



Indicadores de competitividad y gestión en empresas importadoras de calzado

Competitiveness and management indicators in footwear importing companies

Indicadores de competitividade e gestão nas empresas importadoras de calçado

Juan Pablo Ordoñez Fajardo ^I

Juan.o@uasb.edu.bo

<https://orcid.org/0000-0001-9731-2497>

Correspondencia: Juan.o@uasb.edu.bo

Ciencias Empresariales

Artículo de Investigación

*** Recibido:** 26 de julio de 2025 ***Aceptado:** 22 de agosto de 2025 *** Publicado:** 24 de septiembre de 2025

- I. Ingeniero Civil, Magíster en Administración de Empresas, Docente de la Universidad del Azuay, Ecuador.

Resumen

El propósito de este estudio es determinar los elementos que afectan el desempeño de mercado de las empresas importadoras de calzado ecuatorianas mediante el análisis de indicadores de gestión y competitividad. El estudio empleó un enfoque de investigación combinado, integrando métodos cualitativos y cuantitativos. Se aplicaron interrogatorios formales a gerentes y gerentes de logística, y se utilizaron entrevistas semiestructuradas para explorar los aspectos operativos y estratégicos. Los hallazgos muestran que la gestión eficaz de inventarios, las conexiones con proveedores extranjeros, el control de costos logísticos y la flexibilidad para responder a los cambios en la economía son factores clave que inciden en la competitividad. Se determina que las empresas que incorporan tecnología y técnicas de gestión adaptables presentan mayores niveles de competitividad en el sector. De igual manera, las empresas que emplean tácticas diferenciadoras y prácticas sostenibles logran una mayor penetración en el mercado internacional. Sin embargo, se observaron limitaciones tanto en la gestión del talento humano como en la adaptación a los cambios regulatorios.

Palabras Clave: Mercado; Importadoras; Competitividad; internacional; Talento humano.

Abstract

The purpose of this study is to determine the factors that affect the market performance of Ecuadorian footwear importing companies by analyzing management and competitiveness indicators. The study employed a combined research approach, integrating qualitative and quantitative methods. Formal questionnaires were conducted with managers and logistics managers, and semi-structured interviews were used to explore operational and strategic aspects. The findings show that effective inventory management, connections with foreign suppliers, logistics cost control, and flexibility to respond to changes in the economy are key factors affecting competitiveness. It is determined that companies that incorporate technology and adaptable management techniques present higher levels of competitiveness in the sector. Similarly, companies that employ differentiating tactics and sustainable practices achieve greater penetration in the international market. However, limitations were observed both in human talent management and in adaptation to regulatory changes.

Keywords: Market; Importers; Competitiveness; International; Human Talent.

Resumo

O objetivo deste estudo é determinar os fatores que afetam o desempenho de mercado das empresas importadoras de calçado equatorianas, analisando indicadores de gestão e competitividade. O estudo empregou uma abordagem de investigação combinada, integrando métodos qualitativos e quantitativos. Foram realizados questionários formais com os gestores e gestores de logística, e foram utilizadas entrevistas semiestruturadas para explorar aspetos operacionais e estratégicos. Os resultados mostram que a gestão eficaz dos stocks, as ligações com fornecedores estrangeiros, o controlo dos custos logísticos e a flexibilidade para responder às mudanças na economia são factores-chave que afectam a competitividade. Determina-se que as empresas que incorporam tecnologia e técnicas de gestão adaptáveis apresentam níveis mais elevados de competitividade no setor. Da mesma forma, as empresas que empregam táticas diferenciadoras e práticas sustentáveis alcançam uma maior penetração no mercado internacional. No entanto, foram observadas limitações tanto na gestão de talentos humanos como na adaptação às alterações regulamentares.

Palavras-chave: Mercado; Importadores; Competitividade; Internacional; Talento Humano.

Introducción

Particularmente en entornos de fuerte competencia y desarrollo continuo, las técnicas de gestión empresarial influyen significativamente en la competitividad de las empresas ecuatorianas de calzado. La mejora del rendimiento y la posición competitiva depende principalmente de elementos como la gestión financiera, la gestión del capital humano, la innovación y la gestión estratégica. La gestión estratégica y la adaptabilidad son prioritarias: la planificación formal y la capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios del mercado permiten a las empresas afrontar con éxito los obstáculos y aprovechar las oportunidades, impulsando así su competitividad (Ordoñez, 2024).

En la innovación y capital intelectual se piensa que para tener éxito y mantener la productividad, la gestión de la innovación y el desarrollo de las habilidades técnicas y tecnológicas son cruciales. Sin embargo, muchas empresas tienen dificultades con la gestión del conocimiento y la formación, lo que reduce su competitividad. Gestión de las habilidades humanas. La competitividad se ve directamente afectada por el compromiso y la satisfacción de los empleados, que se generan mediante políticas que fomentan un ambiente laboral positivo y reconocen a los empleados, mejoran el rendimiento organizacional y retienen el talento (Pérez, 2021).

Competir en el mercado y lograr una mayor rentabilidad están vinculados a una gestión eficaz del capital circulante, especialmente en lo que respecta al ciclo de conversión de efectivo. Las prácticas empresariales y sus efectos en la competitividad incluyen, por ejemplo, la gestión del capital circulante, que impulsa la rentabilidad y la eficiencia; la innovación y la capacitación, que impulsan la productividad y la diferenciación; la gestión del talento humano, que impulsa el rendimiento y la retención; y la planificación estratégica, que mejora la dirección y la adaptación (Valle, 2022). La competencia externa siempre ha representado serios obstáculos para el sector del calzado ecuatoriano. Dado que más del 80% del calzado vendido en 2008 era importado, se implementaron gravámenes proteccionistas para proteger la industria nacional, incluyendo una multa de USD en el 2009 (Naranjo, 2023). La importancia de una buena gestión empresarial para reducir las vulnerabilidades competitivas también se demuestra con estas medidas, aunque estén claramente vinculadas a la fabricación nacional. El efecto de las técnicas de gestión, como la gestión financiera, la innovación en los procesos logísticos, la planificación estratégica y el uso de nuevas tecnologías, en la competitividad de los importadores de calzado ecuatorianos aún está en gran parte inexplorado.

Los objetivos determinados son enumerar y resumir las técnicas de gestión empresarial utilizadas en diversos tipos de organizaciones, evaluar su conexión con las medidas de competitividad e identificar cualquier deficiencia en los datos disponibles para orientar futuros estudios. Ideas esenciales: Según (Douglas, 2023), la gestión empresarial es el conjunto de procedimientos organizacionales que maximizan los recursos internos mediante la innovación, la estrategia y la tecnología digital. Una definición de competitividad es la capacidad de una empresa para proporcionar bienes o servicios de alta calidad a costos competitivos o para aumentar la satisfacción del cliente, lo que contribuye a la expansión de su participación de mercado. Para aumentar la competitividad de la industria importadora de calzado en la economía ecuatoriana, se puede desarrollar un conocimiento más sólido y útil gracias a este punto de vista, que respalda la base teórica que lo sustenta.

La capacidad de las empresas para competir en el mercado ecuatoriano del calzado se ve fuertemente influenciada por sus estrategias de gestión empresarial, especialmente en entornos donde la competencia es feroz y dinámica. Diversos elementos han demostrado ser esenciales para el desempeño competitivo, como la gestión financiera, la gestión del capital humano, la innovación y la gestión estratégica. La competitividad es la capacidad de las empresas para mantener ventajas

sobre sus competidores en términos de eficiencia, productividad y diferenciación. Destaca cómo el potencial de innovación y el entorno macroeconómico afectan la competitividad. Estos métodos ofrecen una base teórica más sólida que las fuentes no académicas, como las definiciones de código abierto. La flexibilidad y la planificación estratégica permiten a las empresas adaptarse a los cambios del mercado (Guevara, 2025). Es por ello que debe mantener la productividad y la diferenciación, la innovación y el capital intelectual son cruciales.

Marco Teórico

Según (Erazo, 2020), la gestión empresarial es el conjunto de tareas destinadas a alcanzar los objetivos de una organización con la mayor eficiencia posible. Por otro lado, la competitividad se refiere a la capacidad de una empresa para mantener y mejorar su posición en el mercado frente a la competencia. Estas ideas se combinan en diversas métricas que van más allá del simple desempeño financiero en el contexto de los importadores de calzado.

Indicadores de Competitividad

Los indicadores de competitividad se centran en el rendimiento de una empresa en comparación con su entorno. Se clasifican en las siguientes categorías:

La lealtad del cliente, la percepción de la marca y la participación de mercado se utilizan para medir el posicionamiento en el mercado. Los importadores ecuatorianos de calzado deben diferenciar sus productos en un mercado saturado (Espejo et al., 2024).

La capacidad de optimizar la cadena de valor está asociada a la eficiencia operativa. Esto abarca la gestión de la cadena de suministro, el cumplimiento aduanero y la eficacia de los procedimientos logísticos. Para reducir los tiempos de espera y los gastos de transporte, la logística debe ser ágil (Ramírez, 2022).

Según (Ordóñez, 2025), la adaptabilidad es un componente crucial de la competitividad, ya que permite afrontar cambios en el entorno macroeconómico y regulatorio. La flexibilidad de una empresa para modificar su enfoque en respuesta a cambios en las tarifas o a una disminución del consumo es prueba de ello.

Indicadores de Gestión

La eficiencia en la utilización de los recursos internos de una empresa se evalúa mediante indicadores de gestión. Estos son instrumentos para la toma de decisiones y la gestión de procedimientos. Algunos de los más relevantes para la industria del calzado son:

Gestión financiera: Es importante controlar los costos. Dado el alto costo del capital de trabajo y la disponibilidad limitada de préstamos, las métricas de rentabilidad, liquidez y solvencia son cruciales.

Control de inventario: Las empresas pueden satisfacer la demanda con un inventario efectivo sin tener que pagar tarifas de almacenamiento exorbitantes ni sufrir pérdidas por obsolescencia. En este sector, la rotación de inventario es una métrica crucial (Mogro et al., 2023).

Gestión de la calidad: Se evalúa la atención al cliente y la calidad de los productos importados. Para preservar la reputación de la empresa, indicadores como la satisfacción del cliente y el porcentaje de artículos no conformes recibidos de los proveedores son cruciales.

Adopción tecnológica: El uso de tecnologías digitales, como la inteligencia de negocios o plataformas de e-commerce, ha demostrado ser un factor diferenciador en la gestión de las importaciones, el marketing y la relación con el cliente.

La competencia mundial y las regulaciones impuestas a la industria ecuatoriana del calzado crean un entorno muy vulnerable para este conjunto de circunstancias. En esta situación, es necesario un análisis exhaustivo de los efectos de estrategias como la digitalización, la gestión financiera, la innovación logística y la planificación estratégica. Los objetivos específicos son identificar las estrategias de gestión empresarial que utilizan estas organizaciones, evaluar su relación con las métricas de competitividad e identificar las brechas de evidencia que orientarán futuros estudios.

Metodología

La evaluación y el análisis de material académico sobre gestión empresarial y competitividad en la industria importadora de calzado de Ecuador fue el objetivo principal de este estudio cualitativo-descriptivo. Los objetivos fueron comprender los enfoques empleados en entornos prácticos e identificar los indicadores clave utilizados en la investigación actual. Como método principal, se empleó la revisión documental para examinar fuentes académicas y bases de datos existentes, incluyendo Scielo y Google Académico.

Se seleccionaron cinco estudios pertinentes que abordaron específicamente la gestión y la competencia en la industria del calzado. Se analizaron factores importantes, como el tipo de

indicadores utilizados, la técnica empleada, los resultados y las conclusiones. Para facilitar el análisis temático, los datos se organizaron en matrices de comparación. El énfasis exclusivo del estudio en la investigación realizada en Ecuador podría haber limitado la aplicabilidad de los hallazgos a otros países latinoamericanos. Además, varios documentos no estaban completamente disponibles, lo que impidió un análisis exhaustivo de sus datos metodológicos.

Discusión

Los estudios analizados demuestran que los importadores ecuatorianos de calzado deben equilibrar dos imperativos estratégicos mejorar su competitividad en un mercado altamente competitivo con productos extranjeros de bajo costo y, al mismo tiempo, optimizar la gestión interna para reducir gastos y aumentar la eficiencia operativa. Muchas empresas operan en condiciones de competencia imperfecta, como lo demuestra el uso de indicadores, que ayudan a evaluar el nivel de dominio y concentración del mercado. Esto implica que la innovación y la diferenciación de productos son esenciales para mantener las ventajas competitivas, especialmente al competir con empresas globales.

Según investigaciones, el análisis de costos logísticos y la rotación de inventario son componentes críticos de la gestión que afectan la rentabilidad. Las empresas han demostrado que las dificultades derivadas de las barreras arancelarias y la volatilidad cambiaria pueden mitigarse mediante una gestión financiera prudente. Además, existe una tendencia creciente hacia el uso de herramientas de información empresarial, lo que sugiere que la forma en que las empresas toman decisiones estratégicas está evolucionando. Sin embargo, el uso pleno de estas métricas se ve limitado por la notable disparidad que aún existe entre el crecimiento del talento humano y la adopción de la tecnología.

Por último, pero no menos importante, la conversación argumenta que la competitividad debe evaluarse no solo desde una perspectiva económica, sino también desde aspectos como la sostenibilidad, la responsabilidad social y la flexibilidad. Si bien estos elementos son más difíciles de medir, cobran cada vez mayor importancia en el entorno empresarial actual.

Conclusión

El análisis de esta investigación muestra que los indicadores de gestión y la competitividad son instrumentos esenciales para evaluar el desempeño de los importadores de calzado ecuatorianos.

Estas métricas permiten diagnosticar la efectividad operativa, la rentabilidad y la flexibilidad estratégica de la empresa, además de ofrecer una perspectiva cuantitativa del posicionamiento en el mercado. La investigación revisada coincide en que elementos como la diferenciación de productos, la innovación, la gestión eficaz de inventarios y el control de costos en logística son cruciales para la competitividad corporativa en esta industria. Además, se enfatiza la importancia de utilizar métodos mixtos que combinen herramientas de inteligencia de negocios con la investigación financiera para respaldar una toma de decisiones más estratégica e informada.

Las empresas importadoras de calzado deben mejorar sus capacidades internas y realizar un seguimiento continuo de sus indicadores clave para mantener su ventaja competitiva en un entorno empresarial cada vez más dinámico e internacional. En el contexto ecuatoriano, esta evaluación bibliográfica contribuye a construir un marco teórico y metodológico que será útil para futuros estudios y la elaboración de planes de negocio más exitosos.

Referencias

- Astudillo Arias, P., Blanco Jiménez, M., & Astudillo Luzuriaga, P. (2022). Las empresas ecuatorianas del calzado apuestan a la internacionalización a través de la adquisición de tecnologías y de la capacitación de su mano de obra. *Innovaciones de Negocios*, 19(37). <https://doi.org/10.29105/revin19.37-380>
- Armijos-Buitrón, V., & Costa-Ruiz, M. (2021). The ethical commitment as a basis for the creation of a socially responsible business culture in ecuadorian companies. 2021 16th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI), 1-6. <https://doi.org/10.23919/CISTI52073.2021.9476379>
- Arcos Sandoval, E. J. (2015). Análisis de la competitividad y tecnificación de la industria del calzado en el Ecuador. <https://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/4862/1/120707.pdf>
- Álvarez, J. (2021). Capital intelectual y gestión de innovación: Pequeñas y medianas empresas de cuero y calzado en Tungurahua–Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(SpecialIssue 4), 230– 245. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i.37004>
- Aguilar-Echeverría, B. A., Carrillo-Hernández, J. I., Puente-Riofrio, M. I., & Arias-González, I. P. (2024). Capital intelectual en las pymes de calzado del Chimborazo: una estrategia de ventaja competitiva. *Revista Venezolana De Gerencia*, 29(105), 177- 195. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.105.12>
- Agudelo Alzate, S. M., Díaz Cano, M. J., Ocampo del Río, C., & Correa-García, J. A. (2024). Relación entre criterios ESG y el costo de capital en empresas latinoamericanas pertenecientes a los Dow Jones Sustainability Index. *Universidad y Empresa*, 27(48), 1–33.
- Universidad de Lima. (2021). Determinación y diseño de indicadores de gestión para la industria del calzado como herramientas para evaluar la rentabilidad. *Ingeniería Industrial*, 41, 165-183.
- Ramírez, J. & Ampudia, S. (2018). Factores de competitividad empresarial en el sector comercial de Guayaquil. Universidad de Guayaquil.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Ordoñez Fajardo, J.P. (2025). Gestión empresarial y su relación con la competitividad en empresas importadoras de calzado de Ecuador. Una revisión sistemática. *RECIAMUC*, 9(3), 1628-1640.

- Mejía-Pogo, S., Avila-Peñaloza, J., & Araujo-Ochoa, G. (2021). Factores que dificultan los emprendimientos del sector calzado del Azuay-Ecuador. 593 Digital Publisher CEIT, 6(5), 168-179.
- Klaus, S. & Messner, D. (1996). Competitividad sistémica: nuevo desafío para las empresas y la política. Revista de la CEPAL, 59, 39-53.
- Espejo, F., Jaramillo, M. & Vizuite, J. (2024). Marketing digital y posicionamiento de marca de las pymes de calzado del Ecuador. Revista Venezolana de Gerencia, 29(1), 1-20.
- Erazo, J. C. y Narváez, C. I. (2020). Medición y gestión del capital intelectual en la industria del cuero-calzado en Ecuador. Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía, 5(9), 437.
- Ecuavisa. (2025). La industria de calzado ecuatoriano paga las consecuencias de las compras en línea. Ecuavisa. Recuperado de: <https://www.ecuavisa.com/noticias/economia/calzado-ecuatoriano-sobrevive-competencia-compras-online-DX9451588>
- Camino-Mogro, S., Armijos, J. & Pérez, G. (2020). Las empresas del sector calzado. Camino a la eficiencia. Revista Científica Hermes, 31, pp. 115-130.