productivos, logísticos y comerciales.

En resumen, el enfoque cualitativo, aplicado y de alcance descriptivo-explicativo permite conocer la realidad actual de la empresa y ayuda a encontrar los factores que limitan su internacionalización y al establecer bases metodológicas para la propuesta del plan de exportación.

Tabla 1. Operacionalización de variables.

Dimensiones	Indicador	Definición	Ítem
Análisis del mercado objetivo	Perfil del consumidor estadounidense	<ul style="list-style-type: none"> • Preferencias y hábitos de compra del consumidor estadounidense • Motivaciones por productos artesanales/premium • Nichos o segmentos potenciales para Calzado Hidalgo 	F1, F2, G1
	Tendencias del mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Demanda actual, crecimiento y estacionalidad del calzado en EE.UU. • Tendencias de consumo (materiales, estilos, atributos valorados) • Oportunidades emergentes para calzado de cuero artesanal 	G2, G5, G10
	Competencia internacional	<ul style="list-style-type: none"> • Principales competidores (países/marcas) en el mercado estadounidense • Niveles de precio, diferenciación y posicionamiento • Factores que generan confianza/desconfianza hacia proveedores extranjeros 	C5, C9, F4
	Requisitos técnicos / comerciales	<ul style="list-style-type: none"> • Documentación y clasificación arancelaria para ingreso a EE.UU. • Etiquetado y cumplimiento normativo (CBP/FTC u otros aplicables) • Certificaciones y controles de calidad recomendados 	A1, A2, A4, A5, A6, G7, H1
Estrategia comercial internacional	Posicionamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Propuesta de valor y atributos diferenciales del producto artesanal • Identidad de marca y percepción de calidad • Segmento objetivo y enfoque premium/exclusivo 	F1, F7, G8, G9
	Promoción internacional	<ul style="list-style-type: none"> • Canales y contenidos de marketing para captar demanda en EE.UU. • Uso de redes sociales y presencia 	F10, G8

		digital <ul style="list-style-type: none"> • Estilo visual/storytelling para conectar con el consumidor 	
	Distribución internacional	<ul style="list-style-type: none"> • Canales de venta (boutiques, e-commerce, distribuidores) y estrategia de entrada • Expectativas de servicio, tiempos de entrega y postventa • Estructura de comercialización en destino (alianzas, puntos de venta) 	F5, A8, A10, B1, B2, B5, B7
	Adaptación del producto	<ul style="list-style-type: none"> • Modelos/líneas más adecuadas para el mercado estadounidense • Ajustes de tallaje, calce, materiales, acabados o empaque • Características de producto premium y colecciones por temporada 	F2, F3, G3, G4, G5, G6, G10
Logística operativa	Gestión documental	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos clave (<i>invoice, packing list, BL/AWB, origen, etc.</i>) • Etiquetado (país de origen, materiales) y consistencia documental • Requisitos aduaneros/inspecciones y cumplimiento para evitar retenciones 	A1, A2, A5, A6, A7, B9, E9
	Capacidad logística interna	<ul style="list-style-type: none"> • Transporte interno planta–puerto/aeropuerto y coordinación de cortes • Tiempos, riesgos en ruta y condiciones para despachar • Embalaje, estiba y controles para reducir daños 	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10
	Selección del transporte internacional	<ul style="list-style-type: none"> • Elección marítimo vs aéreo según urgencia, costo y volumen • Rutas, puertos/aeropuertos de entrada y tiempos de tránsito • Embalaje recomendado, volumen mínimo y riesgos asociados 	A8, A10, B1, B2, B3, B5, B7, B8, B10
	Uso de INCOTERMS	<ul style="list-style-type: none"> • Selección del INCOTERM más adecuado (FOB/FCA/CIF, etc.) • Distribución de responsabilidades, costos y riesgos 	B6

		<ul style="list-style-type: none"> • Implicaciones documentales y operativas del INCOTERM elegido 	
Evaluación económica estratégica	Estructura de costos	<ul style="list-style-type: none"> • Costos de producción y materia prima para exportación • Costos logísticos (flete, seguros, manipulación) y embalaje • Inversiones necesarias (certificaciones, procesos, capacidad productiva) 	B4, E6, H1, H2, H5, H9
	Rentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Margen objetivo y cobertura de costos adicionales de exportación • Impacto del transporte en flujo de caja y tiempos de recuperación • Evaluación de viabilidad económica para exportar a EE.UU. 	F4, H3, H4, H7, H10
	Precio internacional	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura del precio de exportación y comparación con mercado destino • Influencia de precios internacionales de insumos (p. ej., cuero) • Costos ocultos a considerar en el precio final 	C6, F4, H1, H3, H9
	Capacidad financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Alternativas de financiamiento y requisitos bancarios • Necesidad de capital de trabajo e inversión para escalar • Limitaciones financieras actuales y condiciones de crédito/garantías 	D1, D2, D4, D5, D6, D8, D9, D10, F6, F8, H6, H8
Gestión de riesgos	Riesgos logísticos	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgos de daños, humedad, robos y demoras en la cadena logística • Congestión e inspecciones en puertos/aduanas y costos asociados • Medidas preventivas (empaquete, seguros, trazabilidad) 	A3, A7, B3, B5, B10, E1, E4, E5, E7
	Riesgos comerciales	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo de incumplimiento de normas/cliente y rechazo de mercancía • Riesgo de crédito/cobranza y capacidad de cumplir volúmenes • Problemas típicos de PYMES exportadoras y su gestión 	C7, D3, D7, D9, F9
	Riesgo país /	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgos por cambios normativos y 	A1, A2,

	normativa internacional	requisitos de ingreso a EE.UU. <ul style="list-style-type: none"> • Reglas de origen y restricciones por materiales • Requerimientos de agencias (CBP/FTC/USDA u otras aplicables) 	A5, A6, C4, G7
	Medidas de mitigación	<ul style="list-style-type: none"> • Buenas prácticas para evitar retenciones y demoras • Documentación consistente y coordinación logística • Protocolos de seguridad, trazabilidad y mejora continua 	A7, A9, B9, B10, E7, E10

Fuente: elaboración propia

Además, se emplea la investigación de campo como un método para la recolección de datos de primera mano relacionados con el sector de calzado productivo y exportador en el territorio nacional. Esta información se recoge sin manipular, ni intervenir los resultados Santi Esteban (2020), para reconocer la realidad de la empresa o productores, sus capacidades, barreras, oportunidades y las condiciones actuales que inciden en la creación de un plan de exportación de calzado.

El instrumento para la recopilación de la información de fuentes primarias son entrevistas semiestructuradas a principales participantes del sector (productores, exportadores, gremios de artesanos, expertos en el comercio exterior) para obtener juicios de valor que examinen el diagnóstico del entorno en el que se mueve el exportador.

Esta información se usa para sondear el estado actual del sector, sus fortalezas y debilidades, con las experiencias de exportaciones previas y la preparación para entrar en los mercados internacionales. Así mismo, conocer la necesidad y la importancia de diseñar un plan de exportación para el calzado. Por otro lado, la información de las fuentes secundarias se basa en la revisión de documentos publicados y organismos oficiales, con los estudios académicos y estadísticas del comercio con las normativas internacionales relacionadas con el comercio del calzado.

La información secundaria ayuda a definir la demanda, los estándares técnicos y sus tendencias de consumo, como las exigencias comerciales en los mercados internacionales a donde se exporta, además, permite reconocer los procesos logísticos, documentales y normas para la exportación de calzado y así establecer la guía para desarrollar un plan de exportación.

Tabla 2. Herramientas de recolección de información

TIPO DE INFORMACION	HERRAMIENTA	FINALIDAD
Primaria	Entrevista	Conocer el punto de vista de los participantes del sector de calzado sobre la situación actual, capacidades productivas, fortalezas, debilidades y experiencias previas en procesos de exportación. Recopilar información para estudio de caso, entrevista a productores de calzado, asociaciones, operadores logísticos, agentes aduaneros, especialistas en el comercio exterior, para determinar la viabilidad de la creación de un plan de exportación de calzado a mercados internacionales.
Secundaria	Documentos	Revisar y analizar las publicaciones de investigaciones, informes y estadísticas producidas por instituciones gubernamentales y organismos internacionales para determinar la demanda, tendencias de consumo y la exigencia del mercado internacional para el calzado. Determinar los procesos y regulaciones para exportar el producto de las fuentes como Banco Central del Ecuador (BCE), Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE), Organización Mundial del Comercio (OMC), International Trade Centre (ITC), FAOSTAT, entre otras.

Fuente: elaboración propia

2.2. Caracterización del mercado objetivo

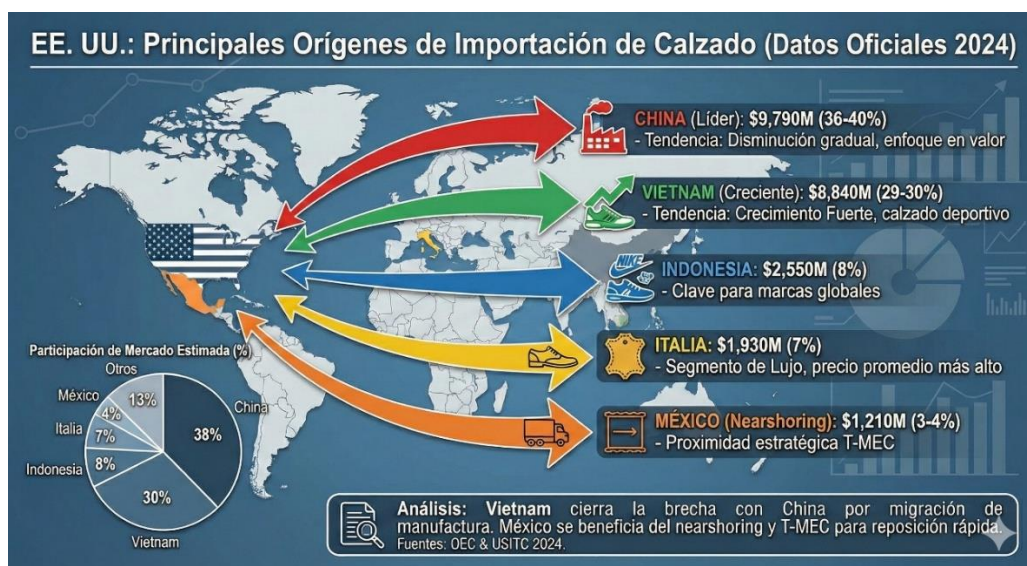
Estados Unidos de Norteamérica por su amplia extensión geográfica, su alto poder adquisitivo, se constituye como mercado objetivo del presente estudio. Debido a su gran tamaño poblacional, De acuerdo con el *United States Census Bureau (2024)*, Estados Unidos cuenta con una población aproximada de 334 millones de habitantes, lo que lo convierte en uno de los mayores mercados de consumo del mundo, su idioma principal es el inglés y su moneda es el dólar estadounidense, una moneda referente del comercio internacional en el mercado del calzado. Es un país de América del Norte que abarca 9.834.000 km² y tiene fronteras al Norte con Canadá, al sur con México, al este con el océano Atlántico y al oeste con el Pacífico. Además, dentro de su territorio incluyen Hawái y Alaska, situadas en el Pacífico.

Políticamente, Estados Unidos este compuesto por 50 estados y un distrito federal, Washington D. C., la capital. Las mayores áreas económicas se localizan en las grandes ciudades como Nueva York, Los Ángeles, Chicago, Houston, Miami, Dalas y San Francisco, donde se concentra la mayor parte del comercio al por mayor y menor, todo este sistema urbano genera una demanda constante de bienes de consumo como el calzado de cuero, ropa y artículos de moda.

Económicamente, Estados Unidos de Norteamérica es reconocido como la mayor economía mundial, con un PIB de alrededor de 28 billones de dólares en 2024, de acuerdo con el FMI (2024). En el mismo año, las exportaciones sumaron 3,05 billones de dólares y las importaciones 3,89 billones, esta situación económica significa que el país requiere importar una gran cantidad de bienes manufacturados como textiles y calzado, que pueden ser suministrados por países exportadores como Ecuador.

En el sector de Calzado, Estados Unidos de Norteamérica es un mercado de calzado competitivo diversificado y de alta calidad. De acuerdo con la U.S. *Footwear Distributors and Retailers of America* (FDRA, 2024), se importa más del 96 % del calzado que se consume en el país, es los principales proveedores China, Vietnam, Indonesia y México, esta es una oportunidad para las importaciones crea espacios para el mercado de calzado artesanal de cuero de calidad, en los cuales Ecuador puede competir gracias a una mano de obra de artesanos calificada, materiales y tradición artesanal.

Ilustración 4. Principales orígenes de importación de Calzado de cuero.



Fuente: tomado a partir de United States International Trade Commission. (2024)

En este contexto, el consumidor americano es un cliente exigente en términos de calidad, confort, durabilidad, responsabilidad ambiental, que cumple con de

estándares técnicos. Asimismo, el mercado tiende a preferir productos elaborados con materiales naturales, artesanales los cuales prefieren un producto diferenciado en calidad, en el entorno de estados unidos se caracterizan por la elevada digitalización De acuerdo con Statista (2024), el comercio electrónico de calzado supera los 28 mil millones de dólares anuales, impulsado en plataformas como Amazon, Target y Walmart como las principales opciones de compra, esto abre las puertas a nuevos productos siempre que cumplan estándares de calidad, certificaciones de materiales y regulaciones. Desde un punto de vista macro, el mercado dentro de los Estados Unidos puede analizarse mediante un enfoque PESTEL, lo que permite así tener una perspectiva completa de los factores que afectan a las exportaciones de calzado ecuatoriano.

Políticamente es un país estable, pero los cambios en las políticas aduaneras van según al gobierno de turno, Económicamente es un país con un gran poder adquisitivo y con una gran demanda en productos manufacturados de cuero, Socialmente están interesados en la evolución de la moda, la personalización y las compras online, en un calzado funcional y cómodo. En términos tecnológicos se destacan en sistemas de trazabilidad y digitalización aduanera. En materia ambiental. El país fortalece medidas de sostenibilidad y disminución de emisiones industriales y finalmente en el ámbito legal implica exigencias rigurosas de etiquetado, seguridad del consumidor y cumplimiento de normas de seguridad y calidad las cuales deben ser tomadas en cuenta en la estrategia de exportación.

Tabla 3. Análisis PESTEL Estados Unidos

Factor	Descripción
Político	Estabilidad política y fuerte institucionalidad.
	Variaciones en políticas arancelarias según la administración de gobierno.
	Incentivos para productos sostenibles y manufacturas limpias.
	Estricto control aduanero por parte de CBP.
Económico	PIB más grande del mundo; alto poder adquisitivo del consumidor.
	Importa el 96% del calzado que consume (FDRA, 2024).
	Crecimiento del segmento de calzado premium y artesanal.
	Déficit comercial que favorece la entrada de productos importados.
Social	Consumidores exigentes en calidad, comodidad y durabilidad.
	Demanda creciente de calzado artesanal, de cuero genuino y sostenible.
	Preferencia por marcas con identidad cultural y storytelling.
	Alto interés en <i>lifestyle</i> , moda y personalización.
Tecnológico	Liderazgo global en comercio electrónico y logística digital.
	Integración de trazabilidad, sistemas RFID y <i>marketplaces</i> masivos.
	Uso de inteligencia artificial para tendencias y segmentación.
	Elevado nivel de automatización en distribución y transporte.
Ambiental	Normativas estrictas sobre materiales, sostenibilidad y huella ambiental.
	Creciente demanda de cuero certificado y procesos eco-responsables.
	Penalización a productos contaminantes o no biodegradables.
	Incentivos a materiales reciclados o de bajo impacto ambiental.
Legal	Requisitos rigurosos de etiquetado (materiales, país de origen, tallas).
	Regulaciones de la CPSC sobre seguridad del consumidor.
	Estricto cumplimiento de normas CBP para importaciones.
	Protección fuerte de propiedad intelectual y diseño industrial.

Fuente: elaboración propia

Desde un punto de vista macro, el mercado dentro de los Estados Unidos puede analizarse mediante un enfoque PESTEL, lo que permite así tener una perspectiva completa de los factores que afectan a las exportaciones de calzado ecuatoriano. Políticamente es un país estable, pero los cambios en las políticas aduaneras van depender del gobierno de turno, económicamente es un país con un gran poder adquisitivo y con una gran demanda en productos manufacturados de cuero, Socialmente están interesados en la evolución de la moda, la personalización y las compras online, en un calzado funcional y cómodo. En términos tecnológicos se destacan en sistemas de trazabilidad y digitalización aduanera. En materia ambiental. El país fortalece medidas de sostenibilidad y disminución de emisiones industriales y finalmente en el ámbito legal implica exigencias rigurosas de etiquetado, seguridad del consumidor y cumplimiento de normas de seguridad y

calidad las cuales deben ser tomadas en cuenta en la estrategia de exportación.

En resumen, la caracterización del mercado estadounidense ayuda a entender las oportunidades y amenazas en la que se enfrentan la empresa Calzado Hidalgo. Su propuesta en un calzado de cuero de calidad y artesanal, tiene potencial en nichos premium, sostenibles y de moda. Pero para acceder de una manera competitiva a este mercado deben cumplir con requisitos técnicos, logísticos y comerciales del país destino. Ajustar las estrategias de marketing y posicionamiento y canales de distribución. Esta es la base para diseñar el plan de exportación de calzado de cuero.

2.3. Diagnóstico de la empresa Calzado Hidalgo

Calzado Hidalgo es una compañía artesanal que produce calzado de alta calidad, se encuentra en la provincia de Tungurahua, en la ciudad de Ambato. La compañía tiene una destacada experiencia de cerca de 50 años en el mercado de calzado, que lo respalda reconocimientos recibidos a través de su participación en el sector, consolidándolo, así como un referente en la producción de calzado para el uso general y de seguridad industrial.

En sus comienzos, la marca fue pionera en Ambato en fábrica calzado con plantillas cosidas a mano y de cuero elaborados por artesanos tungurahueses. Con el tiempo en la fabricación de calzado, Calzado Hidalgo desarrollo una línea de seguridad industrial, pionera en Ecuador en fabricar calzado con punta de acero bajo estándares nacionales sobresalientes, que cubra las necesidades de los sectores industriales y trabajos de alto riesgo.

Actualmente la empresa produce todo tipo de calzado a mano de artesanos calificados, pero se especializa en botas y botines de seguridad industrial, como en botas y calzado de alta calidad, utiliza métodos tradicionales de confección a mano y con la estructura *Goodyearwelt*, para asegurar la durabilidad y comodidad para los usuarios.

A partir de ello, la empresa ha mezclado la producción artesanal con procesos más tecnificados, pero sin dejar de lado la calidad y seguridad para el usuario final. El modelo de negocio se basa en la producción y venta de calzado para distintos usos, de botas y botines industriales, botas camperas, zapatos, mocasines. Enfocados principalmente a trabajadores de distintas industrias y consumidores que aprecian la resistencia y diseño del calzado.

Además, la visión de la empresa es consolidarse como un productor líder de calzado a nivel nacional y expandirse a mercados internacionales a un mediano plazo, sus productos cuentan con un respaldo en la calidad de sus productos y la experiencia artesanal con el fin de consolidar su presencia en el país.

Ilustración 5. Organigrama Calzado Hidalgo



Fuente: elaboración propia

El organigrama es un modelo organizacional funcional, donde las actividades se agrupan en las áreas especializadas de cada función específica, a la cabeza de la estructura se encuentra la gerente general, quien establece todas las estrategias de la empresa y controla todas las áreas y la toma de decisiones sobre nuevas inversiones, productos y expansión considerando que la empresa tiene 10 colaboradores.

En el nivel operativo se reconocen el área de producción, responsables de planificar, cortar, armar y terminar el calzado y control de calidad de acuerdo con estándares dentro de calzado hidalgo. Por otro lado, el área comercial y ventas se encarga en la relación con los clientes minoristas y consumidores finales. El área de contabilidad controla el registro y análisis de la información económica y financiera. Y finalmente el área de compra y logística gestiona la adquisición de materia prima y la distribución del producto terminado.

En relación con el estilo de gestión, se puede observar un liderazgo centrado en la gerente general, que coordina directamente la operación y tiene un control estrecho sobre la calidad del producto, dado al reconocimiento de la empresa se ha construido en una base sólida de la durabilidad del calzado. El área de producción es directo y orientado en el cumplimiento de procesos y tiempos de entrega.

En cuanto a la presencia comercial, Calzado Hidalgo se apoya en su local comercial físico en Ambato como en las herramientas digitales por ventas online. La página web de la empresa, donde los usuarios puedes visitarlos e informarse sobre los datos técnicos, catálogos y datos de contacto, con un punto de encuentro nacional para que la marca y sus clientes potenciales o actuales puedan adquirir sus modelos, esta presencia online permite el fortalecimiento en el *e-commerce* y es fundamental para un mercado estadounidense.

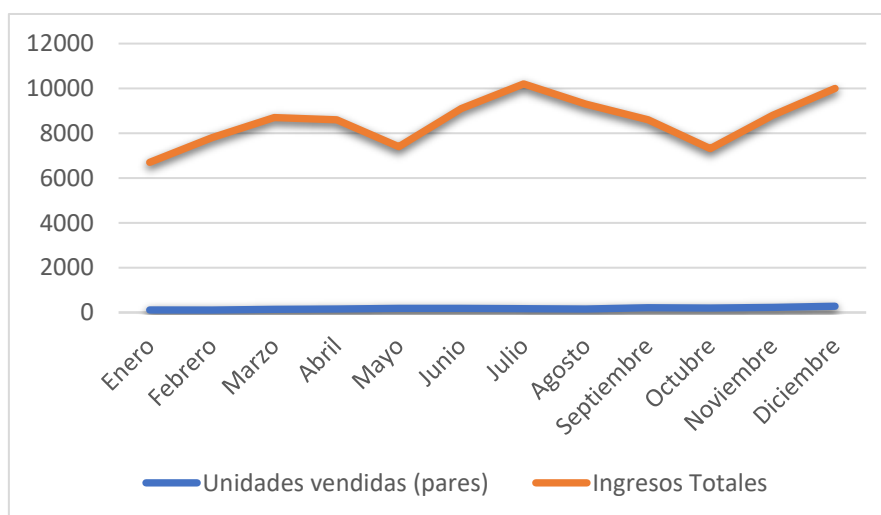
Tabla 4. Ventas mensuales de productos año 2024

Mes	Unidades vendidas (pares)	Ingresos Totales
Enero	120	\$ 6.700,00
Febrero	110	\$ 7.800,00
Marzo	145	\$ 8.700,00
Abril	160	\$ 8.600,00
Mayo	190	\$ 7.400,00
Junio	185	\$ 9.100,00
Julio	170	\$ 10.200,00
Agosto	155	\$ 9.300,00
Septiembre	210	\$ 8.600,00
Octubre	195	\$ 7.320,00
Noviembre	230	\$ 8.800,00
Diciembre	280	\$ 10.000,00
TOTAL	2150	\$ 102.520,00

Fuente: elaboración propia

La tabla 1, muestra la evolución de ventas de los productos de calzado Hidalgo mensualmente en el año 2024, para ampliar el diagnóstico de la compañía y el comportamiento de las ventas esta representación ayuda a la identificación de patrones de compra para la toma de decisiones.

Gráfico 1. Evolución mensual de ventas de calzado 2024



Fuente: elaboración propia

En términos generales, la evolución de las ventas de Calzado Hidalgo evidencia un desempeño positivo y en crecimiento, en el año se vendieron 2.150 pares por un total de \$102.520 con un inicio de año con pocas ventas a comparación con el fin de año, en septiembre y diciembre logran un máximo de ventas. Este comportamiento demuestra que la empresa logra promover la demanda conforme lo que va del año y al fin de reforzar su posición en el mercado nacional. Por lo tanto, la empresa emplea una matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (Tabla 5), como una herramienta que posibilita el reconocimiento de elementos positivos y negativos en la situación interna y externa del caso de estudio (Sánchez,2022)

Tabla 5. Matriz FODA

	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
POSITIVO	F1.-Trayectoria con más de 50 años de experiencia en el mercado de calzado, con reconocimiento local y nacional por su calidad	O1.-creciente demanda de calzado de seguridad por normas de prevención de riesgos laborales en el país
	F2.-Pioneros en el ecuador en producir calzado de seguridad industrial bajo normas internacionales.	O2.-posibilidades en nichos de trabajo específicos como la construcción, petróleo minería, etc.... donde valora la resistencia y durabilidad del calzado
	F3.-Amplia línea de productos de botas, botines, zapato casual que permite segmentar el mercado	O3.-Tratados comerciales que ayudan la condición de acceso y mejora la competitividad
	F4.-Ubicación estratégica en Ambato, Ecuador, es reconocido por su industria del cuero y el calzado con una oferta de materia prima y mano de obra calificada	O4.-La tecnología con el uso de comercio electrónico para contactar importadores, distribuidores y empresas compradoras en EE.UU.
	F5.-Alta calidad de un calzado duradero y hecho a mano con un diseño exclusivo	O5.-Tendencia en el valor agregado de productos de calidad provenientes de pequeños y medianos fabricantes con mucha historia y tradición artesanal.
	DEBILIDADES	AMENAZAS
NEGATIVO	D1.-Escaso reconocimiento internacional, la marca aún no tiene una presencia global	A1.-Fuerte competencia internacionalmente con las grandes marcas de calzado ya establecidas
	D2.-Dependencia de un punto de venta físico y un catálogo web con poca estrategia digital orientada a los mercados externos	A2.- Inestabilidad económica y política en el Ecuador que puede afectar las condiciones de la exportación.
	D3.-La empresa no tiene un plan de exportación de calzado para el mercado internacional.	A3.-Aumento de los costos de logística en el transporte y almacenamiento de los productos incrementan los costos
	D4.-Dependencia en la cadena de suministro con riesgos que a fluctuaciones de costos y suministros externos	A4.-Riesgos de imitaciones de productos sustitutos a un menor precio que solo se compita por el precio.
	D5.-Poca presencia en plataformas de comercio electrónico global, la marca no está adecuada en estas plataformas digitales	A5.- Cambios en las regulaciones y propuestas arancelarias que pueden exigir certificaciones más estrictas o pruebas de laboratorios adicionales.

Fuente: Elaboración propia

A fin de verificar lo expuesto, en la situación de la empresa se refleja en la debilidad D3 donde se menciona la inexistencia de un plan de exportación de calzado para el mercado internacional, lo que limita la capacidad para exportar su producto a un mercado internacional. A continuación, para ampliar este diagnóstico se desarrolla las distintas estrategias de la situación actual de la empresa de calzado hidalgo en

lo que se refiere a la administración de exportación de calzado para el mercado internacional (Tabla 6).

Tabla 6. Matriz FODA cruzado

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	ESTRATEGIAS OFENSIVAS F. O	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS F. A
FORTALEZAS	<p>FO1. Diseñar un plan de exportación de calzado con los nichos específicos del mercado objetivo (Estados Unidos), se aprovecha así la experiencia de 40 años. El know-how en calzado y su amplio portafolio de productos.</p> <p>FO2. Posicionar Calzado Hidalgo como productor artesanal ecuatoriano de alta calidad, se aprovecha la historia y localización en Ambato con su diseño exclusivo para atraer clientes que aprecien el valor agregado y la tradición artesanal a través de ferias internacionales y plataformas de comercio electrónico.</p>	<p>FA1. Construir alianzas logísticas y comerciales con agentes de carga y transportistas para la optimización de tiempos y costos de envíos y así disminuir el costo de la logística.</p> <p>FA2. Fomentar la propuesta de valor basada en la durabilidad y el diseño exclusivo para competir con las grandes marcas y con los productos sustitutos de bajo costo, enfocándose en nichos donde valga más la calidad sobre el precio.</p>
DEBILIDADES	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS D.O</p> <p>DO1. Formular y documentar un plan de exportación de calzado que incluya estudios de mercado, objetivos y los procesos logísticos, así apoyándose en tratados comerciales favorables e identificación de un nicho de clientes.</p> <p>DO2. desarrollar el marketing de la empresa para disminuir el bajo reconocimiento a nivel global y la dependencia de un local físico, así se aprovecha el comercio online y la creciente demanda de calzado.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA D.A</p> <p>DA1. Determinar una estrategia de segmentación y de precios diferenciados para los mercados internacionales, capaz de competir con marcas establecidas y así disminuir la desventaja del bajo reconocimiento internacional.</p> <p>DA2. Fortalecer el cumplimiento normativo y la gestión documental de los registros de calidad para prevenir multas en la exportación o la devolución de mercadería por los incumplimientos normativos.</p>

Fuente: elaboración propia

Tras haber realizado el diagnóstico del país destino, que es Estados Unidos, el diagnóstico interno de la empresa Calzado Hidalgo, se construye la matriz FODA cruzada. Como resultado, entre las alternativas estratégicas que se pueden implementar, se determina como prioridad el plan de exportación de calzado al mercado estadounidense, se emplea así la experiencia productiva, calidad del producto y el fortalecimiento del marketing de la mano de la mejor en la logística de exportación, con una estrategia ofensiva y adaptativa para posicionar esta fábrica artesanal de zapatos de cuero hechos a mano.

En ese mismo orden, Calzado Hidalgo proyecta comercializar calzado de seguridad con capellada de cuero natural, clasificado:

Capítulo 64: Calzado, polainas y artículos análogos.

Partida 64.03: Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior (capellada) de cuero natural.

Subpartida 6403.40: "Otro calzado, con puntera metálica de protección".

Se consideran el arancel *Advalorem*, el arancel específico, el IVA y la tasa FODINFA, estos están previamente establecidos, se deben incorporar en la planificación financiera para determinar el precio de exportación, pero no representa un limitante para el plan de exportación de calzado de la empresa Calzado Hidalgo.

En síntesis, en el capítulo se estructura las bases técnicas para la elaboración de un plan de exportación, al definir un diseño metodológico cualitativo y que recolecta información de los diferentes *stakeholders* para la toma de decisiones, a partir de ello, el mercado objetivo en los Estados Unidos de Norteamérica, muestra una alta demanda de calzado, con exigencias en la calidad, complementariamente, dentro del diagnóstico interno de la empresa Calzado Hidalgo, muestra fortalezas como la calidad artesanal y la tradición de un calzado hecho a mano, se prioriza el diseño y la durabilidad. Con estos elementos se analizan los resultados obtenidos y se consolida la propuesta del plan de exportación.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En el siguiente capítulo tiene como propósito conceptualizar el plan de exportación de calzado de cuero en base a los resultados obtenidos, en la caracterización del mercado y el diagnóstico de la compañía, que son útiles en la formulación de la propuesta del objeto de esta investigación. De igual forma, a partir de cada uno de los elementos del plan de exportación con la explicación de las acciones operativas que necesitan llevarse a cabo se tiene en cuenta los diversos procedimientos para calzado de cuero. Por lo tanto, se realiza la sustentación de la verificación de la hipótesis que se quiere defender en la investigación.

3.1. Análisis de los resultados cualitativos

En primer lugar, las entrevistas realizadas a los diferentes actores relacionados con el proceso de exportación de calzado (ANEXO ENTREVISTAS) fueron presenciales y virtuales, se grabaron en audio. Luego, cada entrevista fue transcrita en documentos de Word, se asegura que las respuestas conservaran su significado original, sin modificaciones semánticas ni interpretativas. Este proceso asegura un registro preciso y confiable de la información compartida por los participantes, lo que garantizó la validez del análisis posterior (Pérez et al., 2025).

En un segundo paso, la información de todas las entrevistas se adjuntó en un único archivo de Word, el cual se importó al software ATLAS. Ti (ATLAS TI) para el análisis de datos cualitativos. En esta herramienta se usó la función "lista de palabras" para eliminar términos irrelevantes y dejar solo los conceptos significativos para la investigación. De este proceso resultó una nube de palabras como representación visual y exploratoria de las palabras más frecuentes en las respuestas. Los resultados de este análisis se muestran en la ilustración 6.

la necesidad de una estructura organizacional y productiva con el mercado exterior, en términos de volúmenes, tiempos de entrega y rentabilidad.

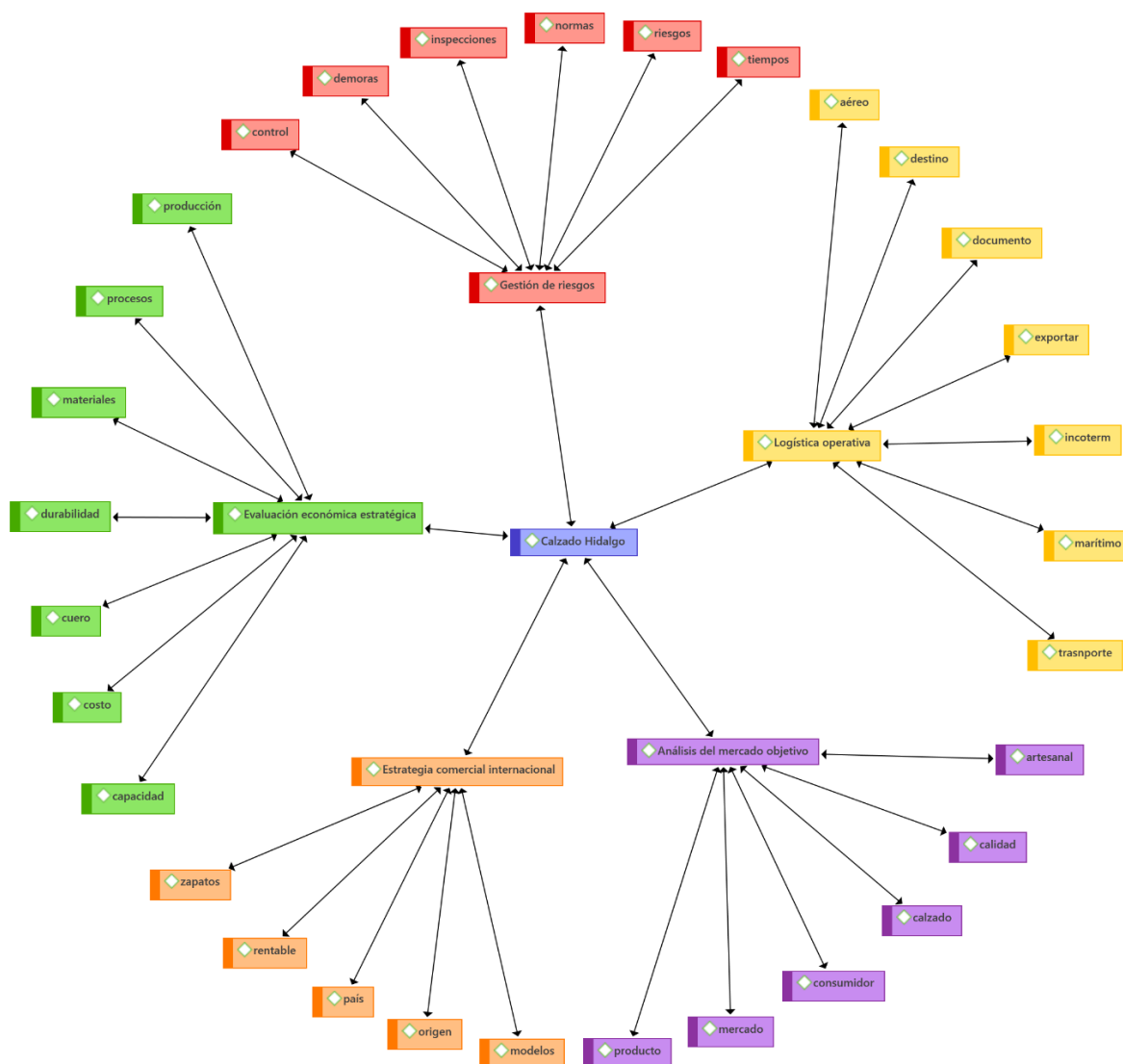
Por otro lado, palabras como logística, transporte, marítimo, aéreo, incoterm, retrasos, riesgos señalan la importancia del elemento logístico en la exportación. La repetición de estos términos demuestra que el transporte internacional, el Incoterm, la gestión de riesgos y la optimización de tiempos de entrega son determinantes para que el producto llegue en condiciones óptimas al mercado destino y con el menor costo y riesgo posible en el transporte.

Finalmente, palabras como artesanal, duradero, consumidor y competitivo refuerzan el análisis por ser los que resaltan el valor agregado del calzado de cuero ecuatoriano, su naturaleza artesanal y el pensamiento del cliente final al adquirir un calzado de cuero. Estos conceptos dan la idea de un plan de exportación, donde se unen factores técnicos, productivos, logísticos y comerciales para hacer que el calzado de Calzado Hidalgo sea competitivo y diferenciado en los mercados internacionales más exigentes.

Además, la siguiente fase de la investigación consiste en la elaboración de la red semántica se utiliza el software ATLAS. Ti (ATLAS TI) para profundizar en el análisis cualitativo. Este proceso se inicia con la importación al software de la entrevista transcrita en formato Word, codifica en base a las dimensiones, variables y categorías de la investigación. Para ello, se verifican y seleccionan los segmentos más importantes, los cuales son codificados para facilitar su interpretación y contextualización.

En consecuencia, se selecciona el contenido más relevante de las entrevistas así se selecciona y subraya para una categorización, luego de haber finalizado la codificación se ingresa a la creación del módulo de redes de ATLAS. Ti, donde los códigos se logran mirar como nodos sueltos en el espacio en blanco, estos nodos se organizan en el mapa según la relación entre los elementos, finalmente, se codifican por color para poder identificarlos fácilmente en las dimensiones y así tener un lector visual del análisis. El resultado se refleja en la ilustración 7.

Ilustración 7. Red semántica



Fuente: elaboración propia

La red semántica resultante es capaz de reconocer un conjunto de relaciones conceptuales que giran en el entorno de la empresa Calzado Hidalgo en el centro como un núcleo, de esta estructura dependen 5 dimensiones como lo son: análisis del mercado objetivo, estrategia comercial internacional, logística operativa, evaluación económica estratégica y gestión de riesgos, que interactúan entre sí para apoyar en la exportación de calzado de cuero para el mercado objetivo.

Como primera dimensión, el análisis del mercado objetivo se relaciona con los conceptos como producto, calzado, calidad, consumidor, mercado y artesanal. Lo que da a entender que el consumidor estadounidense entiende y valora el calzado

de cuero artesanal ecuatoriano. Estos aspectos demuestran la adaptación del producto a las exigencias del mercado al que se dirige, y así se conserva sus características como la durabilidad, diseño y calidad con una competitividad a nivel mundial.

Por su parte, la dimensión de estrategia de marketing internacional reúne a los códigos como país, origen, modelos, lucrativita y zapatos se da a entender la necesidad de crear una estrategia definida de un posicionamiento, segmentación del calzado ecuatoriano en los mercados extranjeros, esta variable demuestra que no es solo exportar, si no planificar comercialmente para que sea rentable y sostenible se aprovecha el origen y la marca productiva.

Además, la logística operativa al reunir palabras como exportar, documento, transporte, marítimo, aéreo, Incoterm, destino. La relación entre los términos muestra lo complejo que puede llegar a ser un proceso logístico internacional como se debe gestionar el transporte, documentación aduanera y el mejor incoterm negociado para obtener buenos tiempos de entrega y cumplir con las regulaciones del país destino.

En cuanto a la evaluación económica estratégica, la red semántica abarca palabras como costos, capacidad, producción, procesos, materiales, cuero y durabilidad. Esta variable hace referencia a la que se debe dirigir con una estructura de costos, la capacidad y la eficiencia en los procesos internos de Calzado Hidalgo como los factores para mantener una operación de exportación rentable y competitiva en el tiempo.

Finalmente, la gestión de riesgos comprende las normas de inspecciones demoras, tiempos, riesgos y control, que comprende en el proceso de la exportación de calzado de cuero. Esta parte demuestra la necesidad de establecer medidas preventivas y cumplimiento normativo, lo que reduce los riesgos ante las inspecciones y regulaciones del mercado estadounidense

En conjunto, la red semántica permite desarrollar un plan de exportación bien estructurado para consolidar la presencia internacional de la empresa, con un proceso que combina la calidad del producto, la planificación comercial, la gestión

de riesgos y la evaluación económica de un enfoque de competitividad y la capacidad de que la empresa mejore e integre de manera eficiente los procesos y disminuir las barreras que actualmente limitan su acceso a mercados internacionales y exigentes como el de los Estados Unidos (Flores-Tapia, Pérez-González, et al., 2023).

Con la evidencia combinada (nube de palabras + red semántica), el constructo que resume el descubrimiento que se crea como Arquitectura de exportabilidad Artesanal (AEA). La AEA es la forma en que Calzado Hidalgo convierte su propuesta artesanal de calzado de cuero y su durabilidad en un producto de potencial exportable, rentable y sustentable, la palabra “arquitectura” no es solo un elemento, es un conjunto de elementos relacionados entre sí mismos que trabajan en un conjunto, como la red que organiza el fenómeno en un entorno del núcleo empresarial de calzado Hidalgo y sus cinco dimensiones

En el componente del análisis de mercado meta la red vincula el producto, calzado, calidad, consumidor, mercado y artesanal, al considerar que el consumidor americano aprecia el calzado artesanal ecuatoriano siempre que este se ajuste a las necesidades del mercado y la durabilidad, diseño y calidad a precios competitivos, esta interpretación del mercado exige la calidad y comodidad, con productos de preferencia artesanales y diferenciados, siempre con los estándares normativos y técnicos.

En la estrategia de negocios internacionales, la red que suma país, origen, modelos, rentabilidad y zapatos, porque el desafío no es “solo exportar”, si no planificar con un posicionamiento y la segmentación que sea rentable y sustentable con el tiempo de una marca reconocida y productiva.

En la estrategia del diagnóstico FODA cruzado, en el cual se prioriza en el plan de exportación al mercado estadounidense de la mano con la experiencia productiva, la calidad y el fortalecimiento del marketing y las mejoras logísticas como canal para posicionar la fábrica de calzado de cuero artesanal, con un módulo de la logística operativa, la red en cadena con palabras como exportar, documento, transporte,

marítimo, aéreo, incoterm y destino. El proceso logístico internacional y la importancia de gestionar el transporte y la documentación aduanera y el incoterm negociado para dar la garantía en plazos de entrega y que cumple con la normativa del país destino.

En el estado de la práctica, además, se recomienda que la elección apropiada de incoterms sea una forma de gestión de riesgo comercial, al definir claramente las obligaciones sobre los costos de transporte y seguro, así con el objetivo de fortalecer el marco legal y la transacción. Asimismo, el bloque de evaluación económica estratégica la cadena cubre costos, capacidad, producción, procesos, materiales, cuero y sostenibilidad, adjuntándola así con la capacidad de soportar las exportaciones con estructura de costos, capacidad instalada y eficiencia de procesos internos para sostenerse en el tiempo.

En el diagnóstico de la empresa, los componentes de riesgos en la cadena que incorpora las reglas, inspecciones, retrasos, y tiempos, así se demuestra que la exportación requiere prevenciones y cumplimiento para reducir los riesgos de las regulaciones del mercado estadounidense, así en consecuencia se determina la red semántica es capaz de formular un plan de exportación que integre la calidad del calzado de cuero, la planificación comercial y la gestión de riesgos, para consolidar los procesos para disminuir los obstáculos y fortalecer la presencia internacional en mercados exigentes el de los Estados Unidos.

3.2. Propuesta del plan de exportación de calzado de cuero para el mercado internacional

Es importante destacar que, con la información levantada mediante las entrevistas, análisis del mercado objetivo y el diagnóstico interno de Calzado Hidalgo en cuenta su interés en internacionalizarse, los requisitos y trámites aduaneros y el respaldo de la investigación bibliográfica a continuación, se propone el Plan de exportación de calzado de cuero para Calzado Hidalgo.

Ilustración 8. Plan de exportación Calzado Hidalgo



Fuente: elaboración propia a partir de Freire (2025)

En este sentido, se desarrolla una secuencia lógica en la ilustración 8 que comienza por un análisis situacional interno de la empresa, después con la selección del mercado objetivo con la elección y descripción del mercado, la adaptación del producto, establecimiento de la estrategia comercial y la organización logística y transporte a su mano del estudio financiero y como paso final se abarca la evaluación y supervisión. Este plan de exportación, como un proceso planificado, respaldado por evidencia y las habilidades reales de Calzado Hidalgo.

En primer lugar, el análisis situacional determina los antecedentes de Calzado Hidalgo para su exportación: la capacidad de la producción artesanal, la disponibilidad de los insumos, el control de la calidad del producto, estandarización de los acabados y tallas, los recursos administrativos para gestionar las ventas en el extranjero, en simultaneo, se tiene en cuenta las condiciones del mercado estadounidense, que se distingue por una competencia intensiva, con clientes con estándares altos en cuanto a la calidad y experiencia de compra, así como las demandas de cumplimientos de procesos de entrega y el servicio postventa, Con

estos elementos de detectan las ineficiencias internas que deben ser tratadas antes de la exportación.

A continuación, se definirá el mercado objetivo en Estados Unidos, dándole como prioridad a su capacidad de consumo y a sus respuestas con diferentes propuestas artesanales distintivas. También en la etapa de posicionar el producto con el perfil del comprador con zapatos hechos a mano de cuero genuino, relacionados con características como la durabilidad, diseño, manufactura cuidadosa y un valor agregado de trabajo manual que delimitara las decisiones con el precio, la comunicación y el canal de distribución.

Como siguiente, la adecuación del producto es un requisito esencial para competir en el mercado estadounidense, se plantea unificar las fichas técnicas por los modelos con los diferentes tipos de materiales como el cuero, suela y procesos de fabricación. La estandarización de las tallas con las equivalencias de las mismas. Con un etiquetado y empaque dirigidos para la exportación. Con un paso de control de calidad antes del despacho.

Después la estrategia de comercialización, se prioriza el canal más adecuado para la zapatería artesanal como el DAP (*Delivered at Place*), donde el vendedor paga el envío hasta el destino acordado, esto significa que Calzado Hidalgo vende directamente al cliente final en estados unidos mediante un empleo táctico de los mercados internacionales, redes sociales y la publicidad. Este canal es apropiado para productos hechos a mano, ayuda a la transacción de valor como la historia, proceso y materiales en el establecimiento de la comunidad de un margen más alto por par vendido, además con una capacidad de producción estable puede atender a pedidos continuos.

La logística y el transporte se consideran un punto clave con el DAP, para exportaciones artesanales de bajo volumen, se aconseja un envío internacional centrándose en la experiencia del cliente y la trazabilidad del envío y los tiempos de entrega, es el más apropiado, posibilita que Calzado Hidalgo supervise el proceso de la entrega lo cual mejora la experiencia del cliente y la compra con la

disminución de conflictos, los gastos y riesgos son asumidos por el vendedor hasta que la mercancía llegue al lugar acordado. Para mantener un control operativo razonable sin hacerse cargo de todo el trayecto internacional.

Finalmente, el plan compone de una medición y control que permite evaluar los resultados y realizar mejoras continuas, se propone indicadores con la satisfacción al cliente, la frecuencia de compra y el cumplimiento de plazos de entrega, con la medición de los riesgos comerciales, operativos y la capacidad artesanal para el cumplimiento de entregas y con su documentación y etiquetado para atender a los clientes con un control de calidad y estandarización.

En resumen, el plan de exportación de Calzado Hidalgo hacia el mercado estadounidense se plantea mediante una secuencia ordenada de análisis, decisión y control. Esta estructura se sustenta en evidencia obtenida a partir de entrevistas a actores clave del sector del calzado y el cuero, incorpora el valor agregado artesanal del producto y se ajusta a un modelo de comercialización que garantice su sostenibilidad a largo plazo.

3.3. Comprobación de la idea a defender

La idea a defender es que la elaboración de un plan formal de exportación para el calzado de cuero de Calzado Hidalgo, basado en sustento teórico y en el análisis de su problemática actual, permitirá orientar la gestión exportadora y contribuir a mejorar su desempeño comercial y ventas. Esto ayudará a mantener un orden técnico y escalonado en la toma de decisiones comerciales, logísticas, documentales y financieras para ingresar al mercado americano; en este sentido, no se plantea únicamente una venta externa, sino una estructura con un modelo de gestión para el mercado objetivo, la definición del Incoterm más adecuado, la logística, el cumplimiento documental y la evaluación económica, a fin de aumentar las posibilidades de éxito y disminuir los riesgos.

La comprobación de la idea a sustentar se fundamenta, en primer lugar, en el diagnóstico realizado, donde se identifica una de las principales restricciones: la

falta de un plan formal de exportación, esto limita la toma de decisiones y la articulación logística y comercial. A partir de la investigación se argumenta la necesidad de contar con una herramienta de planificación exportadora capaz de convertir la capacidad artesanal y la diferenciación del producto en una oferta exportable con un proceso establecido.

En segundo lugar, la investigación contempla una oportunidad en el mercado meta por su alta demanda e importación de calzado, con la posibilidad de ingresar a nichos que valoran la calidad, durabilidad, cuero y diseño, de forma que se logre cumplir con los requisitos técnicos y comerciales del país destino.

En tercer lugar, la validez de la idea a defender se apoya en la evidencia empírica recogida a través de entrevistas a actores de la cadena exportadora, quienes corroboraron que la viabilidad no solo depende del producto, sino de la integración de procesos clave, como la estandarización de la calidad, la definición de tallas y acabados, el empaque apropiado y la selección de Incoterms adecuados para los tiempos de entrega, y sobre todo el cumplimiento de la documentación para evitar riesgos de retrasos.

La idea científica se justifica en que existe una necesidad derivada de la falta de un plan de exportación y de la capacidad de ejecutar adecuadamente la logística y la documentación, mientras se aplica un control de mejora continua. Por lo tanto, el plan de exportación constituye una guía que integra capacidades y demandas y que, utilizada de manera controlada, puede ayudar a posicionar a Calzado Hidalgo en el mercado global.

CONCLUSIONES

- El estado del arte permite sustentar teóricamente las variables del estudio relacionadas con la gestión de exportación hacia mercados internacionales, considerando definiciones como oferta exportable, planificación, logística internacional, documentación y legislación aduanera. Por lo tanto, se desarrolla un marco teórico que respalda el objetivo de la investigación y la propuesta del plan para Calzado Hidalgo.
- La investigación evidencia que el principal problema en la gestión de exportaciones de Calzado Hidalgo es la ausencia de un plan estructurado de mercado, costos, logística y documentación, lo cual conduce a decisiones desordenadas y limita la capacidad de internacionalización. En consecuencia, se confirma la necesidad de contar con una herramienta de planificación que reduzca la improvisación y aumente las probabilidades de éxito en mercados internacionales.
- La información recopilada mediante entrevistas a actores clave vinculados a Calzado Hidalgo y al sector del calzado de cuero, junto con el análisis cualitativo, permite establecer criterios para exportar calzado de cuero. Se considera necesario estandarizar la calidad y el tallaje para el mercado objetivo, definir empaques apropiados, garantizar la trazabilidad y cumplir con los requisitos documentales del mercado destino. Estos resultados aportan información utilizable por la empresa y confirman la viabilidad de desarrollar un plan de exportación como solución.
- Se identifican los elementos que debe contener un plan de exportación para calzado de cuero, a partir de cinco dimensiones: análisis del mercado meta, estrategia de marketing internacional, logística operativa, evaluación económica estratégica y gestión de riesgos. Esta estructura permite visualizar el proceso exportador de manera integral y facilita su comprensión, control y seguimiento.

- A partir del diagnóstico, se determina que la propuesta de un plan de exportación constituye una herramienta viable para Calzado Hidalgo, transforma su capacidad artesanal y la propuesta de valor del calzado de piel en una oferta exportable de calidad, adaptable al mercado norteamericano y orientada a mejorar su competitividad global.
- El objetivo general de proponer un plan de exportación para el calzado de cuero se concreta en una propuesta que integra marcos teóricos, evidencia de entrevistas y lineamientos operativos. Esto permite fortalecer la gestión exportadora y establecer bases para la sostenibilidad en el mercado global, siempre que se garantice la estandarización del producto, el control de costos y el cumplimiento normativo.

RECOMENDACIONES

- A futuro, se recomienda profundizar en estudios que midan la implementación gradual del plan de exportación en Calzado Hidalgo, iniciando con un piloto hacia el mercado estadounidense y con volúmenes controlados, a fin de evaluar tiempos de entrega, costos logísticos, documentación requerida, calidad del empaque y aceptación del calzado de piel, antes de su escalamiento.
- Se sugiere desarrollar investigaciones adicionales orientadas al fortalecimiento de la oferta exportable, mediante la estandarización del producto (tallas, acabados, control de calidad, fichas técnicas), junto con una estrategia de marketing enfocada en el consumidor estadounidense, resaltando atributos como durabilidad, diseño y el proceso Goodyearwelt, para mejorar la competitividad en dicho mercado.
- Finalmente, se recomienda que futuras investigaciones aplicadas midan y evalúen la gestión de riesgos en la exportación de calzado, utilizando indicadores como satisfacción del cliente, cumplimiento de plazos de entrega y devoluciones, de modo que el plan propuesto se mejore y se replique en empresas del sector que busquen internacionalizarse.

BIBLIOGRAFÍA

Aaker, D. A. (1996). *Building strong brands*. Free Press.

Alejandre, G. M. (2021). ¿Responsabilidad de Amazon por las ventas concertadas por terceros en su Marketplace? Estudio de la cuestión a fecha de 2021 y perspectivas de futuro. *Revista CESCO de Derecho de Consumo*, (37), 33-50.

Angamarca Izquierdo, G. R., Chimborazo Azogue, L. E., & Escobar Terán, H. E. (2025). Revisión bibliográfica actualizada sobre e-commerce y marketing digital (Ecuador, 2023). *Revista de Ciencias Sociales y Económicas*, 9(1), 129-146. <https://doi.org/10.18779/csye.v9i1.919>

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

Armas-Herrera, R., Ochoa-Jiménez, D., & Pereira, C. (2024). Manufacturas y crecimiento económico en Ecuador bajo una perspectiva regional: Un modelo de panel dinámico, 2007-2020. *Revista Vista Económica*, 10(1), 31-44. <https://doi.org/10.54753/rve.v10i1.1290>

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

Aslam, A., Eugster, J., Ho, G., Jaumotte, F., Osorio-Buitrón, C., & Piazza, R. (2018). La globalización facilita la difusión transfronteriza de la tecnología y el conocimiento.

Ballou, R. H. (2004). Business logistics/supply chain management: Planning, organizing, and controlling the supply chain. Pearson Prentice Hall.

Building strong brands. (n.d.). Google Books.
https://books.google.com/books/about/Building_strong_brands.html?id=E_cOAQAAMAAJ

Business logistics/supply chain management. (n.d.). Google Books.
https://books.google.com.ec/books/about/Business_Logistics_supply_Chain_Manageme.html?id=oop1QgAACAAJ&redir_esc=y

Cancelo, M., Bendeck Martín, J. D., Osorio Lerma, D., & Restrepo López, A. (2025). Análisis de estrategias de marketing online para las empresas del sector textil [Tesis de pregrado]. Repositorio Institucional UPB.
<http://hdl.handle.net/20.500.11912/12236>

Chancay, T. S. A., Rodríguez, L. V. E., & Párraga, M. M. I. (2022). Pequeñas y medianas empresas y la política comercial internacional del Ecuador. Revista de Ciencias Sociales, 28(4), 448-469.
<https://www.redalyc.org/journal/280/28073811028/html/>

Christopher, M. (2016). Logistics and supply chain management (5th ed.). Pearson.
Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. (2025). Calzado en Ecuador 2025. Promperú.
<https://repositorio.promperu.gob.pe/items/b0e03db8-67d5-4752-a16d-25333362c2fd/full>

Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. (n.d.). Harvard Business School.
<https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=195>

Data Web. (n.d.). U.S. International Trade Commission. <https://dataweb.usitc.gov/>

- Fletcher Calipolitti, N., De León Jaén, O., & Saavedra Núñez, R. (2025). Estrategias de marketing internacional para la expansión global de empresas exportadoras. *Ciencia y Reflexión*, 4(1), 1355-1379. <https://doi.org/10.70747/cr.v4i1.188>
- Flores-Tapia, C., Flores-Cevallos, K., & Flores-Cevallos, D. (2025a). Negociaciones económicas internacionales y resolución de conflictos: Teoría, estrategia y práctica multilateral. Editorial Dialítica. <https://doi.org/10.48021/978-65-270-7801-2>
- Flores-Tapia, C., Flores-Cevallos, L., & Flores-Cevallos, D. (2023a). Comercio exterior e integración económica. Editorial Académica Española.
- Flores-Tapia, C., Flores-Cevallos, L., & Flores-Cevallos, D. (2023b). Derecho aduanero y gestión del comercio internacional. Editorial Académica Española. <https://www.amazon.com/-/es/Carlos-Ernesto-Flores-Tapia/dp/3639617347/>
- Flores-Tapia, C., Flores-Cevallos, L., & Flores-Cevallos, D. (2025b). Relaciones internacionales. Generis. <https://a.co/d/bvEHvw7>
- Flores-Tapia, C., Pérez-González, M., Maza-Ávila, F., & Flores-Cevallos, K. (2022). The determining factors of productivity and competitiveness from the perspective of territorial and sustainable development. *Iberoamerican Journal of Development Studies*, 11(2), 312-337. https://doi.org/10.26754/ojs_ried/ijds.695
- Flores-Tapia, C., Pérez-González, M., Maza-Ávila, F., & Flores-Cevallos, K. (2023). Public policy guidelines for a comprehensive, territorial and sustainable development to improve productivity and competitiveness: Case Tungurahua province - Ecuador. *Heliyon*, 9(5), e15426. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e15426>

Gerschewski, S., Scott-Kennel, J., & Rose, E. L. (2020). Ready to export? The role of export readiness for superior export performance of small and medium sized enterprises. *The World Economy*, 43(5), 1253-1276. <https://doi.org/10.1111/twec.12928>

Global economic prospects. (n.d.). World Bank. https://www.worldbank.org/en/publication/global-economic-prospects?intcid=ecr_hp_headerA_en_ext

Grupo Banco Mundial. (2024). PIB (US\$ a precios actuales) - Ecuador. <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD?locations=EC>

Harmonized tariff schedule. (n.d.). United States International Trade Commission. <https://hts.usitc.gov>

Hernández-Sampieri, R., & Torres, M. P. (2018). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. <https://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/4446562>

International Chamber of Commerce. (2026, January 7). Incoterms® 2020. <https://iccwbo.org/business-solutions/incoterms-rules/incoterms-2020>

Kotabe, M., & Helsen, K. (2020). *Global marketing management* (8th ed.). John Wiley & Sons.

Leather Naturally. (2025, August 6). Footwear production rebounds in 2024. *World Footwear*. <https://www.worldfootwear.com/news/footwear-production-rebounds-in-2024/10835.html>

Logistics and supply chain management. (2022, December 7). Pearson. <https://www.pearson.com/en-gb/subject-catalog/p/logistics-and-supply-chain-management/P200000007134/9781292416205>

- Pérez, J., Flores-Tapia, C., Pacheco, F., & Hong, E. (2025). Modelo de gestión vinculado al proceso de importación. [Revista no especificada], 4(4), 2100-2123. <https://doi.org/10.70577/asce.v4i4.472>
- Ponce, J. M., Pastor, J. R., & Miño, G. E. (2020). Propuesta metodológica para la exportación de productos artesanales en Pymes ecuatorianas, caso de estudio. *Revista Espacios*, 41(14), 25. <https://revistaespacios.com/a20v41n14/20411425.html>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. Free Press.
- Purizaca Torres, A. L. (2023). Influencia del marketing digital en el comercio internacional del área de ventas de una empresa. *Revista Enfoques*, 7(27), 263-275. <https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v7i27.170>
- Reyna Pérez, J. C. (2024). El comercio exterior del Ecuador, 1890-1950. *Investigaciones de Historia Económica*. <https://doi.org/10.33231/j.ihe.2023.04.003>
- Ricardo, D. (1895). *The first six chapters of the principles of political economy and taxation of David Ricardo (1817)*. Macmillan and Company.
- Sandro. (2016, March 8). Tungurahua abarca el 44% de producción en calzado ecuatoriano. *Cámara de Industrias de Tungurahua*. <https://camaradeindustriasdetungurahua.wordpress.com/2016/03/07/tungurahua-abarca-el-44-de-produccion-en-calzado-ecuatoriano/>

Smith, A. (1994). La riqueza de las naciones (Trabajo original publicado en 1776). Alianza Editorial.

The competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. (n.d.). Harvard Business School.
<https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=193>

TIBA. (2025, July 15). Incoterms 2020. TIBA.
<https://www.tibagroup.com/es/comercio-internacional/normativas/incoterms-2025>

United States Census Bureau. (2024). International trade in goods and services: Annual update 2024. <https://www.census.gov>

World Bank. (n.d.). Connecting to compete 2023: Trade logistics in an uncertain global economy-The Logistics Performance Index and its indicators.
<https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail>

ANEXOS

Anexo 1. Formato de las entrevistas realizadas

A. AGENTE DE ADUANAS

Tema de investigación: Plan de exportación de calzado para el mercado internacional en la empresa Calzado Hidalgo.

Objetivo: Obtener información actualizada sobre los requisitos en documentación, procesos de aduana, las regulaciones vigentes de la importación de calzado y que procedimientos e inspección se deben cumplir para ingresar al mercado estadounidense

Persona objetivo: Dirigida a un agente de aduanas con experiencia en el comercio exterior, en el proceso de documentación aduanera internacional y minimizar los riesgos logísticos para asegurar que el producto llegue al país destino.

Dimensión: Logística operativa

A1. ¿Qué documentos requiere la aduana estadounidense para importación de calzado?

A2. ¿Qué reglas de origen exige EE.UU. para productos de cuero?

A3. ¿Qué problemas suelen presentarse en la exportación de calzado a Norteamérica?

A4. ¿Qué certificaciones aceleran el ingreso a ese mercado?

A5. ¿Qué requisitos de etiquetado exige la FTC?

A6. ¿Qué inspecciones realiza CBP sobre calzado artesanal?

A7. ¿Qué recomendaciones daría para evitar retenciones en EE.UU.?

A8. ¿Qué envíos son más convenientes: marítimos o aéreos?

A9. ¿Qué errores cometen las PYMES artesanales al exportar por primera vez?

A10. ¿Qué tiempos estimados de despacho sugiere considerar para EE.UU.?

B. AGENCIA DE CARGA INTERNACIONAL

Tema de investigación: Plan de exportación de calzado para el mercado internacional en la empresa Calzado Hidalgo.

Objetivo: Informar técnica y operativa sobre los servicios logísticos necesarios para exportar a Estados Unidos, incluye las opciones de transporte, tiempos de manejo de mercancías y los requisitos específicos para el transporte de los mismos productos.

Persona objetivo: A un representante de una agencia de carga internacional con conocimiento de la logística internacional y transporte marítimo y aéreo.

Dimensión: Logística operativa

B1. ¿Qué rutas logísticas son más eficientes para enviar calzado a EE.UU.?

B2. ¿Qué ventajas tiene enviar por aire o por mar hacia EE.UU.?

B3. ¿Qué embalaje recomiendan para calzado en envíos hacia Norteamérica?

B4. ¿Qué costos logísticos deben considerarse al enviar calzado artesanal?

B5. ¿Qué retrasos son más comunes en puertos estadounidenses?

B6. ¿Qué INCOTERMS recomienda para un exportador nuevo hacia EE.UU.

B7. ¿Qué puertos estadounidenses son más recomendables según el destino comercial?

B8. ¿Qué volumen mínimo sugiere para optimizar costos?

B9. ¿Qué documentación logística es crítica para evitar demoras?

B10. ¿Qué riesgos logísticos son más frecuentes en EE.UU.?

C. GERENTE DE LA CURTIDURIA

Tema de investigación: Plan de exportación de calzado para el mercado internacional en la empresa Calzado Hidalgo.

Objetivo: Analizar el proceso de producción del cuero destinado a la exportación, identificar los costos asociados a la materia prima, tratamientos, certificaciones y controles de calidad, así como evaluar la capacidad productiva, la estabilidad del abastecimiento y el impacto de estos factores en el costo final del calzado exportable.

Persona objetivo: La entrevista está dirigida al gerente de la curtiduría, con experiencia en gestión operativa, control de procesos productivos, cumplimiento normativo y comercialización de cuero para la industria del calzado.

Dimensión: Gestión productiva y costos de materia prima para la exportación.

C1. ¿Cómo describiría su experiencia general en la exportación de cuero y cuáles han sido los principales aprendizajes obtenidos durante este proceso?

C2. ¿Qué factores considera determinantes para garantizar la calidad del cuero exportado hacia mercados exigentes como Estados Unidos, Europa u otro país?

C3. Desde su perspectiva, ¿cuáles son los principales desafíos logísticos que enfrenta un exportador de cuero durante el proceso de internacionalización?

C4. ¿Qué requisitos técnicos o normativos han sido más complejos de cumplir al exportar cuero a mercados internacionales?

C5. ¿Qué estrategias utiliza para seleccionar, evaluar y mantener relaciones con compradores extranjeros?

C6. ¿Cómo influyen los precios internacionales del cuero en la toma de decisiones comerciales dentro de su empresa?

C7. ¿Qué tipos de riesgos ha identificado en el proceso de exportación y cómo los ha gestionado para minimizar su impacto?

C8. ¿Qué características del cuero ecuatoriano considera más valoradas por los compradores extranjeros?

C9. ¿Cómo evalúa la competitividad del cuero ecuatoriano en comparación con proveedores de otros países?

C10. ¿Qué recomendaciones brindaría a empresas que buscan iniciar por primera vez un proceso de exportación de productos elaborados en cuero?

D. BANCO-ESPECIALISTA FINANCIERO

Tema de investigación: Plan de exportación de calzado para el mercado internacional en la empresa Calzado Hidalgo.

Objetivo: Identificar las alternativas de financiamiento disponibles para PYMES que exportan a Estados Unidos, conocer los requisitos exigidos a empresas artesanales exportadoras, analizar los riesgos financieros asociados a este tipo de operaciones y evaluar las condiciones de crédito, garantías y plazos aplicables. Asimismo, se busca obtener recomendaciones financieras específicas para la empresa Calzado Hidalgo.

Persona objetivo: Dirigida a un especialista financiero de una entidad bancaria con experiencia en financiamiento para comercio exterior, evaluación de riesgos crediticios y asesoría a PYMES exportadoras.

Dimensión: Financiamiento y gestión financiera para exportaciones.

D1. ¿Qué financiamientos están disponibles para PYMES que exportan a EE.UU.?

D2. ¿Qué requisitos debe cumplir una empresa artesanal para ser considerada exportadora?

D3. ¿Qué riesgos financieros ven al financiar exportación hacia EE.UU.?

D4. ¿Qué garantías suelen pedir?

D5. ¿Qué plazos son comunes para crédito exportador?

D6. ¿Qué líneas se recomiendan para capital de trabajo previo a exportación?

D7. ¿Qué problemas financieros enfrentan PYMES exportadoras?

D8. ¿Qué beneficios tiene trabajar con bancos especializados en comercio exterior?

D9. ¿Qué tan probable es que una PYME califique para este tipo de crédito?

D10. ¿Qué recomendación darían a Calzado Hidalgo?

E. TRANSPORTISTA TERRESTRE INTERNACIONAL

Tema de investigación: Plan de exportación de calzado para el mercado internacional en la empresa Calzado Hidalgo.

Objetivo: Entrevistar a un transportista terrestre vinculados a manejar particularmente el traslado de mercancías desde la planta de producción hasta el puerto o aeropuerto de salida y así como la movilización interna dentro del país.

Persona objetivo: la entrevista está dirigida a un transportista terrestre encargado

en la movilización de mercancía.

Dimensión: Logística operativa

E1. ¿Qué riesgos existen al transportar carga desde Ambato hasta los puertos principales rumbo a EE.UU.?

E2. ¿Qué condiciones del envío deben garantizarse antes de despachar los productos?

E3. ¿Qué retrasos son comunes en rutas hacia Guayaquil o Manta?

E4. ¿Qué afectaciones climáticas impactan más la carga de calzado?

E5. ¿Qué procedimientos se siguen para asegurar la integridad de productos delicados?

E6. ¿Qué recomendaciones de empaques consideran esenciales?

E7. ¿Qué medidas toman para prevenir robos o daños?

E8. ¿Qué tiempos promedio manejan en rutas hacia los puertos?

E9. ¿Qué tipo de documentación acompañante suele revisar en carretera?

E10. ¿Qué mejoras podrían implementarse para optimizar el transporte a puertos?

F. GERENTE GENERAL DE CALZADO HIDALGO

Tema de investigación: Plan de exportación de calzado para el mercado internacional en la empresa Calzado Hidalgo.

Objetivo: Identificar la situación actual de calzado hidalgo, expectativas y experiencia de la gerente general de Calzado Hidalgo respecto al mercado nacional

e internacional, con el propósito de un diseño de un plan de exportación orientado al mercado estadounidense.

Persona objetivo: es fundamental obtener información de primera mano por parte de la gerente general, su rol, está directamente involucrado en la toma de decisiones y la gestión comercial de los productos de la empresa

Dimensión: Estrategia comercial internacional

F1. ¿Cómo es la propuesta de valor del calzado que podría interesar al mercado estadounidense?

F2. ¿Qué línea de productos considera más adecuada para EE.UU.?

F3. ¿Qué cambios o adaptaciones podrían realizar para satisfacer gustos estadounidenses?

F4. ¿Qué estrategia de precios consideran viable para competir en EE.UU.?

F5. ¿Qué canales comerciales creen apropiados (boutiques, e-commerce, distribuidores)?

F6. ¿Qué limitaciones enfrentan actualmente para internacionalizarse hacia EE.UU.?

F7. ¿Qué elementos de su identidad artesanal consideran fortalecen la entrada al mercado estadounidense?

F8. ¿Qué inversiones se requieren para ofrecer productos consistentes y de calidad exportable?

F9. ¿Qué expectativas tiene la empresa sobre vender en EE.UU.?

F10. ¿Qué capacitación consideran necesaria para abordar este mercado?

G. ENTREVISTA A DISEÑADORA DE CALZADO HIDALGO

Tema de investigación: Plan de exportación de calzado para el mercado internacional en la empresa Calzado Hidalgo.

Objetivo: Obtener información sobre las tendencias de diseño de calzado, los colores de cuero, acabados y las adaptaciones que se debe tener en cuenta para que el calzado ecuatoriano pueda competir eficazmente en el mercado estadounidense, y cuáles son las preferencias del consumidor y el desarrollo para fortalecer el producto en mercados internacionales.

Persona objetivo: especializado en el diseño artesanal de calzado, selección de materiales y el conocimiento de las tendencias de moda ecuatoriana.

Dimensión: Estrategia comercial internacional

G1. ¿Qué estilos de diseño son más valorados por los consumidores nacionales y estadounidenses?

G2. ¿Qué tendencias estéticas predominan actualmente en EE.UU. para calzado de cuero?

G3. ¿Qué materiales se demandan más en el mercado?

G4. ¿Qué adaptaciones podrían hacerse en diseño sin perder la esencia artesanal?

G5. ¿Qué colores, acabados o texturas tienen mayor aceptación?

G6. ¿Qué características debe tener un producto premium para ser competitivo en Norteamérica?

G7. ¿Qué modificaciones requeriría el calzado para cumplir normativas estadounidenses?

G8. ¿Qué valor agregado del diseño ecuatoriano podría diferenciarlo en EE.UU.?

G9. ¿Cómo podrían incorporar elementos culturales sin perder elegancia?

G10. ¿Qué colección recomendaría desarrollar para ingresar al país?

H. CONTADORA CALZADO HIDALGO

Tema de investigación: Plan de exportación de calzado para el mercado internacional en la empresa Calzado Hidalgo.

Objetivo: Entrevistar a la contadora de la empresa Calzado Hidalgo, maneja los objetivos financieros y busca comprender la estructura de costos de producción, márgenes de rentabilidad y capacidad de inversión y pretende identificar los costos adicionales y evaluar el impacto sobre el precio final del producto.

Persona objetivo: la entrevista está dirigida a la contadora de calzado hidalgo con experiencia en administración financiera y control de costos.

Dimensión: Evaluación económica estratégica

H1. ¿Qué costos cambiarían significativamente al exportar?

H2. ¿Qué gastos logísticos deben incluirse para ese mercado específico?

H3. ¿Qué margen de rentabilidad consideran aceptable para exportar?

H4. ¿Cómo afecta la producción artesanal al costo unitario exportable?

H5. ¿Qué inversiones serían necesarias para asegurar cumplimiento de pedidos para EE.UU.?

H6. ¿Qué capacidad financiera actual tiene la empresa para escalar?

H7. ¿Cuánto influye el tipo de transporte (aéreo/marítimo) en la rentabilidad?

H8. ¿Qué mecanismos de financiamiento serían útiles para atender ese mercado?

H9. ¿Qué costos ocultos suelen pasar desapercibidos al producir el calzado?

H10. ¿Cómo evalúan la factibilidad económica de exportar a EE.UU.?