

**FACULTAD DE**



**CIENCIAS**

**Uleam**

UNIVERSIDAD LAICA  
ELOY ALFARO DE MANABÍ

**ADMINISTRATIVAS, CONTABLES Y COMERCIO**

**CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Modalidad Análisis de Caso**

**Tema:**

**RETOS QUE ENFRENTAN LAS EMPRESAS FAMILIARES MANUFACTURERAS  
PARA INTERNACIONALIZARSE: CASO DUQUE'S CREATIONS**

**Autor:**

Duque Pico William José

**Tutor:**

Eco. Intriago Duran Marcos Vinicio

**2025 - 1**

## **Declaración de Autoría**

**Yo, William José Duque Pico.**

### **DECLARO QUE:**

El contenido en el presente Trabajo de Titulación, **"Tema del Trabajo"** 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 auto, 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, 6 de agosto del 2025

William José Duque Pico

William José Duque Pico

CI: 3050467316

## Certificación del Tutor



## Cetificado de Similitud

## **Dedicatoria**

*A mi madre, Maria Magdalena Pico Acosta, por ser mi fuerza modelo a seguir la base de mi tesis, mi guía constante y mi mayor inspiración. Gracias por tu paciencia infinita y por creer en mí incluso cuando yo dudaba. Todo lo que soy, te lo debo a ti. A mi hermana, por ser mi compañera de vida, mi confidente y mi apoyo en los momentos más difíciles.*

*A mi tutor Intriago Duran Marcos Vinicio, por su orientación, su compromiso y por brindarme las herramientas necesarias para crecer académica y personalmente. Su acompañamiento ha sido clave en este proceso.*

*A mis amigos, por estar presentes con su alegría, sus palabras de aliento y su compañía sincera en cada etapa del camino, también a mis profesores, por compartir su conocimiento con entrega y por motivarme a dar siempre lo mejor de mí. Cada enseñanza suya ha dejado una huella en mi formación y en mi vida.*

*Gracias a todos por ser parte esencial de este logro. Este paso también es de ustedes.*

## **Reconocimiento**

*Expreso mi mayor agradecimiento al Eco. Intriago Duran Marcos Vinicio mi asesor durante mi investigación. Gracias por su constante apoyo, paciencia y conocimiento fueron fundamentales a lo largo de todo el proceso de investigación y redacción de esta tesis, su guía ha sido invaluable para mí.*

## Índice

|                                                        |                               |
|--------------------------------------------------------|-------------------------------|
| Declaración de Autoría .....                           | ¡Error! Marcador no definido. |
| Certificación del Tutor .....                          | 3                             |
| Certificado de Similitud.....                          | 3                             |
| Dedicatoria.....                                       | 4                             |
| Reconocimiento .....                                   | 5                             |
| Resumen.....                                           | VIII                          |
| Summary .....                                          | IX                            |
| 1. Introducción .....                                  | 1                             |
| 2. Antecedentes .....                                  | 2                             |
| 3. Definición del Problema .....                       | 2                             |
| 3.1 Delimitación.....                                  | 2                             |
| 3.2 Planteamiento.....                                 | 3                             |
| 3.3 Preguntas.....                                     | 4                             |
| 4. Preguntas de Reflexión.....                         | 4                             |
| 5. Justificación y Propósito .....                     | 5                             |
| 6. Objetivos .....                                     | 5                             |
| 6.1 Objetivo General.....                              | 5                             |
| 6.2 Objetivos específicos .....                        | 6                             |
| 7. Idea a Defender (hipótesis del trabajo) .....       | 6                             |
| 8. Unidades de Análisis.....                           | 6                             |
| 9. Metodología .....                                   | 6                             |
| 10. Marco Conceptual.....                              | 7                             |
| 10.1 Internacionalización.....                         | 7                             |
| 10.2 Industria Textil Manufacturera Ecuatorianas ..... | 7                             |

|                                                                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 10.3 Problemáticas del sector textil .....                                                                  | 8  |
| 10.4 MiPymes Ecuatorianas.....                                                                              | 8  |
| 10.5 Vulnerabilidad financiera.....                                                                         | 9  |
| 10.5 Políticas Comerciales.....                                                                             | 9  |
| 11. Resultados Obtenidos.....                                                                               | 9  |
| 12. Análisis de Resultados .....                                                                            | 10 |
| 13. Lecciones y Recomendaciones .....                                                                       | 11 |
| 13.1 Lecciones .....                                                                                        | 11 |
| 13.2 Recomendaciones .....                                                                                  | 12 |
| 14. Fuentes de Información.....                                                                             | 13 |
| 15. Anexos.....                                                                                             | 16 |
| Anexo A: <i>Entrevista semiestructurada</i> .....                                                           | 16 |
| Anexo B: Principales barreras para la internacionalización de las pymes ecuatorianas.<br>.....              | 18 |
| Anexo C: Instrumentos institucionales de apoyo a la internacionalización de las<br>PYMES ecuatorianas ..... | 19 |
| Anexo D: FODA de Duque's Creation frente a la internacionalización.....                                     | 21 |
| Anexo E: Indicadores internos de viabilidad para la internacionalización de Duque's<br>Creation.....        | 21 |

## **Resumen**

*Las Pymes a nivel nacional en su conjunto son los actores principales del comercio ecuatoriano, estos mismos son capaces de mover la economía, mercancías y personas de los sectores involucrados y a su vez estas representan el mayor porcentaje de las transacciones comerciales nacionales y del PIB, lo normal es que cohabiten diversas y variadas empresas de toda índole y entre ellas algunas bastantes grandes que por lo general suelen representar una buena parte del flujo de capital y otras más numerosas que en su conjunto representarían la mayor parte del PIB que serían las Pymes.*

*Nos centraremos en una Pyme de textiles en Ecuador, Duque's Creation, la cual representará un ejemplo de las pymes que contrata en la manufactura de prendas de vestir orientadas en la ropa casual y actuará como caso de estudio desvelando las limitaciones que esta puede llegar a presentar.*

*Palabras clave: Internacionalización, PYMES, Empresas Manufacturera.*



## **Summary**

SMEs, as a whole, are the main players in Ecuadorian trade. They are capable of mobilizing the economy, goods, and people in the sectors involved, and represent the largest percentage of national commercial transactions and GDP. It is normal for diverse and diverse companies of all types to coexist, including some large ones that generally represent a significant portion of capital flows, and others that, together, represent the majority of GDP: SMEs.

We will focus on a textile SME in Ecuador, Creación de Duque, which represents an example of SMEs contracted in the manufacture of casual clothing and will serve as a case study, revealing the limitations this can present.

Keywords: Internationalization, SMEs, manufacturing companies.

## **1. Introducción**

Las Pymes en Ecuador representan una parte esencial del tejido productivo nacional, en su conjunto, son los principales actores del comercio interno, ya que dinamizan la economía mediante la movilización de mercancías, servicios y personas en distintos sectores. Aunque existen grandes empresas que manejan parte importante del flujo de capital, las Pymes, por su número y presencia territorial, son las que sostienen gran parte de la actividad económica nacional.

Según el INEC en 2022 “la Microempresa es el segmento con mayor participación, representando el 93,7 %. Por su parte, el número de empresas grandes representa el 0,4 %; sin embargo, concentra la mayor proporción de ventas y plazas de empleo registrado” (INEC, 2023)

En este escenario de alta relevancia para el desarrollo económico ecuatoriano, se vuelve imprescindible analizar casos concretos que ilustren la realidad de estas empresas. Bajo esta premisa Duque’s Creation representa a muchas Pymes manufactureras ecuatorianas que, más allá de sus capacidades y experiencia, su similitud radica en enfrentan múltiples desafíos para crecer y mantenerse competitivas.

En este contexto, podemos ejemplificar a Duque’s Creation como un ejemplo para una MiPymes textil familiar orientada a la confección de prendas de vestir, que busca desenvolverse en un habito diferente al local y se plantea la internacionalización a futuro, teniendo en cuenta los diversos obstáculos que se deberán plantear como la planificación estratégica a largo plazo, el financiamiento y una inversión tecnológica y logística.

## 2. Antecedentes

La industria textil en Ecuador presenta una rica historia la cual abarca desde las técnicas de confección precolombinas hasta el auge industrial a mediados del siglo XX, la cual ha demostrado una alta capacidad de adopción en un contexto cambiante, donde se le ha dado una mayor relevancia a las pequeñas fabricas y talleres de confección como lo serian las Pymes ecuatorianas.

Estas PYMES, en el tejido productivo nacional, son las verdaderas dinamizadoras de la economía interna. Como bien se destaca, "son los principales actores del comercio interno, ya que dinamizan la economía mediante la movilización de mercancías, servicios y personas en distintos sectores." Este papel central se traduce en un porcentaje significativo del empleo y de las transacciones comerciales, con una contribución considerable al Producto Interno Bruto (PIB). A pesar de que grandes corporaciones manejan importantes flujos de capital, es la cantidad y la presencia territorial de las PYMES lo que sostiene la mayor parte de la actividad económica del país.

Empresas como Duque's Creation ejemplifican esta realidad, su formalización en Ecuador en 2020 y su consolidación en el mercado local, basada en la atención personalizada, productos a medida y calidad artesanal, reflejan la adaptabilidad y el valor agregado que ofrecen estas empresas. Su evolución hacia la internacionalización mediante el comercio electrónico subraya la visión de futuro, aprovechando la creciente demanda global por productos únicos y de alta calidad.

## 3. Definición del Problema

### 3.1 Delimitación

**Tema macro:** Retos que enfrentan las empresas familiar manufactureras para internacionalizarse.

**Delimitación:** Duque's Creations y pymes relacionadas familiares.

**Problemática:** Carecer de capital, experiencia y estrategias como uno de los limitantes más importantes de la expansión de pymes manufactureras ecuatorianos.

### 3.2 Planteamiento

Las empresas familiares están sujetas a múltiples problemáticas ligadas a su naturaleza, estas van desde un limitado crecimiento, falta de experiencia en procesos de crecimiento local e internacional, carecen de financiamiento hasta valores compartidos y una alta aversión al mercado extranjero y lo que este conlleva.

Para que una empresa familiar se lance a la internacionalización, necesita una combinación de elementos, por un lado, su propia naturaleza familiar le brinda recursos y capacidades intrínsecos, como un fuerte compromiso y una visión a largo plazo. Sin embargo, esa misma estructura familiar puede convertirse en una barrera para acceder a otros recursos cruciales o desarrollar ciertas habilidades necesarias para competir en el ámbito global. (Casillas, Acedo, & al, 2005).

Expandirse internacionalmente es una oportunidad clave para las empresas, pues esta permite adquirir nuevas prácticas y métodos de negocio, fomentando una innovación que trasciende el ámbito local. Además, pueden conseguir los recursos necesarios para proyectos de investigación y desarrollo de mayor envergadura. (Loane, Bell, & McNaughton, 2007)

Según (Graves & Thomas, 2008), hay tres puntos clave para que una empresa familiar se internacionalice: primero, qué tan comprometida esté con este proceso; segundo, los recursos financieros disponibles; y tercero, la capacidad de gestionar esos recursos para desarrollar las habilidades necesarias.

En cuanto a la industria textil, el sector manufacturero aporta cerca del 14% del PIB, buscando una mejora en el mercado internacional (Administration, 2024), sin embargo, La internacionalización de las pymes manufactureras ecuatorianas se encuentra con obstáculos de orden estratégico, financiero, comercial, logístico y relacionados con el entorno. Al ser mayoritariamente empresas de carácter familiar, su reducido tamaño, la escasa flexibilidad y el limitado acceso a recursos financieros agravan esas barreras. Sin embargo, la incorporación de tecnologías digitales y la creación de redes de colaboración han permitido que algunas de estas firmas superen tales limitaciones y alcancen mercados externos. (Véliz Intriago, Párraga Mogrovejo, & & Mendoza García, 2025)

### **3.3 Preguntas**

1. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan las PYMES ecuatorianas al buscar la internacionalización?
2. ¿Cuáles son las características que presenta la industria textil en Ecuador y como esto afecta a las pymes manufactureras?
3. ¿Qué aspectos debería considerar Duque's Creation para incorporar a sus procesos, y el planteamiento de la internacionalización?

#### **4. Preguntas de Reflexión**

- ¿Qué posibilidades tienen las pequeñas empresas textiles familiares para exportar sus productos fuera de Ecuador?

Actualmente el potencial, aunque limitado puede llegar a plantearse en el largo plazo, esto debido a restricciones operativas como la escasez de personal calificado y recursos financieros insuficientes, factores esenciales para sostener una producción constante y competitiva en mercados internacionales a su vez como un flujo constante de trabajo.

- ¿Cuáles son los principales desafíos internos y externos que enfrentan las Pymes textiles familiares para internacionalizarse?

Los desafíos internos más significativos pueden abarcan desde las dificultades en la contratación de personal capacitado, limitaciones económicas a su vez de financiamiento y acceso irregular a materiales específicos. Externamente, pueden enfrentar demoras en pagos por trabajos previamente realizados, además se ven envueltos en una alta competitividad con la importación y distribución de ropa rápida.

- ¿Qué papel juega la competencia del mercado local en la decisión de buscar mercados internacionales?

La intensa competencia en el mercado local, atribuida generalmente por la presencia de ropa importada a bajo costo, ha reducido en gran medida la necesidad de los consumidores de productos locales, por lo tanto, se presenta un nicho de mercado por la confección personalizada, lo cual puede motivar a las pequeñas empresas a explorar en nuevos mercados como los externos.

- ¿Qué rol pueden jugar las políticas públicas y privadas en facilitar o dificultar la internacionalización de pequeñas empresas textiles ecuatorianas?

La internacionalización esta sujeta a diversas políticas tanto publicas como privadas las cuales pueden impulsar como obstaculizar a las Pymes ecuatorianas, por un lado, tenemos políticas públicas favorables, como incentivos fiscales, programas de capacitación en comercio exterior y acceso a créditos preferenciales, las cuales podrían impulsar significativamente el crecimiento y competitividad de las MiPymes. En contrapartida, las políticas restrictivas, excesivamente burocráticas o simplemente la falta de apoyo institucional pueden obstaculizar considerablemente estos esfuerzos, por tanto, la cooperación del sector privado mediante asesorías, financiamiento accesible y redes comerciales internacionales se convierte en una herramienta facilitadora que las pequeñas empresas pueden utilizar para consolidarse y competir en mercados globales.

## **5. Justificación y Propósito**

Las pymes manufactureras ecuatorianas enfrentan un gran número de problemas entre ellos se resalta la dificultad para internacionalizarse de manera sostenible y escalable, lo cual aumenta su vulnerabilidad al largo plazo. Estas empresas desempeñan un papel clave en la economía nacional, pero afrontan una alta tasas de mortalidad temprana y limitaciones de mercado interno.

Esta investigación permitirá identificar y comprender las barreras que limitan su expansión exterior, señalar los diversos indicadores que advierten sobre posibles insolvencias y formular estrategias que potencien su competitividad, de este modo se ofrecerán lineamientos prácticos tanto para los empresarios como para las instituciones de apoyo y los responsables de política pública, fomentando la diversificación de mercados, la estabilidad laboral y un desarrollo industrial más sostenible en el país.

## **6. Objetivos**

### **6.1 Objetivo General**

Identificar y analizar los desafíos intrínsecos que obstaculizan la internacionalización de las pymes familiares manufactureras ecuatorianas, haciendo énfasis en la carencia de capital, experiencia y estrategias necesarias para su expansión.

## **6.2 Objetivos específicos**

1. Analizar las características que presenta la industria textil en Ecuador.
2. Identificar los desafíos fundamentales que enfrentan las PYMES textiles ecuatorianas al buscar la internacionalización.
3. Señalar la viabilidad en el proceso de internacionalización para una empresa textil familiar como Duque Çreation a través de indicadores intrínseco de la empresa.

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

La instrucción dirigida a las pymes manufactureras familiares ecuatorianos sobre el manejo y respaldo de capital adecuado, capacitación experiencial y acompañamiento estratégico, su probabilidad de internacionalizarse con éxito y sostenibilidad aumentará significativamente, reduciendo su vulnerabilidad financiera y su tasa de mortalidad temprana.

## **8. Unidades de Análisis**

Examinar las variables que inciden en las limitaciones intrínsecas durante la internacionalización, considerando factores internos como factores externos tales como acceso a redes logísticas, barreras arancelarias y preferencias de los mercados destino.

## **9. Metodología**

La investigación adoptará una metodología cualitativa, descriptiva y documental con enfoque analítico para interpretar los factores que inciden en la internacionalización de las pymes textiles familiares ecuatorianas, con especial atención al caso Duque's Creation. Se analizarán los incentivos de la política comercial y la forma en que estas empresas pueden aprovecharlos para acceder a mercados externos, así como los desafíos que plantean los requisitos técnicos y logísticos de exportación.

Siguiendo a (Hernández-Sampieri, 2018), el método descriptivo parte de seleccionar variables clave y recabar información sobre cada una para “representar lo que se investiga”. Esto permitirá identificar y clasificar los desafíos, oportunidades y condiciones que enfrentan las pymes textiles en su inserción internacional, organizando los datos cualitativos en tablas temáticas derivadas de entrevistas y documentos oficiales.

El enfoque cualitativo recopila datos no numéricos y observa los fenómenos sin intervenir el contexto, asegurando objetividad mediante una recolección sistemática. Se aplicará una entrevista semiestructurada a la creadora de Duque's Creation para profundizar en sus experiencias, y su perspectiva frente a la internacionalización, procesos logísticos y gestión aduanera. La entrevista facilitará el análisis de cómo los incentivos comerciales influyen en la superación de barreras. (Kevin, 2023)

El método analítico pertenece a los métodos lógicos y a la evolución en el proceso que realiza el cerebro para integrar la totalidad de ideas complejas a partir de evaluar partes pequeñas, este se realiza por medio del análisis y ajuste de un objeto real, para comprender tanto su actuar y función como la disposición de sus partes.

Por medio de este se plantea un análisis a través de las partes de que pueden afectar a pequeñas pymes manufactureras, y por tanto que a su vez involucren a Duque's Creation para de esta manera poder proyectar una conclusión en casos similares que puedan beneficiarse de la investigación.

## **10. Marco Conceptual**

### **10.1 Internacionalización**

Podemos entender la internacionalización como un proceso por el cual las empresas buscan abiertamente enfrentarse a un mercado mas grande alejado de su matriz de origen, esto con el fin de diversificar sus fuentes de ingreso, a su vez como reducir el riesgo y limitaciones que conlleva el mercado interno, ofreciendo de esta manera nuevas oportunidades para las empresas en economías en crecimiento o emergentes. (Rovere, 2024)

### **10.2 Industria Textil Manufacturera Ecuatorianas**

En base a datos obtenidos del ministerio de producción, comercio exterior, inversión y pesca relacionados con el sector textil manufacturero ecuatoriano podemos evidenciar una representación cercana del 12,6% del total de empresas activas en Ecuador en el 2023, por lo tanto las empresas dedicadas a la fabricación de prendas de vestir y productos textiles se le considera como uno de los sectores no petroleros más activos e importantes dentro del territorio ecuatoriano (Ministerio de Producción, 2023).

Bajo términos económicos el sector textil ha sido uno de los más destacados en el 2023, representando el 20,3% del total de ventas internas reflejando más de 30.000 millones de



dólares anuales, pero aún sigue por detrás de resultados a comparación con el 2022 en un 6,2% o el 2019 en un 7,1%, mostrando de este modo uno de los resultados residuales de los efectos postpandemia y también de la competencia internacional (Ministerio de Producción, 2023).

En nuestra realidad el impacto de la pandemia a perdurado hasta la actualidad, siendo un reflejo de esto una retracción de las ventas del sector textil y de confección manufacturero del 10,3% a comparación del 2022 en tejidos y textiles o del 2019 con una caída a finales de año del 2,8%, lo que se traduce en pérdidas que van desde los 30 hasta los 50 millones en pérdida de ventas a nivel nacional esto según los datos obtenidos por la AITE (2024).

### **10.3 Problemáticas del sector textil.**

El consumo interno sigue cargando con presiones de precios y competencia importada, por lo tanto, es clave fortalecer los productos ecuatorianos y diferenciarlos en precio y calidad, en este sentido la creación neta de empleos muestra flexibilidad, pero demanda capacitación en confección, digitalización y diseño. Aumentar el valor agregado en las fibras naturales y certificaciones verdes abriría nichos y mejoraría márgenes, compensando la debilidad del mercado interno, esto implica hacer sostenibles a las MIPYMES, pese a recursos limitados, baja percepción social y factores culturales particulares, aun así, las MIPYMES son esenciales para el desarrollo, al ser actores clave en la generación de riqueza y empleo. (Erik, Dolores, Lorena, & Pablo, 2024).

### **10.4 MiPymes Ecuatorianas**

En 2019, el sector de confección en Ecuador estuvo compuesto por 280 empresas, siendo en su mayoría micro y pequeñas, Las provincias de Guayas y Pichincha concentraron el 74% de estas, consolidándose como los principales polos de actividad. Ese mismo año, el sector generó 6.549 empleos, destacando una alta participación de las grandes empresas, que absorbieron casi el 48% de la mano de obra. (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador, 2020)

Según el estudio desarrollado por Aguilar & Zambrano (2024), las PYMES de bordados textiles en Machala enfrentan barreras significativas para su internacionalización, como el limitado uso de plataformas digitales, escasa capacitación tecnológica y baja integración del comercio electrónico, a esto se suma una débil vinculación con entidades de apoyo como PRO ECUADOR y las restricciones derivadas de una producción artesanal, por tanto, la competencia de productos importados a bajo costo también afecta su competitividad. El

estudio, de enfoque cuantitativo y explicativo-transformador, concluye que estas empresas enfrentan obstáculos estructurales que requieren estrategias basadas en digitalización y articulación institucional para acceder a mercados internacionales.

Un estudio en relación, sobre las pymes de lencería en Quito por Silva Mena (2020) evidencia una serie de problemáticas que limitan su competitividad, como lo es el escaso acceso a financiamiento, débil posicionamiento de marca, baja inversión en tecnología, y alta dependencia de insumos importados. Este trabajo través de una encuesta aplicada a empresas del sector, recopiló información clave sobre su estructura productiva, comercialización, financiamiento, gestión interna y relación con el entorno institucional. Los resultados muestran que estas pymes operan con recursos limitados, enfrentan una competencia agresiva, carecen de estrategias de innovación y presentan bajo nivel de articulación con el mercado nacional, considerando también un análisis FODA dentro del estudio que siguió el modelo de Porter revela que, aunque el sector posee fortalezas como mano de obra capacitada y conocimiento del cliente local, estas se ven opacadas por amenazas externas y debilidades internas.

### **10.5 Vulnerabilidad financiera**

Los inconvenientes para obtener una línea de financiamiento a través de un banco, incurre en tasas de interés altas, solicitud de garantías elevadas además de una carencia en información orientada a los productos financieros adecuados para las pymes, siendo esto un referente sobre la vulnerabilidad financiera de estas empresas (Mantil, 2023).

### **10.5 Políticas Comerciales**

Las políticas comerciales en Ecuador pueden favorecer a las MiPymes, siempre que se acompañen de estrategias que superen barreras estructurales y fortalezcan sus capacidades. Para ello, se requiere un enfoque integral gubernamental que incluya financiamiento, capacitación e información accesible. En este marco, los tratados de libre comercio constituyen tanto una oportunidad de expansión como un desafío, al incrementar la competencia internacional sobre sectores sensibles como el agrícola, manufacturero, textil y de servicios. (Torres, Loor, & et, 2025)

## **11. Resultados Obtenidos**

En el marco del presente análisis se aplicó una metodología cualitativa, descriptiva y con enfoque analítico, combinando la técnica de entrevista semiestructurada aplicada a la

fundadora de la empresa Duque's Creation, con el método documental basado en fuentes estadísticas, informes oficiales y estudios académicos recientes (véanse Anexos A y B). Este acercamiento nos permitió una visión más plena sobre la situación actual de las Pymes Familiares manufactureras, identificar barreras a la internacionalización y permitió valorar la viabilidad de expansión internacional para el caso en estudio.

Los hallazgos reflejan que la industria textil en Ecuador mantiene una alta concentración de microempresas, ubicadas principalmente en las provincias de Guayas y Pichincha, con un tejido productivo que combina producción artesanal, bajo nivel de tecnificación y limitada inversión en innovación. A pesar de su papel clave en la generación de empleo y en la economía interna, el sector enfrenta contracción en ventas, competencia desleal por importaciones baratas y dificultades para mantener un flujo estable de insumos.

Desde la perspectiva de Duque's Creation, como una pyme familiar consolidada en su mercado local, la internacionalización se percibe como una meta posible, aunque lejana, debido a limitaciones estructurales. Según lo manifestado por su representante (ver Anexo A), entre los desafíos más relevantes destacan, la escasa capacidad instalada, la falta de personal calificado, los altos costos logísticos, el acceso restringido al crédito y la débil articulación con instituciones de apoyo al comercio exterior.

Sin embargo, se evidencian algunas fortalezas que pueden aprovecharse: una propuesta de valor basada en confección artesanal personalizada, la fidelidad de su clientela, y una visión estratégica a mediano plazo centrada en la digitalización y la colaboración con otros actores del sector. Aunque la empresa aún no participa en programas como "Exporta Fácil", reconoce la necesidad de formación y vinculación institucional para alcanzar mercados externos.

En conclusión, la internacionalización de Duque's Creation es viable en el mediano plazo, siempre que se fortalezcan sus capacidades internas, se aprovechen los incentivos comerciales existentes y se articulen redes de apoyo técnico y financiero que permitan superar los obstáculos identificados.

## **12. Análisis de Resultados**

Los resultados evidencian que, si bien Duque's Creation ha logrado consolidarse como una pyme textil artesanal con fuerte presencia en el mercado local, aún no ha desarrollado un proceso estructurado de internacionalización que le permita proyectarse sosteniblemente hacia mercados externos. Aunque la empresa cuenta con una propuesta de valor diferenciada basada

en la confección artesanal personalizada y posee certificación oficial de artesana (véase Anexo E), estas fortalezas no han sido integradas en una estrategia exportadora concreta.

Según los indicadores de viabilidad interna (véase Anexo D), la empresa enfrenta limitaciones estructurales como escasa capacidad de producción, falta de personal especializado, débil digitalización y limitada planificación financiera. Además, si bien existen múltiples instrumentos institucionales para apoyar la internacionalización de las PYMES (véase Anexo C), la empresa demuestra un bajo nivel de vinculación con estos programas, en parte por desconocimiento o por la falta de adaptación de dichos instrumentos a las realidades del sector artesanal y manufacturero.

Desde un enfoque analítico, se concluye que la viabilidad internacional de Duque's Creation no dependerá únicamente de su propuesta artesanal, sino también del fortalecimiento de sus capacidades internas, la formación técnica en comercio exterior y la articulación con redes de apoyo institucional. La ausencia de una estrategia de internacionalización clara, sumada a la débil conexión con políticas públicas existentes, limita actualmente su inserción efectiva en mercados globales, a pesar del potencial de su producto.

### **13. Lecciones y Recomendaciones**

#### **13.1 Lecciones**

Las Pymes ecuatorianas se ven afectadas por un conjunto de barreras, las cuales se deben tener en consideración al momento de plantearse la internacionalización, entre las mas relevantes tenemos el carente acceso a fuentes de financiamiento a un bajo interés, falta de preparación para planear e implementar estrategias dirigidas a mercados externos, adicional a un limitado uso de tecnologías digitales, en su conjunto limitan la capacidad de las MiPymes de proyectarse seriamente al mercado internacional, y aun tenemos factores cruciales como la capacidad de producción, la mano de obrar y la competencia intensificada.

En el caso del sector textil ecuatoriano, se observa una fuerte presencia de microempresas con enfoque artesanal, ubicadas principalmente en Guayas y Pichincha, que contribuyen significativamente al empleo y la economía interna, sin embargo, presentan bajos niveles de tecnificación, alta vulnerabilidad ante cambios económicos y una débil articulación con instituciones de apoyo gubernamentales como Proecuador. Las empresas textiles familiares, como Duque's Creation, evidencian estas limitaciones, careciendo de una estrategia formal de

internacionalización, infraestructura adecuada, y acceso a redes logísticas o financieras que les permitan escalar su producción.

A pesar de estas dificultades, también se identifican fortalezas relevantes: una propuesta de valor centrada en la confección artesanal personalizada, el reconocimiento de marca a nivel local, y la existencia de certificación artesanal oficial, elementos que pueden representar ventajas competitivas en mercados internacionales si se integran dentro de una estrategia estructurada.

### **13.2 Recomendaciones**

Se recomienda el diseño de un plan de acompañamiento integral para PYMES textiles, que combine formación técnica en comercio exterior, asesoría empresarial y acceso a líneas de crédito especializadas. Es clave fortalecer el capital humano, promover la trazabilidad de procesos, obtener certificaciones de calidad y mejorar la gestión digital de pedidos. Estas acciones permitirán cumplir con los requisitos técnicos y logísticos del comercio internacional.

Además, es fundamental establecer espacios digitales segmentados por nivel de madurez empresarial, que centralicen contenidos prácticos sobre exportación. Estos recursos pueden vincularse a gremios como AITE o a plataformas públicas como PRO ECUADOR para fomentar la articulación institucional.

Para Duque's Creation, se recomienda consolidar su operación local, estructurar una estrategia de internacionalización a mediano plazo, fortalecer su digitalización y aprovechar su certificación artesanal como valor agregado. La colaboración con otros artesanos, la participación en programas de promoción y la formación continua son pasos clave para iniciar su expansión hacia mercados globales.

## 14. Fuentes de Información

- Alfonso, A., Noelia, C., & Mejía, D. (2014). *Disentangling Vulnerability through Consumer Behavior: The Role of Financial Health*. San José, Costa Rica: Instituto Nacional de Aprendizaje. Obtenido de [https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2019/08/WP\\_Financial\\_Health\\_Vulnerability\\_0812.pdf](https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2019/08/WP_Financial_Health_Vulnerability_0812.pdf)
- Asociación de Industriales Textiles del Ecuador. (enero de 2024). *Asociación de Industriales Textiles del Ecuador*. Obtenido de Boletín Estadístico enero 2024: <https://aite.com.ec/boletines/2024/BoletinEnero2024.pdf>
- Barney, J. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. SAGE Publications. Obtenido de <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Casillas, J., Acedo, F., & al, e. (octubre de 2005). *researchgate*. doi:10.13140/RG.2.1.2596.0807
- Dehesa, G. d. (2000). *Comprender la globalización*. Madrid: Alianza Editorial. doi:3432515
- Economipedia. (s.f.). *Economipedia sitio web*. Obtenido de Política comercial: Qué es y su impacto: <https://economipedia.com/definiciones/politica-comercial.html>
- Erik, S., Dolores, S., Lorena, S., & Pablo, V. (26 de febrero de 2024). *sciencedirect*. Obtenido de Evaluación del desempeño social de las MIPYMES textiles ecuatorianas mediante la Evaluación del Ciclo de Vida Social Organizacional: <https://doi.org/10.1016/j.cesys.2024.100176>
- Estefania, C. &. (2024). *Estrategia de comercio electrónico para la internacionalización de PYMES de bordados textiles en Machala, Ecuador en el 2024*. Machala: Universidad Técnica de Machala (UTMACH). Obtenido de [a5ed8ad105ce0b5196e6aef3abf6783b8717fd2e](https://doi.org/10.1016/j.cesys.2024.100176)
- Graves, C., & Thomas, J. (junio de 2008). *researchgate*. doi:10.1111/j.1741-6248.2008.00119.x
- Hernández-Sampieri, R. &. (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. *Revista Universitaria Digital De Ciencias Sociales* . doi:<https://doi.org/10.22201/fesc.20072236e.2019.10.18.6>

- INEC. (febrero de 2023). *Registro Estadístico de Empresas 2022*. Obtenido de Boletín Técnico No. 02-2023-REEM: [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/Registro\\_Empresas\\_Establecimientos/2022/Semestre\\_I/I/Boletin\\_REEM\\_2022.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Registro_Empresas_Establecimientos/2022/Semestre_I/I/Boletin_REEM_2022.pdf)
- Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo. (30 de marzo de 2011). *Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo sitio web*. Obtenido de La Industria Textil: Historia y Salud y Seguridad: <https://www.iloencyclopaedia.org/es/part-xiv-42166/textile-goods-industry/item/877-the-textile-industry-history-and-health-and-safety>
- Kevin, A. (2023). Metodología De La Investigacion Aplicada a Las Ciencias De La Salud y La Educaion. En K. Almache, M. Guzmán, & e. a. Zamora, *Metodologia De La Investigacion Aplicada a Las Ciencias De La Salud y La Educaion* (págs. 73-74). Quito: Mawil Publicaciones de Ecuador. doi:<https://doi.org/10.26820/978-9942-622-59-4>
- LARRINAGA, O. V. (octubre de 2005). *redalyc*. Obtenido de La internacionalización de la empresa y la empresa multinacionaluna revisión conceptual contemporánea: <https://www.redalyc.org/pdf/2743/274320875003.pdf>
- Loane, S., Bell, D. J., & McNaughton, R. (Diciembre de 2007). A cross- national study on the. *sciencedirect*, 42(4), 489-504. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1090951607000466#preview-section-snippets>
- López, G. A. (11 de noviembre de 2003). *Estudio de la empresa familiar en Rosario Una aproximación etnográfica*. Obtenido de redalyc sitio web: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87761110>
- Lozano Posso, M. (marzo de 2000). *EL PROTOCOLO EN LAS EMPRESAS DE PROPIEDAD FAMILIAR*. doi:0123-5923
- Mantil, G. L. (2023). Aproximaciones teóricas en torno al estudio de la Vulnerabilidad Financiera de las PYMES en San Francisco de Milagro, Ecuador. *Polo del conocimiento*, 11-12. Obtenido de <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/5736>

- Mena, S. (2020). *Análisis de competitividad en las pymes de la industria manufacturera de lencería en el Distrito Metropolitano de Quito en el período 2014-2019*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar. Obtenido de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7986/1/T3456-MAE-Silva-Analisis.pdf>
- Ministerio de Producción, C. E. (27 de diciembre de 2023). *Boletín de Cifras del Sector Productivo*. Directora de Estudios Económicos, Directora de Estudios Económicos, Quito. Obtenido de <https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2023/12/Boletin-Cifras-Productivas-DIC-2023.pdf>
- Rovere, C. (2024). Internationalization of companies: Strategies, benefits and current importance. En C. A. Rovere, *Internationalization of companies: Strategies, benefits and current importance* (págs. 701-707). São José dos Pinhais: Seven Publicações Ltda. (Seven Publications Ltd.). doi:10.56238/rcsv14n3-019
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador. (octubre de 2020). *Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador*. Obtenido de Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador sitio web: <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/biblioteca/2020/ficha-sectorial-4-trimestre-2020/FS-Prendas-de-vestir-4T2020.pdf>
- Torres, F., Loor, A., & al., e. (25 de Enero de 2025). Evaluación del comercio internacional y su influencia en la economía ecuatoriana. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*. doi:[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v9i1.16084](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i1.16084)
- Torres, F., Loor, A., & et, a. (25 de Enero de 2025). Evaluación del comercio internacional y su influencia en la economía ecuatoriana. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*. doi:[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v9i1.16084](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i1.16084)
- Véliz Intriago, A. K., Párraga Mogrovejo, M. I., & & Mendoza García, J. G. (2025). Internacionalización de las PyMEs del sector manufacturero del Ecuador post-Covid. *Ibero-American Journal of Economics & Business Research*, 1-10. doi:<https://doi.org/10.56183/iberoecb.v5i1.32>
- Wernerfelt, B. (1984). *A Resource-Based View of the Firm* (Vol. V). Obtenido de <https://www.jstor.org/stable/2486175>



wikipedia. (19 de julio de 2025). *wikipedia* . Obtenido de wikipedia sitio web:

[https://es.wikipedia.org/wiki/Industria\\_textil](https://es.wikipedia.org/wiki/Industria_textil)

## 15. Anexos

(Se agrupan los anexos tanto de la fase 1 y 2. Se etiquetan con letras de acuerdo con su orden de aparición en el texto: Anexo A, Anexo B, Anexo C. Es necesario mencionar de forma explícita el anexo en la redacción de los párrafos. Ejemplo: (ver anexo A).)

### **Anexo A:** *Entrevista semiestructurada*

| Objetivo: Analizar y comprender en profundidad los factores internos y externos que afectan la capacidad de internacionalización de Duque's Creation.                             |                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Datos generales del entrevistado:<br>Nombre: Maria Magdalena Pico Acosta<br>Cargo: Fundadora de Duque's Creation<br>Empresa: Duque's Creation                                     |                                                                                                                                                                                                                                             |
| Preguntas                                                                                                                                                                         | Respuestas                                                                                                                                                                                                                                  |
| 1. Considerando que Duque's Creation es una pequeña empresa familiar con capacidad limitada, ¿qué piensa usted acerca de la posibilidad de vender sus productos fuera de Ecuador? | Consideramos que Duque's Creation podría contemplar la posibilidad de exportar como posible, aunque en un futuro aún distante debido a sus actuales limitaciones operativas.                                                                |
| 2. Desde su experiencia, ¿qué dificultades cree que podría enfrentar una empresa pequeña como la suya al intentar exportar?                                                       | Las principales dificultades percibidas incluyen inestabilidad económica, limitaciones en la contratación de personal calificado, dificultades de acceso constante a materiales específicos y demoras en los pagos por trabajos realizados. |

|                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3. ¿Piensa usted que la industria textil ecuatoriana actualmente facilita o complica que empresas pequeñas puedan competir en mercados internacionales? ¿Por qué?               | Se identifica una dificultad significativa debido a la competencia interna provocada por la prevalencia de ropa importada económica ("ropa chatarra"), que limita la demanda de confección local. No obstante, persiste una necesidad específica por ajustar estas prendas al cliente. |
| 4. ¿Qué aspectos específicos relacionados con materiales, costos o tecnología considera que afectan más directamente la capacidad de Duque's Creation para internacionalizarse? | Los aspectos más críticos para internacionalizarse son la capacidad limitada de producción debido a dificultades en encontrar personal calificado, y la escasez intermitente de materiales específicos como botones o telas, lo que complica mantener una producción consistente.      |
| 5. ¿En este momento, siente que su empresa cuenta con suficientes recursos (financieros, humanos, técnicos) para enfrentar el desafío de la exportación?                        | Actualmente, Duque's Creation no posee suficientes recursos financieros ni humanos para enfrentar exitosamente el desafío de exportar.                                                                                                                                                 |
| 6. ¿Cree usted necesario adaptar sus productos (por ejemplo, diseño, calidad, empaque) para satisfacer las expectativas de clientes extranjeros?                                | La adaptación de los productos en términos de diseño, calidad y ajuste personalizado es fundamental para satisfacer las expectativas del cliente internacional.                                                                                                                        |
| 7. ¿Qué tipo de ayuda externa (gubernamental o privada) piensa que necesitaría Duque's Creation para poder exportar con éxito?                                                  | La empresa necesitaría principalmente acceso a créditos con tasas de interés bajas, sean gubernamentales o privados, para apoyar su expansión internacional.                                                                                                                           |
| 8. ¿Cuál sería, en su opinión, la principal ventaja o fortaleza que Duque's Creation podría aprovechar en un mercado internacional?                                             | La mayor fortaleza de Duque's Creation para competir internacionalmente radica en la confección artesanal certificada, con atención detallada y personalizada al pedido del cliente.                                                                                                   |

|                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 9. ¿Ha pensado en alguna estrategia específica para promocionar o vender sus productos en otros países?                                                                                                 | La estrategia promocional propuesta se basa principalmente en el uso de redes sociales y colaboraciones estratégicas con otros artesanos para aumentar la capacidad productiva y visibilidad.                                                                                                      |
| 10. Finalmente, siendo realista y considerando el tamaño actual de su empresa, ¿cómo ve el futuro de Duque's Creation en cuanto a la posibilidad de expandirse internacionalmente en los próximos años? | La expansión internacional de Duque's Creation es considerada viable en el mediano a largo plazo, pero inicialmente la empresa busca consolidar su posición en el mercado local, mejorando estabilidad operativa y aumentando su capacidad productiva antes de plantearse la internacionalización. |

*Elaborado por: Autor*

*Fuente: entrevista*

#### **Anexo B: Principales barreras para la internacionalización de las pymes ecuatorianas.**

| <b>Barreras Principales</b>                          | <b>Descripción</b>                                                                                                         | <b>Fuente / Referencia</b>                                    |
|------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| <b>Falta de capital y financiamiento accesible</b>   | Dificultad para acceder a créditos; altas tasas de interés; falta de garantías y desconocimiento de productos financieros. | Mantil (2023); Entrevista Anexo A; Torres, Loor, & al. (2025) |
| <b>Limitada capacitación tecnológica y digital</b>   | Bajo uso de plataformas digitales, comercio electrónico y herramientas tecnológicas clave para competir.                   | Aguilar & Zambrano (2024); Silva Mena (2020)                  |
| <b>Producción artesanal y baja escala productiva</b> | Producción limitada, falta de personal capacitado y dependencia de insumos variables o escasos.                            | Entrevista Anexo A; AITE (2024)                               |
| <b>Competencia desleal con</b>                       | Alta presencia de ropa económica importada (ropa chatarra), que desplaza la demanda local.                                 | Entrevista Anexo A; Ministerio de Producción (2023)           |

|                                                               |                                                                                                                |                                                                     |
|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| <b>productos importados baratos</b>                           |                                                                                                                |                                                                     |
| <b>Débil vinculación con instituciones de apoyo</b>           | Escasa articulación con entidades como ProEcuador, asociaciones gremiales o programas de internacionalización. | Aguilar & Zambrano (2024); Silva Mena (2020)                        |
| <b>Dependencia de insumos importados</b>                      | Limitaciones logísticas y de acceso constante a materiales como telas, botones y colorantes.                   | Silva Mena (2020); Entrevista Anexo A                               |
| <b>Falta de planificación estratégica para la exportación</b> | Ausencia de planes claros, visión a largo plazo o estrategias comerciales específicas para mercados externos.  | Graves & Thomas (2008); Loane et al. (2007); Casillas et al. (2005) |
| <b>Poca inversión en marca y diferenciación</b>               | Escaso posicionamiento de marca, baja inversión en innovación o certificaciones de valor agregado.             | Silva Mena (2020); Erik y otros (2024)                              |

*Elaborado por: Autor*  
*Bibliografía*

*Fuente: Elaborado por autor basado en la*

#### **Anexo C: Instrumentos institucionales de apoyo a la internacionalización de las PYMES ecuatorianas**

| <b>Institución / Programa</b>                                                 | <b>Tipo de apoyo ofrecido</b>                                                                          | <b>Requisitos / Observaciones</b>                                   | <b>Fuente</b>                   |
|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| <b>PRO ECUADOR</b><br>(Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones) | Asesoría técnica, inteligencia comercial, participación en ferias internacionales, ruedas de negocios, | Registro como empresa exportadora, cumplimiento de normativa básica | Ministerio de Producción (2023) |

|                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                      |                                                |
|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
|                                                                     | capacitaciones, servicios de información sectorial                                                                                                        |                                                                                      |                                                |
| <b>Exporta Fácil</b><br>(Programa conjunto con CORREOS DEL ECUADOR) | Plataforma logística simplificada para microempresas. Permite exportaciones hasta USD 5.000 por envío, sin necesidad de agente aduanero                   | Aplica para RUC o RISE; orientado a productos no perecibles y en pequeñas cantidades | Ministerio de Producción / Correos del Ecuador |
| <b>FEDEXPOR</b><br>(Federación Ecuatoriana de Exportadores)         | Red empresarial, representación gremial, asesoría técnica, formación especializada, participación en ferias y misiones comerciales                        | Membresía activa, cumplimiento de requisitos estatutarios                            | Aguilar & Zambrano (2024)                      |
| <b>CFN – Corporación Financiera Nacional</b>                        | Financiamiento para planes de inversión productiva con orientación exportadora. Fondos reembolsables y no reembolsables, líneas de crédito preferenciales | Plan de negocio exportador, análisis financiero, historial crediticio                | CFN / Boletín Económico Productivo (2023)      |
| <b>AITE – Asociación de Industriales Textiles del Ecuador</b>       | Capacitación técnica especializada, acceso a estadísticas sectoriales, enlace con políticas públicas y redes privadas                                     | Registro gremial, pertenencia al sector textil-confección                            | AITE (2024)                                    |

|                                                               |                                                                                                                       |                                                                  |                                |
|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| <b>BANECUADOR</b><br>(Programas Impulso MYPE / Impulso Mujer) | Créditos de desarrollo productivo, incluidos proyectos con potencial exportador. Tasa preferencial, enfoque inclusivo | RUC activo, validación de actividad económica, garantías mínimas | Ministerio de Producción, 2023 |
|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|--------------------------------|

*Elaborado por: Autor*  
*Bibliografía*

*Fuente: Elaborado por autor basado en la*

#### **Anexo D: FODA de Duque's Creation frente a la internacionalización.**

*Elaborado por: Autor    Fuente: entrevista*

#### **Anexo E: Indicadores internos de viabilidad para la internacionalización de Duque's Creation.**



| Indicador Interno              | Situación Actual                               | Observaciones Clave                                                  |
|--------------------------------|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| <b>Capacidad de producción</b> | Aproximadamente 50 prendas semanales (hechas a | Producción limitada; no cuenta con línea de ensamblaje estandarizada |

|                                              |                                                                                          |                                                                                                                     |
|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                              | medida)(chalecos, producto estrella)                                                     |                                                                                                                     |
| <b>Personal operativo disponible</b>         | Fundadora + colaboraciones ocasionales con artesanos locales                             | No cuenta con personal permanente ni especializado para producción a gran escala                                    |
| <b>Nivel de digitalización</b>               | Promoción básica en redes sociales; sin tienda online ni sistema de pedidos automatizado | Canales digitales no estructurados; no hay e-commerce formal                                                        |
| <b>Acceso a insumos</b>                      | Variable; dependencia de proveedores locales para telas y botones                        | Escasez ocasional de materiales afecta la continuidad de producción                                                 |
| <b>Gestión financiera</b>                    | Sin acceso a líneas de crédito; recursos limitados                                       | Falta de planificación financiera a mediano plazo; no aplica a fondos de exportación                                |
| <b>Certificaciones técnicas o de calidad</b> | No posee certificaciones internacionales                                                 | Obstáculo para ingresar a mercados exigentes                                                                        |
| <b>Certificación artesanal oficial</b>       | Certificada por la Federación de Artesanos de Manabí y la JNDA                           | Otorga respaldo legal al carácter artesanal; habilita acceso a programas especializados y valor cultural exportable |
| <b>Estrategia de internacionalización</b>    | Visión a futuro con interés en exportar productos artesanales                            | No existe aún un plan formal ni evaluación de mercados potenciales                                                  |
| <b>Relación con instituciones de apoyo</b>   | Conocimiento limitado de programas como                                                  | No afiliada a gremios ni programas de internacionalización                                                          |

|                                              |                                                                           |                                                                                  |
|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
|                                              | PRO ECUADOR o<br>Exporta Fácil                                            |                                                                                  |
| <b>Adaptabilidad del producto al mercado</b> | Alta: producto artesanal, personalizado y con buena percepción de calidad | Potencial valor agregado en mercados que buscan autenticidad y diseño exclusivo  |
| <b>Reconocimiento de marca</b>               | Nivel local consolidado, sin presencia regional o internacional           | Requiere desarrollo de identidad visual y posicionamiento para públicos externos |

*Elaborado por: Autor    Fuente: entrevista*