



Article information

Received: 11/03/2024

Accepted: 08/04/2025

Published: 15/05/2025

DOI: <https://doi.org/10.56183/iberoecb.v5i1.32>

JEL: M20, M11, M21

Peer Reviewed



Amnuska Koyito Véliz Intriago
Doctora en Ciencias Administrativas. Docente
de la Facultad de Ciencias Administrativas,
Contables y Comercio de la Universidad Laica
Eloy Alfaro de Manabí
<https://orcid.org/0000-0002-7851-1914>
amnuska.veliz@uleam.edu.ec

Mayra Iveth Párraga Mogrovejo
Magister en Administración Portuaria
Docente de la Facultad de Ciencias
Administrativas, Contables y Comercio de
la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí
<https://orcid.org/0000-0002-1136-186X>
mayra.parraga@uleam.edu.ec

Jorge Gregorio Mendoza García
Magíster en Comercio Exterior: Gestión
Docente de la Facultad de Ciencias
Administrativas, Contables y Comercio de
la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí
<https://orcid.org/0000-0003-2165-7522>
jorge.mendoza@uleam.edu.ec

Internacionalización de las PyMEs del sector manufacturero del Ecuador post-Covid

Internationalization of SMEs in Ecuador's manufacturing sector post-Covid

RESUMEN:

Las Pymes son el 98% de todos los establecimientos económicos del Ecuador y permiten el 56% de los puestos de empleo. Después de la pandemia por COVID-19 la internacionalización se convirtió en una prioridad global, impulsada por la digitalización, la sostenibilidad y la ayuda de los gobiernos. Este artículo presenta las estrategias y desafíos de la internacionalización de las Pymes manufactureras del Ecuador. El trabajo es una revisión exploratoria-descriptiva de fuentes secundarias y se basa en artículos científicos de Scopus, Web of Science y Scielo, informes del Banco Central del Ecuador, del FMI, BID y UNAM, y estudios del tema PyMEs e internacionalización publicados entre 2011 y 2025. Los resultados revelan que internacionalización se dio en Pymes que tenían modelos de negocio autónomos digitalizados o que contaban con madurez tecnológica, pero existen diferencias significativas entre ellas. La cooperación internacional tiene un rol primordial para llegar a mercados y recursos internacionales. El financiamiento, pese a sus retos, ha sido respaldado por préstamos. La diversificación de mercados impulsó algunos sectores como la agroindustria y la mueblería. La innovación y calidad, con prácticas verdes y uso de tecnología, son los principales diferenciadores. Finalmente, se detectaron que las principales barreras a la internacionalización son la estratégica y gerencial, limitaciones financieras, de conocimiento e innovación y regulatoria.

Keywords: Internacionalización, Pymes, digitalización, sostenibilidad, estrategias de expansión.

Implicaciones y originalidad: El estudio evidencia cómo la madurez digital y la cooperación internacional moldean la internacionalización, destacando brechas sectoriales que cuestionan políticas homogéneas y subrayan la necesidad de estrategias diferenciadas y contextualizadas.

ASBTRACT:

SMEs are 98% of all economic establishments in Ecuador and allow 56% of jobs. Globally, after the COVID-19 pandemic, internationalization became a priority, driven by digitalization, sustainability, and government aid. This article presents the strategies and challenges of the internationalization of manufacturing SMEs in Ecuador. The work is an exploratory-descriptive review of secondary sources and is based on scientific articles from Scopus, Web of Science and Scielo, reports from the Central Bank of Ecuador, the IMF, IDB and UNAM, and studies on SMEs and internationalization published between 2011 and 2025. The results reveal that internationalization occurred in SMEs that had digitized autonomous business models or that had technological maturity, but there are significant differences between them. International cooperation plays a key role in reaching international markets and resources. The financing, despite its challenges, has been backed by loans. The diversification of markets boosted some sectors such as agribusiness and furniture. Innovation and quality, with green practices and the use of technology, are the main differentiators. Finally, it was detected that the main barriers to internationalization are strategic and managerial, financial, knowledge and innovation and regulatory limitations.

Palabras clave: Internationalization, SMEs, digitalization, sustainability, expansion strategies.

Implications and originality: This study uncovers the nuanced role of digital maturity and international cooperation in Ecuadorian SMEs' globalization, revealing sector-specific enablers and barriers that challenge one-size-fits-all policy approaches.

INTRODUCCIÓN

La internacionalización es un proceso no lineal, caracterizado por episodios en los mercados: entrada y salidas esporádicas que pueden dificultar la posición empresarial en el estadio mundial (Knight & Khan, 2024). La internacionalización de las PyMEs de Ecuador en el mundo post-COVID-19 influye en la diversificación y la sostenibilidad comercial. Las pymes suman unos 98% de la producción económica del país, suponiendo casi la cuarta parte del trabajo, y son fundamentales para la base económica del país (Araque et al., 2022; Banco Central del Ecuador, 2024). El sector manufacturero aporta 14% del PIB, aunque ha intentado mejorar su participación en mercados globales (International Trade Administration, 2024a, 2024b).

La economía ecuatoriana se comportó de manera diversa tras la pandemia. Tuvo un crecimiento del PIB del 2,4% en 2022, aunque una reducción del 6,2% respecto a su crecimiento del 2021 (Banco Central del Ecuador, 2022). Como parte del crecimiento económico del año, le ayudó que aumentó el consumo privado (4,6%) y el gasto gubernamental (4,5%) (IMF, 2020). En el 2023 hubo una evolución del 5,9%, acompañado por un decrecimiento del 2%. Los motivos de la mejoría fueron el gasto público (3,7%), exportaciones (2,3%), consumo de familias (1,4%) y Formación Bruta de Capital Fijo (FBCF)(0,5%) (Focus Economics; 2025). Sin embargo, en el cuarto trimestre el PIB cayó del 0,7% interanual esencialmente por la caída del consumo familiar y el mercado exterior (Banco Central del Ecuador, 2023, 2024).

En perspectiva, el Banco Central del Ecuador espera para el país una economía más diversificada, con la recuperación de la inversión y el consumo sustentables de la población, sobre todo en campos como la vivienda, alimentación, comercio, y acuicultura (Statista, 2025). El ranking de sectores del 2023 se demuestra el efecto positivo en los que se beneficiaron 13 de los 20 sectores, entre ellos: la energía eléctrica (7,1%), la pesca y acuicultura (5,9%) y la administración pública (5,2%), mientras que la construcción se reducía considerablemente (-13,6%) (Banco Central del Ecuador, 2022). Los mercados más productivos en 2022 fueron la alojamiento y alimentos (12,2%) y pescadilla y la acuicultura (11,8%) (IMF, 2020).

A pesar de ello, existen algunos indicadores y tendencias preocupantes en el mercado de las PYMES. Entre los períodos 2022 y 2023 las exportaciones totales llegaron a los 33,0 mil millones USD, y bajaron a 31 mil millones USD, al igual que la Inversión Extranjera Directa (IED), de 0,9 mil millones a 0,4 mil millones. Esto muestra la dificultad que tienen para internacionalizarse. Además, los fondos internacionales cayeron de 8,5 mil millones USD a 4,5 mil millones, lo que puede influir en la estabilidad económica y la confianza de los inversores (Focus Economics, 2025; Giordano, 2020).

La Intensidad de Internacionalización (II) es un indicador que se aprecia por el tamaño en el que surgen ingresos por operaciones externas. Para el Ecuador este varía entre un 0% (menos del 15% de los ingresos internacionales) y un 3% (superior al 65%) (Banco Central del Ecuador, 2024; Berrezueta et al., 2024).

Debido a las dificultades de la pandemia, varias organizaciones apoyaron al país de diversos modos. El gobierno ecuatoriano recibió y brindó muchas medidas de ayuda importantes como erogaciones económicas y campañas de capacitación que promovieron la innovación y la diversificación, además de las exportaciones básicas (Espinoza, 2015). Las micro y pequeñas y medianas empresas recibieron ayuda de \$1 300 millones por parte del Banco Interamericano de Desarrollo para socorrer en mayor escala su vuelta económica con la solicitud de su acceso al seguro a través del Programa CRECER de la Corporación Nacional de Finanzas Bancarias Públicas (Jha et al., 2022). El Programa Indicativo Plurianual (PIP) para 2021-2024 asignó 40 millones de euros a programas que fomentaran colaboraciones público-privadas y mejoren la productividad de las pymes principalmente a grupos vulnerables (Fernandes et al., 2023). Por otro lado, en Ecuador, la Corporación Financiera Internacional preparó una programación destinada a \$100 millones de financiar programas de desarrollo sustentable orientados principalmente a microempresas lideradas por mujeres e iniciativas de agricultura sostenible (Orellana et al., 2022).

Pero ¿cómo y por qué las empresas se internacionalizan? En respuesta a esta pregunta, existen diversos modelos. El modelo Uppsala, propone un proceso de internacionalización basado en la acumulación gradual de conocimiento y experiencia en los mercados extranjeros. Según este enfoque, las empresas aumentan su participación internacional a medida que mejoran su capacidad de operar en entornos globales y al mismo tiempo reducen la incertidumbre de estas acciones (Tykesson & Alserud, 2011). Este modelo enfatiza en la distancia psíquica, es decir, las diferencias culturales, lingüísticas y normativas que dificultan la expansión

(Roque et al., 2021). Sin embargo, este modelo no genera gran impacto o no es aplicable cuando existen casos empresariales que optan por estrategias más agresivas o disruptivas para su expansión.

En este escenario, aparece el modelo Born Global que da mayor importancia a la internacionalización desde las primeras etapas de creación empresarial. Para su aplicación, es necesario que las organizaciones se apropien de los avances tecnológicos y redes estratégicas para que sirvan de apoyo para ingresar rápidamente a los mercados internacionales, sin pasar el proceso gradual del modelo Uppsala (Knight & Khan, 2024; Rani, 2021).

En cambio, la Teoría de Redes destaca la importancia de las relaciones y colaboraciones estratégicas en la internacionalización. En ese punto, los negocios de escasa de recursos pueden compensar su falta de experiencia o capital por la asociación con figuras relevantes en mercados externos (Rani, 2021; Roque et al., 2021). Por último, el enfoque teórico del modelo del ciclo de vida del producto sugiere que las estrategias de internacionalización dependen de la etapa en la que se encuentra un producto dentro de su evolución comercial: introducción, crecimiento, madurez y declive (Rani, 2021).

El presente trabajo busca reconocer las estrategias y desafíos del proceso de internacionalización de las Pymes manufactureras del Ecuador, tras la pandemia. Para alcanzar esto, se planteó: (1) analizar los modos de actuación de mayor importancia de la internacionalización, (2) identificar las barreras a las que se enfrentan las PYMES ecuatorianas en sus procesos de internacionalización, y (3) analizar la manera en que relaciones estratégicas, asociaciones y redes del ramo facilitan la competencia para los comercios internacionales. El estudio forma parte del proyecto "Construcción de una base de datos para desarrollo de mercados que apoyen la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas – PYMES, del sector manufacturero" de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.

MÉTODOS

El trabajo se basó en técnicas cualitativa de revisión sistemática de literatura. Se formuló desde un enfoque exploratorio-descriptivo basado en la realidad socioeconómica ecuatoriana en contexto post-COVID. Se examinaron artículos publicados en revistas del año 2020-2020 hasta 2025, informes de bancos internacionales como el de FMI, en el caso del BID, organismos como las Naciones Unidas, y otros informes especializados en PYMES e internacionalización. Como criterio de selección se escogieron aquellos trabajos que muestren relevancia temática y credibilidad a nivel nacional e internacional.

La búsqueda bibliográfica siguió pautas sistematizadas, iniciando con la identificación de marcos teóricos. Luego, se aplicó la etapa heurística de búsqueda de documentos. En la etapa hermenéutica aparecieron categorías emergentes como la transformación digital y la digitalización y automatización de las pymes ecuatorianas, alianzas estratégicas y colaboraciones, entre otras. Finalmente, se realizó la redacción del reporte acorde a dichas categorías.

La técnica empleada contó con limitaciones propias de las técnicas de revisión bibliográfico, como la restricción en el acceso a fuentes primarias, posibles sesgos en la selección de fuentes y ciertas limitaciones en encontrar datos actualizados de las PYMES ecuatorianas. Sin embargo, estas fueron tomadas en cuenta durante el análisis y la interpretación de resultados. Como parte ética, el presente trabajo respecto la autoría intelectual mediante, la transparencia en la presentación de resultados y procuró mantener objetividad en la interpretación.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La pandemia por COVID-19 mostró debilidades estructurales. La literatura especializada ha considerado algunos puntos como claves que requieren atenciones estratégicas de las PYMEs ecuatorianas en el periodo postpandemio (García et al., 2020). Un análisis financiero basado en el modelo Z-Score de Altman reveló cambios significativos en la probabilidad de quiebra de estas organizaciones al comparar el período previo a la COVID-19 (2019) con el primer año de la pandemia (2020). Se observó un impacto negativo en la liquidez (-0,11%), mientras que la rentabilidad creció un 4%, indicando ganancias pese a la ausencia de un incremento

en las ventas. La probabilidad de quiebra pasó de 2,22 en 2019 a 1,97 en 2020 para las empresas manufactureras, influida por una caída del 10% en las ventas (Buele et al., 2024).

El proceso de internacionalización se enfrentó a barreras múltiples quienes marcaron una compleja situación. Esta incertidumbre económica global empeorada por la pandemia repercutió en una resiliencia organizacional sin precedentes, así como en el aumento de las inversiones en innovación, cambios tecnológicos y medidas diferenciadoras en sectores cada vez más competitivos. La tabla 1 presenta una síntesis de los modos de implementación y desafíos identificados en la internacionalización de las PYMES manufactureras ecuatorianas post-COVID-19.

Tabla 1. Modos de implementación y desafíos

Modos de Implementación	Desafíos	Referencias
Transformación digital y Digitalización y Automatización de las PYMES ecuatorianas:	Limitada alfabetización digital y habilidades	(Benavides & Avila, 2021; Conti et al., 2023; Khan & Siddiqui, 2023; Ulloa et al., 2021)
Alianzas Estratégicas y Colaboraciones	Disrupciones logísticas y de cadena de suministro	(Mera et al., 2023; Ramírez & Arias, 2022; Zahoor & Lew, 2023)
Acceso a financiamiento	Limitado acceso a financiamiento	(Balarezo et al., 2022; Khan & Siddiqui, 2023; Mera et al., 2023; Vásquez & Cajas, 2022)
Diversificación de Mercados	Obstáculos regulatorios y burocráticos	(Aguilar et al., 2024; Ramírez & Arias, 2022; Valdivieso et al., 2023)
Enfoque en Innovación y Calidad	Competencia de mercado e incertidumbre económica global	(Khan & Siddiqui, 2023; Li, 2023; Orbe et al., 2022; Valdivieso et al., 2023)

Fuente: Elaboración de los autores con base en la literatura

Una necesidad prioritaria que plantean las Pymes es la transformación digital, ante la disrupción supuesta por la pandemia. El virus aceleró la transición de la gestión de los negocios tradicionales hacia interacciones digitales, requiriendo de mejoramiento de sus habilidades tecnológicas (Conti et al., 2023; Valdivieso et al., 2023; Orellana et al., 2022; Palma et al., 2021).

En Ecuador, una serie de empresas Pymes que exportaban productos tradicionales llevaron adelante políticas de integración digital y diversificación de mercado que buscaban maximizar la competitividad (Cruz et al., 2021), lo que implica un radical cambio en su delineamiento comercial internacional. Hay que señalar, en este sentido, que esta revolución digital pasó a ser una oportunidad empresarial para ponerse en la vía del desarrollo de softwares como los utilizados para el análisis de datos y el uso de plataformas de comercio electrónico y de automatización (European Union, 2022; Orellana et al., 2022). Por otro lado, la servitización, es decir, la transformación de las fábricas de producción a compañías de servicios, parece ser el factor determinante para establecer propuestas en los bienes diferenciales e incrementar la rentabilidad operativa (Focus Economics, 2025).

De esta manera, se puede afirmar que la automatización ha mejorado la eficiencia de las Pymes y reducir sus costos (Khan & Siddiqui, 2023; Mera et al., 2023). El marketing digital se ha transformado en algo más sofisticado y estratégico, gracias a la existencia de redes de comercio electrónico y el desarrollo de productos de mayor valor agregado (Benavides & Avila, 2021; Ulloa et al., 2021; Conti et al., 2023; Mera).

En el contexto actual, la formación de alianzas estratégicas internacionales y la diversificación de mercados se han convertido en los fundamentos de la gobernanza empresarial no simplemente por el paso necesario de los mercados, sino por las posibilidades de nuevos recursos y por la limitación de los riesgos de la sede sobre tales mercados (Li, 2023; Orbe et al., 2022; Zahoor & Lew, 2023).

Las PYMES han identificado en las alianzas estratégicas con firmas extranjeras y en la participación en operaciones comerciales mundiales una oportunidad notable de expandir su alcance. Modalidades como las sociedades conjuntas, asociaciones de distribución y acuerdos de licencias pueden aportar con habilidades complementarias, impulsar el intercambio de tecnología y hacer negocios cotidianos (Vattikoti - Razak, 2021). Del mismo modo, la identificación de ventanas de oportunidad se ha convertido en una constante. Para ello, las empresas deben analizar constante y profundamente las tendencias del mercado, lo que puede determinar el éxito en los procesos de internacionalización (Abraha & Hyder, 2021; Vattikoti & Razak, 2021).

Tal como muestran también experiencias como la de la Asociación de Productores Orgánicos de Vinces pueden unir pequeños productores a mercados fuertes y posibilidades de crecimiento (Meza et al., 2019; Sandberg, 2012). Fabricantes de muebles de madera han logrado una mayor mejor competitividad al desarrollar las garantías de calidad y la planificación estratégica (Bermeo & Saavedra, 2018). Empresas como EC Brakes han optimizado su presencia en mercados nacionales e internacionales aprovechando estrategias de diferenciación de productos (Hong, 2016). Las PYMES agroindustriales también representan un ejemplo paradigmático de esta transformación, adoptando prácticas avanzadas y certificaciones que les permiten integrarse en clústeres internacionales de franquicias (Jara & Solorzano, 2024).

El concepto de sostenibilidad también juega un papel central en el marco de la internacionalización de las PYMEs, con la innovación verde emergiendo como un diferenciador competitivo. Como los mercados internacionales cada día son más controlados, emplear prácticas éticas posibilitan la aceptación de productos y servicios (Gang, 2023; Orellana et al., 2022). También, el uso de nuevas tecnologías como el blockchain — que permite la trazabilidad del suministro — están acentuando la transparencia y la responsabilidad en sistemas de producción de toda clase (Useche et al., 2021).

Barreras y desafíos para la internacionalización

El proceso de internacionalización de las Pymes manufactureras ecuatorianas se ve limitada por barreras en las dimensiones estratégicas, financieras, de conocimiento, de mercado, logísticas, regulatorias y del entorno externo. Muchas de ellas, de origen familiar, enfrentan dificultades adicionales debido a su tamaño, flexibilidad limitada y acceso restringido a financiamiento. A pesar de esto, la adopción de tecnologías digitales y estrategias de redes está permitiendo a algunas empresas superar estas barreras y acceder a mercados internacionales (Banco Central del Ecuador, 2024; Peprny et al., 2011).

Tabla 2. Principales barreras para la internacionalización de las pymes ecuatorianas

Tipo de Barrera	Desafíos Clave	Referencias
Estratégica y Gerencial	Falta de prácticas de gestión estratégica, liderazgo débil y toma de decisiones deficiente.	(García et al., 2024; Zúñiga et al., 2024)
Financiera	Acceso limitado a financiamiento, altos costos de internacionalización y vulnerabilidad financiera.	(Fernández & Bruna, 2024; Tu & Anh, 2021)
Conocimiento e Innovación	Falta de conocimiento del mercado, inversión limitada en I+D y uso insuficiente de las TIC.	(Ibujés & Franco, 2024; Urban et al., 2023)
Relacionada con el Mercado	Competencia intensa, falta de reconocimiento de marca y barreras culturales e idiomáticas.	(Argohty et al., 2023; Urban et al., 2023)
Logística y Operacional	Gestión ineficiente de la cadena de suministro, infraestructura deficiente e ineficiencias operativas.	(Soria Orbe, 2024; Jara & Solorzano, 2024)
Regulatoria e Institucional	Complejidad de las regulaciones del comercio internacional y falta de apoyo gubernamental.	(Camacho, 2024; Lafebre & Moreno, 2024)
Entorno Externo	Condiciones económicas globales, inestabilidad política e impacto de eventos globales.	(Kovtunen et al., 2024; Orbe et al., 2022)

Fuente: Elaboración de los autores con base en la literatura

En cuanto a las barreras gerenciales, las pymes ecuatorianas presentan deficiencias en la implementación de prácticas de gestión estratégica (García et al., 2024) que las enfrentan a complejidades particulares en los procesos de toma de decisiones (Tykesson & Alserud, 2011). Estas organizaciones evidencian limitaciones en liderazgo y experiencia en negocios internacionales, manifestando preferencias por mercados psicológicamente cercanos (Roque et al., 2021), lo que se agrava por la escasez de programas de capacitación (Ibujés & Franco, 2024; Zúñiga et al., 2024).

Las restricciones financieras constituyen otro obstáculo significativo. El acceso limitado a financiamiento incrementa los costos asociados con investigación de mercado, logística y estrategias de marketing (Fernández & Bruna, 2024). La vulnerabilidad financiera resulta particularmente crítica en empresas más pequeñas (Lafebre & Moreno, 2024).

Los desafíos de conocimiento e innovación, las barreras de mercado, aspectos logísticos y operativos, y el entorno regulatorio presentan complejidades adicionales. La limitada comprensión de mercados internacionales y la inversión insuficiente en I+D obstaculizan la generación de productos competitivos (Banco Central del Ecuador, 2024; Urban et al., 2023; Hult et al., 2019).

Las divergencias culturales-lingüísticas hacen difíciles las relaciones internacionales (Kovtunen et al., 2024) y las ineficiencias en cadenas de suministro e infraestructuras multiplica los gastos operativos (Soria Orbe, 2024; Jara & Solorzano, 2024). La complejidad regulatoria y la limitada asistencia gubernamental restringen las posibilidades de expansión (Camacho, 2024).

Por otro lado, desde el panorama mundial, factores como la inestabilidad política y la oscilación económica y la situación después de la COVID-19 aumentan la incertidumbre, incidiendo también sobre los planes de internacionalización (Kovtunen et al., 2024; Orbe et al., 2022).

Además de estos problemas diagnosticados, corren obstáculos tributarios (Balarezo et al., 2022; Ramírez & Arias, 2022), altos precios y aranceles dificultad también la competencia en el comercio mundial, (Vasco & Chiluisa, 2024).

Discusión

El análisis de los procesos de internacionalización entre las PYMES manufactureras ecuatorianas revela patrones que corroboran y enfrentan perspectivas teóricas (Olivares y Barbero, 2022). La pandemia de COVID-19 ha acelerado el proceso tradicionalmente gradual del Modelo Uppsala, obligando a adaptaciones rápidas frente a disrupciones en la cadena de suministro y cambios en la demanda mundial (Tykesson y Alserud, 2011).

La transformación digital se ha convertido en una importante estrategia competitiva, sobre todo para las PYMES que exportan productos no tradicionales (Cruz y cols., 2021). Las empresas con mayor madurez digital logran tasas de penetración internacional sustancialmente más altas (Unión Europea, 2022). Las plataformas de comercio electrónico permiten acceso al mercado a pesar de limitada experiencia internacional (Berrezueta et al., 2024), aunque exponen a las PYMES a una competencia global intensificada.

Las PYMES familiares enfrentan complejidades adicionales debido a que se combinan la cultura privada familias con la gobernanza del negocio empresarial, lo cual impacta de manera considerable en la tolerancia al riesgo y la selección de mercados internacionales (Roque et al., 2021). Muchas empresas operan con controles financieros rudimentarios, frente a los sistemas de contabilidad y control variables y robustos que exigen una evaluación efectiva del desempeño internacional y minimizar sus riesgos operativos (Hult et al., 2019).

Los mecanismos de apoyo institucional muestran eficacia desigual. A pesar de marcos como el Programa Indicativo Plurianual (Padilla et al., 2023), persisten brechas de implementación y asimetrías de información sobre la disponibilidad de programas de apoyo (Grupo Banco Mundial, 2021).

Las vulnerabilidades de la cadena de suministro han provocado una recalibración estratégica, con empresas persiguiendo diversificación y localización (García et al., 2020). Esta reorientación refleja mayor conciencia del riesgo y priorización de la resiliencia (Useche et al., 2021), indicando posibles cambios estructurales en los enfoques de internacionalización.

Muchas PYMES están desarrollando modelos de agencia híbridos que combinan representación local con estrategias digitales, reduciendo la dependencia de relaciones tradicionales (Hult et al., 2019). La participación en ecosistemas colaborativos enfrenta barreras como déficits de confianza y preocupaciones sobre propiedad intelectual, pero las empresas que superan estos obstáculos demuestran mayor resiliencia (World Manufacturing Foundation, 2020).

La orientación a la sostenibilidad muestra una correlación con la aceptación en mercados internacionales (Sucozhañay et al., 2022), aunque la implementación sigue siendo desigual (Gang, 2023). Las transiciones hacia la sostenibilidad enfrentan limitaciones financieras, creando tensiones entre imperativos económicos a corto plazo y posicionamiento competitivo a largo plazo (Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, 2020).

El fenómeno Born Global se manifiesta principalmente entre empresas con modelos de negocio digitales o especializaciones tecnológicas de nicho. Estas empresas muestran internacionalización acelerada que elude la progresión convencional, aprovechando plataformas digitales pese a recursos limitados (Knight y Khan, 2024; Rani, 2021).

Los hallazgos sugieren que el contexto manufacturero ecuatoriano requiere refinamientos teóricos que consideren la digitalización, sostenibilidad y adaptación post-pandemia. Se necesitan enfoques integrados que sintetizen modelos tradicionales con paradigmas emergentes para capturar la compleja dinámica de internacionalización de las PYMES manufactureras modernas (Fernandes et al., 2023; International Trade Administration, 2024a; Khan & Siddiqui, 2023; Valdivieso et al., 2023).

CONCLUSIONES

Las estrategias y desafíos de internacionalización de las PyMEs manufactureras ecuatorianas post COVID-19 se muestra características dinámicas. Los objetivos planteados en este estudio permitieron, en primer lugar, identificar varios modelos de internacionalización, ofreciendo ejemplos de casos ecuatorianos. Las empresas de este sector buscan reforzar su presencia en el extranjero teniendo en cuenta la creación de nuevos modelos que satisfagan los requerimientos actuales de las redes globales. Entre las estrategias más destacadas se encuentran la transformación digital y la automatización. Las PyMEs que lograron digitalizar sus modelos de negocio no solo optimizaron sus procesos, sino que también alcanzaron una mayor penetración en mercados extranjeros.

En segundo lugar, el trabajo logró categorizar las barreras que enfrentan estas empresas, las cuales son de carácter estratégico y gerencial, financieras y de conocimiento e innovación. Además, se identificaron desafíos externos como la competencia y los barreras culturales e idiomáticos; junto a debilidades logísticas, regulatorias y del entorno externo que restringen su la presencia internacional. Finalmente, se encontró que las alianzas internacionales no solo han facilitado el intercambio de recursos y conocimientos, sino que también han fortalecido la capacidad de las empresas para enfrentar las barreras inherentes a la internacionalización, como la competencia global y las limitaciones logísticas.

Sin embargo, es importante declarar algunas limitaciones de sus hallazgos. Su enfoque basado en una revisión bibliográfica restringe la profundidad del análisis y podría afectar la precisión de los resultados, y la selección de fuentes, a pesar de haber sido exhaustiva, limitan la robustez de las conclusiones. Sería recomendable que futuros estudios desagreguen a las empresas manufactureras por subsectores manufactureros, tamaño de empresa o regiones de Ecuador, las que podrían ocultar diferencias significativas.

REFERENCIAS

- Abraha, D., & Hyder, A. S. (2021). The Journey of International Strategic Alliances in Emerging Markets. En D. Abraha & A. S. Hyder, *Transformation of Strategic Alliances in Emerging Markets, Volume I* (pp. 81-100). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-80043-744-920210008>
- Araque, W., Hidalgo, R., & Rivera, J. (2022). Small and Medium-Sized Enterprises in Ecuador: Evolution and Challenges. *Journal of Evolutionary Studies in Business*, 7(1), Article 1. <https://doi.org/10.1344/jesb2022.1.j101>
- Argohty, A., Llamuca, J., Morales, X., & Villacis, J. (2023). Innovation and international competitiveness in the metalworking industry of Ecuador. *Medwave*, 23(S1), eUTA316. <https://doi.org/10.5867/medwave.2023.S1.UTA316>
- Balarezo, M., Cumbal, H., Vaca, G., & Villamarín, M. (2022). Incidencias de las restricciones por pandemia en las pequeñas empresas de la ciudad de Quito, periodo 2019-2020. *INNOVA Research Journal*, 7(2), 146-162. <https://doi.org/10.33890/innova.v7.n2.2022.2058>
- Banco Central del Ecuador. (2022). *The Ecuadorian economy grew 4.2% in 2021, exceeding the most recent growth forecasts*—Central Bank Of Ecuador [Banco Central del Ecuador]. The ecuadorian economy grew 4.2 in 2021 exceeding the most recent growth forecasts. <https://www.bce.fin.ec/en/press-release/the-ecuadorian-economy-grew-4-2-in-2021-exceeding-the-most-recent-growth-forecasts>
- Banco Central del Ecuador. (2023). *Ecuadorian economy reported a year-on-year growth of 4.3% in the fourth quarter of 2022*—Central Bank Of Ecuador [Banco Central del Ecuador]. Ecuadorian economy reported a year-on-year growth of 4.3 in the fourth quarter of 2022. <https://www.bce.fin.ec/en/press-release/ecuadorian-economy-reported-a-year-on-year-growth-of-4-3-in-the-fourth-quarter-of-2022>
- Banco Central del Ecuador. (2024). *Ecuadorean economy recorded a growth of 2.4% in 2023*—Central Bank Of Ecuador [Banco Central del Ecuador]. Ecuadorean economy recorded a growth of 2.4 in 2023. <https://www.bce.fin.ec/en/press-release/ecuadorean-economy-recorded-a-growth-of-2-4-in-2023>
- Benavides, J., & Avila, V. (2021). El comportamiento del consumidor: Comercio electrónico durante la pandemia. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(6), 492-504. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.6.807>
- Bermeo, K., & Saavedra, M. (2018). La competitividad sistémica de la MIPYME manufacturera en el nivel micro: Caso de la fabricación de muebles de madera, Ecuador. *Small Business International Review*, 2(1), 1-15. <https://doi.org/10.26784/sbir.v2i1.20>
- Berrezueta, S. C., Cueva, J. G. D., & Valarezo, M. I. (2024). PYMES ecuatorianas: Comercio exterior y fortalecimiento de mercados internacionales. *Digital Publisher CEIT*, 9(1), 112-127.
- Buele, I., Inga, C., & Mejía, J. (2024). Ecuadorian Manufacturing Companies in Pandemic: Comparative Analysis of Bankruptcy Forecast. *Journal of Business Strategy Finance and Management*, 06(01), 24-37. <https://doi.org/10.12944/JBSFM.06.01.03>
- Calheiros, N., Vasconcelos, J., & Au-Yong, M. (2023). SME Internationalization and Export Performance: A Systematic Review with Bibliometric Analysis. *Sustainability*, 15(11), Article 11. <https://doi.org/10.3390/su15118473>

- Camacho, M. (2024). Efectos de la globalización en la contabilidad internacional de pequeñas y medianas empresas (PYMES) en Ecuador, periodo 2020-2023. *ECiencia*, 1(2), 15-30. <https://doi.org/10.71022/i6t2g405>
- Conti, E., Camillo, F., & Pencarelli, T. (2023). The impact of digitalization on marketing activities in manufacturing companies. *The TQM Journal*, 35(9), 59-82. <https://doi.org/10.1108/TQM-11-2022-0329>
- Cruz, A., Terán, J., & Casillas, T. (2021). Competitiveness strategies applied by Ecuadorian SMEs exporting non-traditional products during the COVID-19 pandemic. *Centro Sur*, 6(2). <https://portal.amelica.org/amelijournal/384/3843149008/html/>
- Espinoza, L. (2015). *Factores a considerar para implementar un negocio internacional mediante una alianza estratégica en el mercado de Panamá* [Examen Complejivo, Universidad Técnica de Machala]. <http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/4325>
- European Union. (2022). *Ecuador—European Commission* [Ecuador]. International Partnerships EU - Ecuador. https://international-partnerships.ec.europa.eu/countries/ecuador_en
- Félix, & Soria Orbe, M. D. (2024). Los clústeres empresariales, una opción de mejora para la productividad, competitividad y la rentabilidad de las PYMES en Ecuador; un análisis descriptivo. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(5), 4986-5018. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i5.13945
- Fernandes, C., Veiga, P. M., & Gerschewski, S. (2023). SME internationalisation: Past, present and future trends. *Journal of Organizational Change Management*, 36(1), 144-161. <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2022-0146>
- Fernández, J., & Bruna, F. (2024). The geographical component in firms' perception of innovation barriers: The case of Ecuador. *Economics of Innovation and New Technology*, 33(5), 701-721. <https://doi.org/10.1080/10438599.2023.2237895>
- Focus Economics. (2025). Ecuador Economic Data & Projections [Ecuador Economic Data & Projections]. *FocusEconomics*. <https://www.focus-economics.com/countries/ecuador/>
- Gang, X. (2023). Strategic Analysis on the Internationalization Development of Small and Medium-sized Enterprises in the Post-pandemic Era. *WOP in Education, Social Sciences and Psychology*, 10.25236/icfmhss.2023.018, 109-113. https://webofproceedings.org/proceedings_series/article/artid/22477.html
- García, G., Guzmán, L., Sanchez, A., Martínez, R., Perez, R. F., & Uset, F. (2020). Facing post COVID-19 era, what is really important for Ecuadorian SMEs? *International Journal of Engineering Business Management*, 12, 1847979020971944. <https://doi.org/10.1177/1847979020971944>
- García, G., Sanchez, A., Perez, R., Martínez, R., & Guzman, L. (2024). Understanding the obstacles to successful strategic management implementation in Ecuadorian SMEs. *Problems and Perspectives in Management*, 22(3), 616-627. [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(3\).2024.47](https://doi.org/10.21511/ppm.22(3).2024.47)
- Giordano, G. (2020). *Plan Now to Exploit Post-COVID-19 Opportunities* [Plan Now to Exploit Post-COVID-19 Opportunities]. SME. <https://www.sme.org/technologies/articles/2020/june/plan-now-to-exploit-post-covid-19-opportunities/>
- Hong, G. (2016). *Plan de negocios para la creación de una empresa ensambladora de pastillas de frenos en Ecuador* [bachelorThesis, Quito: Universidad de las Américas, 2016.]. <http://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/4835>
- Hult, G. T. M., Gonzalez, M. A., & Lagerström, K. (2019). The theoretical evolution and use of the Uppsala Model of internationalization in the international business ecosystem. *Journal of International Business Studies*, 51(1), Article 1. <https://doi.org/10.1057/s41267-019-00293-x>
- Ibujés, J., & Franco, A. (2024). Factors influencing innovation in the manufacturing industry in Pichincha, Ecuador. *Journal of Innovation Management*, 12(3), 24-55. https://doi.org/10.24840/10.24840/2183-0606_012.003_0002
- IMF. (2020). *Helping Ecuador Confront the Pandemic* [Helping Ecuador Confront the Pandemic]. IMF. <https://www.imf.org/en/News/Articles/2020/10/05/na100520-helping-ecuador-confront-the-pandemic>
- International Trade Administration. (2024a). *Ecuador—Market Challenges* [Trade.gov]. International Trade Administration. <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/ecuador-market-challenges>
- International Trade Administration. (2024b, febrero 8). *Ecuador—Market Overview* [Trade.gov]. International Trade Administration. <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/ecuador-market-overview>
- Jara, A., & Solorzano, S. (2024). Estrategias Comerciales en las Pymes Ecuatorianas del Sector Agroindustrial, para pertenecer a los Clústeres de Franquicias Internacionales en el Ecuador en el Año 2024. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(4), 13423-13452. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4.13663
- Jha, P. K., Ghorai, S., Jha, R., & Singh, S. P. (2024). Emerging challenges of SMEs for the post-COVID-19 era: Implications for resilience and sustainability. *The TQM Journal*. <https://doi.org/10.1108/TQM-03-2024-0104>
- Khan, M. E., & Siddiqui, M. Z. (2023). Evaluating the Impact of Digital Transform of Digital Transformation & Innovation Management Strategies on SMES Performance in the Emerging Economies. *Journal of Social Sciences Development*, 02(02), 297-305. <https://doi.org/10.53664/JSSD/02-02-2023-14-297-305>
- Knight, G., & Khan, H. (2024). 6: Born global firms. En *Encyclopedia of International Strategic Management* (pp. 14-17). Edward Elgar Publishing. <https://www.elgaronline.com/display/book/9781800884045/ch06.xml>
- Kovtunen, Y., Kovtunen, N., Podoliak, D., & Aliiev, F. (2024). Features of managing the international strategic partnership of a manufacturing enterprise in the conditions of global changes. *Economics. Finances. Law*, 3/2024, 31-34. <https://doi.org/10.37634/efp.2024.3.6>
- Lafebre, L., & Moreno, V. (2024). Análisis del impacto de reformas tributarias en Pymes ecuatorianas: Viabilidad, competitividad y desarrollo empresarial. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 7(2), 88-99. <https://doi.org/10.62452/ef1bhs66>
- Li, Y. (2023). *Revisiting the Springboard Perspective: Market-seeking Internationalization, Dynamic Capabilities and Digital Transformation of Emerging Market Firms*. Hawaii International Conference on System Sciences. <https://doi.org/10.24251/HICSS.2023.576>
- Mera, W. W. R., Pereira, J. L. A., Contreras, L. J. M., Romero, F. A. P., & Mendoza, F. A. E. (2023). Post-pandemia: Efectos en la Logística de los Negocios del Cantón Montalvo – Ecuador. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(5), Article 5. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i5.7764
- Meza, T., Cisneros, L., & Meza, J. (2019). Experiencia de asociatividad en Ecuador: Caso Apovinces. *Sotavento M.B.A.*, 30, 32-41. <https://doi.org/10.18601/01233734.n30.04>
- Olivares, J. V., & Barbero, M. I. (2022). Latin American Small and Medium-Sized Enterprises: A Historical Perspective. *Journal of Evolutionary Studies in Business*, 7(1), Article 1. <https://doi.org/10.1344/jesb2022.1j097>
- Orbe, J., Cortez, A., & Quishpe, T. (2022). Estrategias de competitividad aplicada por las Pymes ecuatorianas exportadoras de productos no tradicionales durante la pandemia del COVID-19. *Centro Sur*. <https://doi.org/10.37955/cs.v6i2.243>
- Orellana, C., Chávez, C., Herrera, A., Guevara, Y., Romero, Y., Moyano, M., Rentería-Ramos, R., & Chong, M. (2022). Challenges in Micro and Small Food Enterprises during the COVID-19 Pandemic in Ecuador. *Sustainability*, 14(15), Article 15. <https://doi.org/10.3390/su14159576>
- Padilla, C. P., Padilla-Lozano, J., Ortiz, G. E. R., & Collazzo, P. (2023). Green innovation and competitiveness: Empirical evidence from Ecuadorian manufacturing. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 22(3), 303-323. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-03-2023-1405>

- Palma, A., Loor, D., Palacios, D., & Ponce, J. (2021). Dificultades Socio-Económicas de Ecuador, derivadas del Sars-Cov-2: Sus Efectos en la Muerte de las Pymes. *Observatorio De La Economía Latinoamericana*, 19(3), 30-59. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8128677.pdf>
- Pepny, A., Kubickova, L., Pepny, A., & Kubickova, L. (2011). Evaluation Models of the Success of SMEs in the Internationalization Process. En *The Economic Geography of Globalization*. IntechOpen. <https://doi.org/10.5772/17934>
- Ramírez, M., & Arias, J. (2022). Análisis organizacional de las Aduanas en Ecuador, durante la pandemia Covid 19 periodo 2020—2021. *593 Digital Publisher CEIT*, 7(5), 58-76. <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.5.1289>
- Rani, P. (2021). Applicability of Uppsala model of internationalization in the modern business environment. *International Journal of Business Management and Economic Review*, 4(5), 91-104. <http://doi.org/10.35409/IJBMER.2021.3315>
- Roque, A. F., Raposo, M. L., Alves, M. do C., Roque, A. F., Raposo, M. L., & Alves, M. do C. (2021). Management Accounting and Control Systems in the Uppsala Internationalization Process Model. A Case Study. *Innovar*, 31(80), 9-28. <http://dx.doi.org/10.15446/innovar.v31n80.93661>
- Sandberg, S. (2012). *Internationalization of SMEs into Emerging Market Business Networks: Antecedents of the Network Entry Node Choice*. AIB 2012, Academy of International Business, Washington DC, USA, June 30-July 3, 2012. <https://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:inu:diva-30126>
- Statista. (2025). *Macroeconomic Indicators—Ecuador | Market Forecast* [Macroeconomic Indicators - Ecuador]. Statista. <http://frontend.xmo.prod.aws.statista.com/outlook/co/macroeconomic-indicators/ecuador>
- Sucozhañay, G., Vidal, I., & Vanegas, P. (2022). Towards a Model for Analyzing the Circular Economy in Ecuadorian Companies: A Conceptual Framework. *Sustainability*, 14(7), Article 7. <https://doi.org/10.3390/su14074016>
- Tu, P., & Anh, H. (2021). Internationalization and Firm Performance: Case of Manufacturing Enterprises in Ecuador. *Research in World Economy*, 12(1), 11. <https://doi.org/10.5430/rwe.v12n1p11>
- Tykesson, D., & Alserud, M. (2011). *The Uppsala Model's Applicability on Internationalization Processes of European SMEs, Today—A Case Study of Three Small and Medium Sized Enterprises* [Lunds Universitet]. <http://lup.lub.lu.se/student-papers/record/2058238>
- Ulloa, N., Fajardo, V., González, M., & Solórzano, S. (2021). Estrategias post Covid-19: Desafíos para las empresas exportadoras de productos tradicionales. *INNOVA Research Journal*, 6(2), 180-195. <https://doi.org/10.33890/innova.v6.n2.2021.1636>
- United Nations Industrial Development Organization. (2020, mayo). *Why innovative manufacturing and circularity are key for a resilient manufacturing industry post-COVID-19*. UNIDO. <https://www.unido.org/news/why-innovative-manufacturing-and-circularity-are-key-resilient-manufacturing-industry-post-covid-19>
- Urban, W., Krot, K., & Tomaszuk, A. (2023). A cross-national study of internationalisation barriers with reference to SME value chain. *Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy*, 18(2), 523-549. <https://doi.org/10.24136/eq.2023.016>
- Useche, M. C., Pereira, M. J., & Barragán, C. A. (2021). Retos y desafíos del emprendimiento ecuatoriano, trascendiendo a la pospandemia. *Retos*, 11(22), 271-286. <https://doi.org/10.17163/ret.n22.2021.05>
- Valdivieso, A., Michay, Lady, Pizarro, K., & Benítez, F. (2023). Matriz BCG para Potenciar la Competitividad del Sector No Tradicional Durante Períodos de Crisis Internacionales. *Economía y Negocios*, 14(2), 132-147. <https://doi.org/10.29019/eyn.v14i2.1203>
- Vasco, J., & Chiluisa, L. (2024). La Internacionalización de las Pequeñas y Medianas Empresas del Ecuador conforme al Discernimiento Jurídico de la Organización Mundial del Comercio. *Revista Académica Online*, 10(52), e215. <https://doi.org/10.36238/2359-5787.2024.v10n52.215>
- Vattikoti, K., & Razak, A. (2021). Role of Strategic Alliances in International Business: An Empirical Study. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(4), 1-13. <https://doi.org/10.52783/trsvi5-1.1411>
- World Bank Group. (2021). *Protecting the Vulnerable During the COVID-19 Crisis: Ecuador's Emergency Cash-Transfer Scheme and Increased Work Arrangement Flexibility*. World Bank. <https://www.worldbank.org/en/results/2021/04/09/protecting-the-vulnerable-during-the-covid-19-crisis-ecuador-s-emergency-cash-transfer-scheme-and-increased-work-arrange>
- World Manufacturing Foundation. (2020). *Back to the Future: Manufacturing Beyond Covid-19* [Back to the Future: Manufacturing Beyond Covid-19]. World Manufacturing Foundation. <https://worldmanufacturing.org/report/whitepaper-back-to-the-future/>
- Zahoor, N., & Lew, Y. K. (2023). Enhancing international marketing capability and export performance of emerging market SMEs in crises: Strategic flexibility and digital technologies. *International Marketing Review*, 40(5), 1158-1187. <https://doi.org/10.1108/IMR-12-2021-0350>
- Zúñiga, X., Tapia, D., Espinoza, R., & Romero, E. (2024). La Competitividad: El anhelo que lleva a una gestión estratégica a las pymes manufactureras de la zona 5 - Ecuador. *Revista Publicando*, 11(43), 1-14. <https://doi.org/10.51528/rp.vol11.id2418>