



**Uleam**

UNIVERSIDAD LAICA  
ELOY ALFARO DE MANABÍ

**UNIVERSIDAD LAICA  
ELOY ALFARO DE MANABÍ**

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

**CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
LICENCIADO/A EN COMERCIO EXTERIOR**

**TEMA:**

**“ANÁLISIS DE LAS PYMES EN MANABÍ EN EL AÑO 2017-2022”**

**ELABORADO POR:**

**FLORES DELGADO MARIANELA YAQUELINE**

**TUTOR/A:**

**ING. AMNUSKA VELIZ INTRIAGO PhD**

**MANTA – ECUADOR**

**2024**

**Contraportada**



**Uleam**  
UNIVERSIDAD LAICA  
ELOY ALFARO DE MANABÍ

**UNIVERSIDAD LAICA  
ELOY ALFARO DE MANABÍ**

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

**CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
LICENCIADO/A EN COMERCIO EXTERIOR**

**TEMA:**

**“ANÁLISIS DE LAS PYMES EN MANABÍ EN EL AÑO 2017-2022”**

**ELABORADO POR:**

**FLORES DELGADO MARIANELA YAQUELINE**

**TUTOR/A:**

**ING. AMNUSKA VELIZ INTRIAGO PhD**

**MANTA – ECUADOR**

**2024**

## Declaración de autoría

Yo, **Marianela Yaqueline Flores Delgado,**

### DECLARO QUE:

El contenido en el presente Trabajo de Titulación, “**Análisis de las Pymes en Manabí en el año 2017-2022**” 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 del/la autor(a), 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, 17 de diciembre del 2024

*Marianela Flores*

---

Marianela Yaqueline Flores Delgado  
CI: 131489481-5

## Certificación del Tutor

	NOMBRE DEL DOCUMENTO: CERTIFICADO DE TUTOR(A).	CÓDIGO: PAT-04-F-004
	PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO BAJO LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR	REVISIÓN: 1 Página 3 de 31

### CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutor(a) de la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio de la Carrera de Comercio Exterior de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, CERTIFICO:

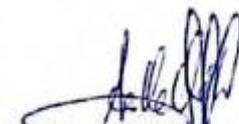
Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de Integración Curricular bajo la autoría de la estudiante FLORES DELGADO MARIANELA YAQUELINE, legalmente matriculada en la carrera de COMERCIO EXTERIOR, período académico 2024-2025, cumpliendo el total de **384 horas**, cuyo tema del proyecto es **“ANÁLISIS DE LAS PYMES EN MANABÍ EN EL AÑO 2017-2022”**.

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, 12 de diciembre de 2024.

Lo certifico,

  
Veltz Intriago Amnuska Koyito  
Docente Tutor(a)  
Area: comercio exterior



# Marianela Flores

**1%**  
Textos sospechosos



< 1% Similitudes

0% similitudes entre comillas

0% entre las fuentes mencionadas

< 1% Idiomas no reconocidos

Nombre del documento: Anónimo Marianela.docx  
ID del documento: 31f7323c2d02ea70898ed882decf27469d7dd6f1  
Tamaño del documento original: 47,05 kB  
Autores: []

Depositante: Amnaska Véliz  
Fecha de depósito: 16/12/2024  
Tipo de carga: interface  
fecha de fin de análisis: 16/12/2024

Número de palabras: 4109  
Número de caracteres: 27.474

Ubicación de las similitudes en el documento:



## Fuentes con similitudes fortuitas

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	<b>Documento de otro usuario</b> #e5e945 El documento proviene de otro grupo	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (20 palabras)
2	<b>Documento de otro usuario</b> #c9f762 El documento proviene de otro grupo	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (13 palabras)
3	<b>www.doi.org</b> <a href="https://www.doi.org/10.6018/TURISMO.41.327151">https://www.doi.org/10.6018/TURISMO.41.327151</a>	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (10 palabras)
4	<b>Documento de otro usuario</b> #4505be El documento proviene de otro grupo	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (10 palabras)

## **Dedicatoria**

Este trabajo de tesis está dedicado en primer lugar a Dios y a mi familia. A mis padres Fidel Enrique Flores Anchundia y Margarita Isabel Delgado Flores, que desde el cielo me cuidan y sé que están orgullosos del esfuerzo que he hecho a lo largo de mi camino estudiantil.

A mi hermano Joel Enrique Flores Delgado que ha sido mi gran apoyo y mi más grande inspiración, por nunca dejarme sola y siempre estar ahí económicamente para que pueda estudiar y sobre todo darme las enseñanzas y las fuerzas durante toda la carrera universitaria. A mis abuelos Manuel Flores y Rosa Anchundia que con sus esfuerzos y consejos he logrado culminar esta etapa. Y por último a mi abuelo Epifanio Delgado que siempre estuvo pendiente de mis avances y me brinda sus sabios consejos.

Así mismo quiero dedicar este trabajo a mi novio Henry Joel Quijije Posligua, que ha sido mi apoyo incondicional en momentos de frustración y querer tirar la toalla, por siempre alentarme, darme ánimos y que también formó parte de este proceso para culminar mi carrera universitaria. A todos gracias por apoyarme y ser parte de la celebración de este logro que con tanto esfuerzo he obtenido.

## **Agradecimiento**

Mi agradecimiento infinito a todos los docentes que formaron parte en toda la carrera universitaria, por sus enseñanzas y dedicación, a mi tutora de tesis, Dra. Amnuska Veliz que ha sido importante en este proceso que con su guía, trabajo, conocimientos y dedicación contribuyo mucho en este trabajo para poder realizarlo.

Agradecimiento inmenso a la universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, que me permitió y dio la oportunidad de estudiar y formarme profesionalmente, y así cumplir mi objetivo de estudiar y tener mi título de tercer nivel, para crecer como persona y en conocimientos.

Y por último agradezco a toda mi familia, a mi novio y las demás personas que formaron parte y atribuyeron mucho en el proceso de esta larga travesía.

## Índice

Declaración de autoría .....	2
Certificación del Tutor .....	3
Dedicatoria .....	5
Agradecimiento .....	6
Resumen.....	8
Summary .....	8
1. Introducción .....	1
2. Antecedentes .....	2
3. Definición del problema .....	2
3.1. Delimitación.....	2
3.2. Planteamiento.....	3
3.3. Preguntas.....	3
4. Preguntas de Reflexión .....	3
5. Justificación y propósito .....	4
6. Objetivos .....	5
6.1. Objetivo General .....	5
6.2. Objetivo Específico.....	5
7. Idea a defender (hipótesis del trabajo) .....	5
8. Unidades de análisis.....	5
9. Metodología .....	5
9.1. Método Descriptivo .....	5
9.2. Enfoque Mixto .....	6
9.3. Método Analítico .....	6
10. Marco conceptual.....	6
11. Resultados Obtenidos.....	9
12. Análisis de Resultados .....	10

13.	Lecciones y Recomendaciones .....	10
14.	Fuentes de información.....	12
15.	Anexos .....	14

## **Resumen**

El presente análisis de caso presenta un análisis sobre las pequeñas y medianas empresas (PYMES) del sector artesanal de la paja toquilla en Montecristi, Ecuador, durante el periodo 2017-2021. A través de una metodología descriptiva y un enfoque mixto, se evaluaron las características, desafíos y oportunidades de estas empresas, centrándose en su capacidad de internacionalización y el impacto económico y social. Los resultados muestran que son 6 las empresas registradas en Montecristi con esta actividad comercial y que el sector enfrenta importantes obstáculos como la falta de formación empresarial, recursos financieros limitados y la carencia de innovación tecnológica. A pesar de estos desafíos, se identificaron oportunidades en ferias internacionales, venta en línea y mercados clave, como Estados Unidos y Europa. Las recomendaciones incluyen la creación de programas de capacitación, el fomento de asociaciones entre artesanos, y el fortalecimiento de políticas públicas para apoyar la internacionalización y sostenibilidad del sector.

*Palabras claves:* Pymes, Montecristi, Paja toquilla, Exportaciones, Artesanos.

## **Summary**

This case study analyzes small and medium-sized enterprises (SMEs) in the toquilla straw artisan sector in Montecristi, Ecuador, from 2017 to 2021. Using a descriptive methodology and a mixed approach, the study assesses the characteristics, challenges, and opportunities of these businesses, with a focus on their capacity for internationalization and their economic and social impact. The results show that six companies are registered in Montecristi within this sector. Despite facing significant obstacles such as a lack of business training, limited financial resources, and the absence of technological innovation, the sector has potential opportunities in international fairs, online sales, and key markets such as the United States and Europe. The study recommends establishing training programs, fostering partnerships among artisans, and strengthening public policies to support the internationalization and sustainability of the sector.

*Keywords:* SMEs, Montecristi, Toquilla straw, Exports, Artisans,

## **1. Introducción**

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) son un pilar esencial para el desarrollo económico y social en múltiples regiones del mundo, especialmente en economías emergentes (Zanella et al., 2021). En Ecuador, el sector artesanal ha desempeñado un rol crucial en la generación de empleo y en la preservación del patrimonio cultural (Díaz et al., 2022). Dentro de este contexto, la industria de la paja toquilla destaca como un símbolo de identidad nacional y una fuente significativa de ingresos para las comunidades locales, tal como lo resalta el Instituto Nacional de Patrimonio Cultural (Aucancela et al., 2023; Díaz et al., 2023).

El origen de esta actividad se encuentra en el cantón Montecristi, una región donde la elaboración del sombrero de paja toquilla combina tradición, identidad cultural y un potencial económico con alcance internacional. En este sector, las actividades económicas predominantes son la agricultura y el tejido de sombreros de paja toquilla. Sin embargo, la falta de oportunidades laborales en la región ha llevado a que algunos miembros de la comunidad busquen empleo fuera, en sectores como la construcción y la pesca (Villamar et al., 2021). Esta realidad subraya la relevancia de fortalecer el sector artesanal como motor de desarrollo local y como un vehículo para preservar el legado cultural ecuatoriano.

El sombrero de paja toquilla, constituye un elemento clave de la identidad ecuatoriana (Polo Aguilar, 2017). No obstante, este sector enfrenta desafíos importantes, como la falta de innovación en los productos elaborados con esta fibra, lo que ha derivado en una homogenización que limita su atractivo en mercados en constante evolución. Adicionalmente, las PYMES dedicadas a esta actividad enfrentan restricciones relacionadas con su tamaño, acceso a recursos y capacidad de competir en mercados internacionales, lo que limita su crecimiento sostenible y su expansión global.

Dado lo anterior, es necesario un análisis que permita comprender la realidad actual del sector y su evolución reciente. En este marco, el presente estudio de caso tiene como objetivo principal analizar las PYMES del sector de la paja toquilla en el cantón Montecristi durante el periodo 2017-2021, evaluando su situación en términos de tamaño, exportaciones e influencia económica y social. A partir de este análisis, se busca identificar estrategias que promuevan su desarrollo sostenible, su internacionalización y la preservación de esta tradición artesanal.

Para cumplir aquel objetivo, se planteó un enfoque de investigación descriptivo y analítico. El enfoque descriptivo permitió detallar las características y dinámicas de estas

empresas, incluyendo sus procesos de producción, estrategias de comercialización y desempeño en el mercado. Por otro lado, el enfoque analítico, basado en métodos cuantitativos, facilitó la identificación de patrones y tendencias en los datos, con el propósito de trazar recomendaciones concretas.

## **2. Antecedentes**

Las PYMES son fundamentales para el desarrollo económico de Ecuador y están clasificadas según los siguientes criterios (Servicio de Rentas Internas, 2023). En términos generales, las pequeñas empresas cuentan con entre 10 y 49 trabajadores, con un rango de ventas que oscila entre \$100,001 y \$1,000,000. Por otro lado, las medianas empresas se dividen en dos categorías: tipo A, con 50 a 99 trabajadores y ventas de \$1,000,001 a \$2,000,000, y tipo B, con 100 a 199 trabajadores y ventas de \$2,000,001 a \$5,000,000

Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2023), hasta el año 2021, en Ecuador se registraron 849,831 empresas, de las cuales el 99.5% son PYMES, aportando aproximadamente el 7% del Producto Interno Bruto (PIB). En la provincia de Manabí, se contabilizan 2,920 empresas, de las cuales el 66% son microempresas y el 32% PYMES. Estas organizaciones, caracterizadas por su producción de bienes y servicios, tienen un rol clave en las economías locales y la generación de empleo.

Dentro de este contexto, las PYMES del sector de la paja toquilla desempeñan un papel crucial en la economía manabita y en el cantón Montecristi. No obstante, Ortiz (2022) indica que estas empresas enfrentaron un decrecimiento en sus exportaciones durante 2020 debido a los efectos de la pandemia de Covid-19, la caída de precios y una disminución en la demanda global. Estas dificultades subrayan la necesidad de analizar su situación actual para identificar estrategias que impulsen su desarrollo sostenible y su competitividad internacional.

## **3. Definición del problema**

### **3.1. Delimitación**

**Tema macro:** Análisis de las PYMES en Manabí

**Delimitación:** PYMES comercializadoras de sombreros de paja toquilla del cantón Montecristi, Manabí en el periodo 2017-2022.

**Problemática:** La falta de financiamiento adecuado y de conocimientos especializados limita la competitividad de las PYMES.

### **3.2. Planteamiento**

Las PYMES del sector de la paja toquilla en el cantón Montecristi enfrentan barreras significativas en su competitividad. Entre los principales problemas destacan la falta de financiamiento, la carencia de conocimientos especializados y la ausencia de políticas públicas específicas. Estos son factores que limitan la capacidad de las PYMES para innovar, optimizar procesos productivos y acceder a mercados internacionales.

La falta de financiamiento impide la adquisición de equipos, herramientas y recursos tecnológicos que son esenciales para modernizar la producción y la mejora de la calidad. Este obstáculo dificulta la expansión de estas empresas y su integración en mercados globales más exigentes. De igual manera, la falta de formación técnica en gestión empresarial, innovación tecnológica y estrategias de comercialización es limitante debido a que muchas PYMES del sector carecen de las competencias necesarias para adaptarse y aprovechar las oportunidades que surgen en el mercado internacional. Por último, la ausencia de políticas públicas que fomenten la asociatividad, el acceso a financiamiento y la capacitación afecta su desarrollo económico y su aporte al desarrollo local.

### **3.3.Preguntas**

- ¿Cuántas PYMES existen actualmente en el sector de paja toquilla del cantón Montecristi?
- ¿Cuál es el porcentaje de PYMES del sector de paja toquilla del cantón Montecristi que se encuentran exportando sus productos y cuáles son los principales mercados de destino?
- ¿Qué efectos tienen las PYMES del sector de la paja toquilla en Montecristi?

## **4. Preguntas de Reflexión**

- ¿Qué importancia cultural y económica tiene el sombrero de paja toquilla para las PYMES de Montecristi y para el Ecuador?

El sombrero de paja toquilla es un símbolo cultural ecuatoriano y también representa una fuente de ingresos para las PYMES de Montecristi. Ha sido reconocido como patrimonio cultural inmaterial de la humanidad por la UNESCO en 2012, por lo cual su producción exportación se convierte en un motor económico local para el desarrollo económico de las familias involucradas.

- ¿Cuáles son los principales factores que limitan el desarrollo sostenible de las PYMES del sector de la paja toquilla en Montecristi?

Los factores que influyen en el desempeño y crecimiento de las PYMES son: deseo de independencia, aprovechamiento de oportunidades, urgencia de satisfacer necesidades básicas, historia familiar y herencia emprendedora. Debido a ello, se considera que los principales factores son la falta de financiamiento y la carencia de conocimientos especializados. En la actualidad, existe una leve modernización de procesos y una escasa adaptación a las demandas de mercados más amplios y exigentes. Ambos factores limitan el potencial de este sector artesanal, en conjunto con problemáticas climáticas y bajo nivel de asociatividad.

- ¿Qué oportunidades podrían aprovechar las PYMES de paja toquilla para superar sus limitaciones actuales?

Las PYMES de paja toquilla podrían optar por la diversificación de productos y la incorporación de tecnologías que optimicen la producción. Al gestionar directamente las exportaciones, los productores podrían obtener mayores ganancias al eliminar intermediarios. Además, es fundamental implementar estrategias de capacitación para fortalecer sus capacidades en áreas clave como la gestión empresarial y el comercio internacional. Finalmente, formar alianzas comerciales estratégicas permitiría acceder a nuevos mercados y recursos, lo que contribuiría al crecimiento y la sostenibilidad del sector.

## **5. Justificación y propósito**

Este estudio de caso se centra en el análisis de la producción y venta de los sombreros de paja toquilla en el cantón Montecristi. A través de este análisis, se abordan los desafíos que enfrentan los emprendedores, tales como las dificultades financieras y la carencia de conocimientos especializados en gestión empresarial y comercialización. Esta investigación también explorará cómo la falta de innovación tecnológica y la limitación en la capacitación afectan la competitividad de las PYMES en el sector.

El propósito de esta investigación es identificar estrategias que favorezcan la internacionalización de los sombreros de paja toquilla, con el fin de aumentar sus ventas y posicionarlos en mercados globales. Al entender las claves para una internacionalización exitosa, los emprendedores no solo podrán fortalecer sus empresas, sino también contribuir al

desarrollo económico y social de la región, preservando la herencia cultural que representa este producto emblemático de Ecuador.

## **6. Objetivos**

### **6.1.Objetivo General**

Analizar las PYMES del sector de paja toquilla del cantón Montecristi en el periodo 2017-2021.

### **6.2.Objetivo Específico**

- 1) Identificar PYMES comercializadoras de sombrero fino de paja toquilla en el cantón Montecristi.
- 2) Analizar el porcentaje de internacionalización y los mercados de destino de las PYMES comercializadoras de sombrero fino de paja toquilla en Montecristi.
- 3) Evaluar el papel de las PYMES del sector comercializador de sombrero fino de paja toquilla en el desarrollo de Montecristi.

## **7. Idea a defender (hipótesis del trabajo)**

La adopción de tecnologías modernas y la capacitación en gestión empresarial, junto con una política pública especializada, permitirá a las PYMES del sector de la paja toquilla en Montecristi mejorar su competitividad y aumentar sus exportaciones.

## **8. Unidades de análisis**

El estudio de caso se centrará en el análisis de las PYMES dedicadas a la producción y comercialización de sombreros de paja toquilla en Montecristi durante los años 2017 a 2022.

## **9. Metodología**

### **9.1.Método Descriptivo**

El método descriptivo se caracteriza debido a su pertinencia en el análisis de la bibliografía y literatura en el proceso científico para la interpretación de las variables y descripción de los datos (Arredondo et al., 2020). Esta metodología permite la identificación de los eventos y situaciones relevantes relacionados con el fenómeno analizado, basándose en datos concretos para proporcionar una visión clara y comprensible de los eventos (Hernández et al., 1991). Además, la investigación descriptiva recopila y organiza datos para ofrecer una representación clara de la realidad estudiada, utilizando técnicas como la clasificación y el

resumen de datos a través de la estadística, lo cual permite comprender mejor los aspectos clave del objeto de estudio.

En el presente estudio de caso, se empleó el método descriptivo para analizar las PYMES del cantón Montecristi dedicadas a la producción y venta de sombreros de paja toquilla durante el periodo de 2017 a 2022. Este enfoque permitió detallar y describir las características y dinámicas de estas empresas, incluyendo sus procesos de producción, estrategias de comercialización y desempeño en el mercado. Además, se aplicó la técnica de la entrevista. Las preguntas que se observan en el Anexo 1 fueron aplicadas a la directora del Museo del sombrero de paja toquilla de Montecristi para identificar los efectos de las PYMES en el desarrollo del cantón.

### **9.2.Enfoque Mixto**

El enfoque mixto se utiliza para analizar datos obtenidos durante una investigación. Permite identificar patrones y tendencias a partir de datos cuantitativos y cualitativos para interpretar los resultados y dar respuesta a las preguntas de investigación (Abreu, 2014). Se utilizaron la entrevista y la encuesta como técnicas de recolección de datos acerca de las prácticas, desafíos y oportunidades de las PYMES de sombreros de paja toquilla en Montecristi (ver Anexos 1 y 2). El instrumento de la encuesta fue diseñado para captar información precisa sobre: información general de la empresa, producción, comercialización, desafíos y oportunidades.

### **9.3.Método Analítico**

El método analítico consiste en separar un problema en sus distintos componentes para el análisis individual de estos y la posterior interpretación de su interrelación (Reyes et al., 2022). A partir de los datos obtenidos, se interpretaron los datos profundizando en aspectos como las prácticas actuales de gestión financiera, el acceso a financiamiento y decisiones de inversión previas. De este modo se identifica factores que limitan o favorecen en la competitividad e internacionalización del sector.

## **10.Marco conceptual**

### **Las PYMES**

Se clasifican según su tamaño y actividad económica (Anexo 3). Se caracterizan por tener una plantilla de máximo 250 empleados y cuentan con recursos escasos que limitan su acceso a mercados internacionales (Salazar et al., 2023). Estas compañías suelen destacar por la

agilidad y flexibilidad en procesos administrativos y en la toma de decisiones. Además, están estrechamente vinculadas al consumidor, atentas a sus necesidades, y tienen la capacidad de establecer redes de mercadeo con accionistas estratégicos y así desarrollar estrategias nuevas que estén orientadas al cliente (Martínez & Arreola, 2017).

### **Figura 1.**

#### **El sombrero de paja toquilla**

Es una prenda tradicional y emblemática de Ecuador que se elabora a mano con la hoja de la paja toquilla. A partir de esta planta se extraen las fibras de las hojas, se procesan, se tejen y se trenzan a mano por artesanos locales (Díaz et al., 2023). De acuerdo con la historia, indígenas habitantes de las provincias del Guayas y Manabí, pertenecientes a las culturas Huancavilca, Mantas y Caras, fueron quienes iniciaron el arte textil empleando la paja toquilla.

Según Pinargote (2019), el tejido de estos sombreros se realiza con una técnica que se ha heredado a través de las generaciones desde la época colonial. En la actualidad, esos sombreros son conocidos por su alta calidad y durabilidad que dependen de la finura de la fibra y del tipo de tejido.

A finales del 1800, se logró la internacionalización de este sombrero a través de vía marítima hasta Colombia, Perú y Chile. Adicionalmente, entre los años 1854 y 1855, la exportación de estos sombreros superó los 500.000 sombreros, siendo Estados Unidos y Europa los principales demandantes (Anchundia et al., 2016).

#### **Proceso de elaboración del sombrero de paja toquilla**

La paja toquilla es un arbusto que crece en los bosques húmedos tropicales de la costa ecuatoriana, alcanza una altura máxima de tres metros en un periodo de 2 años. Dentro del proceso artesanal la paja toquilla pasa por un proceso de extracción, selección, hervido, secado y sahumado.

El siguiente paso es el proceso de tejido en el cual se seleccionan las fibras y se empieza con el armado cangrejo con 8 hebras o el armado esfera de 16 hebras. Seguidamente se coloca el tejido en el molde. También se puede realizar el tejido de copa que puede llevar entre 3 semanas hasta 6 meses.

Finalmente, en el proceso de acabado el artesano se dedica a los detalles como el remate, ajuste, lavado, sahumado, apaleado, planchado, estilo y banda del sombrero, Este paso suele durar entre dos semanas y uno mes, dependiendo de la calidad y especificaciones del sombrero (Montecador, 2024).

### **Canales de distribución del sombrero de paja toquilla**

Las PYMES dedicadas a la comercialización de sombreros de paja toquilla emplean diversos canales de distribución, tanto a nivel local como internacional. Entre los canales más utilizados se encuentran la distribución directa, distribución indirecta, distribución exclusiva y distribución selectiva (Cedeño, 2021). La correcta planificación de estos canales es crucial para optimizar el uso de recursos como el tiempo y los costos, garantizando entregas eficientes y sin fallos.

En el caso de Montecristi, los artesanos suelen recurrir a la venta directa a través de mercados locales y ferias artesanales. Estos eventos no solo permiten la comercialización del producto, sino que también promueven el valor cultural del sombrero, ya que los clientes tienen la oportunidad de interactuar directamente con los productores y conocer el proceso de fabricación. Además, intermediarios como distribuidores y tiendas, tanto a nivel nacional como internacional, juegan un rol importante en la expansión del mercado.

Otro canal relevante es el comercio electrónico, mediante plataformas como Amazon, Etsy y sitios web propios para alcanzar mercados globales. El turismo también contribuye significativamente a la distribución, ya que muchos consumidores adquieren sombreros de paja toquilla como recuerdos o productos exclusivos. Además, la denominación de origen de los sombreros de paja toquilla asegura su autenticidad y diferencia frente a otros productos similares, destacando la calidad artesanal, el trabajo manual de entre 4 y 8 meses y el uso de materiales 100% naturales, lo que añade exclusividad y prestigio al producto.

### **Exportaciones**

Las exportaciones son el proceso de comercializar bienes o servicios producidos en un país hacia otro (Méndez et al., 2022). La evolución de las exportaciones ecuatorianas desde el año 2017 a 2022 muestra una variación paulatina (Anexo 4A). En los tres primeros años muestra una demanda creciente, puesto que las exportaciones aumentan en porcentaje positivo. En el año 2020 tiende a decaer la demanda pues esto a causa de que en este año el país se enfrentó a una pandemia, la cual provocó decadencia de ventas, ya para el 2021 la

demanda creció un porcentaje mínimo, y para el año 2022, Ecuador logró incrementar sus exportaciones a 9,68M. de dólares. Los principales países a los cuales se exportó en 2022 fueron Estados Unidos (21.9%), Alemania (15.1%), Francia (12.9%), España (7.52%) y Reino Unido (6.11%) (ver Anexo 4B).

## **11.Resultados Obtenidos**

Respecto al primer objetivo, se identificaron las PYMES comercializadoras de sombrero fino de paja toquilla en el cantón Montecristi. En primer lugar, el Anexo 5 proporciona información sobre cuantas Medianas y Pequeñas empresas se han registrado en Manabí por año según el INEC. Adicionalmente, en el Anexo 6, se muestran aquellas PYMES con actividad económica ‘C141005-Fabricación de gorros y sombreros (incluidos los de piel y paja toquilla)’ en Montecristi. Se tuvieron como resultado 6 nombres comerciales: La casa del sombrero, Samary, Montecuatorhats, Modesto Hats, Artesanías Marcos.

En función al segundo objetivo, se analizó el porcentaje de internacionalización y los mercados de destino de las PYMES comercializadoras de sombrero fino de paja toquilla en Montecristi (ver Anexo 7). El 60% de encuestados indicó que hasta el 25% de sus productos son dedicados a la exportación, 20% no realizan exportaciones y 20% destinan más de la mitad de su producción al mercado internacional. Los principales mercados de destino son Estados Unidos (43%) y Europa (43%).

Finalmente, se cumplió el tercer objetivo que consistía en evaluar el papel de las PYMES del sector comercializador de sombrero fino de paja toquilla en el desarrollo de Montecristi. Esto se realizó a través de la entrevista a la directora del Museo del sombrero de paja toquilla de Montecristi, Mgs. Lorena Bravo. Se encontró que estas PYMES contribuyen a la generación de empleo e ingresos, la preservación cultural y el crecimiento económico de acuerdo con el turismo en el cantón Montecristi. Para promover su competitividad, ella recomienda la presentación en ferias y el aprovechamiento de la alta calidad de los sombreros para la venta en mercados internacionales. Asimismo, menciona que muchos artesanos continúan con este trabajo para continuar la tradición, y sería necesarios realizar capacitaciones en gestión empresarial.

Como resultados adicionales, el 80% de los encuestados indica que su producción es de 2000 a 5000 unidades de sombreros de paja toquilla anuales. De estos, el 80% son sombreros tradicionales y 20% confeccionan sombreros modernos. El principal método de producción es manual (80%) y los canales de distribución son la venta directa en la tienda (100%) y en línea

(40%). Se considera que los principales desafíos de la empresa son la falta de recursos financieros (33%) y la ausencia de capacitación (33%). Los encuestados establecen que para mejorar su posición en el mercado las oportunidades latentes son innovación en productos (36%) y alianzas estratégicas (36%).

## **12. Análisis de Resultados**

Se identificaron aspectos que afectan la comercialización e internacionalización de las PYMES productoras de sombreros de paja toquilla del cantón Montecristi. Se evidencia una venta tradicional del producto y solo 20% de las PYMES están dedicadas a la exportación directa de este producto, lo que refleja una baja penetración en los mercados internacionales.

La mayoría de los propietarios de pequeñas empresas poseen desafíos relacionados con la falta de acceso a financiamiento y capacitación empresarial dado que no cuentan con los recursos ni la formación técnica adecuada para aspirar a la internacionalización del producto. Esto afecta directamente su capacidad para mantener sus negocios y mejorar sus procesos de producción, lo que limita la competitividad frente a otros productores.

Entre las oportunidades, la exportación hacia mercados como Europa y Estados Unidos muestra un potencial importante, para incrementar la presencia de los sombreros en el ámbito internacional. Asimismo, la demanda de turistas contribuye al crecimiento del sector. Un punto de partida clave es la participación en ferias locales e internacionales para crear alianzas estratégicas y preservar la tradición artesanal a través de las generaciones.

## **13. Lecciones y Recomendaciones**

Al realizar el presente estudio de caso se cumplió con el objetivo principal, analizar las PYMES del sector de paja toquilla del cantón Montecristi en el periodo 2017-2021. A continuación, se describen las principales lecciones y recomendaciones dados los resultados obtenidos.

En primer lugar, las PYMES comercializadoras de sombrero fino de paja toquilla en Montecristi enfrentan dificultades relacionadas con la falta de conocimientos especializados, lo que limita su capacidad para gestionar de manera eficiente sus negocios y acceder a mercados internacionales. La ausencia de formación especializada en finanzas y administración impide que los artesanos logren internacionalizar sus productos. Esto resalta la importancia de mejorar la educación empresarial y técnica para poder competir a nivel global.

Otra lección es que, a pesar de la baja tasa de internacionalización directa de las PYMES, el producto ha podido llegar a mercados internacionales, especialmente en Europa y Estados Unidos. Esta dinámica muestra que, los canales indirectos a través del turismo y eventos, como ferias nacionales e internacionales, pueden ser una herramienta valiosa para la expansión de estas PYMES.

Como tercera lección, se valora la tradición artesanal del sombrero de paja toquilla y su vínculo con la identidad cultural de Montecristi. El sombrero no solo es un producto de alta calidad, sino también un símbolo cultural que se debe preservar. La conexión con el turismo ha permitido el crecimiento económico del cantón, y es esencial que este legado continúe.

Respecto a las recomendaciones, para superar los desafíos identificados, es crucial establecer programas de formación y capacitación que fortalezcan las habilidades de los artesanos en áreas como finanzas, comercialización y gestión empresarial. Estos programas deben ser diseñados en colaboración con instituciones superiores y organismos especializados, con el fin de garantizar que los artesanos puedan acceder a mercados internacionales y mejorar su competitividad. Además, las PYMES deben aprovechar el potencial del comercio electrónico como un canal de distribución que puede ampliar su alcance su alcance.

Otra recomendación clave es fomentar la creación de asociaciones o cooperativas entre los artesanos y las PYMES de sombrero de paja toquilla. La formación de grupos permitirá unificar esfuerzos, compartir recursos y mejorar la capacidad de negociación ante proveedores, clientes e instituciones financieras. Estas asociaciones también pueden facilitar la participación en ferias internacionales y fortalecer la presencia en mercados globales.

Por último, se recomienda que las políticas públicas jueguen un papel activo en el desarrollo de estas PYMES. Es fundamental el establecimiento de incentivos y apoyos institucionales que favorezcan la internacionalización, tales como subvenciones, créditos blandos y asesoría técnica. Las alianzas entre el sector artesanal y el sector turístico también deben ser promovidas para aprovechar el flujo de turistas que visitan Montecristi, así como para posicionar el sombrero de paja toquilla como un símbolo cultural y de calidad.

## 14. Fuentes de información

- Abreu, J. (2014). El método de la investigación Research Method. *Daena: International journal of good conscience*, 9(3), 195-204.
- Anchundia, J., Andino, T., & Bailón, M. (2016). Producción y comercialización del sombrero de Paja toquilla en Montecristi, Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, 2(3), 252-263.
- Arredondo, E., Gómez, R., Lalama, R., & Chóez, L. (2020). Investigación científica y estadística para el análisis de datos. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 8(1).
- Aucancela, J., Suasti, C., & Vásquez, F. (2023). Las pequeñas y medianas empresas y la responsabilidad social empresarial en Manabí. *MQRInvestigar*, 7(2), 283–297.  
<https://doi.org/10.56048/mqr20225.7.2.2023.283-297>
- Cedeño, L. (2021). Canales de distribución y la decisión de ampliarlos: Un enfoque desde la organización industrial. *Revista Ciencias Pedagógicas e Innovación*, 9(2), 40-45.
- Díaz, T., Gabriel, J., & García, L. (2022). El sector artesanal en la dinámica de los procesos económicos, culturales y comunitarios en Ecuador. *Espergesia*, 9(2), 16-28.
- Díaz, T., Gabriel, J., García, L. (2023). Producción del Sombrero de Paja Toquilla en el contexto del desarrollo local comunitario. *Revista de ciencias sociales*, 29(8), 408-420.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censo. (2023). INEC.  
<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/indice-de-nivel-de-la-actividad-registrada/>
- Martínez, J., Arreola, R. (2017). De la teoría a la práctica: Las pymes como herramienta en la economía de México y en la creación de empleos. *Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales* (julio-septiembre 2017).  
<http://hdl.handle.net/20.500.11763/ccss1703pymes-economia-mexico>
- Méndez, B., Reyes, G., Obando, E., & Rodríguez, S. (2022). Barreras de exportación en la internacionalización de pymes: una revisión de la literatura científica 2011–2020. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 7(5), 64-78.
- Montecuator. (2024). Proceso Elaboración Sombrero Panamá Montecristi Paja Toquilla Hecho en Ecuador. Sitio web de Montecuator.

<https://montecuatorhats.com/es/montecristi-hat-elaboracion-sombrero-process-handmade-factory/?srsltid=AfmBOoqCH2ADaSKNYyGuS8QyBQrTZmnJr-EHvCJin8wUSSZz7d1BFeqR>

- Ortiz, L. (2022). Primer acercamiento del impacto generado por el Covid-19 en las exportaciones del sombrero de paja toquilla, 2017-2021. [Tesis de Pregrado, Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil].
- Pérez, P., Melgarejo, Z., & Vera, M. (2024). Gestión empresarial y desempeño en las pymes desde la mirada de las finanzas comportamentales. Una revisión sistemática de la literatura. *Innovar*, 34(94), e116809-e116809.
- Pinargote, M. (21 de noviembre de 2019). La verdadera historia del sombrero Montecristi. Sitio web de Ecuadorian Hats.  
<https://ecuadorianhands.com/es/blog/post/la-verdadera-historia-del-sombrero-montecristi-sombrero-de-panama.html?srsltid=AfmBOoph1WKQ4An-ytVxZpAngmd5Pls4nTzIVHy8prZVoAwdB5ASGaZn>
- Polo, C. (2017). Paja toquilla: el diseño como herramienta para el sector artesanal. [Tesis de Pregrado, Universidad del Azuay]. <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/7147>
- Reyes, I., Guerra, E., Ciriaco, N., Luque, O., & Urbina, M. (2022). Métodos científicos y su aplicación en la investigación pedagógica. *Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores*, IX(2). <https://doi.org/10.46377/dilemas.v9i2.3106>
- Salazar, G., Manrique, G., & Cuy, A. (2023). Capacidades logísticas como factores determinantes para la internacionalización de las pymes: una revisión sistemática de literatura. *Revista Cea*, 9(19), e2126-e2126.
- Servicio Nacional de Rentas Internas. (2020). Estadísticas. Obtenido de SRI:  
<https://www.sri.gob.ec/estadisticas-sri>
- Villamar, J., Zambrano, L., & Pinargote, H. (2021). INFORMACIÓN TURÍSTICA DE LA COMUNIDAD PILE, MONTECRISTI, MANABÍ, ECUADOR. *UNESUM-Ciencias. Revista Científica Multidisciplinaria*, 5(3), 247-272.
- Zanella-Martínez, L., Macías-Ugalde, L., & Balseca-Macías, P. (2021). Pymes y desarrollo estratégico en el Ecuador. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada Yachasun*, 5(9), 57-63.

## 15. Anexos

**Anexo 1.** Instrumento de recolección de datos: Entrevista.

**Entrevistada:** Mgs. Lorena Bravo Pozo, directora del Museo del sombrero de paja toquilla de Montecristi.

- 1) ¿Cómo describiría la importancia del sombrero de paja toquilla dentro de la identidad cultural y económica de Montecristi?
- 2) Desde su perspectiva, ¿qué papel juegan las PYMES que comercializan este producto en el desarrollo de la región? ¿Cuáles son los métodos más efectivos que se utilizan para dar a conocer los sombreros de paja toquilla, tanto dentro del país como fuera de él?
- 3) ¿Qué impacto tienen las exportaciones de los sombreros de paja toquilla en la economía local de Montecristi?
- 4) ¿Cómo observa la relación entre el turismo y la comercialización de estos sombreros? ¿Qué beneficios ha observado a partir de la internacionalización del producto?
- 5) ¿Cómo ve el futuro del sombrero de paja toquilla en términos de preservación de la tradición artesanal en Montecristi?
- 6) ¿Qué oportunidades podrían aprovechar para mejorar su competitividad y fortalecer el sector?

## Anexo 2. Instrumento de recolección de datos: Encuesta

### 1. Información General de la Empresa

1.1. Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_

1.2. Dirección: \_\_\_\_\_

1.3. Año de Fundación: \_\_\_\_\_

1.4. Tamaño de la empresa:

- a) Microempresa (1-9 empleados)
- b) Pequeña empresa (10-49 empleados)
- c) Mediana empresa (50-199 empleados)
- d) Grande (más de 200 empleados)

### 2. Producción

2.1. ¿Cuál es la capacidad de producción anual de sombreros de paja toquilla?

- a) Menos de 500 unidades
- b) 500 – 1,000 unidades
- c) 1,001 – 2,500 unidades
- d) 2,501 – 5,000 unidades

2.2. ¿Qué tipos de sombreros de paja toquilla produce su empresa?

- a) Sombreros tradicionales
- b) Sombreros modernos
- c) Sombreros decorativos
- d) Otros (especifique): \_\_\_\_\_

2.3. ¿Qué métodos utiliza su empresa para la producción de sombreros de paja toquilla?

- a) Manual
- b) Semiautomático
- c) Totalmente automático
- d) Otros (especifique): \_\_\_\_\_

### 3. Comercialización

3.1. ¿Cuáles son los principales canales de venta de sus productos?

- a) Venta directa en tienda
- b) Venta en línea
- c) Distribuidores
- d) Ferias y eventos

e) Otros (especifique): \_\_\_\_\_

**3.2. ¿Qué porcentaje de su producción se destina a la exportación?**

- a) 0%
- b) 1% – 25%
- c) 26 – 50%
- d) Más del 50%

**3.3. ¿Cuáles son los principales mercados internacionales a los que exporta?**

- a) Estados Unidos
- b) Europa
- c) América Latina
- d) Asia
- e) Otros (especifique): \_\_\_\_\_

**4. Desafíos y Oportunidades**

**4.1. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta su empresa en la producción y comercialización de sombreros de paja toquilla?**

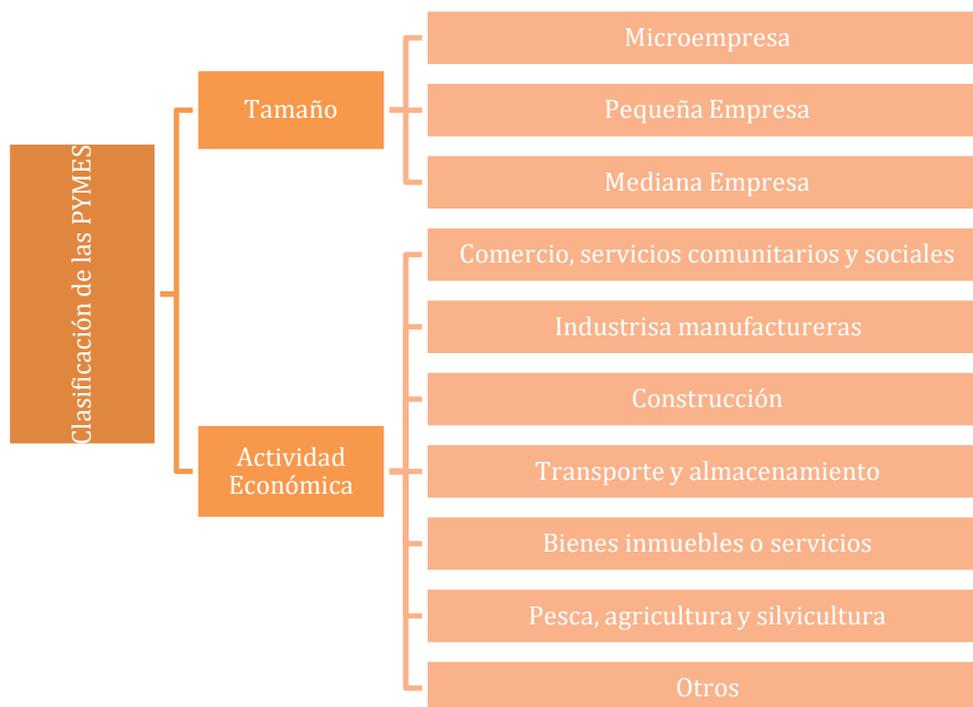
- a) Falta de recursos financieros
- b) Competencia internacional
- c) Acceso a mercados
- d) Capacitación y desarrollo
- e) Otros (especifique): \_\_\_\_\_

**4.2. ¿Qué oportunidades considera que existen para mejorar su posición en el mercado?**

- a) Innovación en productos
- b) Expansión a nuevos mercados
- c) Mejora en estrategias de marketing
- d) Alianzas y colaboraciones
- e) Otros (especifique): \_\_\_\_\_

### Anexo 3. Clasificación de las PYMES

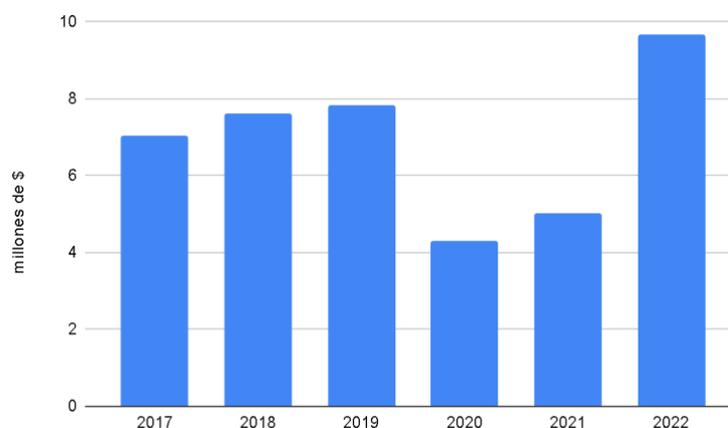
#### Clasificación de las PYMES



*Nota.* Elaboración propia.

### Anexo 4. Datos de Exportación

#### A. Evolución de las exportaciones



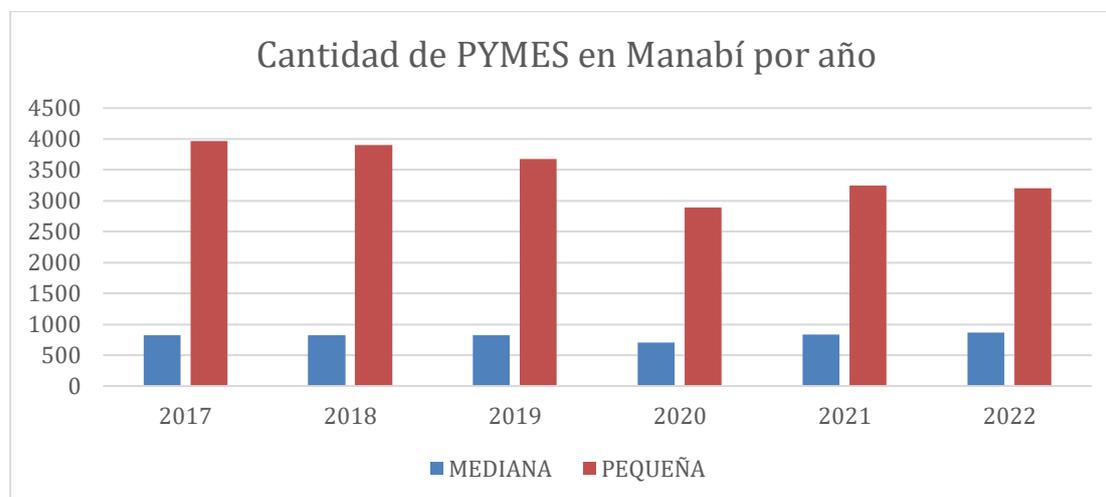
*Nota.* Elaborado con los datos obtenidos de Trademap – Trade statistics for international business development (2024).

## B. Principales países de exportación



Nota: Fuente OEC, Elaboración propia.

## Anexo 5. Cantidad de PYMES en Manabí



## Anexo 6. PYMES comercializadoras de sombreros de paja toquilla

Razón Social	Nombre Comercial	Actividad Económica	Provincia	Cantón
PESANTEZ CASTRO CARLOS TARQUINO	LA CASA DEL SOMBRERO	C141005 - FABRICACIÓN DE GORROS Y SOMBREROS (INCLUIDO LOS DE PIEL Y PAJA T)	MANABÍ	MONTECRIS
AVILA PARRALES ROSA FAUSTINA	SAMARY	C141005 - FABRICACIÓN DE GORROS Y SOMBREROS (INCLUIDO LOS DE PIEL Y PAJA T)	MANABÍ	MONTECRIS
MANTUANO FLORES FLORA MARTA	1	C141005 - FABRICACIÓN DE GORROS Y SOMBREROS (INCLUIDO LOS DE PIEL Y PAJA T)	MANABÍ	MONTECRIS
FRANCO LOPEZ PABLO ANDRES	MONTECUADORHATS	C141005 - FABRICACIÓN DE GORROS Y SOMBREROS (INCLUIDO LOS DE PIEL Y PAJA T)	MANABÍ	MONTECRIS
MERO PACHAY WASHINGTON MODESTO	MODESTO HATS	C141005 - FABRICACIÓN DE GORROS Y SOMBREROS (INCLUIDO LOS DE PIEL Y PAJA T)	MANABÍ	MONTECRIS
MANTUANO FLORES SEBASTIANA MAGDALI	ARTESANIAS MARCOS	C141005 - FABRICACIÓN DE GORROS Y SOMBREROS (INCLUIDO LOS DE PIEL Y PAJA T)	MANABÍ	MONTECRIS

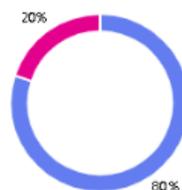
## Anexo 7. Resultados de las encuestas

### Pregunta 1.4 – Tamaño de la empresa

#### 4. TAMAÑO DE LA EMPRESA

[Más detalles](#)

● MICRO EMPRESA (1-9 Em pleados)	4
● PEQUEÑA EMPRESA (10-49 em pleados)	1
● MEDIANA EMPRESA (50-199 em pleados)	0

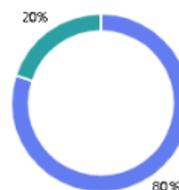


### Pregunta 2.1. – Producción anual

#### 5. Cual es la capacidad de producción anual de sombreros de paja toquilla

[Más detalles](#)

● menos de 500 unidades	4
● 500-1000 unidades	0
● 1000-2000 unidades	1
● 2000-5000 unidades	0
● mas de 5000 unidades	0

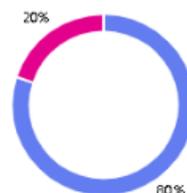


### Pregunta 2.2. – Tipos de sombreros

#### 6. que tipos de sombreros de paja toquilla produce su empresa?

[Más detalles](#)

● som breros tradicionales	4
● som breros m odernos	1
● som breros decorativos	0
● Otras	0

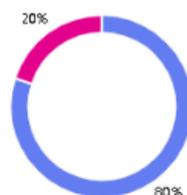


### Pregunta 2.3. – Métodos de producción

#### 7. que métodos utiliza su empresa para la producción de sombreros de paja toquilla?

[Más detalles](#)

● manual	4
● sem i-automático	1
● totalm ente automático	0
● Otras	0

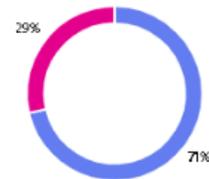


### Pregunta 3.1. – Canales de venta

8. cual son los principales canales de ventas de sus producciones?

[Más detalles](#)

● venta directa en tienda	5
● venta en línea	2
● distribuciones	0
● ferias y eventos	0
● Otras	0

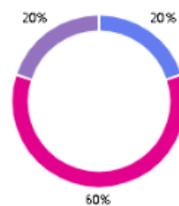


### Pregunta 3.2. – Producción destinada a la exportación

9. que porcentaje e su producción se destina a la exportación?

[Más detalles](#)

● 0%	1
● 1% - 25%	3
● 26% - 50%	0
● mas de 50%	1

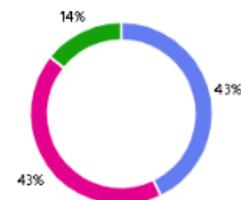


### Pregunta 3.3. – Mercados internacionales de exportación

10. cuales son los principales mercados internacionales a los que exporta

[Más detalles](#)

● estados unidos	3
● Europa	3
● américa latina	0
● Asia	0
● Otras	1

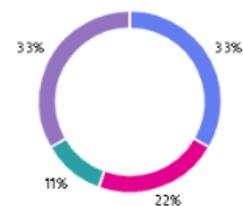


### Pregunta 4.1. – Desafíos de producción y comercialización

11. Cuales son los principales desafíos que enfrenta su empresa en la producción y comercialización de sombreros de paja toquilla?

[Más detalles](#)

● falta de recursos financieros	3
● competencia internacional	2
● acceso a mercados	1
● capacitación y desarrollo	3
● Otras	0



### Pregunta 4.2. – Oportunidades

12. Que oportunidades considera que existen para mejorar su posición en el mercado?

[Más](#)

● innovación en productos	4
● expansión a nuevos mercados	4
● mejora en estrategias de marketing	1
● alianzas y colaboraciones	2
● Otras	0

