



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES Y COMERCIO**

**CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**MODALIDAD ANÁLISIS DE CASO**

**TEMA:**

**VENTAJAS COMPETITIVAS DE LA IMPORTACION DE INSUMOS TEXTILES EN  
EMPRESAS ECUATORIANAS: CASO TSUNAMI**

**AUTORA:**

**MARILYN ANDREINA MOREIRA CEDEÑO**

**TUTOR:**

**ABG. BORIS RICARDO TUBAY CEDEÑO, MG.**

**MANTA**

**2026 - 1**

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, **MARILYN ANDREINA MOREIRA CEDEÑO**,

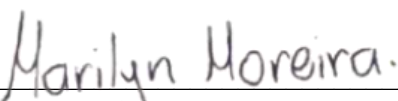
### DECLARO QUE:

El contenido en el presente Trabajo de Titulación, **“VENTAJAS COMPETITIVAS DE LA IMPORTACION DE INSUMOS TEXTILES EN EMPRESAS ECUATORIANAS: CASO TSUNAMI”** ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas y pie de las páginas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Los resultados, análisis, lecciones y recomendaciones obtenidas de un amplio estudio son única y exclusiva responsabilidad de la autora, datos que no pueden ser modificados sin la debida autorización.

A través de esta declaración, cedo la investigación a la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí para que la utilice como estime conveniente, según lo establecido por las Leyes y Reglamentos estipulados y por la normativa institucional vigente.

Manta, 16 de julio del 2026

  
\_\_\_\_\_  
Marilyn Andreina Moreira Cedeño  
CI: 1351021983

## CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

|                                                                                   |                                                                                               |                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
|  | NOMBRE DEL DOCUMENTO:<br>CERTIFICADO DE TUTOR(A).                                             | CÓDIGO: PAT-04-F-004 |
|                                                                                   | PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO<br>BAJO LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR | REVISIÓN: 1          |
|                                                                                   |                                                                                               | Página 1 de 1        |

### CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutor de la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio de la Carrera de Comercio Exterior de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de Titulación bajo la autoría de la estudiante **MARILYN ANDREINA MOREIRA CEDEÑO**, legalmente matriculada en la carrera de Comercio Exterior, período académico 2025 (2) - 2026 (1), cumpliendo el total de 384 horas, cuyo tema del Análisis de Caso es **"VENTAJAS COMPETITIVAS DE LA IMPORTACIÓN DE INSUMOS TEXTILES EN EMPRESAS ECUATORIANAS: CASO TSUNAMI"**.

La presente investigación ha sido desarrollada en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, y la originalidad del mismo, requisitos suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Manta, 23 de julio de 2026

Lo certifico,

  
Abg. Boris Ricardo Tubay Cedeño, Mg-  
Docente Tutor  
Área: Comercio Exterior

# **UNIVERSIDAD LAICA "ELOY ALFARO" DE MANABÍ**

## **Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio**

### **Carrera de Comercio Exterior**

#### **APROBACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN POR EL TRIBUNAL**

Los miembros del tribunal de grado aprueban el informe del Análisis de Caso, presentado por la Srta. Marilyn Andreina Moreira Cedeño; de acuerdo con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Laica "Eloy Alfaro de Manabí".

Con el tema **"VENTAJAS COMPETITIVAS DE LA IMPORTACIÓN DE INSUMOS TEXTILES EN EMPRESAS ECUATORIANAS: CASO TSUNAMI"**.

Para constancia firman:

Mgrt. Vanessa Guadalupe Fernández

Álava

**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

Mgrt. Ronald Mauricio López Delgado

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

Mgrt. Jorge Gregorio Mendoza García

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

# CERTIFICADO DE SIMILITUD



Certificado de análisis  
Compilatio Magister+ | ULEAM-ECU

Ventajas competitivas de la importacion de insumos textiles en empresas ecuatorianas. Caso Tsunami-MARILYN MOREIRA

ID : 86d0dc97dba7ca1a5c050e0acfc629ab39406e4a



**1%**  
Textos  
sospechosos

Nombre del fichero : Ventajas competitivas de la importacion de insumos textiles en empresas ecuatorianas. Caso Tsunami-MARILYN MOREIRA.txt  
Tamaño del archivo original : 56,73 kB  
Número de palabras : 3987

Depositante : Boris Tubay Cedeño  
Fecha de depósito : 27 de junio de 2026  
Tipo de carga : interface  
fecha de fin de análisis : 27 de junio de 2026

## Resumen (sección 1/2)

Localización de los textos sospechosos en el documento :



Incluido en el porcentaje de textos sospechosos :

**Similitudes** **<1%**  
Pasajes con similitudes a fuentes encontradas en diferentes colecciones.



**Idiomas no reconocidos** **<1%**  
Pasajes en los que parte del vocabulario utilizado no forma parte del diccionario de la lengua.  
Puede tratarse de un intento del autor de modificar el texto para evitar ser detectado.



No incluido en el porcentaje de textos sospechosos :

**Textos entre comillas** **6%**  
Pasajes entre comillas, a menudo indicativos de una cita.

## DEDICATORIA

Recuerdo aquel primer semestre cuando nos mencionaron por primera vez el trabajo de titulación, con ingenuidad y algo de miedo, respondí: "Aún queda mucho, no nos estresen por eso". Hoy, a finales de junio, me encuentro escribiendo esta dedicatoria después de cuatro años.

Con todo el esfuerzo y el corazón lleno de sentimiento, he culminado esta gran etapa de mi vida personal y profesional. Este trabajo está dedicado a tres personas que marcaron profundamente mi camino.

En primer lugar, a Marilyn Moreira: la niña que entró a la universidad cargando miedo e incertidumbre ante un mundo completamente nuevo. Aquella mujer que aprendió, en silencio y sin rendirse, lo que significa cargar con dos mundos al mismo tiempo: trabajar y estudiar. Madrugar para cumplir con sus responsabilidades laborales y llegar al aula con la mente y el cuerpo agotados, pero con la determinación intacta. Hubo noches sin dormir, días en que el cansancio pesaba más que cualquier libro, y momentos en que las fuerzas parecían agotarse. Sin embargo, ella eligió quedarse, elegir sus sueños una y otra vez, incluso cuando todo le pedía que se detuviera. Entre lágrimas y alegrías, entre el trabajo y las aulas, entre los momentos más duros que le tocó vivir, encontró siempre la fortaleza para seguir adelante. Esa resiliencia, silenciosa y poderosa, es hoy el mayor orgullo de este logro.

En segundo lugar, a mi abuelo, Segundo Cedeño, quien hoy ya no se encuentra en este plano terrenal, pero que siempre será mi padre. Él estuvo presente en mis años de escuela y colegio, levantándose cada mañana para llevarme y regresando puntual para que almorzáramos juntos en casa, solo él y yo. Mi compañía, mi amor infinito.

Por último, a mi tío, Iván Cedeño, quien hace ocho meses partió de este mundo. Al igual que mi abuelo, fue un pilar fundamental durante la etapa de mis prácticas profesionales. Cada mañana llegaba con palabras de aliento, impulsándome a dar lo mejor de mí, a aprovechar cada oportunidad que se presentaba y a sacar adelante mi carrera. Un hombre que me enseñó a ver la vida y el mundo con otros ojos

*Marilyn Andreina Moreira Cedeño*

## RECONOCIMIENTO

“Pero sin fe es imposible agradar a Dios; porque es necesario que el que se acerca a Dios crea que le hay, y que es galardonador de los que le buscan” Hebreos 11:6

Siempre tuve la fe y la certeza de que este día llegaría. Nunca me rendí en la persecución de lo que tanto anhelaba: mi título universitario. Por encima de todas las cosas, le agradezco a Dios, quien fue el motor fundamental de este camino. A pesar de cada circunstancia, cada tropiezo y cada decisión difícil, Él fue mi fortaleza y mi guía.

Todo lo que hoy estoy logrando es por su gracia y su obra en mi vida, porque de rodillas he exaltado su nombre, pidiéndole que obre en mí y a través de mí. Al universo y a Él le debo cada puerta abierta, cada fuerza encontrada en los momentos en que más lo necesité. Porque bien lo dice Su palabra: “Todo lo puedo en Cristo que me fortalece”

A mis padres, quienes también fueron parte fundamental de este proceso. Gracias a su esfuerzo y sacrificio, me brindaron el mejor regalo que unos padres pueden darle a un hijo: la educación. Por mantenerse firmes, por no rendirse ante las adversidades y por seguir adelante a pesar de cualquier circunstancia, hoy este logro también les pertenece.

Y a ti, mamá, la persona que más amo en este mundo. Mi motor, mi todo, mi hogar. Fuiste madre y padre al mismo tiempo, porque cuando papá estaba lejos, navegando en alta mar, tú estabas ahí, firme e inquebrantable, llenando cada espacio, cada ausencia, cada momento que una hija necesita sentirse amada y protegida. Nunca dejaste que me faltara nada, no solo en lo material, sino en lo que realmente importa: tu presencia, tu abrazo, tu voz diciéndome que todo iba a estar bien. Contigo aprendí lo que significa la fortaleza real, la de la mujer que no se quiebra, la que carga con todo sin quejarse, la que sonríe, aunque por dentro esté cansada, solo para que su hija no lo note. Esa mujer eres tú, y ese ejemplo silencioso fue el que me sostuvo en los días más difíciles de esta carrera. Este título no es solo mío, mamá. Es tuyo. Porque detrás de cada madrugada, de cada esfuerzo y de cada lágrima, estabas tú. Y estarás siempre.

Te amo infinitamente.

*Marilyn Andreina Moreira Cedeño*

## ÍNDICE

|                                                              |     |
|--------------------------------------------------------------|-----|
| DECLARACIÓN DE AUTORÍA .....                                 | I   |
| CERTIFICACIÓN DEL TUTOR.....                                 | II  |
| CERTIFICADO DE SIMILITUD.....                                | III |
| DEDICATORIA .....                                            | IV  |
| RECONOCIMIENTO .....                                         | V   |
| RESUMEN / SUMMARY .....                                      | VII |
| 1. Introducción .....                                        | 1   |
| 2. Antecedentes .....                                        | 2   |
| 3. Definición del Problema .....                             | 3   |
| 3.1. Delimitación.....                                       | 3   |
| 3.2. Planteamiento.....                                      | 3   |
| 3.3. Preguntas .....                                         | 3   |
| 4. Justificación y Propósito .....                           | 3   |
| 5. Objetivos .....                                           | 4   |
| 5.1. Objetivo general.....                                   | 4   |
| 5.2. Objetivos específicos .....                             | 4   |
| 6. Idea a Defender .....                                     | 4   |
| 7. Unidades de Análisis .....                                | 4   |
| 8. Metodología .....                                         | 5   |
| 9. Marco Conceptual .....                                    | 6   |
| 9.1. Industria textil ecuatoriana.....                       | 6   |
| 9.2. Importación de insumos textiles.....                    | 6   |
| 9.3. Ventajas competitivas.....                              | 7   |
| 9.4. Competitividad empresarial en el sector textil.....     | 7   |
| 9.5. Empresa TSUNAMI y su estrategia de abastecimiento ..... | 7   |
| 10. Resultados Obtenidos.....                                | 8   |
| 11. Análisis de Resultados.....                              | 9   |
| 12. Lecciones y Recomendaciones .....                        | 10  |
| 13. Preguntas de Reflexión.....                              | 11  |
| 14. Fuentes de Información.....                              | 13  |
| 15. Anexos.....                                              | 1   |

## RESUMEN

La industria textil ecuatoriana enfrenta limitaciones estructurales en el mercado local de insumos, caracterizado por escasez, baja variedad y precios poco competitivos, lo que condiciona la capacidad productiva y competitiva de las empresas del sector. El presente trabajo analiza las ventajas competitivas generadas por la importación de insumos textiles en la empresa TSUNAMI, ubicada en Manta, Ecuador, bajo la modalidad de análisis de caso. La investigación adopta un enfoque cualitativo con método inductivo-analítico, empleando como técnicas la entrevista semiestructurada y el análisis documental. Los resultados evidencian que la importación de telas desde Perú, Colombia y Brasil permitió a TSUNAMI desarrollar diferenciación por calidad, ampliar su oferta bajo marca propia y optimizar costos frente a los materiales nacionales, consolidando una posición sin competidor directo comparable en su mercado. No obstante, esta estrategia expone a la empresa a riesgos externos como variaciones arancelarias, lo que exige planificación y capacidad de adaptación continua.

*Palabras clave:* ventajas competitivas, importación de insumos textiles, competitividad empresarial, sector textil ecuatoriano, abastecimiento internacional.

## SUMMARY

The Ecuadorian textile industry faces structural constraints in the local market for inputs, which is characterized by shortages, limited variety, and uncompetitive prices—factors that limit the productive and competitive capacity of companies in the sector. This study analyzes the competitive advantages generated by the importation of textile inputs at TSUNAMI, a company located in Manta, Ecuador, using a case study approach. The research adopts a qualitative approach using an inductive-analytical method, employing semi-structured interviews and document analysis as techniques. The results show that importing fabrics from Peru, Colombia, and Brazil enabled TSUNAMI to differentiate itself through quality, expand its private-label product offerings, and optimize costs compared to domestic materials, thereby consolidating a position in the market with no comparable direct competitor. However, this strategy exposes the company to external risks such as tariff fluctuations, which require planning and the ability to adapt continuously.

*Keywords:* competitive advantages, importation of textile inputs, business competitiveness, Ecuadorian textile sector, international sourcing.

## **1. Introducción**

La industria textil ecuatoriana representa uno de los sectores manufactureros de mayor tradición e impacto económico en el país. De acuerdo con la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (s.f.), la industria textil, de confección y moda representa el 5,5% del PIB manufacturero del Ecuador, generando 122.000 empleos directos y 38.000 indirectos, de los cuales alrededor del 55% fueron ocupados por mujeres. Sin embargo, este sector opera bajo limitaciones estructurales que condicionan su capacidad competitiva, entre las cuales destacan la escasez de insumos de calidad en el mercado local, los altos costos de producción y la presión creciente de la competencia internacional.

Frente a estas condiciones, la competitividad empresarial se convierte en un factor determinante para la supervivencia de las empresas del sector. En este sentido, Cevallos-Bravo et al. (2022) sostiene que "La capacidad de crear ventajas competitivas únicas y sostenibles frente a los competidores está fundamentada en la sofisticación de las operaciones y estrategias de una empresa; para ello, la tecnología, la investigación y la innovación están apoyadas en la calidad". No obstante, los factores que han incidido negativamente en la sostenibilidad de las PYMEs textiles ecuatorianas incluyen la limitada proyección empresarial, los problemas económico-financieros, las brechas tecnológicas y la aplicación de políticas gubernamentales ineficientes (Alarcón Quinapanta et al., 2025).

En este escenario, Valdivieso et al. (2022) advierten que la baja competitividad del sector textil ecuatoriano limita las exportaciones y el posicionamiento internacional, a pesar de ser una de las principales fuentes de ingresos familiares, mientras que el apoyo gubernamental o de la empresa privada resulta escaso para revertir esta situación. Este diagnóstico evidencia la necesidad de que las empresas del sector desarrollen estrategias propias de fortalecimiento competitivo, entre las cuales la importación de insumos textiles de mayor calidad emerge como una opción viable y sostenible.

Dentro de este contexto, la empresa TSUNAMI, ubicada en la ciudad de Manta, representa un caso ilustrativo de cómo una empresa manufacturera mediana puede aprovechar la importación de insumos textiles como fuente de ventajas competitivas. Desde su fundación, TSUNAMI desarrolló una estrategia de abastecimiento basada en la importación directa de telas desde Perú, Colombia y Brasil, lo que le ha permitido superar las limitaciones del mercado local, mejorar la calidad de sus productos y diferenciarse en su segmento comercial.

El presente trabajo analiza las ventajas competitivas que genera la importación de insumos textiles en la empresa TSUNAMI bajo la modalidad de análisis de caso, adoptando un enfoque cualitativo con método inductivo-analítico. La entrevista semiestructurada aplicada al responsable de la empresa, complementada con el análisis documental de fuentes secundarias oficiales y académicas, permitió obtener evidencia empírica sobre la relación entre importación de insumos, calidad productiva y competitividad empresarial en el contexto del sector textil ecuatoriano.

## **2. Antecedentes**

La industria textil ecuatoriana constituye un sector relevante de la economía nacional, caracterizado por su aporte al empleo y su participación en la producción. Sin embargo, desde el año 2019 el sector se ha enfrentado importantes limitaciones relacionadas con la disminución de la producción, el incremento de costos y las dificultades en el abastecimiento de materias primas textiles (Asociación de Industriales Textiles del Ecuador, s.f.). Durante 2020, como consecuencia de la pandemia del COVID-19, las ventas domésticas de textiles y confecciones disminuyeron un 36%, equivalente a aproximadamente USD 500 millones menos en relación con 2019. Asimismo, la importación de materias primas textiles se redujo en 37,40%, afectando directamente la capacidad operativa de las empresas del sector (Coba, 2021).

Adicionalmente, la industria textil ecuatoriana presenta limitaciones asociadas a la eficiencia productiva y la gestión de recursos, derivadas en gran medida de deficiencias en los sistemas de control de costos dentro de las empresas del sector (Sinchi-Morocho y otros, 2020). En este contexto, la importación de insumos textiles se ha convertido en una estrategia relevante para fortalecer los procesos productivos, acceder a materiales de mayor calidad y mejorar la competitividad empresarial.

Dentro de este escenario, la empresa TSUNAMI, ubicada en la ciudad de Manta, ha experimentado un proceso de crecimiento sostenido desde su fundación en 2005, pasando de ser un emprendimiento familiar a una empresa con planta productiva propia y presencia en el mercado local. Su estrategia productiva se ha basado en la importación de insumos textiles provenientes de países como Perú, Brasil y Colombia, lo que le ha permitido mejorar la calidad de sus productos, optimizar sus procesos productivos y fortalecer su capacidad operativa (Entrevista, 2026).

En consecuencia, la experiencia de la empresa TSUNAMI evidencia que la importación de insumos textiles no solo responde a una necesidad operativa, sino que constituye una fuente de ventajas competitivas que inciden en su posicionamiento y sostenibilidad en el mercado.

### **3. Definición del Problema**

#### **3.1. Delimitación**

**Tema macro:** Importación de insumos en la industria textil ecuatoriana.

**Delimitación:** Importación de telas - Empresa TSUNAMI.

**Problemática:** Escasez y altos costos de insumos textiles en el mercado local.

#### **3.2. Planteamiento**

La industria textil ecuatoriana opera en un entorno caracterizado por limitaciones estructurales en el mercado local de TELAS, particularmente en lo que respecta a la disponibilidad, costos y diversidad de materiales. A pesar de la existencia de producción nacional, la oferta resulta insuficiente en calidad, variedad y precios competitivos, lo que restringe la capacidad de las empresas para responder de manera eficiente a las exigencias del mercado. Esta situación incide directamente en los procesos productivos, generando dificultades en la planificación, incrementando los costos de producción y reduciendo las posibilidades de innovación y diferenciación de los productos textiles.

#### **3.3. Preguntas**

- ¿De qué manera la importación de telas influye en la generación de ventajas competitivas de la empresa TSUNAMI?
- ¿Cuáles son las condiciones del mercado local ecuatoriano de telas que inciden en la necesidad de su importación?
- ¿Qué ventajas competitivas obtiene la empresa TSUNAMI a partir de la importación de telas en sus procesos productivos?
- ¿Qué implicaciones genera la dependencia de telas importadas en su competitividad?

### **4. Justificación y Propósito**

La presente investigación se justifica en la necesidad de comprender como las limitaciones del mercado local ecuatoriano de telas, caracterizado por la escasez, altos costos y baja diversificación, afectan la competitividad de las empresas del sector textil. En este sentido, analizar el caso de la empresa TSUNAMI resulta pertinente, ya que evidencia la adopción de

la importación de telas como estrategia para garantizar el abastecimiento de materias primas de calidad.

El propósito del estudio es analizar las ventajas competitivas que se generan a partir de la importación de telas, evaluando su incidencia en la calidad del producto, la eficiencia productiva y la diferenciación en el mercado, Asimismo, se busca comprender las implicaciones que conlleva la dependencia de proveedores internacionales en el desempeño empresarial.

## **5. Objetivos**

### **5.1. Objetivo general**

Analizar la influencia de la importación de insumos como telas en la generación de ventajas competitivas de la empresa TSUNAMI.

### **5.2. Objetivos específicos**

- Determinar las condiciones del mercado local ecuatoriano de telas que inciden en la necesidad de su importación.
- Describir las ventajas competitivas que obtiene la empresa TSUNAMI a partir de la importación de telas en sus procesos productivos.
- Identificar las implicaciones que genera la dependencia de telas importadas en la competitividad de la empresa.

## **6. Idea a Defender**

La importación de telas por parte de la empresa TSUNAMI constituye un factor determinante en la generación de ventajas competitivas, al permitir superar las limitaciones del mercado local, mejorar la calidad del producto final y optimizar la eficiencia de sus procesos productivos.

## **7. Unidades de Análisis**

- Empresa TSUNAMI
- Ventajas competitivas
- Insumos textiles
- Mercado textil ecuatoriano
- Proveedores internacionales.

## 8. Metodología

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, mediante un estudio de caso aplicado a la empresa TSUNAMI, con el propósito de analizar cómo la importación de insumos textiles influye en la generación de ventajas competitivas dentro de su entorno empresarial. El estudio de caso se empleó como estrategia metodológica para analizar la realidad específica de la organización, considerando que de acuerdo con Soto y Escribano (2019) "el estudio de caso se aplica con la intención de estudiar y evaluar un caso determinado, a fin de llegar a explicar objetivamente la evolución del mismo, sus particularidades y las causas que generan la situación". El enfoque cualitativo permitió comprender la dinámica interna del caso estudiado, dado que, como afirma Piña-Ferrer (2023), este tipo de investigación "aborda los significados, las acciones de los individuos y la manera en que estos se vinculan con otras conductas propias de la organización, facilitando el análisis de las estrategias de importación y su incidencia en la competitividad empresarial".

El método empleado fue inductivo-analítico, ya que partió de la observación de una realidad particular con el fin de identificar patrones, relaciones y efectos derivados de la importación de insumos textiles. Según Abreu (2014), el método inductivo plantea un razonamiento ascendente que fluye de lo particular hasta lo general, lo que permitió interpretar la incidencia de dicha práctica en la generación de ventajas competitivas. De manera complementaria, el método analítico posibilitó profundizar en el estudio del fenómeno mediante la descomposición de sus elementos, considerando que como señalan Echavarría et al. (2010), este método constituye un camino para llegar a un resultado mediante la descomposición de un fenómeno en sus elementos constitutivos. El estudio de caso fue de tipo explicativo, que de acuerdo con Kalpokas y Hecker (2023) se centra en analizar fenómenos en contextos reales y complejos, permitiendo esclarecer relaciones causales y la interrelación entre distintos factores.

Como técnica principal de recolección de información se empleó la entrevista semiestructurada, dirigida al fundador y responsable administrativo de la empresa, con el fin de obtener información directa sobre los procesos de importación, criterios de selección de proveedores y efectos en la producción. El instrumento utilizado fue la guía de entrevista, definida por Díaz-Bravo et al. (2013) como un recurso "con preguntas agrupadas por temas o categorías, con base en los objetivos del estudio, que orienta el diálogo de manera flexible sin perder el enfoque investigativo". (Ver anexo E)

Como técnica complementaria se aplicó el análisis documental, mediante una matriz de registro que, según Santillán-Valdelamar et al. (2024), permite localizar, analizar y sintetizar la evidencia científica disponible con el propósito de fortalecer las bases teóricas y metodológicas del estudio. (Ver anexo A)

## **9. Marco Conceptual**

### **9.1. Industria textil ecuatoriana**

La industria textil en el Ecuador ha representado históricamente un sector de gran aporte para la economía nacional, destacándose como una de las actividades manufactureras de mayor relevancia por su contribución al empleo y a la producción industrial. De acuerdo con Amaluisa-Peñaranda (2019) “las empresas del sector implementaron sistemas de producción tecnificados mediante la importación de maquinaria e implementación de energía eléctrica dentro del proceso productivo. Así, en aquella época, la industria textil llegó a ser el sector más industrializado del país”

Sin embargo, en años recientes el sector ha atravesado un proceso de contracción. Al cierre de 2023, las ventas totales del sector textil ecuatoriano alcanzaron 1.430,5 millones de USD, registrando una disminución del 5,2% respecto al año anterior, siendo el subsector de fabricación de productos textiles el más afectado, con una caída del 10%. Este comportamiento evidencia las limitaciones estructurales que enfrenta el sector para sostener su crecimiento. En cuanto a la dinámica de abastecimiento, la balanza comercial del sector ha sido negativa de forma persistente, lo que indica que las importaciones superan significativamente a las exportaciones, lo que refleja una dependencia histórica de insumos externos para sostener la producción nacional (Ministerio de Producción del Ecuador, 2025). (Ver anexo B).

### **9.2. Importación de insumos textiles**

De acuerdo con el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (2025), la importación se define como "la acción de ingresar mercancías extranjeras al país cumpliendo con las formalidades y obligaciones aduaneras, dependiendo del régimen de importación al que se haya sido declarado". En este contexto, la importación de insumos textiles ha desempeñado un papel fundamental para mantener la operatividad de la industria nacional, al proveer los materiales que el mercado interno no logra satisfacer en términos de calidad, variedad y precio.

La internacionalización del abastecimiento representa una oportunidad para acceder a materiales con mejores características técnicas y costos competitivos, aunque también exige que las empresas desarrollen capacidades logísticas, aduaneras y de gestión de proveedores

internacionales. En este sentido, la importación no constituye únicamente una solución ante la escasez local, sino que puede convertirse en una estrategia deliberada orientada a mejorar la competitividad empresarial (Moreta-Camacho & Rojas Sánchez, 2024). No obstante, la dependencia estructural de insumos externos representa un riesgo latente, dado que las fluctuaciones en el abastecimiento internacional derivadas de variaciones arancelarias, costos logísticos o inestabilidad en los países proveedores pueden afectar la continuidad productiva (Lopez Dominguez et al., 2023).

### **9.3. Ventajas competitivas**

La ventaja competitiva constituye una característica distintiva que permite a las empresas diferenciarse y superar a sus competidores mediante una mayor eficiencia, calidad superior o una oferta difícil de replicar. En este sentido, para Romero et al. (2020) “El desarrollo de una ventaja competitiva está en función de sus recursos y capacidades o competencias. Los recursos, están determinados por la cantidad y calidad que tenga en stock tanto tangibles como intangibles; en cuanto a las capacidades o competencias”.

A partir del testimonio del responsable de la empresa, es posible identificar tres ventajas competitivas concretas que TSUNAMI ha desarrollado a través de la importación de insumos textiles. La primera es la diferenciación por calidad, lo que evidencia un estándar que otras empresas locales no logran igualar. La segunda es la diferenciación por variedad, pues TSUNAMI ofrece una línea completa de productos bajo su propia marca, posibilitada por el acceso a insumos especializados que el mercado local no provee. La tercera es la optimización de costos, lo que representa un beneficio neto frente a adquirir materiales nacionales de menor calidad a precios elevados.

### **9.4. Competitividad empresarial en el sector textil**

Dado que TSUNAMI es una empresa mediana-pequeña, factores como la calidad de los insumos, el acceso a proveedores y la gestión de costos resultan determinantes para mantener su competitividad dentro del sector textil. En este contexto, la necesidad de incrementar la competitividad en el sector industrial ecuatoriano y, con ello, alcanzar una mayor sostenibilidad tanto en el mercado interno como en el externo, constituye uno de los principales desafíos para la industria textil en la actualidad (Lozano, 2022).

### **9.5. Empresa TSUNAMI y su estrategia de abastecimiento**

TSUNAMI es una empresa manufacturera y comercializadora de prendas de vestir con sede en la ciudad de Manta, Ecuador, fundada hace aproximadamente veinte años. Su origen fue

modesto: inició como un pequeño local de venta de gorras y moños en el sector del Tárqui. Con el tiempo, sus propietarios ampliaron el catálogo y desarrollaron conocimientos especializados en el sector textil, lo que llevó al fundador a viajar a Lima, Perú, donde adquirió experiencia en el mercado textil internacional e inició las primeras importaciones de prendas y, posteriormente, de insumos.

Desde entonces, la estrategia de abastecimiento de TSUNAMI se ha sustentado en la importación directa de telas desde tres países: Perú, Colombia y, en los últimos dos años, Brasil. Esta decisión responde a las limitaciones estructurales del mercado local ecuatoriano de telas, caracterizado por escasez de variedad, calidad insuficiente y precios poco competitivos. Actualmente, la empresa opera bajo un sistema de maquila, en el que provee la tela cortada a confeccionistas externos que elaboran las prendas bajo los estándares de la marca. Asimismo, toda la maquinaria utilizada en el proceso productivo es importada, lo que evidencia que la estrategia de internacionalización no se limita a los insumos textiles, sino que abarca también la tecnología productiva (Ministerio de Producción del Ecuador, 2025).

## **10. Resultados Obtenidos**

Los resultados que se presentan a continuación fueron obtenidos mediante la aplicación de una entrevista semiestructurada al fundador y responsable administrativo de la empresa TSUNAMI, complementada con el análisis documental de fuentes secundarias oficiales y académicas, en correspondencia con los tres objetivos específicos de esta investigación.

En relación con el primer objetivo, se identificó que el mercado local ecuatoriano de telas presenta limitaciones estructurales en cuanto a variedad, calidad y precio. El entrevistado señaló que determinados gramajes, estructuras y materiales especializados requeridos por la empresa no se encuentran disponibles en el mercado nacional, o se ofrecen a precios superiores a los de proveedores internacionales. Esta situación fue corroborada por el análisis documental, que constató que la balanza comercial del sector textil ecuatoriano ha sido persistentemente negativa, reflejando una dependencia histórica de insumos externos para sostener la producción nacional.

Respecto al segundo objetivo, se identificaron tres ventajas competitivas concretas que la empresa ha desarrollado a partir de la importación de telas. La primera es la diferenciación por calidad: el entrevistado indicó que los materiales importados desde Perú, Colombia y Brasil presentan características técnicas superiores a las disponibles localmente, lo que se refleja en la calidad de las prendas comercializadas. La segunda es la diferenciación por variedad: la

importación ha permitido a TSUNAMI desarrollar una línea completa de productos bajo marca propia, incluyendo segmentos especializados como el náutico y pesquero, inaccesibles con insumos nacionales. La tercera es la optimización de costos: el entrevistado manifestó que, en términos comparativos, adquirir tela importada de mayor calidad resulta más conveniente económicamente que comprar materiales nacionales de menor calidad a precios elevados.

En cuanto al tercer objetivo, se identificaron implicaciones derivadas de la dependencia de proveedores internacionales. El entrevistado señaló que en años anteriores la empresa enfrentó problemas de sobrestock por compras no articuladas a la demanda real, generando inmovilización de capital y pérdidas operativas. Adicionalmente, se reportó que un incremento arancelario del 30% afectó directamente los costos de importación, evidenciando la vulnerabilidad de la empresa ante variaciones en la política comercial. Los tiempos de tránsito internacional y la necesidad de planificar con anticipación los volúmenes de compra fueron identificados como factores que condicionan la continuidad del abastecimiento.

## **11. Análisis de Resultados**

Los hallazgos obtenidos permiten sostener que las limitaciones estructurales del mercado local ecuatoriano de telas constituyen el punto de partida que explica la estrategia de importación de TSUNAMI. La escasez de materiales especializados en cuanto a gramaje, estructura y precio no es una percepción aislada del entrevistado, sino una condición verificable en la dinámica sectorial documentada, lo que otorga solidez al diagnóstico que sustenta la decisión empresarial.

Las tres ventajas competitivas identificadas —diferenciación por calidad, diferenciación por variedad y optimización de costos— son consistentes con los planteamientos teóricos que relacionan el acceso a recursos estratégicos con la generación de posiciones competitivas sostenibles. En el caso de TSUNAMI, estos recursos no provienen del mercado local sino de una cadena de abastecimiento internacional deliberadamente construida, lo que convierte la importación en una decisión estratégica y no en una respuesta reactiva a la escasez.

No obstante, los resultados también revelan que esta estrategia conlleva vulnerabilidades concretas. El incremento arancelario del 30% y los episodios de sobrestock evidencian que las ventajas competitivas obtenidas mediante importación están condicionadas por factores externos que la empresa no controla. Esta tensión entre diferenciación competitiva y dependencia externa es consistente con la idea a defender: la importación de telas constituye un factor determinante en la generación de ventajas competitivas de TSUNAMI, pero su

sostenibilidad depende de la capacidad de la empresa para gestionar los riesgos inherentes al abastecimiento internacional.

## **12. Lecciones y Recomendaciones**

### **Lecciones.**

La importación estratégica de insumos textiles genera ventajas competitivas reales cuando responde a un diagnóstico preciso del mercado local. TSUNAMI no recurrió a proveedores internacionales por tendencia sectorial, sino porque identificó con claridad que el mercado ecuatoriano de telas no ofrecía los gramajes, estructuras ni precios que su modelo productivo requería. Esa lectura del entorno fue el punto de partida de su diferenciación por calidad y variedad, y enseña que la importación como estrategia competitiva comienza con conocer profundamente las limitaciones del mercado local antes de buscar alternativas externas.

El acceso a insumos de calidad superior solo genera ventaja competitiva sostenida cuando va acompañado de una propuesta de valor claramente diferenciada. En el caso de TSUNAMI, la tela importada no constituyó un fin en sí mismo, sino el insumo que posibilitó el desarrollo de una línea de marca propia, la atención de segmentos especializados como el náutico y pesquero, y la consolidación de un portafolio sin competidor directo comparable en su mercado local, según manifestó el propio fundador. Esto evidencia que la importación debe articularse a una estrategia comercial definida; de lo contrario, se convierte en un costo sin retorno diferenciado.

La planificación de compras es tan estratégica como la selección del proveedor. La empresa enfrentó en años anteriores problemas de sobrestock derivados de adquisiciones no articuladas a la demanda real, generando inmovilización de capital y pérdidas operativas. La transición hacia un sistema que parte del diseño del producto —primero el boceto, luego el tipo y volumen de tela, finalmente la compra— permitió optimizar el capital de trabajo y reducir el riesgo financiero. Esta experiencia indica que una cadena de importación bien gestionada comienza en el diseño, no en el proceso aduanero.

### **Recomendaciones.**

Una oportunidad relevante para la empresa sería fortalecer el sistema de planificación de compras que ya ha comenzado a implementar, incorporando una revisión periódica de las condiciones arancelarias vigentes. Esto permitiría anticipar variaciones en los costos de

importación y ajustar los volúmenes de compra antes de que dichos cambios afecten la operación, tal como ocurrió con el incremento arancelario del 30%.

En esa misma línea, ampliar la base de proveedores internacionales más allá de Perú, Colombia y Brasil podría representar una ventaja significativa para la empresa, al reducir la concentración del abastecimiento en tres países y contar con alternativas ante posibles interrupciones o encarecimientos en alguno de los mercados actuales.

Finalmente, explorar relaciones con proveedores nacionales de insumos básicos podría constituir una red de abastecimiento local de contingencia, no como reemplazo de la importación sino como respaldo operativo ante situaciones imprevistas que dificulten el ingreso de mercancía desde el exterior, con el beneficio adicional de una posible reducción de costos logísticos en esos casos específicos.

### **13.Preguntas de Reflexión**

**¿Hasta qué punto la importación de insumos textiles puede considerarse una estrategia sostenible para fortalecer la competitividad de las empresas textiles ecuatorianas?**

La importación de insumos textiles puede considerarse sostenible en la medida en que las empresas la gestionen como una decisión estratégica planificada y no como una solución reactiva ante la escasez local. Su sostenibilidad depende de factores como la estabilidad de la política comercial nacional, la capacidad financiera de la empresa para absorber variaciones arancelarias y la existencia de proveedores internacionales confiables. En un contexto como el ecuatoriano, donde el mercado local de insumos textiles presenta limitaciones estructurales persistentes en calidad, variedad y precio, la importación continuará siendo una herramienta válida de competitividad, siempre que se acompañe de planificación y diversificación de proveedores.

**¿Qué desafíos enfrentan las empresas que dependen de proveedores internacionales para garantizar la continuidad de sus procesos productivos?**

Los principales desafíos incluyen la volatilidad arancelaria, los tiempos de tránsito internacional, las fluctuaciones en los costos logísticos y la inestabilidad política o económica de los países proveedores. A esto se suma la dificultad de ajustar volúmenes de compra ante cambios imprevistos en la demanda, lo que puede derivar en sobrestock o desabastecimiento. Estas vulnerabilidades exigen que las empresas desarrollen capacidades de planificación, gestión de riesgos y relaciones comerciales sólidas con múltiples proveedores.

**¿Cómo podrían las empresas del sector textil equilibrar las ventajas obtenidas mediante la importación con los riesgos asociados a la dependencia externa?**

El equilibrio se logra combinando la importación estratégica con el desarrollo de proveedores locales de contingencia, la diversificación geográfica de las fuentes de abastecimiento y la implementación de sistemas de planificación articulados a la demanda real. No se trata de eliminar la dependencia externa, sino de gestionarla con inteligencia operativa.

**¿De qué manera el fortalecimiento de la producción nacional de insumos podría influir en la competitividad de las empresas textiles ecuatorianas?**

Un sector productor de insumos textiles más desarrollado reduciría la vulnerabilidad ante shocks externos, acortaría los tiempos de abastecimiento y permitiría a las empresas responder con mayor agilidad a las exigencias del mercado. Sin embargo, este fortalecimiento requiere inversión sostenida en tecnología, políticas industriales de largo plazo y articulación entre el sector público y privado, condiciones que en Ecuador aún representan un desafío pendiente.

## 14. Fuentes de Información

- Asociacion de Industriales Textiles del Ecuador. (s.f.). *Industria textil en el Ecuador*. AITE:  
<https://www.aite.com.ec/industria.html>
- Abreu, J. L. (2014). El método de la investigación. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 9(3), 195-204. [http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9\(3\)195-204.pdf](http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9(3)195-204.pdf)
- Alarcón Quinapanta, M. d., Pérez Barral, O., & Mora Rivera, J. B. (2025). Factores que inciden en la sostenibilidad de las pequeñas y medianas empresas textiles en Ecuador. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 12(4), 40-63. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.124.1089>
- Amaluisa-Peñaranda, S. (2019). Bajo nivel de crecimiento de la industria textil ecuatoriana: ¿Elevada concentración industrial o problemas productivos estructurales? *Boletín de Coyuntura*, 13-16. <https://doi.org/10.31164/bcoyu.21.2019.691>
- Aranda, M. M., Cuevas, M. d., & Vera, A. D. (Noviembre de 2024). Análisis documental, un proceso de apropiación del conocimiento. *Revista Digital Universitaria*, 25(6). [https://www.revista.unam.mx/wp-content/uploads/v25\\_n6\\_a1.pdf](https://www.revista.unam.mx/wp-content/uploads/v25_n6_a1.pdf)
- Babativa, H., Rubiano, P. A., Velásquez, T., González, J., Vega, M., & Ganoa, N. (2024). La entrevista semiestructurada: una herramienta pertinente en la percepción de valores sociales para la vida. *Revista Lasallista de Investigación*. <https://doi.org/10.22507/rli.v21n1a5>
- Cevallos Bravo, M. V., Ponce Iturralde, W. M., & Noroña Vaca, G. P. (2022). Competitividad de las PYMEs textiles en el Distrito Metropolitano de Quito en el contexto pandemia. *Revista YURA: Relaciones Internacionales*(30), 91-112. <https://doi.org/10.30554/lumina.v23.n2.4275.2022>
- Coba, G. (10 de 3 de 2021). *Primicias* . El sector textil ecuatoriano ve crecimiento en cinco mercados.: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/textil-ecuador-oportunidades-crecimiento-mercados-ecuador/>
- Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., & Varela-Ruiz, M. (julio-septiembre de 2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, 2(7), 162-167. <https://www.scielo.org.mx/pdf/iem/v2n7/v2n7a9.pdf>

- Echavarría, J. D., Gómez, C. A., Aristizábal, M. U., & Vanegas, J. O. (2010). El método analítico como método natural. *Nómadas. Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas*, 1-27.  
[https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24786w/U3\\_S8\\_Elmetodoanaliticocomometodonatural.pdf](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24786w/U3_S8_Elmetodoanaliticocomometodonatural.pdf)
- Kalpokas, N., & Hecker, J. (Febrero de 2023). *ATLAS.IT Research Hub*. Explorando el poder de los estudios de casos y las ideas de investigación: <https://atlasti.com/es/guias/guia-investigacion-cualitativa-parte-1/casos-practicos#:~:text=Estudios%20de%20casos%20explicativos&text=Suelen%20utilizarse%20en%20situaciones%20complejas,dentro%20de%20un%20contexto%20espec%C3%ADfico>.
- Lara Martínez, O. R. (2024). La cadena de valor en las empresas. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidad*. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i5.2736>
- Lopez Dominguez, S. I., Vázquez-Rueda, L., & Martínez Hernández, R. (2023). Identificación de riesgos en las cadenas de suministro de la industria automotriz: una revisión de literatura. *Entreciencias: diálogos en la sociedad del conocimiento*, 11(25).  
<https://doi.org/10.22201/enesl.20078064e.2023.25.85807>
- Lopezosa, C., Codina, L., & Pere, F. (2022). *ATLAS.ti para entrevistas semiestructuradas: guía de uso para un análisis cualitativo eficaz*. Barcelona: DigiDoc Research Group, Universitat Pompeu Fabra.  
[https://www.academia.edu/download/125647429/Codina\\_atlas.pdf](https://www.academia.edu/download/125647429/Codina_atlas.pdf)
- Lozano, M. (2022). Costos de producción y su incidencia en la rentabilidad, en industriales textiles de la ciudad de Guayaquil. *Ciencias Económicas y Empresariales*, 7(11).  
<https://www.polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/4908/html>
- Mendieta-Andrade, P. E., Ordóñez-Parra, J. L., & Bermeo-Pazmiño, K. V. (2020). Caracterización de los artesanos del sector textil de la ciudad de Cuenca en su contexto comercial y productivo. *593 Digital Publisher CEIT*, 5(5), 206-218.  
<https://doi.org/10.33386/593dp.2020.5.300>
- Ministerio de Producción del Ecuador. (2025). *Ministerio de Producción del Ecuador*. Ficha sectorial textil: <https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2025/06/Ficha-sectorial-Textil.pdf>

- Moreta-Camacho, A. D., & Rojas Sánchez, H. A. (2024). Reforma arancelaria y su incidencia en los costos de producción textil artesanal. *Prometeo Conocimiento Científico*, 4(1), e98. <https://doi.org/10.55204/pcc.v4i1.e89>
- Piña-Ferrer, L. S. (Junio de 2023). El enfoque cualitativo: Una alternativa compleja dentro del mundo de la investigación. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 8(15), 1-3. <https://doi.org/10.35381/r.k.v8i15.2440>
- Romero, S. R. (2020). Estrategia y ventaja competitiva: Binomio fundamental para el éxito de pequeñas y medianas empresas. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales*, 26(4), 465-475. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7687051>
- S.-V. M.-D., Martínez-Corona, J. I., & Palacios-Almón, G. E. (2024). Documentary analysis on productivity in enterprises. *DYNA*, 91(233). <https://doi.org/10.15446/dyna.v91n233.111852>
- Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (2025). *Para Importar*. Servicio Nacional de Aduana del Ecuador: <https://www.aduana.gob.ec/servicio-al-ciudadano/para-importar/>
- Sinchi-Morocho, M. J., Narváez-Zurita, C. I., & Ormaza-Andrade, J. E. (2020). Sistema de costos como instrumento de control en la industria textil del Ecuador. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 6(2), 615-641. <https://doi.org/10.35381/cm.v6i2.399>
- Soto, R. E., & Escribano, E. H. (2019). *El método estudio de caso y su significado en la investigación educativa*. (D. M. Arzola Franco, Ed.) Chihuahua, México: Red de Investigadores Educativos Chihuahua A.C. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7042305.pdf>
- Toro, M. d., & Muñoz, J. B. (Enero-Abril de 2025). Impacto de los costos de producción en la competitividad de las empresas del sector textil. *PACHA*, 6(17). <https://doi.org/10.46652/pacha.v6i17.422>
- Valdivieso-Bonilla, A. P., Siluk, J. C., & Michelin, C. d. (26 de Septiembre de 2022). Análisis prospectivo estratégico del sector textil productivo ecuatoriano para incrementar la competitividad en las exportaciones. *Revista de Investigación SIGMA*, 12-24. <https://doi.org/10.24133/sigma.v9i02.2827>

## 15. Anexos

### Anexo A. Matriz de Análisis Documental

| Cita APA7                                               | Tipo de fuente                      | Categoría de análisis                                     | Conceptos relevantes                                                     | Principales aportes                                                                                                                            | Relación con la investigación                                                                             |
|---------------------------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Asociación de Industriales Textiles del Ecuador, s.f.   | Información institucional           | Industria textil ecuatoriana                              | Producción, empleo, participación económica                              | El sector textil aporta significativamente al PIB manufacturero (5,5%) y al empleo nacional (122.000 empleos directos).                        | Contextualiza la importancia económica del sector textil ecuatoriano.                                     |
| Amaluisa-Peñaranda, 2019                                | Artículo científico                 | Industria textil ecuatoriana                              | Crecimiento industrial, estructura productiva                            | Analiza los factores que limitan el crecimiento de la industria textil ecuatoriana, destacando su histórico nivel de industrialización.        | Fundamenta las limitaciones estructurales del sector.                                                     |
| Ministerio de Producción del Ecuador, 2025              | Informe sectorial                   | Industria textil ecuatoriana                              | Producción, ventas, balanza comercial, abastecimiento, consumo importado | Evidencia la dependencia de insumos importados, la disminución de ventas del sector y la volatilidad del consumo importado frente al nacional. | Sustenta la necesidad de abastecimiento internacional y los riesgos estructurales de dependencia externa. |
| Coba, 2021                                              | Artículo periodístico especializado | Industria textil ecuatoriana                              | Impacto COVID-19, importaciones, producción                              | Expone la reducción de ventas (36%) y de importaciones de materias primas textiles (37,40%) durante la pandemia.                               | Permite comprender las dificultades recientes del sector textil ecuatoriano.                              |
| Mendieta-Andrade, Ordóñez-Parra, & Bermeo-Pazmiño, 2020 | Artículo científico                 | Industria textil ecuatoriana                              | Producción, comercialización, competitividad                             | Caracteriza la realidad productiva y comercial del sector textil, con énfasis en el contexto artesanal.                                        | Permite comprender el contexto operativo del sector textil ecuatoriano.                                   |
| Valdivieso-Bonilla, Siluk, & Michelin, 2022             | Artículo científico                 | Industria textil ecuatoriana / Competitividad empresarial | Exportaciones, productividad, posicionamiento internacional              | Analiza la baja competitividad del sector textil ecuatoriano en mercados internacionales y la necesidad de estrategias competitivas.           | Sustenta la necesidad de implementar estrategias competitivas en el sector.                               |
| Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, 2025           | Fuente oficial                      | Importación de insumos textiles                           | Régimen de importación, comercio exterior, formalidades aduaneras        | Define los procedimientos y requisitos legales para la importación de mercancías en Ecuador.                                                   | Proporciona el sustento normativo de la actividad importadora de TSUNAMI.                                 |

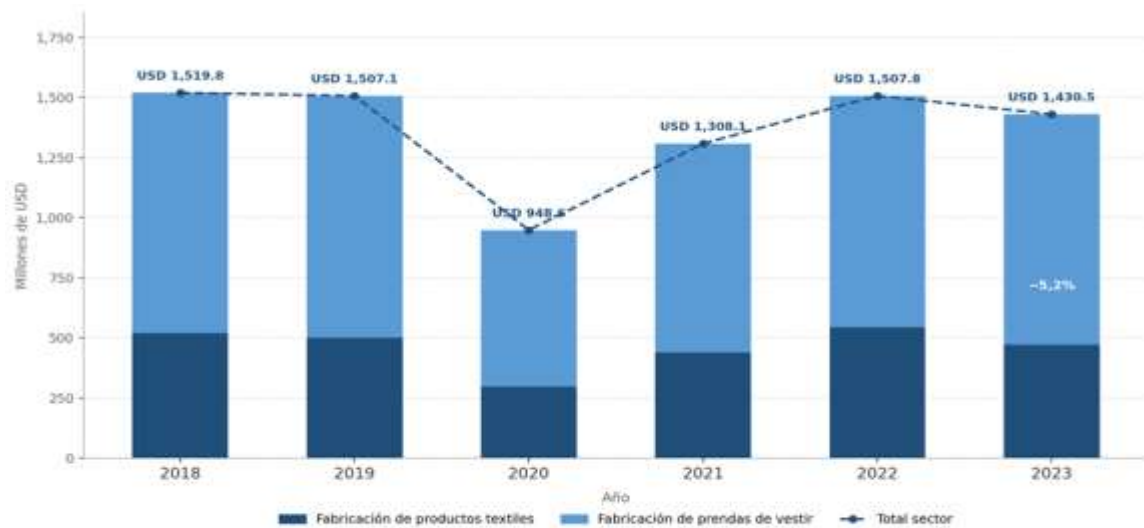
|                                                        |                     |                                                                              |                                                                                                 |                                                                                                                                                          |                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------|---------------------|------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Moreta-Camacho & Sánchez, 2024                         | Artículo científico | Importación de insumos textiles / Dependencia de proveedores internacionales | Reforma arancelaria, costos de producción, competitividad                                       | Los cambios arancelarios inciden directamente en los costos productivos textiles y en la viabilidad de la importación.                                   | Explica la relación entre importación, aranceles y competitividad; refuerza el análisis de dependencia externa.  |
| Romero, 2020                                           | Artículo científico | Ventajas competitivas                                                        | Recursos, capacidades, estrategia competitiva                                                   | Las ventajas competitivas dependen de los recursos y capacidades organizacionales, tanto tangibles como intangibles.                                     | Base teórica principal para explicar las ventajas competitivas generadas por TSUNAMI a través de la importación. |
| Cevallos Bravo, Ponce Iturralde, & Noroña Vaca, 2022   | Artículo científico | Ventajas competitivas                                                        | Calidad, innovación, competitividad, tecnología                                                 | La competitividad se fortalece mediante calidad, tecnología e innovación; analiza PYMEs textiles en contexto pandemia.                                   | Fundamenta la relación entre calidad de insumos importados y ventaja competitiva en el caso TSUNAMI.             |
| Lara Martínez, 2024                                    | Artículo científico | Ventajas competitivas                                                        | Cadena de valor, eficiencia empresarial, abastecimiento estratégico                             | La gestión eficiente de la cadena de valor genera ventajas competitivas sostenibles.                                                                     | Sustenta la importancia estratégica del abastecimiento de insumos como fuente de ventaja competitiva.            |
| Sinchi-Morocho, Narváez-Zurita, & Ormaza-Andrade, 2020 | Artículo científico | Competitividad empresarial                                                   | Costos de producción, control de gestión, eficiencia                                            | Destaca la importancia de los sistemas de costos para mejorar la eficiencia y competitividad empresarial en el sector textil.                            | Relaciona la gestión eficiente de costos con la competitividad de las empresas textiles.                         |
| Alarcón Quinapanta, Pérez Barral, & Mora Rivera, 2025  | Artículo científico | Competitividad empresarial                                                   | Sostenibilidad empresarial, innovación, gestión de PYMEs                                        | Identifica factores que limitan la sostenibilidad de las PYMEs textiles ecuatorianas: proyección limitada, problemas financieros y brechas tecnológicas. | Explica los desafíos que enfrentan las empresas textiles para mantenerse competitivas.                           |
| Lozano, 2022                                           | Artículo científico | Competitividad empresarial                                                   | Costos de producción, rentabilidad, competitividad sectorial — aplicación empírica en Guayaquil | Los costos productivos influyen directamente en la competitividad; evidencia empírica en industrias textiles de Guayaquil.                               | Relaciona el abastecimiento eficiente con la mejora competitiva; aporta contexto local ecuatoriano.              |

|                                                                |                     |                                            |                                                               |                                                                                                                        |                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------|---------------------|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Toro & Muñoz, 2025                                             | Artículo científico | Competitividad empresarial                 | Costos de producción, productividad, competitividad sectorial | Los costos de producción constituyen un factor determinante de la competitividad en el sector textil.                  | Complementa el análisis económico de la importación de insumos con perspectiva actualizada (2025). |
| López Domínguez, 2023                                          | Artículo científico | Dependencia de proveedores internacionales | Riesgos en cadenas de suministro, abastecimiento externo      | Identifica y clasifica riesgos asociados al abastecimiento externo en cadenas de suministro industriales.              | Ayuda a analizar las implicaciones de depender de proveedores internacionales para TSUNAMI.        |
| Aranda, Cuevas, & Vera, 2024                                   | Artículo científico | Metodología                                | Análisis documental, apropiación del conocimiento             | Define el análisis documental como un proceso de acceso a la información para construir conocimiento científico.       | Fundamenta la aplicación de la matriz de análisis documental como instrumento de investigación.    |
| Santillán-Valdelamar,, Martínez-Corona, & Palacios-Almón, 2024 | Artículo científico | Metodología                                | Registro documental, evidencia científica, sistematización    | Destaca la utilidad del instrumento de registro documental para localizar, analizar y sintetizar evidencia científica. | Sustenta metodológicamente el uso de la matriz documental.                                         |
| Piña-Ferrer, 2023                                              | Artículo científico | Metodología                                | Investigación cualitativa, significados, acciones sociales    | Explica las características, alcances y fundamentos del enfoque cualitativo en investigación.                          | Fundamenta el enfoque metodológico cualitativo del estudio.                                        |
| Soto & Escribano, 2019                                         | Libro académico     | Metodología                                | Estudio de caso, de estrategia investigación                  | Describe el estudio de caso como estrategia para estudiar, evaluar y explicar la evolución de casos particulares.      | Sustenta la modalidad metodológica de análisis de caso empleada en el trabajo.                     |
| Kalpokas & Hecker, 2023                                        | Guía metodológica   | Metodología                                | Estudios de caso explicativos, fenómenos complejos            | Explican la utilidad de los estudios de caso explicativos para analizar relaciones causales en contextos reales.       | Fundamenta el carácter explicativo del estudio de caso.                                            |
| Abreu, 2014                                                    | Artículo científico | Metodología                                | Método inductivo, razonamiento ascendente                     | Explica el razonamiento inductivo como proceso de construcción del conocimiento desde lo particular a lo general.      | Sustenta el método inductivo utilizado en el estudio.                                              |

|                                                                     |                     |             |                                                         |                                                                                                                    |                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------|---------------------|-------------|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| Echavarría, Gómez, Aristizábal, & Vanegas, 2010                     | Artículo científico | Metodología | Método analítico, descomposición de fenómenos           | Describe el análisis de fenómenos mediante la descomposición de sus elementos constitutivos.                       | Fundamenta el método analítico aplicado en la investigación.                       |
| Díaz-Bravo, Torruco-García, Martínez-Hernández, & Varela-Ruiz, 2013 | Artículo científico | Metodología | Entrevista semiestructurada, instrumento de recolección | Define las características de la entrevista semiestructurada y su guía como instrumento flexible de investigación. | Sustenta el instrumento principal de recolección de datos del estudio.             |
| Lopezosa, Codina, & Pere, 2022                                      | Guía metodológica   | Metodología | Entrevistas cualitativas, riqueza de información        | Analiza el uso, ventajas y riqueza informativa de las entrevistas semiestructuradas en investigación cualitativa.  | Complementa la fundamentación metodológica del instrumento de entrevista aplicado. |

Elaboración propia a partir de fuentes de investigación

## Anexo B. Evolución de las ventas del sector textil ecuatoriano (2018-2023)



Fuente: Servicio de Aduanas Internas (SRI), al Ministerio de Producción del Ecuador (2023). Ficha sectorial textil.

Elaboración propia

Fuente: (Ministerio de Producción del Ecuador, 2025)

## Anexo C Entrevista al dueño de la empresa TSUNAMI.



Elaboración propia a partir de entrevista

**Anexo D.** Visita a la planta de corte y confección de la empresa TSUNAMI



Elaboración propia a partir de entrevista

## **Anexo E. Guía de entrevista individual semiestructurada.**

### **Tipo de instrumento.**

Con el propósito de dar respuesta a los objetivos planteados, se aplicó una entrevista semiestructurada al administrador de la empresa TSUNAMI, mediante una guía de entrevista compuesta por once preguntas estructuradas en torno a los objetivos del estudio.

### **Contexto**

La entrevista forma parte del trabajo de titulación "Ventajas competitivas de la importación de insumos textiles en empresas ecuatorianas. Caso TSUNAMI", que tiene como objetivo analizar la influencia de la importación de insumos como telas en la generación de ventajas competitivas de la empresa TSUNAMI, bajo la modalidad de análisis de caso, en el marco de la Carrera de Comercio Exterior de la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.

La entrevista fue realizada al administrador de la empresa TSUNAMI, seleccionado como actor clave por su conocimiento directo sobre los procesos de importación, selección de proveedores internacionales, gestión de insumos textiles y toma de decisiones estratégicas de la organización. El entrevistado cuenta con amplia trayectoria en la empresa desde su fundación, lo que le permite ofrecer una perspectiva integral sobre su evolución, estrategia de abastecimiento y posicionamiento competitivo en el mercado de Manta.

|                                |                          |
|--------------------------------|--------------------------|
| <b>Fecha:</b>                  | 21 de Mayo del 2026      |
| <b>Nombre:</b>                 | Axel Johao Pintag Pintag |
| <b>Empresa:</b>                | Tsunami                  |
| <b>Función que desarrolla:</b> | Administrador            |

| Pregunta                                                                                                                                                                | Respuesta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. La historia de la empresa (Cómo nace, por qué el nombre).                                                                                                            | TSUNAMI nació hace aproximadamente veinte años en el sector del Tárqui, ciudad de Manta, como un pequeño local que inicialmente comercializaba moños y gorras. Con el tiempo, los propietarios ampliaron el catálogo incorporando camisas y camisetas.                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 2. ¿Cuáles son los productos que fabrica la empresa y qué tipo de insumos requiere para su elaboración?                                                                 | Ofrece una línea completa de productos bajo su propia marca, que incluye boxers, medias, gorras, camisas, camisetas, bermudas, pantalones y gafas. Los productos son elaborados en Ecuador o importados. Los principales insumos requeridos son telas especializadas de distintos gramajes y estructuras, así como insumos de confección como hilo, bordados y estampados.                                                                                                                              |
| 3. ¿Cuáles han sido los inconvenientes que ha encontrado la empresa al abastecerse de insumos como telas en el mercado local ecuatoriano? ¿Podría describir algún caso? | Se identificaron dos inconvenientes principales. El primero es el precio: las telas nacionales tienen un costo elevado en relación con su calidad, siendo comparativamente más caras que telas equivalentes disponibles en Perú. El segundo es la limitada variedad y gramaje disponible en el mercado local, lo que impide encontrar los materiales especializados que la empresa requiere.                                                                                                            |
| 4. ¿Qué factores motivaron a la empresa a importar telas desde proveedores internacionales y de qué mercados provienen?                                                 | Los factores motivadores fueron la necesidad de mejorar la calidad de las prendas y reducir costos de producción, ya que la importación, aunque parezca costosa, resulta más económica en términos de calidad por precio. Las importaciones provienen de Perú, Colombia y, en los últimos dos años, también de Brasil.                                                                                                                                                                                  |
| 5. En su experiencia, ¿cómo compara la calidad, variedad y precio de las telas nacionales frente a las importadas?                                                      | Ecuador, a pesar de contar con producción de algodón, no es un país desarrollado en el sector textil. En contraste, Perú y Colombia tienen amplia experiencia en este rubro. En Lima, específicamente en el sector de Gamarra, existe un mercado textil altamente diversificado con edificios de hasta quince pisos dedicados exclusivamente a telas, insumos y servicios especializados como bordado, costura y estampado. Esa oferta, en variedad, calidad y precio, no tiene equivalente en Ecuador. |
| 6. ¿Cómo se desarrolla el proceso de selección de proveedores internacionales y cuáles son los criterios más importantes para la empresa?                               | El criterio principal de selección es la relación calidad-precio. La empresa busca proveedores que ofrezcan materiales de alta calidad a precios competitivos.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

|                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 7. ¿Qué dificultades logísticas, aduaneras o regulatorias ha enfrentado la empresa durante el proceso de importación?                           | El principal obstáculo identificado en el último año fue el incremento arancelario del 30% decretado por el gobierno, lo que elevó significativamente los costos de importación. Lo que una tela que antes costaba cierto valor por kilogramo pasó a costar aproximadamente el doble.                                                                                                                                                       |
| 8. ¿Con qué frecuencia realiza importaciones y cuál es el volumen aproximado que maneja por pedido?                                             | Las importaciones se realizan de forma trimestral. El volumen varía según el tipo de producción: cuando se trata de productos básicos, la compra se realiza por rollos completos; cuando se trata de productos de moda o temporada, la compra se hace por metros, ajustando la cantidad exacta a la producción planificada.                                                                                                                 |
| 9. ¿Considera que la importación de telas ha permitido a TSUNAMI diferenciarse de otras empresas del sector y cuáles han sido esas diferencias? | Sí. La importación de telas ha permitido ofrecer prendas con acabados superiores, desarrollar una línea propia de marca y atender segmentos de mercado como el sector náutico y pesquero. La empresa también se diferenció históricamente por ser distribuidora autorizada de marcas internacionales como Vans, Converse, Náutica, Calvin Klein y Tommy Hilfiger, siendo una de las primeras tiendas de Manta en comercializar esas marcas. |
| 10. ¿Cuáles considera que son los efectos de importar los suministros principalmente telas en la continuidad o estabilidad de la empresa?       | En años anteriores, la empresa compraba telas sin tener producción planificada, lo que generaba inventarios ociosos e inmovilización de capital. A partir del año anterior, se implementó un sistema de planificación anual y semestral que parte del diseño del producto: primero se boceta la prenda, luego se determina el tipo, color y volumen de tela necesario, y finalmente se realiza la compra ajustada a esa proyección.         |
| 11. ¿Cómo describe el crecimiento de TSUNAMI desde su fundación y qué papel ha jugado la importación?                                           | La importación de telas fue determinante en ese proceso, ya que permitió mejorar la calidad de los productos, desarrollar marca propia y posicionarse como referente en Manta. Actualmente, TSUNAMI ya no prioriza la distribución de marcas externas, pues la llegada de tiendas como Mall del Pacífico intensificó la competencia; en cambio, apuesta por sus productos propios como principal diferenciador.                             |

Elaboración propia a partir de entrevista