

NEGOCIOS INTERNACIONALES

Tesis previa a la obtención de título de
Licenciado en Negocios Internacionales

AUTORES:

Matías Emiliano Barrera Canchig

Fausto Andrés Cifuentes Achig

David Esteban Narváez Ayala

Christian Eduardo Marcillo Tipan

TUTOR: MBA. Tamara Erazo Orrego

ToquillaCraft: Página web, tienda en
línea y servicio logístico.

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA

Nosotros, Matías Emiliano Barrera Canchig, Fausto Andrés Cifuentes Achig, David Esteban Narváez Ayala y Christian Eduardo Marcillo Tipan declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito, ToquillaCraft: Página web, tienda en línea y servicio logístico, es de nuestra autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

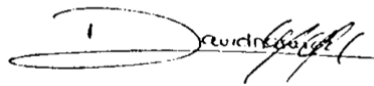
Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, Reglamento y Leyes.



Matías Emiliano Barrera Canchig



Fausto Andrés Cifuentes Achig




David Esteban Narváez Ayala



Christian Eduardo Marcillo Tipan

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo Tamara Erazo Orrego, certifico que conozco a la autora del presente trabajo de titulación
“ToquillaCraft: Página web, tienda en línea y servicio logístico”, Matías Emiliano Barrera Canchig,
Fausto Andrés Cifuentes Achig, David Esteban Narváez Ayala y Christian Eduardo Marcillo Tipan,
siendo la responsable exclusiva tanto de su originalidad y autenticidad, como de su contenido.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Tamara Erazo Orrego', with a stylized flourish at the end.

MBA. Tamara Erazo Orrego

Resumen Ejecutivo

ToquillaCraft plantea una alternativa logística internacional que conecta a los artesanos tejedores de sombreros de paja toquilla con el mundo exterior, permitiendo la compra y envío de sombreros de paja toquilla desde Ecuador a cualquier país. Esta iniciativa surge como respuesta directa a los desafíos que enfrentan los artesanos tejedores de Montecristi. Dichos problemas incluyen la remuneración injusta por la venta de sus sombreros, la ausencia de canales directos de comercialización (artesano-consumidor) y la limitada digitalización y proyección internacional del sombrero de paja toquilla.

Por lo tanto, la solución se centra la implementación de una página web bajo la infraestructura de Shopify. El objetivo es ofrecer un canal de venta directo y digitalizado que permita a turistas, extranjeros y los ecuatorianos residentes en el exterior consultar un catálogo, efectuar transacciones con diversos medios de pago internacionales y garantizar la gestión logística para un envío seguro con trazabilidad completa al destino final.

Para los artesanos, esta plataforma es una exposición de comercio justo, donde pueden actualizar regularmente sus inventarios, recibir pedidos específicos y acceder al mercado internacional evitando los intermediarios injustos.

El modelo de negocio de ToquillaCraft genera ingresos a través de comisiones por ventas de sombreros, tarifas por servicio logístico, personalización (presentación y sostenibilidad), publicidad de terceros y la venta de experiencias virtuales. Más allá de la exportación, el propósito central es empoderar al artesano, garantizándole un ingreso justo al revalorizar su trabajo mediante la exposición de su historia y proceso.

Palabras clave: Sombreros de paja toquilla, logística, comercio justo, exportación, artesanos.

Abstract

ToquillaCraft proposes an international logistics alternative that connects toquilla straw hat weavers with the outside world, enabling the purchase and shipment of toquilla straw hats from Ecuador to any country. This initiative arises as a direct response to the challenges faced by the weavers of Montecristi. These problems include unfair compensation for the sale of their hats, the lack of direct marketing channels (artisan-consumer), and the limited digitalization and international reach of the toquilla straw hat.

Therefore, the solution focuses on implementing a website using the Shopify infrastructure. The goal is to offer a direct and digital sales channel that allows tourists, foreigners, and Ecuadorians residing abroad to browse a catalog, make transactions with various international payment methods, and guarantees logistical management for secure shipping with full traceability to the destination.

For the artisans, this platform is a fair-trade showcase where they can regularly update their inventories, receive specific orders, and access the international market, by passing unfair intermediaries. ToquillaCraft's business model generates revenue through commissions on hat sales, logistics service fees, customization (presentation and sustainability), third-party advertising, and the sale of virtual experiences. Beyond exporting, the core purpose is to empower artisans, guaranteeing them a fair income by revaluing their work through showcasing their story and process.

Keywords: Toquilla straw hats, logistics, fair trade, export, artisans.

Dedicatoria

Fausto Andrés Cifuentes Achig

Hoy dedico este logro a mis padres, por su amor, esfuerzo y fe inquebrantable, que fueron mi mayor inspiración y sostén. A mis hermanos, por acompañarme siempre y recordarme que nunca camino solo.

A mis tíos, por su apoyo constante en cada etapa de mi vida, y a mis primos, por la complicidad y el cariño que hicieron este camino más ligero. A mi sobrino, por ser una luz que me impulsó a dar lo mejor de mí. A mis amigos y a todos quienes me brindaron apoyo y palabras de aliento, gracias por ser parte de este logro.

David Esteban Narváez Ayala

Dedico este proyecto, con mucho amor y gratitud, a mis padres Tatiana Ayala y Edison Narváez que en paz descanse, ya que sin su sacrificio y apoyo nada de esto hubiera sido posible. A Wilson Tipantasig, quien, a pesar de no ser su hijo de sangre, me ha guiado, aconsejado y motivado en cada paso y decisión que tomé. Gracias por enseñarme el valor del esfuerzo y la perseverancia. A mis abuelitos, Nancy Castillo y César Ayala, quienes con sus consejos me han guiado por buen camino. Gracias por su amor y por enseñarme que con esfuerzo y humildad todo es posible. Este logro es tan mío como suyo.

A mi familia, por estar siempre presente, celebrando mis logros y dándome apoyo y ánimos en los momentos más difíciles. Por acompañarme en cada paso y por sus palabras de aliento.

A todas las personas que han creído en mí, incluso cuando yo mismo dudé. Y a mí mismo, por no rendirme porque a pesar del miedo, las dudas y el cansancio.

Hoy celebro un logro más.

Christian Eduardo Marcillo Tipan

Dedico esta tesis a las personas que han sido parte esencial de mi vida y que, con su apoyo, hicieron posible este logro.

A mi madre, Cristina, por ser mi mayor ejemplo de perseverancia y amor. Cada sacrificio, cada palabra de ánimo y cada gesto suyo se convirtieron en la base que me mantuvo firme en este camino. Este logro también es suyo.

A mi hermano, Matías, porque tu presencia me inspiró a esforzarme más, a ser una versión mejor de mí mismo, y a construir un futuro en el que ambos podamos crecer y avanzar. Dedico esta tesis a ti con enorme cariño y orgullo.

A Johanna, por caminar conmigo incluso cuando el ritmo de la universidad exigía más de mí. Gracias por tu paciencia, tu comprensión y tu compañía constante. Tenerte a mi lado hizo este viaje mucho más llevadero.

A Andreita, mi prima pequeña, por ser un rayo de alegría. Tu sonrisa permanente y tu forma de ver la vida, llena de inocencia y entusiasmo, me recordaron que incluso en los momentos más estresantes siempre existe un motivo para sonreír.

A Andrea, por tu apoyo incondicional y por tu manera de acompañar como una verdadera hermana. Gracias por estar cuando más te necesité.

A mi padre, Eduardo, por las enseñanzas que fortalecieron mi carácter y me permitieron enfrentar cada responsabilidad con determinación.

A mi abuelita, Elsia, cuya presencia llena de cariño siempre fue un refugio y un recordatorio de mis raíces.

Dedico esta tesis a mi familia y a las personas que me acompañaron con amor, paciencia y confianza. Este logro lleva un pedazo de cada uno de ustedes.

Agradecimiento

Fausto Andrés Cifuentes Achig

Dedico este trabajo, en primer lugar, a Dios, por darme la fortaleza, la sabiduría y la perseverancia necesarias para culminar esta etapa tan importante de mi vida. Su guía constante me permitió seguir adelante incluso en los momentos de mayor dificultad.

Asimismo, dedico este logro a mi familia, pilar fundamental de mi vida, por su apoyo incondicional, su confianza y sus enseñanzas basadas en el esfuerzo, la responsabilidad y el amor. Gracias por acompañarme en cada paso de este proceso y por ser la motivación que me impulsa a seguir creciendo personal y profesionalmente.

David Esteban Narváez Ayala

Agradezco a Dios por darme la fortaleza y sabiduría para culminar esta etapa tan importante de mi vida.

Extiendo mis más sinceros agradecimientos a mi familia, el pilar fundamental de mi vida, en especial a mis padres Tatiana Ayala, (+) Edison Narváez y Wilson Tipantasig, mi hermana Ivana, mis abuelitos Nancy y César; mis tías Fer, Vale, Day; y a mis tíos Cesar y Carlos, por su apoyo incondicional, por enseñarme con el ejemplo el valor de la responsabilidad, el esfuerzo, la dedicación, la responsabilidad y la honestidad, junto con la confianza depositada en mí a lo largo de este proceso. A ustedes les debo todo lo que soy y lo que aspiro ser.

Christian Eduardo Marcillo Tipan

Este trabajo simboliza el resultado de años de esfuerzo, disciplina y crecimiento personal. Sin embargo, nada de esto habría sido posible sin el apoyo constante de las personas que han marcado mi vida de manera profunda y significativa.

A mi madre, Cristina Tipan, quiero expresarle mi gratitud más sincera. Su dedicación, sus sacrificios y su manera incansable de estar a mi lado incluso en mis momentos más

complicados fueron fundamentales para que este camino llegara a buen término. Su fortaleza siempre ha sido el pilar sobre el cual pude sostenerme.

A mi hermano, Matías Marcillo, gracias por ser mucho más que un hermano: un motivo, una inspiración, una fuente de energía diaria. Tu compañía, tu cariño y tu confianza en mí me recordaron constantemente por qué valía la pena seguir adelante. Has sido parte esencial de cada paso de este proceso.

A mi novia, Johanna Paredes, gracias por acompañarme pacientemente en medio de la presión académica, las jornadas extensas y las ausencias inevitables. Tu apoyo emocional, tus palabras y tu presencia constante fueron claves para mantener el equilibrio en este camino.

A Andreita, mi prima, una niña que, sin saberlo, aportó luz a muchos de mis días. Gracias por tu sonrisa siempre genuina, por tu alegría constante y por recordarme que incluso en los momentos difíciles siempre hay espacio para la esperanza y la ternura. Tu actitud inspiradora tiene un valor inmenso para mí.

A Andrea López, quien, aunque no comparte mi sangre, sí comparte algo más importante: el cariño y el sentido de familia. Gracias por tu apoyo, tus consejos y tu compañía sincera a lo largo de este proceso.

A mi padre, Eduardo Marcillo, agradezco su guía, su disciplina y sus enseñanzas, que moldearon la responsabilidad con la que enfrenté cada reto académico.

A mi abuelita, Elsia, gracias por su cariño y calidez. Su manera de acompañarme, su presencia y su ejemplo de constancia y bondad fueron elementos que siempre me dieron tranquilidad y fuerza.

A todos ustedes, gracias por estar, por creer en mí y por impulsar mis metas. Este logro es el reflejo del esfuerzo conjunto de una familia que nunca me dejó solo.

Índice de Contenidos

INTRODUCCIÓN	14
Objetivo General	15
Objetivos Específicos	15
1. FASE DE EMPATÍA - MARCO TEÓRICO	16
Sombreros de paja toquilla y sus antecedentes históricos	16
Materia prima y proceso de fabricación	17
Problemas y desafíos en el sector	17
Redes de Apoyo y Valor Cultural	17
Condiciones del mercado	18
Tendencias de Crecimiento y Oportunidad	18
Entrevistas a los artesanos de Montecristi	19
Matriz de la selección de mercados	20
Buyer Persona	22
Mapa de Empatía	23
2. IDENTIFICACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA	23
5 Por Qué del Problema	23
Selección del problema con mayor oportunidad de negocio	25
Propuesta Inicial (Fase 3 Ideación – Innovación e Impacto Social)	26
3. IDEA DE NEGOCIO	27
Propuesta de Valor Específica (LEAN CANVAS)	27
Prototipaje 1.0	31
Análisis del macroentorno – PESTEL	32
Análisis del microentorno – 5 Fuerzas de Porter	34
Matriz FODA CRUZADO	35
4. VALIDACIÓN DE VIABILIDAD – DESEABILIDAD – FACTIBILIDAD	36
Población (mercado objetivo)	36
Muestra	36
Parámetros estadísticos	37
Instrumento de Recolección de Información	37
Validación con el Segmento de Mercado-Testing	38
Análisis de Resultados	42
Prototipo 2.0	44
Modelo de monetización – ToquillaCraft	46
5. ESTUDIO TÉCNICO Y MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL	47
Plan de internacionalización (NI)	47
Localización (Matriz)	51
Operaciones (Mapa de procesos)	52
Diseño Organizacional (Organigrama)	54
Conformación legal	55

6. PLAN DE MARKETING	56
Perfil del consumidor	56
Análisis de competencia	61
Definición de estrategias	62
Establecimiento de objetivos de marketing	67
Marketing mix (7Ps).....	68
Propuesta de branding:	69
Plan de marketing	76
7. EVALUACIÓN FINANCIERA.....	79
Inversión inicial	79
Presupuesto de ventas.....	79
Estados financieros (3 escenarios)	79
Punto de equilibrio	80
Indicadores financieros (WACC-VAN - TIR - Período de recuperación)	80
CONCLUSIONES.....	81
RECOMENDACIONES.....	81
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	83
LISTA DE ANEXOS	90

Índice de Tablas

Tabla 1. Matriz selección de mercados: Estados Unidos, Francia y Japón.	20
Tabla 2. Matriz de Propuesta Inicial y su respectivo bosquejo	26
Tabla 3. PESTEL mejor opción de país para la exportación EE. UU.	32
Tabla 4. Cinco Fuerzas de Porter para el negocio de sombreros de paja toquilla.	34
Tabla 5. Matiz FODA Cruzado de ToquillaCraft y sus operaciones en Estados Unidos	35
Tabla 6. Modelo de monetización de ToquillaCraft.	46
Tabla 7. Matriz de selección de mercados	49
Tabla 8. Matriz de costos estimados de internacionalización (Primer año).	50
Tabla 9. Resumen perfil del consumidor.	60
Tabla 10. Análisis de la competencia de ToquillaCraft.	61
Tabla 11. Matriz del Plan de Marketing incluyendo su presupuesto.	76

Índice de Figuras

Figura 1. Buyer Persona Elizabeth St Peters	22
Figura 2. Mapa de Empatía.....	23
Figura 3. Problema seleccionado y árbol de problemas.	25
Figura 4. Lean Canvas ToquillaCraft.....	31
Figura 5. Prototipo de la tienda en línea para sombreros de paja toquilla	31
Figura 6. País de residencia e ingresos mensuales de los potenciales consumidores.	39
Figura 7. Motivación para comprar artesanías.....	40
Figura 8. Importancia sobre el origen y precio que el consumidor está dispuesto a pagar.	41
Figura 9. Canal de compra utilizado con mayor frecuencia para comprar productos artesanales.	44
Figura 10. Interfaz de usuario y descripción del Sombrero Fedora Clásico en la tienda en línea ToquillaCraft.	45
Figura 11. Confirmación de pedido y detalles de envío y facturación para la compra de un Sombrero Fedora Clásico en ToquillaCraft.	45
Figura 12. Mapa de procesos de ToquillaCraft.	53
Figura 13. Organigrama de ToquillaCraft.....	54
Figura 14. Flujograma logístico y operacional de ToquillaCraft.	55
Figura 15. Embudo de segmentación del mercado estadounidense.....	64
Figura 16. Marketing mix	68
Figura 17. Embudo AIDA (Atención, Interés, Deseo, Acción)	73
Figura 18. Publicación para la red social de Instagram	78
Figura 19. Publicación para promocionar la experiencia “Elaboración de los Sombreros”...	78
Figura 20. Punto de equilibrio de Toquilla Craft	80

Introducción

El sector artesanal ecuatoriano, especialmente aquel que se dedica a la paja toquilla (*Carludovica palmata*) en la provincia de Manabí, representa una de las herencias culturales más importantes del Ecuador. El “Sombrero de Montecristi”, tejido con dichas fibras, fue inscrito en 2012 como Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 2024). Sin embargo, pese a su valor histórico y su posicionamiento como un producto de lujo a nivel internacional, posee una cadena de valor que se determina por la existencia de numerosos intermediarios. Esto genera una diferencia significativa entre el precio final de exportación del producto y la remuneración percibida por los artesanos tejedores.

El presente informe tiene como objetivo alcanzar una mayor cuota de mercado con los sombreros de paja toquilla y precios justos tanto para el consumidor final como para el artesano. Como resultado, se desarrolló ToquillaCraft, una tienda en línea creada y gestionada a través de la plataforma Shopify, que permite a ecuatorianos residentes en el extranjero y/o turistas extranjeros que han visitado el país puedan acceder a un catálogo actualizado de sombreros de paja toquilla. A través de esta tienda en línea, los usuarios pueden seleccionar sus modelos favoritos, agregarlos al carrito, realizar el pago mediante la pasarela de pago de PayPal, y recibir su compra directamente en sus hogares.

Para los artesanos, ToquillaCraft representará una herramienta que les permitirá promocionar y vender sus sombreros de manera directa, reduciendo la intervención de intermediarios y mejorando las condiciones de comercialización para los artesanos. Dado que muchos de los artesanos desconocen el proceso para exportar y el uso de plataformas como Shopify, ToquillaCraft se convertirá en su aliado estratégico. Por lo que se les brindará asesoría logística durante la venta de sus productos y, al mismo tiempo, contribuirá a

preservar la identidad cultural de los sombreros de paja toquilla de Montecristi, contribuyendo a la continuidad del oficio artesanal frente a la migración hacia otras actividades económicas.

En consecuencia, se brindará capacitación a los artesanos en fotografía, descripción de productos, precios y gestión digital, facilitando la gestión de los productos. Además, a través del área de negocios internacionales, ToquillaCraft pone a disposición un servicio logístico especializado para las exportaciones, orientado a consolidar pedidos, reducir costos de envío y asegurar la trazabilidad mediante códigos QR personalizados. De esta manera, la iniciativa busca fortalecer la cadena de comercialización, fomentar el comercio justo e integrar la tradición artesanal con las tendencias y hábitos de consumo actuales.

Objetivo General

- Posicionar a los sombreros de paja toquilla como un producto artesanal de lujo y sostenibilidad en mercados internacionales, principalmente en los Estados Unidos, rescatando la identidad cultural ecuatoriana y las oportunidades de diferenciación por su alta calidad artesanal, así como los valores sostenibles.

Objetivos Específicos

- Realizar un análisis de mercados internacionales para identificar los países con mayor demanda de sombreros de paja toquilla y evaluar las oportunidades de exportación.
- Optimizar la cadena de comercialización de los sombreros de paja toquilla mediante la implementación de una tienda en línea y un sistema logístico de exportación que permita, consolidar pedidos, reducir costos y garantizar la trazabilidad del producto para mejorar la competitividad de los artesanos en el mercado estadounidense.
- Implementar programas de experiencias virtuales para promover el rescate y valorización de la identidad cultural de los artesanos de sombreros de paja toquilla,

fortaleciendo el conocimiento sobre la tradición y fomentando la participación de los consumidores.

- Gestionar los requisitos aduaneros y documentales para asegurar que el producto cumpla con las normativas de exportación e importación de EE. UU., incluyendo la obtención del certificado de origen y el cumplimiento de la partida arancelaria.

1. Fase de Empatía - Marco Teórico

Sombreros de paja toquilla y sus antecedentes históricos

El sombrero de paja toquilla o “Panama Hat” es un producto fabricado por artesanos ecuatorianos, principalmente de Manabí, ubicado en la región costera. Se elabora a partir de las fibras de la planta *Cardulovica palmata* (paja toquilla) mediante un tejido que ha sido transmitido de generación a generación. Dicha técnica ha sido usada por años especialmente por los artesanos de Montecristi y Jipijapa, por lo cual la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2024) declaró dicho producto como Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad. Además, el portal Dascha Style (2020) menciona que los sombreros de paja toquilla tuvieron su boom a finales del siglo XVIII con la primera exportación de miles de sombreros hacia Panamá, lo cual generó un auge de exportaciones y fueron más relevantes que el cacao para la economía ecuatoriana.

Hoy en día, dependiendo del detalle y la calidad del tejido, los precios de este producto pueden variar desde \$25 hasta más de \$20.000, siendo los sombreros más finos clasificados dentro del segmento de productos de lujo (ver Tabla 10). Esta variabilidad depende de la técnica del artesano, la calidad de la paja y el tiempo invertido en su elaboración.

Materia prima y proceso de fabricación

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2012) menciona que el sombrero de paja toquilla se fabrica a partir de la fibra de una palmera conocida como *Carludovica palmata* que crece en las costas ecuatorianas. Los agricultores se encargan de cultivar y cosechar los toquillales, separando la fibra de su corteza para posteriormente hervir la corteza para eliminar la clorofila y blanquearla con una mezcla de carbón de leña y azufre. Después de obtener la materia prima, se procede a tejer el sombrero desde su copa lo cual les puede tomar hasta 8 meses de trabajo. Finalmente, los artesanos deben lavar, blanquear antes de planchar y hornear cada sombrero para que su proceso de fabricación esté terminado (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 2012).

Problemas y desafíos en el sector

Con el pasar del tiempo, los artesanos tejedores de Montecristi han optado por abandonar este oficio ancestral para poder viajar a las principales ciudades del Ecuador en busca de mejores oportunidades. Moreira (2025) menciona que los jóvenes consideran que no se puede vivir de esta labor, por lo tanto, hoy en día en Montecristi quedan 120 tejedores, en su mayoría son adultos mayores comuneros de la zona quienes continúan desarrollando el oficio de manera individual. Jiménez (2019), también hace hincapié en que los tejedores perciben que su trabajo recibe una valoración económica inferior al esfuerzo y tiempo invertidos. Otro factor que afecta a la rentabilidad del producto es que la mayoría de los pajales se han convertido en propiedades privadas como menciona Moreira (2025).

Redes de Apoyo y Valor Cultural

En 2023, la ciudad de Montecristi ubicada en Manabí fue incluida en la Red de Ciudades Creativas de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Dicho reconocimiento sustenta la estrategia de diferenciación del sombrero de

paja toquilla, conocido localmente como “el sombrero del corazón”, denominación asociada a la postura del artesano durante el proceso de tejido (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2023). Además, este reconocimiento actúa como un sello de calidad y autenticidad en el mercado global que contribuye a la visibilidad del oficio artesanal y al posicionamiento turístico de la ciudad según el Ministerio de Turismo del Ecuador (2023).

Condiciones del mercado

El problema de “marca” y reconocimiento de los sombreros de paja toquilla, radica en que comúnmente son conocidos como “Panama Hats” generando una confusión sobre su origen. Este nombre se dio debido a las exportaciones de este producto durante la construcción del canal de Panamá para que los obreros que trabajaban allí se cubrieran del sol, generando confusión respecto a su origen geográfico y cultural (Ministerio de Turismo, 2014). Esta confusión ofrece una oportunidad para posicionar correctamente a los sombreros de Montecristi, porque presentan características asociadas al segmento de productos premium en mercados internacionales.

Tendencias de Crecimiento y Oportunidad

Según el informe de Fortune Business Insights (2025) el mercado mundial de sombreros en 2025 tendrá un crecimiento de 11.04 millones de dólares a 16.61 millones de dólares para 2032 (crecimiento del 6.01%). Este mercado presenta un crecimiento sostenido dado al aumento de conciencia de la moda, los cambios climáticos y la creciente demanda de accesorios para cabeza de lujo como los fedoras. Según Data Horizon Research (2025), el 35% de la cuota de mercado representa a los fedoras un estilo donde el sombrero de paja toquilla es líder. Finalmente, la demanda de productos elaborados a partir de materiales sostenibles, como fibras naturales y textiles biodegradables, creció un 25% evidenciando un mayor interés de los consumidores por productos sostenibles (Data Horizon Research, 2025).

Entrevistas a los artesanos de Montecristi

Para realizar entrevistas a los artesanos, los integrantes de ToquillaCraft viajaron a la ciudad de Manta y, posteriormente se dirigieron a Montecristi, ubicado a 20 minutos del centro de la ciudad. Una vez allí, acudieron al museo con el fin de encontrar artesanos tejiendo en sus instalaciones. En el museo conocieron que, en la comuna de Pile era donde los artesanos elaboraban los sombreros finos de paja toquilla (ver Anexo A). Por lo cual, se movilizaron a Pile y conocieron a una señorita cuyo padre aún realizaba el oficio de tejedor de sombreros de paja toquilla, mencionó que todos en dicha comuna saben cómo elaborar un sombrero, sin embargo, hoy en día muy pocos comuneros se dedican a este oficio.

Mediante una investigación de tipo observacional, se observó una disminución en el interés por continuar con la elaboración de sombreros, porque ni los sombreros listos para el consumidor lograban venderlos (ver Anexo B). Hay que destacar que quienes mantienen vivo el oficio en su mayoría son adultos mayores. Bajo estas circunstancias se entrevistó al Sr. Domingo, un artesano originario de la comuna quien al inicio se encontraba escéptico de responder la entrevista dado que muchas personas se le han acercado con el afán de ayudar, pero al mismo tiempo eran revendedores que adquirirían los productos a precios inferiores al valor de mercado. El corroboró que debido a la baja demanda y el extenso tiempo que requiere elaborar un sombrero fino de paja toquilla (hasta un mes y medio), muchos abandonaron el oficio o sus hijos ya no desean continuar con ese legado.

Finalmente, la temporada con mayor nivel de ventas coincidía con la llegada de cruceros turísticos, ya que a ellos poseen un alto poder adquisitivo y valoran estas piezas por ello podían venderles directamente. No obstante, mencionó en temporadas bajas venden sus sombreros a revendedores de Montecristi quienes en el mejor caso pagan hasta \$70 por un sombrero valorado en más de \$200.

Matriz de la selección de mercados

Tabla 1. Matriz selección de mercados: Estados Unidos, Francia y Japón.

Criterio	Estados Unidos	Francia	Japón
Político	<ul style="list-style-type: none"> • Nación que se considera políticamente estable, con un gobierno que promueve el libre comercio (U.S. News y World Report, 2025). • Además, mantiene tratados internacionales que favorecen la importación de productos artesanales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se encuentra en el puesto 21 de países más estables políticamente (U.S. News y World Report, 2025). • El acuerdo comercial entre Ecuador y la Unión Europea, permitió que las exportaciones de Ecuador a Francia aumenten un 17% en 2023 (Ambassade de France en Équateur, 2024). 	<ul style="list-style-type: none"> • Muy estable políticamente, lo que garantiza un entorno seguro para los negocios internacionales. • Japón y Ecuador en agosto de 2025 firmaron un memorando de cooperación con el fin de diversificar la oferta exportadora de Ecuador (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2025).
Económico	<ul style="list-style-type: none"> • Casi la mitad del consumo en Estados Unidos (49,7%) corresponde a los hogares con mayor poder adquisitivo (Tabaré, 2025). • El mercado estadounidense está muy desarrollado, pero con la creciente demanda de productos sostenibles, los sombreros de paja toquilla pueden tener una posición de nicho. 	<ul style="list-style-type: none"> • Francia es el hogar de muchas marcas de lujo y tiene un mercado consolidado, se espera que para el 2033 dicho mercado alcance los 5.15 billones de dólares (Spherical Insights, 2024). • El nivel de ingresos en Francia es alto, y los consumidores franceses valoran productos de alta calidad, lo que hace que los sombreros de paja toquilla sean una opción atractiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Japón tiene una de las economías más grandes del mundo, con consumidores de alto poder adquisitivo interesados en productos de lujo y exclusivos. • Las importaciones de sombreros de Japón superaron los 46.2 millones de yenes en 2024, los orígenes de importación fueron principalmente China y Ecuador (Observatory of Economic Complexity, s.f.).
Social	<ul style="list-style-type: none"> • El mercado minorista ecológico en EE. UU. crece 71% más rápido que el convencional, reflejando el impulso de la moda sostenible y ética (CapitalOne Shopping, 2025). • Los consumidores muestran un interés creciente por productos culturales, lo que facilita la aceptación y penetración de artículos como los sombreros de paja toquilla. 	<ul style="list-style-type: none"> • Al igual que en Japón, los consumidores franceses tienen una alta valoración por los productos hechos a mano y los productos con una rica historia cultural. • La conexión de Francia con la moda de alta costura permite posicionar el sombrero de paja toquilla no solo como un producto sostenible, sino como una pieza artesanal exclusiva que connota lujo, tradición y un consumo más consciente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los consumidores japoneses que valoran las marcas de lujo generalmente son mayores a 45 años y aprecian la autenticidad de una marca (ULPA, s.f.). • Existe un fuerte interés por la exclusividad y la autenticidad, donde se venera la calidad de las artesanías fabricadas meticulosamente especialmente en las clases altas de Japón (ULPA, s.f.).

Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> • Las plataformas de comercio electrónico permiten que los productos artesanales lleguen a consumidores internacionales sin tantos intermediarios. • El marketing digital, especialmente las plataformas visuales como Instagram y TikTok se han convertido en potentes espacios de storytelling y venta para artesanos (Wiafe, 2025). 	<ul style="list-style-type: none"> • Francia tiene un nivel de penetración de internet de 95.2%, lo que facilita la venta en línea de productos artesanales (Kemp, 2025). • El comercio electrónico está muy desarrollado, y la venta de productos artesanales en línea es muy efectiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Japón tiene una infraestructura digital avanzada y un alto nivel de penetración de internet (85.6%), lo que permite comercializar productos a través de plataformas en línea (Tila, 2025). • El uso de plataformas de redes sociales y campañas de marketing digital en Japón es crucial para posicionar productos exclusivos como los sombreros de paja toquilla.
Ecológico	<ul style="list-style-type: none"> • Más del 70% de los consumidores considera la sostenibilidad un factor importante al adquirir ropa, moda y calzado (Tcholakova, 2025), lo cual beneficia la percepción de los sombreros de paja toquilla como un producto ético y respetuoso con el medio ambiente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aproximadamente el 37.7% de los consumidores franceses prioriza el material como su principal criterio de eco-responsabilidad (Herrera, 2023). 	<ul style="list-style-type: none"> • Japón es un país que ha comenzado a incorporar políticas de sostenibilidad en muchos de sus sectores, incluyendo la moda (Jiji Press, 2021). Esto podría favorecer la demanda de productos artesanales y sostenibles como los sombreros de paja toquilla.
Legal	<ul style="list-style-type: none"> • EE. UU. tiene regulaciones claras sobre la importación de productos artesanales, y existen facilidades para los productos que provienen de acuerdos comerciales con América Latina. • A pesar de ser rigurosas, las tarifas aduaneras para productos artesanales suelen ser más bajas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Francia, como miembro de la Unión Europea, tiene un sistema de importación estandarizado, con normas claras y una tarifa de impuestos y aranceles relativamente baja para productos artesanales (European Commission, s.f.). • Francia ha establecido un ambiente de negocios altamente favorable para las marcas que priorizan la sostenibilidad, impulsado por una legislación que frena a las marcas de fast fashion (Ekos Negocios, 2024). 	<ul style="list-style-type: none"> • Japón tiene una normativa rigurosa sobre las importaciones, pero ofrece oportunidades a productos que están alineados con la sostenibilidad y la exclusividad (Organización Mundial del Comercio, 1988). • Las tarifas aduaneras son moderadas para productos artesanales, especialmente aquellos que tienen una clasificación cultural o artesanal.

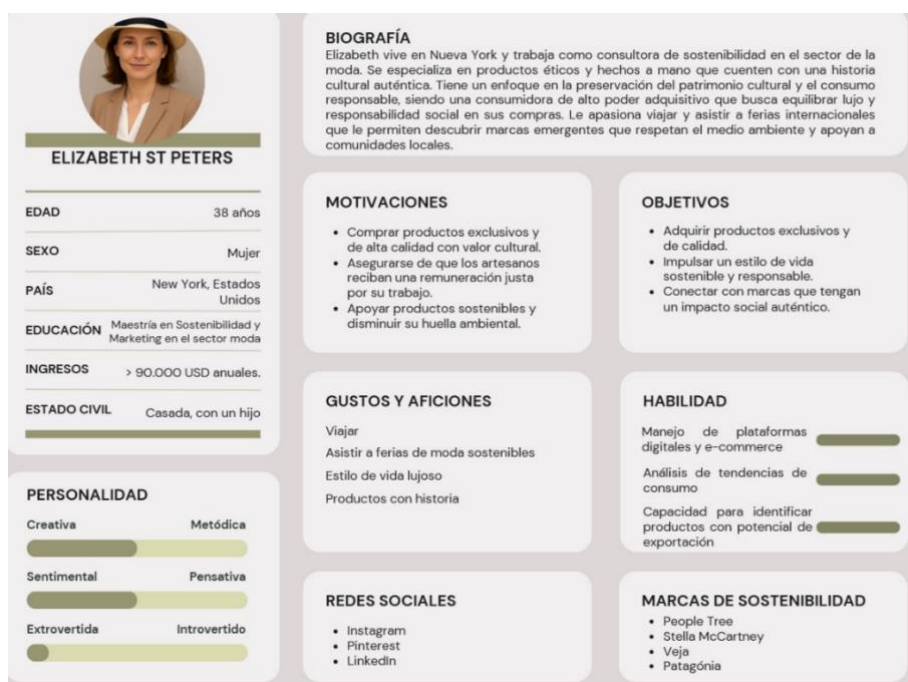
Nota. La Tabla 1 representa una matriz de selección de mercados para comparar Estados Unidos, Francia y Japón basado en 6 criterios los cuales son: político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal (análisis PESTEL). Fuente. Elaboración propia basada en (U.S. News y World Report, 2025; Ambassade de France en Équateur., 2024; Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2025; Tabaré, 2025; Spherical Insights, 2024; Observatory of Economic Complexity, s.f.; CapitalOne Shopping, 2025; ULPA, s.f.; Wiafe, 2025; Kemp, 2025; Tila, 2025; Tcholakova, 2025; Herrera, 2023; Jiji Press, 2021; European Commission, s.f.; Ekos Negocios, 2024; Organización Mundial del Comercio, 1988).

Buyer Persona

Con base en la investigación documental previa, se desarrolló un buyer persona potencial denominado Elizabeth St Peters, una consultora estadounidense de sostenibilidad en el sector moda, de 38 años y residente en Nueva York. Representa a una consumidora de alto poder adquisitivo que busca equilibrar lujo y responsabilidad social en sus compras, las cuales realiza principalmente en tiendas en línea especializadas en artículos premium y éticos. Prioriza los productos hechos a mano, con una historia cultural auténtica y certificaciones de comercio justo, por lo que está dispuesta a pagar precios elevados, siempre que exista transparencia en la cadena de valor y garantías de que los artesanos reciban una remuneración justa por su trabajo.

Sus motivaciones se centran en proyectar un estilo sofisticado, apoyar comunidades artesanales y ser parte de un consumo responsable. No obstante, se frustra ante la abundancia de imitaciones provenientes de China y la falta de información clara sobre el origen real de los productos. Al adquirir un sombrero de paja toquilla, su objetivo es obtener una pieza única y auténtica que complemente su estilo de vida, contribuya a la preservación del patrimonio cultural y refuerce su compromiso con la sostenibilidad.

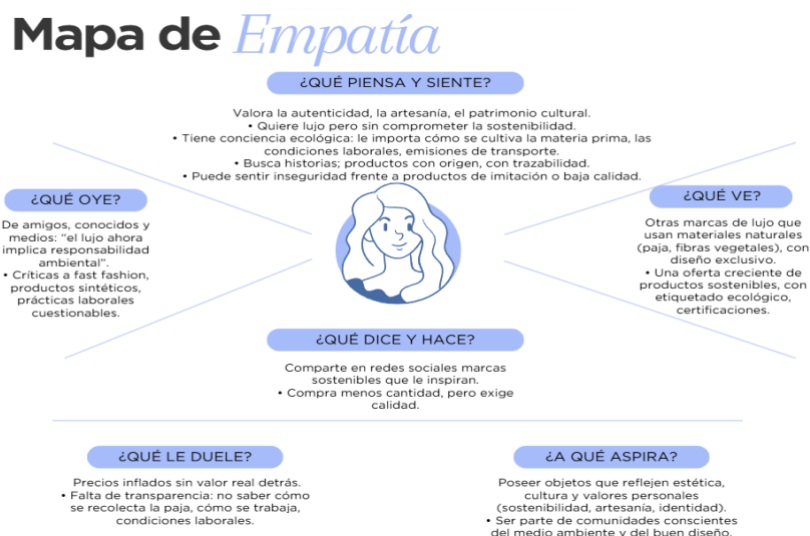
Figura 1. Buyer Persona Elizabeth St Peters



Nota. La Figura 1 ilustra el Buyer Persona de Elizabeth St Peter, una estadounidense de ingresos altos e interés por las artesanías. Fuente. Elaboración Propia.

Mapa de Empatía

Figura 2. Mapa de Empatía



Nota. La Figura 2 representa el mapa de empatía para conocer al potencial consumidor de ToquillaCraft. Fuente. Elaboración propia.

En la figura 2 se observa que el consumidor valora la autenticidad, las artesanías y el patrimonio cultural, busca productos de lujo que no comprometan la sostenibilidad ni la ética en su proceso de producción. Se encuentra influenciado por conversaciones y críticas que resaltan la importancia de la responsabilidad ambiental, lo que lo lleva a preferir productos elaborados con materiales naturales o que cuenten con certificaciones reconocidas. Asimismo, comparte en redes sociales iniciativas sostenibles que le resultan inspiradoras y opta por un consumo más consciente, priorizando la compra de menos productos, pero de mayor calidad y con un propósito claro. No obstante, rechaza los precios inflados que no poseen un valor real o de transparencia respecto al de los productos y a las condiciones laborales involucradas en su elaboración. En este contexto, aspira a rodearse de objetos que reflejen estética, cultura y valores personales, apoyando comunidades conscientes del medio ambiente y del buen diseño.

2. Identificación de la Problemática

5 por Qué del Problema

1. ¿Por qué los sombreros de paja toquilla están enfrentando una crisis en su producción y comercialización?

Porque cada vez hay menos artesanos dedicados al tejido y la cadena de valor no les

ofrece ingresos suficientes.

2. ¿Por qué hay menos artesanos que se dedican a tejer sombreros de paja toquilla?

Porque la mayoría recibe pagos muy bajos por su trabajo, prefieren migrar o cambiar de oficio pues el actual no les permite sostenerse económicamente ni motivar a las nuevas generaciones a aprenderlo.

3. ¿Por qué reciben pagos bajos?

Porque existen muchos intermediarios en la cadena de comercialización y los artesanos no venden directamente al consumidor final, lo que reduce drásticamente sus ganancias.

4. ¿Por qué los artesanos no pueden vender directamente y dependen de intermediarios?

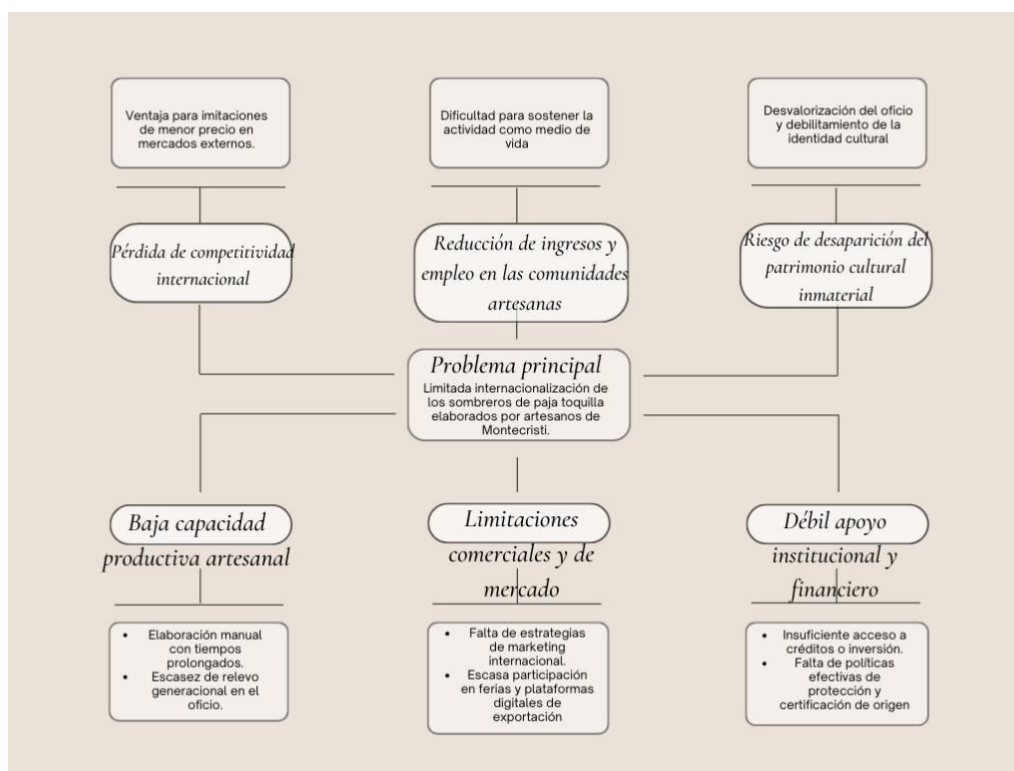
Porque no cuentan con conocimiento sobre plataformas digitales, canales estructurados de exportación ni una marca posicionada internacionalmente que reivindique el origen ecuatoriano del producto. Tampoco tienen el conocimiento sobre como realizar una exportación por si solos y muchos tampoco saben cómo promocionar sus productos en el extranjero.

5. ¿Por qué no existe este posicionamiento ni plataformas adecuadas?

Porque históricamente el sector artesanal ha sido subestimado, carece de apoyo institucional, no ha desarrollado herramientas tecnológicas propias y ha enfrentado la confusión global del nombre “Panama Hat”, lo cual debilita su identidad y reduce su competitividad.

Selección del problema con mayor oportunidad de negocio

Figura 3. Problema seleccionado y árbol de problemas.



Nota. La Figura 3 ilustra la problemática central de la limitada internacionalización de los sombreros de paja toquilla elaborados por artesanos de Montecristi, detallando sus causas directas y sus efectos. Fuente. Elaboración propia.

El análisis evidencia que la limitada internacionalización de los sombreros de paja toquilla en Montecristi no son un hecho aislado, sino el resultado de causas estructurales interconectadas: la baja capacidad productiva artesanal, las limitaciones comerciales y la falta de apoyo institucional. Estas raíces afectan directamente la competitividad en los mercados internacionales, reducen los ingresos de los artesanos y ponen en riesgo la preservación de un patrimonio cultural declarado por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura como Patrimonio Inmaterial de la Humanidad.

Propuesta Inicial (Fase 3 Ideación – Innovación e Impacto Social)

Tabla 2. Matriz de Propuesta Inicial y su respectivo bosquejo

Nº	Ideas	Objetivo	Bosquejo
1	Tienda en línea de comercio justo para sombreros de paja toquilla, creada y gestionada a través de Shopify.	Conectar directamente a artesanos de Montecristi con consumidores internacionales sin intermediarios.	Creación de tienda en línea donde los artesanos publicarán sus productos con fotos, historias y trazabilidad. Permite precios justos, pagos seguros y envíos internacionales, reduciendo intermediarios.
2	Sistema de trazabilidad y certificación de origen.	Garantizar la autenticidad del sombrero de Montecristi y remuneración justa al artesano.	Cada sombrero incluye un código QR con información de origen, artesano, tiempo de tejido y proceso de elaboración. Con el fin de reforzar la transparencia y autenticidad del producto.
3	Catálogo premium por niveles de calidad.	Ofrecer una experiencia de compra clara basada en categorías de tejido (fino, superfino, extra).	Clasificación de los sombreros según el nivel de tejido, tiempo de elaboración y calidad de la paja. Facilita al comprador premium seleccionar productos exclusivos.
4	Sistema de storytelling del artesano.	Generar conexión emocional entre consumidor y artesano.	Cada artesano tendrá un perfil personalizado con su historia, fotografías, geolocalización y testimonios. Con el fin de que el comprador conozca quién elaboró su sombrero y su historia.
5	Programa de referidos.	Incentivar la promoción orgánica de la marca y la adquisición de clientes con un bajo costo.	Implementación de un sistema de doble incentivo que premia al cliente que refiere (crédito) y al cliente referido (descuento) para aumentar la base de compradores internacionales.

Nota. El presente cuadro muestra las ideas iniciales de la propuesta de negocio con sus objetivos y el bosquejo de implementación. Fuente. Elaboración propia.

3. Idea de Negocio

Propuesta de Valor Específica (LEAN CANVAS)

1. Problema

Los artesanos tejedores de sombreros de paja toquilla radicados en Montecristi, cada día enfrentan una situación crítica, ya que reciben pagos demasiado bajos por su trabajo. La presencia de múltiples intermediarios ha influido en la estructura de la cadena de comercialización, afectando el valor económico de este producto patrimonial y de lujo, lo que disminuye los ingresos de los productores y contribuye al abandono progresivo de esta actividad ancestral. Adicionalmente, se identifica una limitada familiarización con los canales digitales de comercialización internacional, lo restringe el acceso a nuevos mercados y consumidores que buscan productos sostenibles y de lujo.

2. Segmento de clientes

El proyecto está dirigido especialmente a consumidores internacionales entre 36 a 50 años con ingresos mensuales superiores a mil dólares y que estén interesados en productos sostenibles, de lujo, con historia y elaborados bajo principios de comercio justo.

3. Propuesta de valor única

Nuestra propuesta de valor se centra en conectar directamente a artesanos con el consumidor internacional final mediante un sistema transparente y ético.

Los elementos diferenciadores de ToquillaCraft son:

- Tienda en línea que elimina intermediarios y ofrece precios transparentes y justos.
- Enfoque en comercio justo y trazabilidad, ya que cada sombrero cuenta la historia del artesano que lo tejió.
- Apuesta por la sostenibilidad y la preservación cultural.
- Experiencia de compra internacional con envíos seguros, confiables y una presentación premium.

4. Solución:

Se propone la creación de una tienda en línea creada y gestionada a través de Shopify donde los artesanos puedan vender sus sombreros directamente al consumidor final, esta plataforma permite gestionar los inventarios y pagos. Adicional, las exportaciones de cada sombrero se realizarán en alianza con el Courier Geomil Group que cuenta con varios puntos de entrega en diferentes estados de EE. UU.

La idea se compone de tres ejes principales:

- **Digitalización de la oferta artesanal:** se brindará capacitación a los artesanos en fotografía, descripción de productos, precios y gestión digital.
- **Logística eficiente:** se coordinará directamente con empresas de transporte y exportación para garantizar envíos internacionales con costos accesibles y tiempos de entrega óptimos.
- **Marketing cultural y comercio justo:** creación de campañas digitales que cuenten la historia del producto, del artesano y del impacto positivo que generan las compras.

Con esta idea no solo se busca vender, sino rescatar la identidad artesanal ecuatoriana e implementar un canal sostenible de ingresos para los artesanos.

5. Canales

- La tienda en línea combinada con secciones de página web será nuestro principal punto de venta con catálogo, carrito de compras, historias y pasarelas de pago seguro.
- Se usará redes sociales como Instagram, Facebook y TikTok para posicionamiento visual, y storytelling del proceso artesanal.
- Colaboraciones con creadores de contenido y marcas de moda ética y sostenible.

6. Fuentes de ingreso

- Comisiones por venta, cada venta realizada por los artesanos a través de ToquillaCraft tendrá una comisión del 35%, destinada a cubrir costos operativos, promocionales y otros gastos.
- Personalización al momento del envío relacionados con la presentación y sostenibilidad del producto, tales como: tarjeta de regalo personalizada, embalaje eco-friendly (caja de balsa) y envolturas especiales para regalo.
- Publicidad de terceros: dentro de las secciones de página web se incluirá espacios publicitarios para empresas afines (turismo, seguros de viaje, chocolaterías ecuatorianas, entre otras).
- Experiencia Virtual “Elaboración de los Sombreros”, cada mes se ofrecerá una experiencia virtual por Zoom donde los consumidores conocerán la historia y proceso de fabricación del sombrero.
- Existe la posibilidad de cobrar por la denominación de origen, usando el sello “Hecho en Montecristi – Comercio Justo”.

7. Estructura de costos

Para garantizar la viabilidad financiera, se consideran los siguientes costos principales en el proyecto:

- **Desarrollo tecnológico:** diseño, mantenimiento y actualización de la página web.
- **Comisión pasarela de pago:** la pasarela de pago PayPal, por lo cual mensualmente se paga una comisión del 2% sobre las ventas realizadas ese mes.
- **Marketing digital:** publicidad en redes, campañas de storytelling, costo de adquisición de clientes (programa de referidos) y gestión de contenido.
- **Logística internacional:** embalaje, envíos, seguros y cumplimiento aduanero.
- **Gestión administrativa y legal:** registros, certificaciones y alianzas institucionales.

8. Métricas clave

Se han definido indicadores cuantitativos y cualitativos que permitirán medir el éxito del proyecto, no solo en impacto económico sino también en el impacto social y cultural del proyecto.

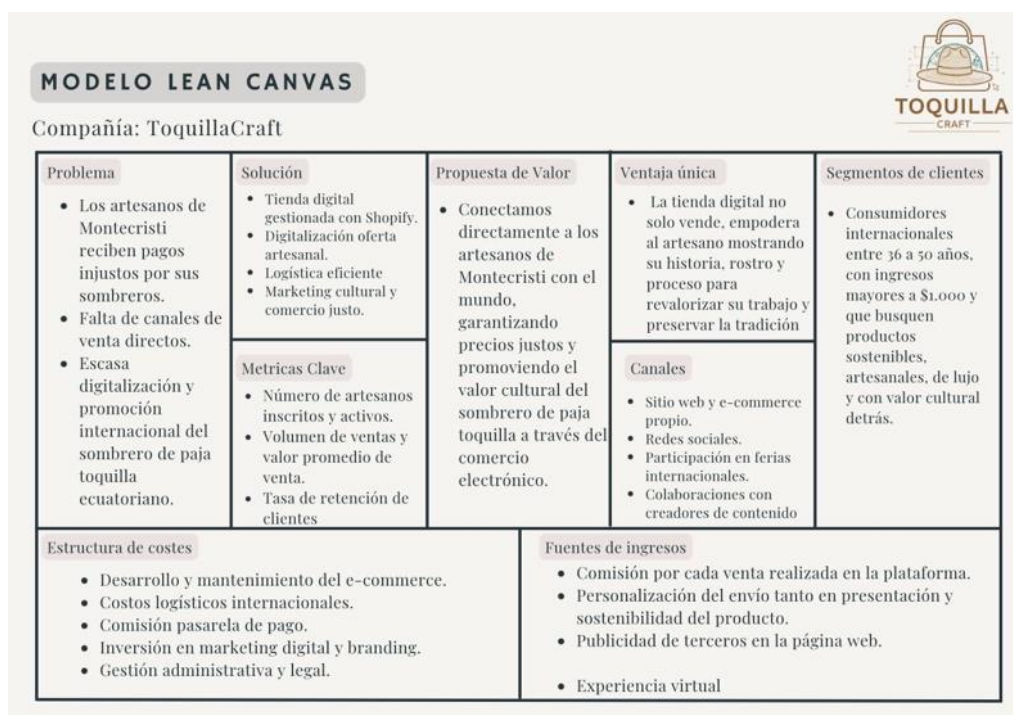
- Número de artesanos registrados y activos.
- Volumen de ventas mensuales y valor promedio por compra.
- Tasa de satisfacción del cliente y recompra.
- Número de países compradores y pedidos internacionales.
- Engagement y alcance en redes sociales.

9. Ventaja única

La ventaja única de ToquilllaCraft radica en la autenticidad del origen y el acceso directo producto. El sombrero de Montecristi es reconocido mundialmente por su calidad excepcional, por ello se rescatará su valor histórico y cultural mediante un modelo de comercio ético, transparente e innovador digitalmente.

- Relación directa con las comunidades artesanales de Montecristi, evitando demasiados intermediarios y pagos injustos.
- Uso de denominación de origen, certificando la autenticidad y calidad, reduciendo el riesgo de imitación en el mercado.
- La narrativa cultural sólida y coherente, ofrece una experiencia que no solo vende un producto, sino su historia, identidad y proceso artesanal detrás de cada sombrero.

Figura 4. Lean Canvas ToquillaCraft



Nota. La Figura 4 representa el Lean Canvas de ToquillaCraft, una página web, tienda en línea y servicios logísticos integrados. Fuente. Elaboración propia.

Prototipaje 1.0

Figura 5. Prototipo de la tienda en línea para sombreros de paja toquilla



Nota. La figura 5 ilustra el prototipo de la tienda en línea, es decir como esta se vería. Fuente. Elaboración propia.

Análisis del macroentorno – PESTEL

Tabla 3. PESTEL mejor opción de país para la exportación EE. UU.

Factor	Aspectos Clave	Impacto en el Proyecto
Político	<ul style="list-style-type: none"> Negociación de un marco de acuerdo comercial entre Ecuador y EE. UU. busca fortalecer la cooperación y podría resultar en reducciones o eliminación de aranceles para productos ecuatorianos (Orozco, 2025). Bajos riesgos de restricciones comerciales para bienes culturales y de moda La estabilidad política general en Estados Unidos proporciona un ambiente predecible y seguro para las transacciones comerciales internacionales. Ecuador se ha beneficiado históricamente del sistema generalizado de preferencias, que permite el ingreso de ciertos productos con arancel reducido o cero, aunque su estado puede variar y su renovación es un factor de incertidumbre (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2020). Protección a la propiedad intelectual y apoyo a Denominaciones de Origen. 	<p>Disminución de costos y tiempos de exportación. Mayor confianza para invertir en la plataforma digital y logística.</p>
Económico	<ul style="list-style-type: none"> Mayor economía mundial con PIB per cápita de USD \$82. 800.y amplio mercado de e-commerce artesanal (> USD 50.000 M/año) (The Observatory of Economic Complexity, s.f). Uso del dólar elimina riesgos cambiarios. EE. UU. es el principal destino de las exportaciones no petroleras de Ecuador, con una participación de 25% en el primer trimestre de 2025 (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2025). Existe un nicho de mercado en EE. UU. dispuesto a pagar precios elevados (incluso más de \$1,000) por sombreros de paja toquilla de alta calidad y artesanía fina (El Universo, 2023). Posibles periodos de inflación o recesión económica podrían reducir el gasto discrecional de los consumidores en artículos de lujo o moda, afectando la demanda de sombreros de alto valor (Chávez, 2025). 	<p>Mercado con gran poder adquisitivo. Mayor facilidad de pagos y estabilidad de precios. Costos logísticos competitivos para pequeños productores.</p>
Sociocultural	<ul style="list-style-type: none"> Tendencia al slow fashion: preferencia por productos únicos y de calidad (Escobar, 2025). Auge del consumo ético y sostenible. La comunidad latina representa el 20% de la población de EE. UU. (Esquivel, 2025). El sombrero de paja toquilla es un ícono de la moda, asociado a la sofisticación y el estilo clásico de Hollywood. Es usado por celebridades, lo que mantiene su relevancia y estatus en el mercado de EE. UU. (Jones, 2023). Redes sociales impulsan visibilidad de marcas con historias auténticas. 	<p>Alta aceptación cultural y emocional de la artesanía ecuatoriana. Potencial de posicionar el sombrero como producto premium y sostenible.</p>

Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> • Penetración de internet en 2023 en personas de 30 a 49 años es > 98% y alta adopción de smartphones (Petrosyan, 2025). • Ecosistema sólido de e-commerce (Amazon, Etsy, Shopify). • Pasarelas de pagos digitales seguros (PayPal, Stripe, Apple Pay). • Logística integrada y confiable (UPS, FedEx, DHL, Amazon Logistics). • Avances en trazabilidad y etiquetado que certifican origen y sostenibilidad. • Herramientas de marketing digital basadas en IA y segmentación de consumidores. 	<p>Venta directa y escalable a través de canales digitales.</p> <p>Entregas rápidas y seguras con trazabilidad.</p> <p>Campañas de marketing más efectivas para productos de nicho artesanal.</p>
Ecológico	<ul style="list-style-type: none"> • Consumidores priorizan productos sostenibles y eco-friendly. • Preferencia por marcas con baja huella de carbono. • Regulaciones ambientales estrictas que favorecen productos naturales. • Rechazo a productos sintéticos de baja calidad. • Tendencia a la moda circular y reciclaje. • El nuevo marco de acuerdo comercial entre Ecuador y EE. UU. incluye compromisos de cooperación en materia ambiental, como medidas contra la tala ilegal (González y Orozco, 2025). 	<p>Ventaja competitiva del sombrero por ser biodegradable, artesanal y de bajo impacto ambiental.</p> <p>Fortalece el argumento de sostenibilidad en campañas de marketing.</p>
Legal	<ul style="list-style-type: none"> • Normas claras para importación de productos de origen vegetal. • Regulaciones estrictas de etiquetado y trazabilidad (Federal Trade Commission, s. f.). • Protección y registro de Denominaciones de Origen. • Legislación sólida sobre marcas y propiedad intelectual. • Cumplimiento requerido de normas laborales y de comercio justo. 	<p>Mayor facilidad de acceso al mercado con certificaciones.</p> <p>Protección legal de la marca y del origen cultural del producto.</p>

Nota. La Tabla 3 es el análisis PESTEL de EE. UU., identificando los factores que influirían dentro del proyecto de internacionalización de los sombreros de paja toquilla. Fuente. Elaboración propia basada en (Chávez, 2025; El Universo, 2023; Escobar, 2025; Esquivel, 2025; Federal Trade Commission, s. f.; González y Orozco, 2025; Jones, 2023; Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2020; Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2025; Orozco, 2025; Petrosyan, 2025; The Observatory of Economic Complexity, s.f).

Análisis del microentorno – 5 Fuerzas de Porter

Tabla 4. Cinco Fuerzas de Porter para el negocio de sombreros de paja toquilla.

Fuerza	Evaluación	Puntos clave / Estrategia
Rivalidad entre competidores	Moderada- Alta	Competidores: “Sombrero de Panamá”. Diferenciar por autenticidad y calidad. Posicionamiento directo al consumidor vía web.
Amenaza de nuevos entrantes	Baja	Barreras: habilidad artesanal, tiempo de producción, costos altos. Estrategia: proteger autenticidad, marca y certificaciones.
Poder de negociación de proveedores	Moderado	Proveedores: paja toquilla y materiales de acabado. Estrategia: relaciones sólidas y suministro estable.
Poder de negociación de compradores	Moderado	Consumidores de lujo y exclusivos. Estrategia: experiencia personalizada, certificados de autenticidad, comunicación directa.
Amenaza de sustitutos	Moderada- Baja	Sustitutos: sombreros masivos y accesorios de lujo. Estrategia: destacar historia, artesanía y sostenibilidad.

Nota. La Tabla 4 muestra el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter para el negocio de sombreros de paja toquilla, evaluando la intensidad competitiva y los factores clave que impactan la rentabilidad del sector. Fuente. Elaboración propia.

Matriz FODA CRUZADO

Tabla 5. Matiz FODA Cruzado de ToquillaCraft y sus operaciones en Estados Unidos

	Fortalezas <ul style="list-style-type: none"> -Empresa legalmente constituida en Ecuador con acceso directo a tejedores auténticos de Montecristi. -Manejo integral de logística de exportación (conocimiento local, consolidación y trámites aduaneros). -Producto 100% artesanal, natural, biodegradable y considerado Patrimonio Inmaterial de la Humanidad. -Posicionamiento premium con sombreros “superfino” Montecristi por encima de US\$1.000–\$25.000. - Marca con storytelling auténtico (artesanos reales, sostenibilidad, herencia cultural). 	Debilidades <ul style="list-style-type: none"> -Empresa nueva sin reconocimiento de marca en EE. UU. -Dependencia total de artesanos ecuatorianos (producción limitada y tiempos de tejido largos: 1 día a 8 meses por sombrero). -Costos logísticos altos para envíos individuales desde Ecuador vs. competidores que almacenan en EE. UU. -Escala pequeña inicial y posible falta de inventario inmediato. -Confusión sobre el origen del sombrero de paja toquilla debido a su nombre coloquial de “Panama Hat”.
Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> -Negociaciones entre Ecuador y EE. UU podría eliminar los aranceles. -Mayor economía mundial con PIB per cápita de USD \$82.800 (The Observatory of Economic Complexity, s.f). -Uso del dólar como moneda en Ecuador elimina riesgo cambiario interno. -Boom del slow fashion, consumo ético y productos con historia. -Nichos de mercado premium dispuesto a pagar >\$1.000. 	Estrategias FO <ul style="list-style-type: none"> - Usar el reconocimiento de Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad junto con storytelling y slow fashion para posicionar precios altos (US\$500–\$10.000). - Aprovechar la logística propia y los acuerdos comerciales con EE. UU., ofreciendo “envío directo desde los tejedores en 10-15 días”. 	Estrategias DO <ul style="list-style-type: none"> -Programa de referidos, donde el embajador (el que refiere) obtiene \$10 de descuento en su próxima compra una vez que su referido haya usado su código de 10% de descuento en su primera compra. - Si el cliente desea un pedido a su gusto con sus especificaciones de sombrero, paga y espera de 1 a 8 meses por el sombrero superfino de Montecristi (made-to-order).
Amenazas <ul style="list-style-type: none"> - Posible proteccionismo “Buy American”. - Recesión o inflación alta reduce gasto discrecional en artículos de lujo (sombrero no es necesidad básica). - Moda rápida asiática ofrece imitaciones baratas (US\$20–\$80) que confunden al consumidor. - Regulaciones estrictas de etiquetado FTC (Federal Trade Commission). - Aumento de costos por certificaciones. 	Estrategias FA <ul style="list-style-type: none"> - Certificaciones (Fair Trade, Rainforest Alliance, 1% for the Planet) para blindar contra críticas ecológicas o laborales. -Registro de marca inmediato para evitar demandas. -Marketing educativo para combatir las imitaciones chinas y que el consumidor se eduque sobre la diferencia entre un producto artesano y los producidos en masa. 	Estrategias DA <ul style="list-style-type: none"> - Se podría realizar una alianza con Shopify para almacenar stock básico en EE. UU. para entregas de 2 a 3 días. - Lanzar una línea económica “Toquilla Essentials” después de 5 años para que en tiempos de recesión el consumidor no busque comprar la imitación asiática.

Nota. La presente tabla muestra el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de la empresa en el mercado objetivo (Estados Unidos), identificando los factores internos y externos clave para la internacionalización del sombrero de paja toquilla, junto con la cruzadas resultantes (FO, DO, FA, DA). Fuente. Elaboración propia.

4. Validación de Viabilidad – Deseabilidad – Factibilidad

Población (mercado objetivo)

El mercado objetivo de ToquillaCraft, está ubicado en el extranjero en países como Estados Unidos, Francia, Japón, entre otros. Para el desarrollo del presente proyecto, se considera a la población cuya edad es igual o superior a los 30 años y cuyos ingresos mensuales superan los mil dólares, independientemente de su nacionalidad. De acuerdo con el modelo de negocio de ToquillaCraft, no se incluyó a personas menores de 18 años, debido a que, en general, no cuentan con la capacidad económica para adquirir un sombrero de paja toquilla con un precio superior a \$100. Asimismo, se contempló la participación de personas encuestadas en Ecuador que, debido a su condición de turistas, manifestaron interés en enviar sombreros de paja toquilla a familiares en el extranjero. Este segmento de clientes presenta una alta afinidad con la propuesta del proyecto, ya que muestra interés por productos artesanales de lujo, mantiene curiosidad por la cultura ecuatoriana y sigue tendencias de consumo orientadas hacia la sostenibilidad.

Muestra

Con el objetivo de determinar la viabilidad para una tienda en línea de ToquillaCraft principalmente dirigida a consumidores internacionales. Se tomó en cuenta que el mercado objetivo constituye una población muy grande, por lo que se procedió a calcular el tamaño de muestra mediante la fórmula estadística para poblaciones infinitas o desconocidas (Cochran, 1976). La aplicación de esta técnica garantiza obtener una muestra representativa, lo que facilita la generalización de los resultados con nivel adecuado de confianza.

Parámetros estadísticos

Los parámetros utilizados para el cálculo son los siguientes

Parámetro	Símbolo	Valor
Nivel de confianza	Z	95% (Z=1.96)
Margen de error	e	5% (0.05)
Probabilidad	p y q	0.5/0.5

Aplicación de la fórmula

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot q}{e^2}$$
$$n = \frac{(1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{(0.05)^2}$$
$$n = \frac{3.8416 \cdot 0.25}{0.0025}$$
$$n = \frac{0.9604}{0.0025}$$
$$n = 384.16$$

En conclusión, se determinó que se requiere una muestra de 385 encuestas para evaluar la factibilidad y deseabilidad de la tienda en línea ToquillaCraft, con un nivel de confianza del 95%. Esta muestra permitirá identificar la ubicación y los hábitos de compra de los consumidores y, a su vez, ajustar precios, estrategias y preferencias de marketing de acuerdo con las características del segmento objetivo.

Instrumento de Recolección de Información

El instrumento empleado para la recolección de datos fue una encuesta estructurada, aplicando una muestra objetiva de 385 participantes, número obtenido mediante el cálculo estadístico previamente realizado para poblaciones infinitas. Por ello, se elaboró una encuesta digital en la plataforma de Google Forms dirigida a ciudadanos extranjeros y nacionales habitantes de diferentes países como Estados Unidos, Francia, Japón, entre otros; dado que nuestro mercado objetivo está enfocado en el extranjero. También se utilizó la técnica de

muestreo no probabilístico conocida como muestreo de bola de nieve debido a que la población a encuestar está dispersa geográficamente (Handcock y Gile, 2022), por lo cual se seleccionó de inicio un grupo pequeño de participantes quienes se encargaron de invitar a perfiles que cumplan con las características de la población objetiva. En consecuencia, se expandió la muestra de forma similar como una bola de nieve gracias a los contactos de otros encuestados.

La encuesta se aplicó tanto en inglés como en español, con el fin de facilitar la comprensión de las preguntas por parte de la mayoría de los participantes. Adicionalmente, se estableció como criterio de inclusión tener 18 años o más, excluyendo a menores de edad para asegurar la validez de la investigación. Por otro lado, se incluyeron preguntas cerradas, con el objetivo de medir variables como hábitos de compra, percepción de calidad, disposición de pago, conocimiento sobre los sombreros de paja toquilla y valoración del comercio justo.

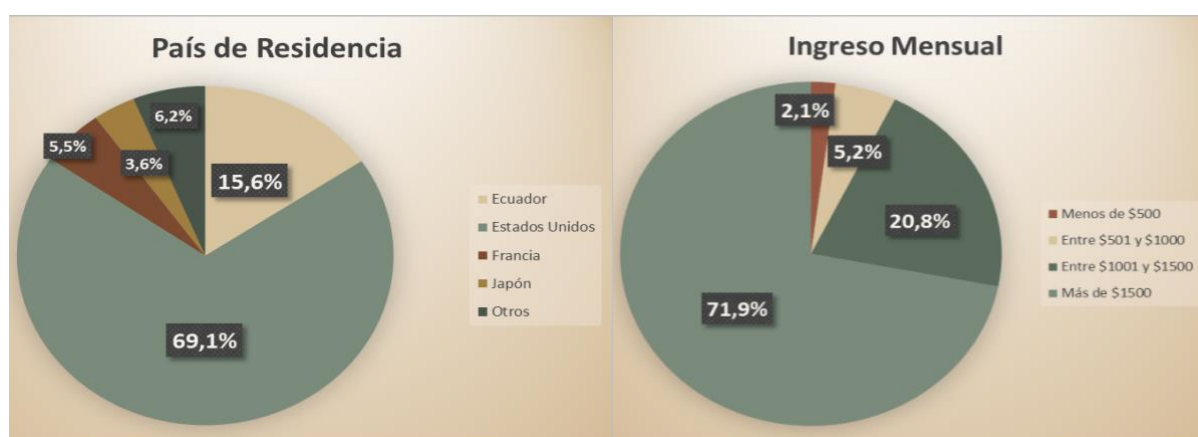
Validación con el Segmento de Mercado-Testing

Para la validación con el segmento, se procedió a realizar una encuesta a través de Google Forms, con el fin de definir a qué segmento se dirige ToquillaCraft. La primera pregunta hacía referencia al género del encuestado, incluyendo como opciones “Femenino”, “Masculino” y “Prefiero no decirlo”. Los resultados indican que el 53,5% de los potenciales consumidores de sombreros de paja toquilla son hombres, lo que evidencia que, a pesar de tratarse de un accesorio unisex, el género masculino muestra una mayor inclinación hacia su uso. Por su parte, la pregunta relacionada a la edad del encuestado contempló cuatro rangos etarios, excluyendo a menores de 18 años, con el fin de que el estudio sea lo más preciso posible. En consecuencia, se determinó que el 42.6% de los encuestados se encuentra en el rango de 36 a 50 años, lo que respalda el buyer persona definido, cuya edad es de 38 años. El siguiente segmento etario con mayor representatividad es de 37.7% representando a las

personas mayores de 50 años interesadas en los sombreros de paja toquilla (ver Anexo C).

También se incluyó una pregunta para identificar el país de residencia de los potenciales consumidores, utilizando como referencia países como Estados Unidos, Francia, Japón, Ecuador y la opción “Otros”, en caso de residir en un país no mencionado. En consecuencia, se logró identificar el mercado con mayor potencial para la exportación de sombreros de paja toquilla. Se obtuvo que 266 de los 385 encuestados residen en Estados Unidos (ver Figura 6), lo que corrobora la información del International Trade Centre (s.f.) que menciona que el 24.14% de las exportaciones de Ecuador de sombreros se dirige a EE.UU., validando así la elección del mercado objetivo.

Figura 6. País de residencia e ingresos mensuales de los potenciales consumidores.

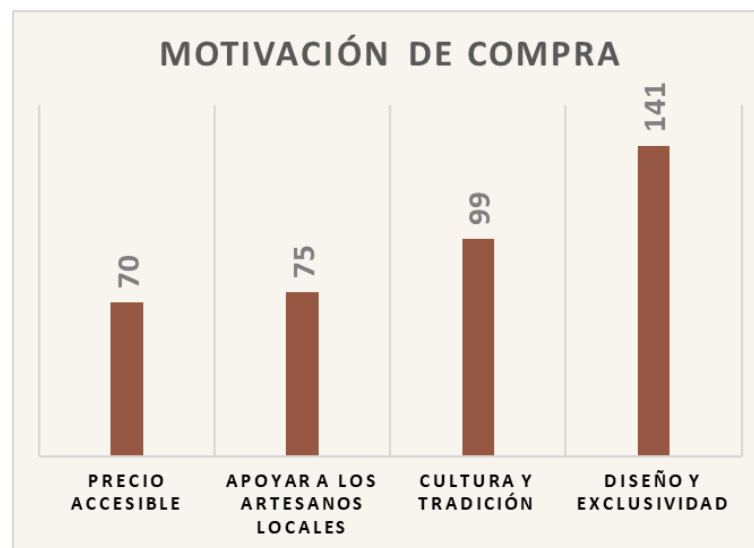


Nota. La Figura 6 muestra la validación del mercado objetivo mediante la segmentación de los potenciales consumidores según su país de residencia y su ingreso mensual. Fuente. Elaboración propia.

Por otro lado, la validación del mercado se refuerza al analizar la capacidad económica de los encuestados. En este caso, el 92.7% de los potenciales consumidores (ver Figura 6) tiene ingresos superiores a mil dólares mensuales. Estos resultados permiten validar que los sombreros de paja toquilla son un producto premium de exportación, confirmando que el segmento objetivo cuenta el poder adquisitivo necesario para comprar un artículo artesanal de alta calidad. En consecuencia, las estrategias del negocio pueden enfocarse en la identidad cultural y autenticidad del producto, en lugar de competir por precios bajos.

También se incluyeron preguntas orientadas a identificar el comportamiento y las preferencias de los potenciales consumidores. En este sentido, una de las preguntas se centró en la frecuencia de compra de productos artesanales (ropa, accesorios, decoración, etc.). Los resultados indican que el 67.5% de los encuestados son compradores activos, ya que adquieren productos artesanales “frecuentemente” (36.6%) u “ocasionalmente” (30.9%) (ver Anexo C). Por el contrario, una minoría de los encuestados (32.5%) respondió que rara vez compra dichos productos y no existieron consumidores cuya respuesta sea “nunca”. Este hallazgo nos permite validar que el buyer persona identificado además de ser mayor a 36 años y contar con ingresos altos para costear sus compras, también presenta un interés y hábito de consumo en la categoría artesanal. Esto confirma que los esfuerzos en marketing pueden centrarse en la diferenciación y el valor cultural de los sombreros de paja toquilla.

Figura 7. Motivación para comprar artesanías.



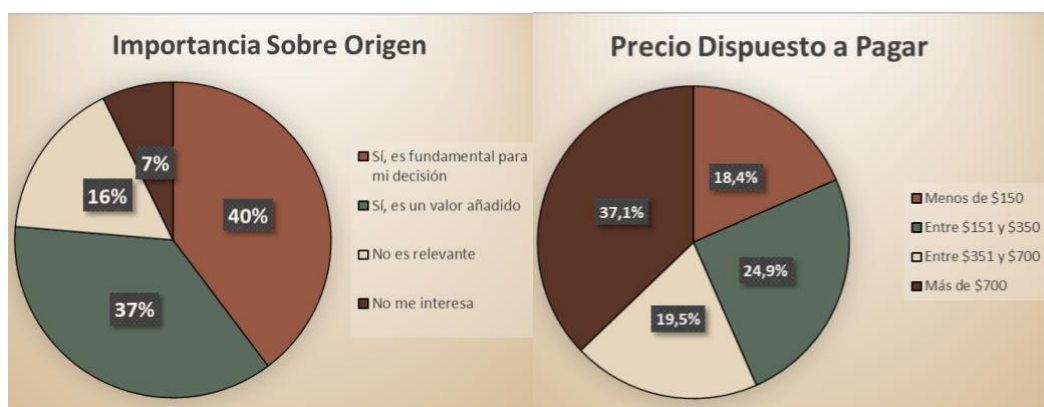
Nota. La Figura 7 muestra las principales motivaciones que influyen en la decisión de compra de los potenciales consumidores de sombreros de paja toquilla. Fuente. Elaboración propia.

En relación con las motivaciones principales para la compra de artesanías, los resultados indican que 141 encuestados muestran una inclinación hacia el diseño y la exclusividad, seguidos por 99 respuestas orientadas hacia la cultura y la tradición (ver Figura 7). Este hallazgo evidencia que los consumidores valoran el producto por su carácter único y

su narrativa cultural, siendo poco relevante el precio del producto. En consecuencia, las estrategias también deben consolidar al sombrero de paja toquilla como un artículo de lujo, destacando su diseño y valor patrimonial.

Posteriormente, se consultó sobre la importancia del origen, con el fin de validar de la relevancia de la narrativa y la transparencia son esenciales para el segmento. Donde el 40% de los encuestados considera que conocer la historia del producto y del artesano es fundamental para su decisión, mientras que el 37% que lo ve como un valor añadido. Este hallazgo refuerza la estrategia de posicionar el sombrero Montecristi como un artículo de lujo con un valor cultural, no solo como un producto estético. Por lo tanto, el contenido de marketing en la página web y redes sociales debe priorizar la inclusión de certificados de autenticidad e historias sobre los artesanos y el proceso.

Figura 8. Importancia sobre el origen y precio que el consumidor está dispuesto a pagar.



Nota. La Figura 8 ilustra la validación de la estrategia de precio y origen para el sombrero de paja toquilla, detallando la alta importancia que el consumidor otorga a la autenticidad del origen de los productos artesanales. Fuente. Elaboración propia.

Asimismo, se averiguó sobre la disposición a pagar por el sombrero de Montecristi. Los resultados favorecen una estrategia premium, ya que el 56.6% del segmento está dispuesto a pagar más de \$350 por el producto. De hecho, el segmento individual más grande representa al 37.1% de los encuestados, quienes aceptarían precios superiores a \$700. Esta disposición a invertir grandes sumas de dinero se alinea con el alto nivel de ingresos y la

valoración del consumidor por la exclusividad. Ratificando que la estrategia de posicionamiento debe orientarse hacia el segmento de lujo. En consecuencia, establecer un precio de venta final en el rango superior a \$700 resulta determinante para maximizar la rentabilidad del proyecto.

Finalmente, se evaluó el canal preferido de los consumidores para adquirir sombreros de paja toquilla. Los resultados validan la estrategia de distribución digital del proyecto, ya que el 42% de los encuestados prefiere realizar una compra a través de una página web oficial, mientras que el 31% opta por marketplaces globales (ver Anexo C). Estos datos indican que los consumidores priorizan un canal directo que garantice la autenticidad, el origen del producto y la conexión con el artesano, lo que respalda la solución propuesta por ToquillaCraft.

Análisis de Resultados

El análisis de los datos demográficos permite definir con precisión el perfil del consumidor ideal para ToquillaCraft, validando que el enfoque del proyecto debe ser internacional. Los resultados evidencian que el mercado objetivo se concentra mayoritariamente en el extranjero, el 69.1% de los encuestados respondió que reside en Estados Unidos. Este segmento se caracteriza por ser una población económicamente activa; el 42.6% tiene entre 36 y 50 años y posee un poder adquisitivo medio-alto, dado que el 71.9% reporta ingresos mensuales superiores a \$1,500 USD, lo que confirma la capacidad del mercado para acceder a bienes de lujo.

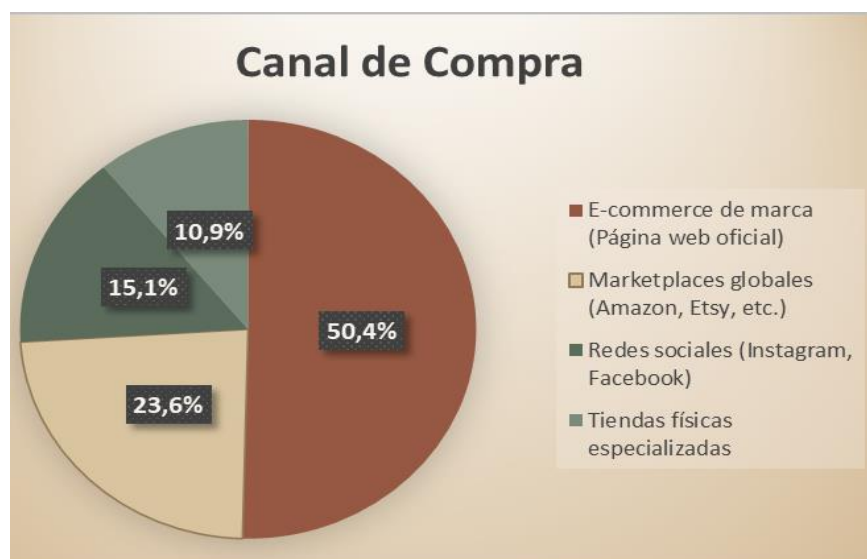
En cuanto a la estrategia de precios y rentabilidad, la investigación valida el posicionamiento en el segmento de lujo, evidenciando una alta disposición a pagar por productos de calidad certificada. Se obtuvo que el 56.6% de la muestra estaría dispuesto a pagar más de \$350 USD por un sombrero Montecristi Super Fino, e incluso un 19.5% pagaría cifras superiores a los \$700 USD. Estos hallazgos demuestran que el precio no es una barrera,

sino un indicador de calidad, y ratifican la viabilidad de una estrategia de "Precio Premium" que asegure márgenes de ganancia saludables.

Respecto a la propuesta de valor de ToquillaCraft, el estudio revela que para el consumidor el valor del producto trasciende lo tangible, ya que los elementos intangibles, como la historia y la ética, influyen significativamente en la compra. Para el 76.3% de los encuestados, conocer el origen del producto y la historia del artesano es un factor determinante. Además, el 34.8% percibe que los artesanos no reciben un pago justo bajo los modelos tradicionales, lo que evidencia una conciencia social por parte los consumidores (ver Anexo C). Esto representa una oportunidad estratégica para que ToquillaCraft se diferencie mediante un modelo de "Comercio Justo", basado en la transparencia y la conexión directa con el artesano como principales argumentos de venta.

Por último, la estrategia operativa y de marketing debe ser predominantemente digital y visual. El 73% de los potenciales clientes utiliza con mayor frecuencia canales online para realizar compras de productos artesanales, priorizando la página web oficial (50.4%) sobre los marketplaces, lo que refuerza la confianza en la marca propia (ver Figura 9). En cuanto a la promoción, Instagram se perfila como el canal principal (27.5% de preferencia), donde el contenido no debe limitarse a fotografías estáticas; el 16.4% de la audiencia manifiesta interés en videos del proceso de elaboración. Esto posiciona al storytelling visual del tejido artesanal como una herramienta clave para comunicar el valor del producto y fortalecer la decisión de compra. Sin embargo, el 22.1% de los encuestados muestra interés por las promociones seguido del 21.6% cuyo interés son las publicaciones sobre el valor cultural y el certificado de autenticidad del sombrero (ver Anexo C).

Figura 9. Canal de compra utilizado con mayor frecuencia para comprar productos artesanales.



Nota. La Figura 9 ilustra la validación de la estrategia de distribución, detallando el alto porcentaje de consumidores que prefieren adquirir productos artesanales a través de canales digitales. Fuente. Elaboración propia.

Prototipo 2.0

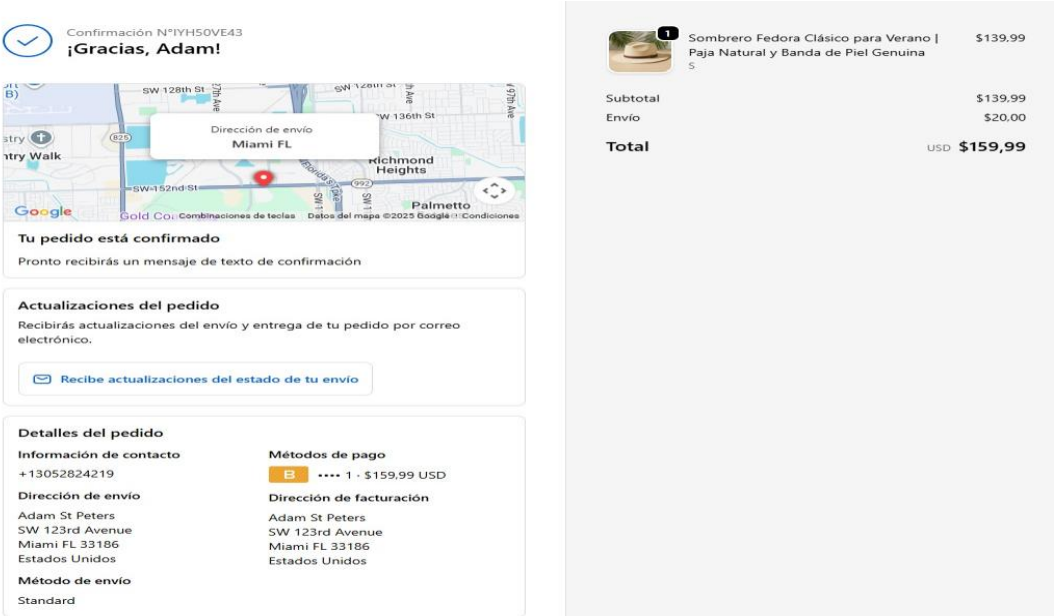
El prototipo creado en la plataforma de Shopify muestra la interfaz de la tienda en línea y la experiencia de usuario (UX) de un artículo en específico del catálogo. Al realizar clic en la imagen del producto, se accede a su página, donde se detallan las tallas disponibles, fotos y la descripción correspondiente (ver Anexo D). Este apartado permite al consumidor gestión directa del carrito de compra o el pago inmediato a través de la pasarela de PayPal, lo que asegura un proceso de checkout ágil. Con el fin de validar la operatividad del sistema en el mercado objetivo, se llevó a cabo una prueba piloto con un consumidor residente en Miami, EE. UU., utilizando una pasarela de pagos simulada (ver Figura 11). La transacción se completó de manera exitosa, registrando correctamente la dirección de envío y los datos del consumidor. Además, tras la realización del pedido, la plataforma activó automáticamente sus funcionalidades, descontó la unidad correspondiente del inventario en tiempo real y registró datos de trazabilidad del cliente, tales como su ubicación, historial de pedidos y gasto acumulado.

Figura 10. Interfaz de usuario y descripción del Sombrero Fedora Clásico en la tienda en línea ToquillaCraft.



Nota. La Figura 10 ilustra la interfaz de usuario de la tienda en línea ToquillaCraft, el precio al consumidor y las opciones de pago. Fuente. Elaboración propia.

Figura 11. Confirmación de pedido y detalles de envío y facturación para la compra de un Sombrero Fedora Clásico en ToquillaCraft.



Nota. La Figura 10 ilustra el proceso de compra finalizado en la tienda en línea, mostrando la confirmación de la transacción, el cálculo final del costo total (producto más envío), la dirección de envío del cliente en Estados Unidos, y la trazabilidad del pedido. Fuente. Elaboración propia.

Modelo de monetización – ToquillaCraft

Tabla 6. Modelo de monetización de ToquillaCraft.

Fuente de Ingreso	Descripción	Objetivo
Comisiones por venta	Cada venta que realicen los artesanos a través de ToquillaCraft tendrá una comisión del 35%, con el fin de cubrir los costos operativos, promocionales, entre otros.	Garantizar la sostenibilidad operativa de ToquillaCraft; el 35% de comisión por transacción está destinado a cubrir costos logísticos, promocionales y mantenimiento de la plataforma.
Personalización al momento del envío	Para el envío y servicios adicionales relacionados con la presentación y sostenibilidad del producto. Opciones como tarjeta de regalo personalizada (\$3 a \$7), embalaje eco-friendly (\$5 a \$12 según el tamaño del paquete) y envolturas especiales para regalo (\$8 a \$15).	Diversificar las fuentes de ingresos mediante servicios adicionales que mejoran la experiencia de compra y el valor percibido del producto, generando ingresos complementarios por cada envío.
Publicidad de terceros	La página web contará con espacios publicitario para empresas de turismo, seguros de viaje, chocolaterías ecuatorianas, entre otros cuyo mercado objetivo sea similar. La pauta tendrá un valor de entre \$60 a \$100 por pauta.	Aprovechar el tráfico de la página web de ToquillaCraft y la segmentación de su público objetivo para fortalecer alianzas estratégicas y monetizar espacios publicitarios.
Experiencia Virtual “Elaboración de los Sombreros”	Mensualmente se tendrá una experiencia virtual a través de la plataforma Zoom, donde los consumidores podrán conocer la historia detrás de cada sombrero y cómo este es fabricado. El valor por cada experiencia será de \$15 y se les otorgará un certificado de asistencia.	Generar ingresos adicionales a través de experiencias virtuales que permitan al consumidor conocer el proceso artesanal, fortaleciendo la conexión emocional entre el cliente y el artesano.

Nota. La Tabla 6 figura representa el modelo de monetización de ToquillaCraft, detallando las cinco fuentes de ingresos previstas (comisiones, personalización de envío, publicidad de terceros y experiencias virtuales) para garantizar la operatividad y la diversificación de las ganancias del proyecto. Fuente. Elaboración propia.

5. Estudio Técnico y Modelo de Gestión Organizacional

Plan de internacionalización (NI)

5.1 Análisis de la situación realizada en la idea de negocio

El análisis de la situación de ToquillaCraft evidencia que el sector de los sombreros de paja toquilla enfrenta una crisis debido a la baja remuneración a los artesanos, la presencia de varios intermediarios y pérdida progresiva del oficio, a pesar de que este producto sea reconocido por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura como Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad y valorado a nivel internacional. Sin embargo, el entorno analizado (Estados Unidos) presenta condiciones favorables para la exportación del producto, dado al fuerte interés por productos artesanales, sostenibles y de lujo por parte de consumidores con alto poder adquisitivo. A partir de la encuesta realizada a 385 potenciales consumidores, se confirmó que el segmento está dispuesto a pagar precios premium por un producto donde su autenticidad, trazabilidad y principios de comercio justo sean claramente identificables. En consecuencia, ToquillaCraft plantea conectar directamente al artesano con el consumidor final mediante una tienda en línea internacional, con el objetivo de eliminar los intermediarios, garantizar pagos justos para el artesano y posicionar al sombrero de paja toquilla como un producto exclusivo con identidad cultural.

5.2 Componente de internacionalización al inicio o a futuro

El componente de internacionalización está presente desde el inicio del proyecto, ya que ToquillaCraft nace con un enfoque orientado al mercado extranjero, principalmente Estados Unidos, país que concentra la mayor demanda según la investigación realizada (ver Figura 6). En consecuencia, desde los primeros meses la tienda en línea receptorá pedidos internacionales, para lo cual se gestionará un sistema logístico de exportación directa desde Ecuador hacia el consumidor final. Este enfoque como finalidad posicionar la marca en el

segmento de lujo sostenible, garantizar precios justos a los artesanos y aprovechar la disposición de pago de los consumidores estadounidenses. Asimismo, se analizó a Francia y Japón como mercados objetivos debido a su alto interés por productos artesanales, pero dentro de la investigación realizada no se obtuvo porcentajes relevantes sobre la demanda para dicho producto.

5.3 Forma de entrada

ToquillaCraft ingresará al mercado extranjero mediante una estrategia de exportación directa asistida, que permite gestionar todo el proceso logístico desde Ecuador hasta el consumidor final. A través de la tienda en línea, el cliente podrá realizar su compra directamente, mientras que el equipo de ToquillaCraft, en conjunto con una empresa de mensajería coordinarán el embalaje, documentación, certificaciones y envío internacional, garantizando una experiencia segura y trazable. Este tipo de entrada permite agilizar los procesos logísticos, reducir costos operativos, mejorar la experiencia del cliente, además de fomentar el comercio en el extranjero para que los artesanos continúen con su oficio recibiendo una remuneración justa por su trabajo.

5.4 Perfil del cliente internacional

El cliente internacional de ToquillaCraft es un consumidor de clase media-alta y alta; generalmente es mayor a 36 años, cuenta con ingresos superiores a \$1.500 mensuales y posee un nivel educativo elevado. Este consumidor busca productos artesanales exclusivos y sostenibles, valora la identidad cultural, el comercio justo y el diseño exclusivo, por lo que están dispuestos a pagar precios elevados por productos únicos y hechos a manos (ver Figura 1: Buyer Persona). Además, presenta una clara preferencia por realizar la mayoría de sus compras a través de plataformas digitales, y se inclina por marcas que comuniquen de manera transparente su propósito social. Principalmente se ubican en Estados Unidos, tienen afinidad por la moda ética y sostenible, asimismo se interesan por la historia detrás del producto.

5.5 Análisis de la selección

Tabla 7. Matriz de selección de mercados

Producto: 6504 Sombreros y demás tocados, trenzados o fabricados por unión de tiras de cualquier materia, incluso									Ponderación
Importadores	2	3	1	3	2	1	2		
	Valor de Exportaciones desde Ecuador 2024 (USD Miles)	Balanza Comercial (USD Miles)	Riesgo COFACE (Riesgo País)	Inflación, precios consumidor (%)	Crecimiento medio anual de importaciones últimos 2020-2024(%)	Idioma oficial / barreras lingüísticas	Nº de aeropuertos	Atractivo Total	
	Ponderado Base 1	Ponderado Base 1	Ponderado Base 1	Ponderado Base 1	Ponderado Base 1	Ponderado Base 1	Ponderado Base 1	Base 100	
Alemania	20	30	8	12	8	1	2	93	9
Estados Unidos	18	27	9	6	6	1	20	100	10
España	6	9	9	6	12	10	0	60	6
Francia	4	6	8	15	4	1	2	46	5
Panamá	4	6	5	27	20	10	0	83	8
Australia	4	6	9	3	8	1	6	43	4
Reino Unido	4	6	8	3	2	1	2	30	3
Japón	2	3	9	9	0	1	2	30	3
Italia	2	3	5	24	16	1	2	46	5
China	2	0	5	30	8	1	4	57	6

Nota. La presente tabla muestra la evaluación de diez mercados potenciales (basada en seis criterios ponderados. Donde Estados Unidos (100 puntos) resultó ser el mercado más atractivo debido a su alto volumen de importaciones y su estabilidad logística y económica. Fuente. Elaboración propia basado en “*Foreign market selection process as tool for international expansion: Case study for Ecuadorian chia seeds exports to the European Union*” de Terán-Yépez et al. (2020).

Para la elaboración de una matriz de selección de mercados para la exportación de sombreros de paja toquilla, se utilizó como base el artículo “*Foreign market selection process as tool for international expansion: Case study for Ecuadorian chia seeds exports to the European Union*” de Terán-Yépez et al. (2020). Dicho artículo especifica que cada criterio a evaluar debe contar con una calificación en base 10 y, posteriormente, ser ponderado según su relevancia como se observa en la Tabla 7. Como resultado, se corroboró que Estados Unidos representa un mercado potencial para la exportación del producto, debido a factores como su balanza comercial con Ecuador, el riesgo país, la baja inflación y la cantidad de aeropuertos. En cuanto a la cantidad de aeropuertos que hay en cada país, se tomó en cuenta tanto aeropuertos comerciales como de carga, debido a la escasa información existente (ver Anexo E).

5.6 Análisis de los costos

Tabla 8. Matriz de costos estimados de internacionalización (Primer año).

Concepto	Costo estimado (USD)	Frecuencia	Detalle
Registro de marca en Estados Unidos	1.850	Único	Se registrará la marca en Estados Unidos con ayuda de los servicios de Gerben Intellectual Property. La duración de este registro es de 10 años y el valor incluye los honorarios de los abogados (Gerben IP, 2025).
Certificaciones (Comercio Justo, Denominación de Origen)	1.200	Anual	Refuerza la reputación ética y premium
Marketing digital internacional	11.200	Anual	Campañas en redes, influencers y anuncios segmentados
Embalaje y envío internacional	40–60 por unidad	Variable	
Costo de adquisición de clientes	2.000	Anual	Los descuentos y créditos que se otorgan tanto al cliente que refiere como al cliente referido reducen la utilidad de las primeras ventas.
Comisión pasarela de pago PayPal	2%	Mensual / Variable	Se pagará el 2% mensual sobre el total de ventas realizadas en ese mes.
Total estimado primer año	17.000 – 19.000 USD		Incluye inversión inicial y marketing global (no incluye la comisión de PayPal)

Nota. La Tabla 8 muestra el desglose y la estimación de costos necesarios para la primera fase de internacionalización del proyecto, incluyendo inversión en registro de marca, certificaciones, marketing digital y costo de adquisición de clientes. Fuente. Elaboración propia.

Localización (Matriz)

El modelo operativo de “ToquillaCraft” se fundamenta en una estructura de doble localización, la cual permite maximizar la autenticidad en el origen y la eficiencia logística internacional. Para ello, se plantea trabajar en conjunto con Servientrega para la recolección de los sombreros en Montecristi, provincia de Manabí. En este contexto, se aprovechará la red de oficinas de Servientrega para la recepción logística del producto terminado, donde los artesanos entregarán los sombreros a los recolectores de Servientrega, facilitando el envío desde la zona rural a la capital sin que el artesano incurra en el costo ni el transporte privado.

La principal ventaja de usar Servientrega para el traslado de los sombreros terminados hacia la capital radica en la conveniencia para los artesanos y la reducción de costos fijos para ToquillaCraft, ya que elimina los costos operativos de mantener un centro de acopio o la contratación de personal logístico. Adicionalmente, el uso de las guías de Servientrega proporciona un sistema de trazabilidad efectiva, lo que permite a ToquillaCraft realizar el seguimiento de los sombreros desde el momento en que salen de las comunidades hasta su llegada a Quito, minimizando el riesgo de extravío del producto.

Por otro lado, Quito será la base de gestión y exportación, a pesar de la distancia con la zona de producción artesanal, la decisión se justifica por criterios de eficiencia operativa y administrativa requeridos para la gestión de una tienda en línea internacional. La capital ecuatoriana ofrece una conectividad internacional gracias a la cercanía al Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre. Asimismo, la presencia de la empresa Geomil Group, cuya matriz se encuentra en Quito, asegura una gestión centralizada y eficiente de todos los envíos de sombreros con destino a Estados Unidos.

Operaciones (Mapa de procesos)

Fase 1: Generación del pedido y producción

1. **Cliente realiza pedido en línea:** La transacción inicia cuando el cliente internacional realiza la compra y efectúa el pago a través de la página web.
2. **Notificación al artesano:** El equipo de gestión en Quito notifica al artesano que se ha realizado la compra, especificando el modelo y las características del sombrero.
3. **Detalles finales por el artesano:** El artesano completa el tejido y detalles finales del sombrero, preparándolo para el envío.

Fase 2: Logística nacional y recolección

4. **Servientrega retira el sombrero del artesano:** El artesano entrega el sombrero terminado a los repartidores de Servientrega, generando una guía de rastreo.
5. **Servientrega transporta a la base de gestión:** Servientrega se encarga del transporte seguro del sombrero hasta las instalaciones en Quito.
6. **Recepción y control de calidad:** El sombrero llega a las instalaciones en Quito y se realiza el control de calidad para verificar si existen defectos en el tejido. Tras la aprobación, se procede a realizar el pago inmediato descontando la comisión de la ToquillaCraft, cumpliendo con la promesa de comercio directo y justo.

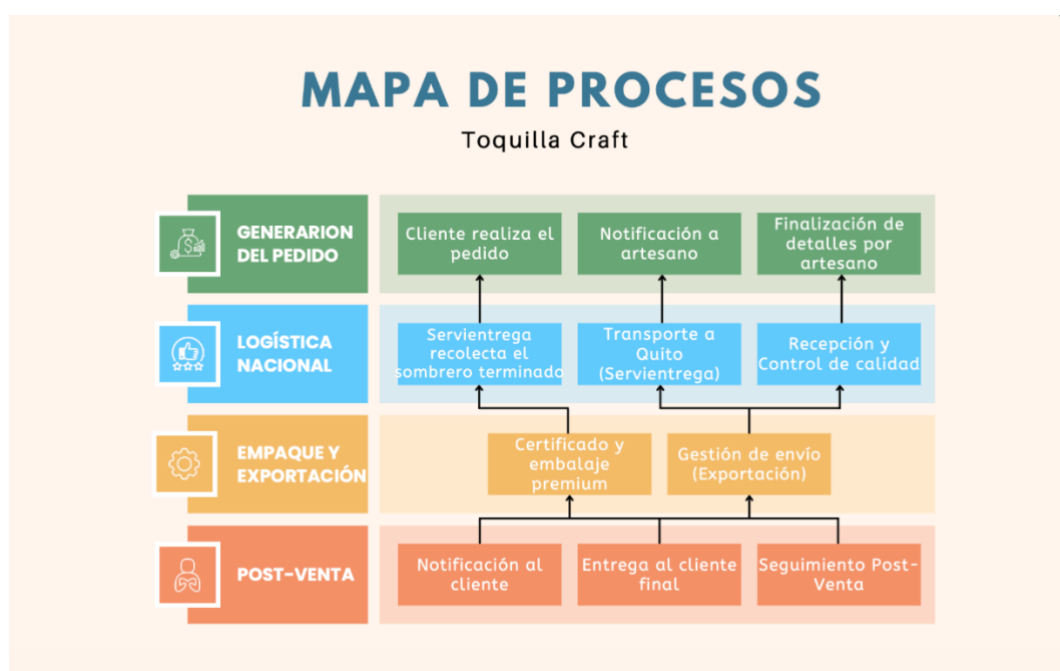
Fase 3: Empaque y exportación:

7. **Certificación y embalaje premium:** Se adjunta el certificado de origen y autenticidad del sombrero. El producto procede a ser embalado en una caja rígida de exportación, diseñada para proteger la forma del sombrero durante el tránsito internacional.
8. **Gestión de envío (exportación):** Se entrega el paquete al Geomil Group, aprovechando la cercanía al Aeropuerto de Quito.

Fase 4: Postventa

9. **Notificación de envío al cliente:** El número de rastreo (tracking number) se envía al cliente, permitiéndole rastrear su pedido durante el envío.
10. **Entrega al cliente final:** El paquete es entregado en el domicilio del comprador internacional.
11. **Seguimiento postventa:** Se envía una encuesta de satisfacción y un seguimiento para la fidelización del cliente.

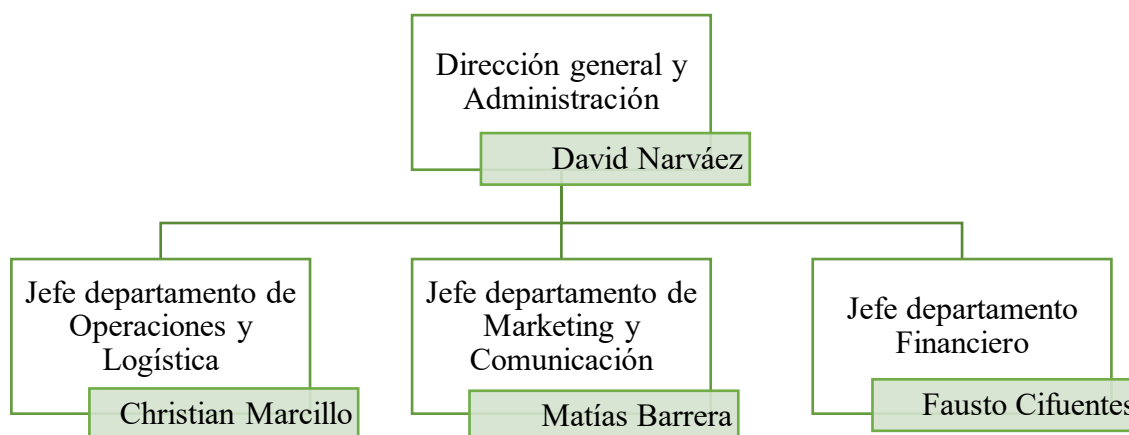
Figura 12. Mapa de procesos de ToquillaCraft.



Nota. La Figura 12 ilustra el flujo de trabajo operacional completo del proyecto ToquillaCraft, detallando las cuatro fases principales (Generación del Pedido, Logística Nacional, Empaque y Exportación, y Postventa) necesarias para entregar el producto desde el artesano en Montecristi hasta el cliente final en Estados Unidos. Fuente. Elaboración propia.

Diseño Organizacional (Organigrama)

Figura 13. Organigrama de ToquillaCraft.

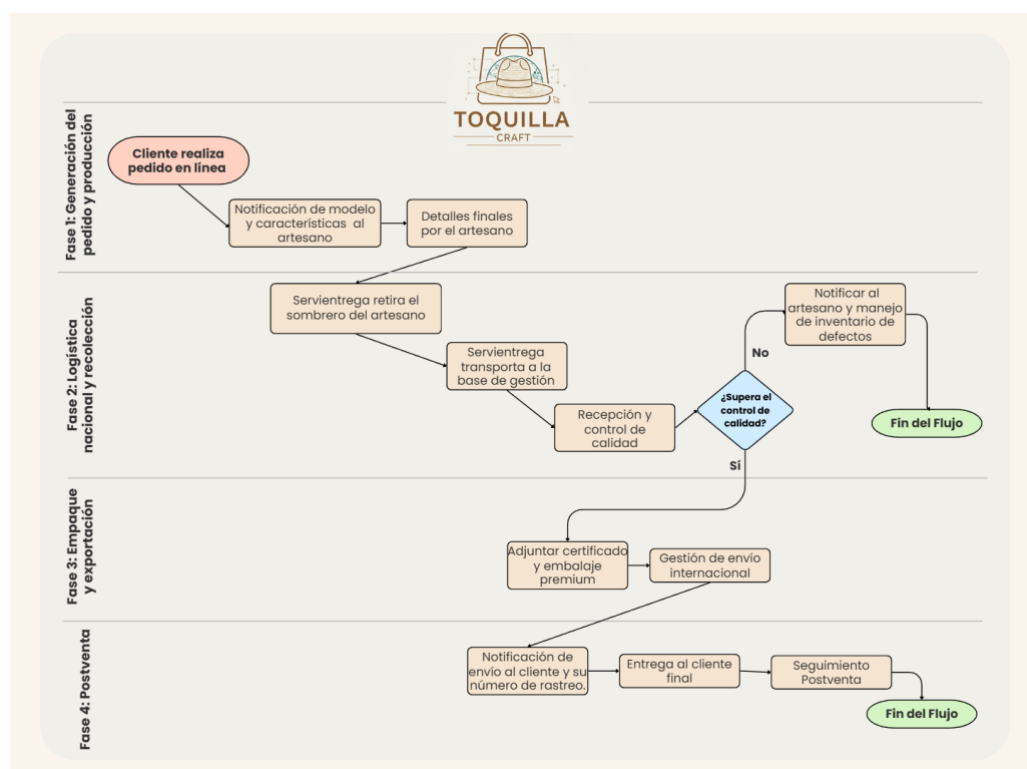


Nota. La Figura 13 ilustra la estructura organizacional jerárquica y funcional de ToquillaCraft, compuesta por una Dirección General y tres Jefaturas de Departamento clave (Operaciones y Logística, Marketing y Comunicación, y Financiero). Fuente. Elaboración propia.

En la Figura 13 se muestra la estructura organizacional y jerárquica de ToquillaCraft, diseñada para garantizar una gestión eficiente del proyecto. En la cúspide del organigrama se encuentra la Dirección General y Administración, liderada por David Narváez, quien supervisa el proyecto, toma decisiones estratégicas y coordina las diferentes áreas. Seguidamente, el organigrama se compone por de departamentos claves. El departamento de Operaciones y Logística, a cargo de Christian Marcillo, es responsable del flujo del producto, el control de calidad y los envíos nacionales e internacionales. El departamento de Marketing y Comunicación, dirigido por Matías Barrera, se encarga del diseño campañas digitales, gestión de redes sociales, el storytelling del producto y el branding. Finalmente, el Departamento Financiero, liderado por Fausto Cifuentes, gestiona la rentabilidad, finanzas y contabilidad del proyecto.

Flujograma

Figura 14. Flujograma logístico y operacional de ToquillaCraft.



Nota. La Figura 14 ilustra el flujo de trabajo operacional del proyecto ToquillaCraft, detallando las cuatro fases principales. El flujo incluye el punto de decisión del control de calidad, crucial para garantizar que solo los sombreros aprobados sean enviados al cliente final. Fuente. Elaboración propia.

Conformación legal

ToquillaCraft será constituida como una Sociedad por Acciones Simplificadas (ToquillaCraft S.A.S.), debido a que ofrece mayor flexibilidad operativa, no exige un capital mínimo, permite la constitución unipersonal o pluripersonal y brinda responsabilidad limitada a los accionistas. Asimismo, se habilita la constitución totalmente en línea en pocas horas. En este sentido, la sociedad por acciones simplificadas se puede crear mediante un contrato o acto unilateral, así como por vía electrónica en el portal de la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros. Además, facilita la incorporación futura de nuevos inversionistas, artesanos o socios estratégicos mediante la simple suscripción y pago de acciones, con responsabilidad limitada hasta por el monto de sus respectivos aportes (Asamblea Nacional del Ecuador, 2020).

La sociedad tendrá como objeto principal la comercialización nacional e internacional de sombreros de paja toquilla. Para ello, ToquillaCraft se enfocará en la gestión logística integral, abarcando desde el almacenamiento y el traslado, hasta el empaque, la exportación y la coordinación de envíos internacionales. Esta actividad se complementará con la intermediación comercial entre artesanos ecuatorianos y consumidores globales, mediante la implementación de herramientas tecnológicas, así como la promoción cultural y posicionamiento internacional del patrimonio artesanal ecuatoriano. El domicilio principal será la ciudad de Quito, Ecuador; la duración será indefinida y el capital social inicial será de USD 5.000, dividido en 5.000 acciones ordinarias nominativas de USD 1 cada una, suscritas y pagadas íntegramente por los socios fundadores en dinero o en especie según valoración acordada. La administración estará a cargo de un Gerente General designado por la Junta de Accionistas, pudiendo crearse los cargos adicionales que se estimen convenientes.

6. Plan de marketing

Perfil del consumidor

El análisis de mercado y la encuesta aplicada a 385 personas permitieron identificar a los consumidores de “ToquillaCraft”, quienes valoran los sombreros de paja toquilla por su carácter artesanal, sostenible, de lujo y culturalmente ecuatoriano.

Demográfico

Los datos demográficos describen a los grupos de personas según su edad, género, lugar de residencia y factores socioeconómicos como ingresos o tipo de ocupación (Ortega, 2021). A continuación, se detallan estos datos, recopilados de distintas fuentes y sustentados principalmente en la información obtenida a través de las encuestas aplicadas:

De acuerdo con la encuesta, el 46,5 % de los usuarios son mujeres, mientras que el 53,3 % son hombres, lo cual confirma que, si bien el sombrero de paja toquilla ha sido históricamente más utilizado por varones, en los últimos años se ha evidenciado un

crecimiento sostenido del interés femenino por este accesorio (ver Anexo C). Este aumento responde a diversas razones: por un lado, la evolución de la moda contemporánea, que ha incorporado al sombrero de paja toquilla como un complemento estilístico versátil y elegante; por otro, el auge de tendencias orientadas hacia la sostenibilidad, el consumo responsable y la revalorización del trabajo artesanal. Asimismo, factores funcionales como la protección frente a la radiación solar, la ligereza del material y la comodidad en climas cálidos han reforzado su adopción entre las mujeres, posicionándolo no solo como un símbolo cultural, sino también como un accesorio práctico y estético (Ministerio de Cultura y Patrimonio, 2023).

En cuanto a la edad, los resultados evidencian que el mayor grupo de consumidores se encuentra entre los 36 y 50 años, representando el 42,6 % del total de encuestados. Le sigue el grupo de más de 50 años, con un 37,7 %, lo que refleja una fuerte preferencia adulta por este producto artesanal y cultural (ver Anexo C). Estos segmentos suelen contar con mayor capacidad adquisitiva, además de valorar la calidad, la durabilidad y el significado cultural del sombrero de paja toquilla. En contraste, los grupos más jóvenes presentan porcentajes menores: el rango de 26 a 35 años, con un 15,3 %, y el de 18 a 25 años con un 4,4 %; aunque mantienen un interés significativo en tendencias de moda sostenible e identidad cultural.

En relación con el lugar de residencia, los datos muestran que la mayoría de los encuestados proviene de Estados Unidos, con un 69,1 %, seguido por Ecuador con un 15,5 %, y en menor proporción países como Francia, Japón y otros destinos (ver Figura 6). Este resultado evidencia una presencia internacional dominante y confirma que el sombrero de paja toquilla mantiene una alta valoración en mercados extranjeros, especialmente entre consumidores interesados en productos artesanales, exclusivos y con identidad cultural.

En términos de nivel educativo, la mayoría de los participantes posee formación universitaria o estudios de posgrado, lo cual coincide con un perfil de consumidor informado y consciente del valor cultural, artesanal y sostenible del producto. Finalmente, los ingresos

declarados se concentran principalmente entre \$1.001 y más de \$1.500 mensuales, correspondientes a los estratos medio-alto y alto, segmentos que cuentan con la capacidad adquisitiva necesaria para adquirir un producto artesanal de lujo como el sombrero de paja toquilla. Esto se debe a que su producción es un proceso intensivo en tiempo y habilidad, que puede tardar meses en completarse de manera artesanal; por ello, adquirir un ejemplar de alta calidad requiere una buena capacidad económica y se considera una inversión (Montehats, 2021).

Geográfico

En términos geográficos, los resultados reflejan un marcado predominio de consumidores radicados en Estados Unidos con un 69,1% de los encuestados, lo cual fortalece la viabilidad de lanzar “ToquillaCraft” en dicho mercado. Este enfoque resulta especialmente acertado si se considera que, como lo reportado por Cevallos (2025), quien señala que el sombrero de paja toquilla fue presentado en eventos de moda en Nueva York, contribuyendo a su posicionamiento como un producto artesanal asociado a la identidad cultural y a la moda sostenible. Este contexto, junto con la alta concentración de encuestados en EE. UU., indica la existencia de un mercado con interés en productos artesanales, elaborados a mano y con un componente histórico, lo que convierte a este mercado en un terreno ideal para expandir el negocio con éxito.

Psicográfico

El perfil psicográfico permite analizar los factores que influyen en las decisiones de compra a partir de los valores, intereses y patrones de pensamiento del consumidor. Este tipo de información resulta clave para identificar qué aspectos emocionales o simbólicos conectan con un público específico, lo que favorece estrategias más precisas y mensajes que realmente resuenan con sus motivaciones (Fiveable, 2024). En el caso de ToquillaCraft, el análisis psicográfico permite identificar un segmento de consumidores con interés en la cultura, la

autenticidad y la sostenibilidad, elementos que fortalecen su vínculo con el sombrero de paja toquilla como pieza artesanal de alto significado.

Comportamientos psicográficos más relevantes:

- Prefieren productos con historia, significado cultural y elaboración tradicional.
- Se inclinan por marcas que promueven la sostenibilidad y el trabajo ético.
- Buscan accesorios únicos y diferenciadores, que expresen identidad personal.
- Valoran la calidad estética y la durabilidad del producto.
- Muestran interés por la moda artesanal y la conexión emocional con piezas auténticas.

Conductual

El perfil conductual examina la forma en que los consumidores actúan durante el proceso de compra, identificando patrones relacionados con sus hábitos, motivaciones inmediatas y criterios de evaluación. Este análisis permite comprender cómo toman decisiones, qué factores influyen en su elección y de qué manera se relacionan con los productos artesanales, lo cual resulta fundamental para el diseño de estrategias comerciales efectivas (Kotler y Keller, 2023). En el caso de ToquillaCraft, los resultados evidencian la existencia de consumidores que priorizan la compra digital, buscan autenticidad y muestran una clara disposición a adquirir sombreros de paja toquilla como artículos de lujo cultural, tanto para uso personal como para obsequios especiales.

- Prefieren comprar en páginas web especializadas, como ToquillaCraft, donde encuentran variedad, confianza y autenticidad en el producto.
- Realizan compras tanto ocasionales como frecuentes, dependiendo de la temporada, la necesidad y el tipo de evento.
- Las adquisiciones suelen estar vinculadas a moda de lujo, regalos especiales, estilo personal o la búsqueda de un accesorio distintivo.
- Buscan verificar el origen y la calidad artesanal antes de concretar la compra.

- Evalúan la relación calidad–precio, mostrando disposición a invertir en productos artesanales premium.
- Se dejan influenciar por contenido visual, recomendaciones, reseñas y presencia en redes sociales.
- Valoran la funcionalidad del producto, como protección solar y durabilidad, además de su atractivo estético.

Tabla 9. Resumen perfil del consumidor.

Demográfico	<ul style="list-style-type: none"> • 53,3 % hombres y 46,5 % mujeres (uso equilibrado con crecimiento femenino). • Mayor concentración entre 36–50 años (42,6 %) y más de 50 años (37,7 %). • Nivel educativo alto: mayoría con formación universitaria o posgrado. • Ingresos entre \$1001 y +\$1500, correspondiente a estratos medio–alto y alto. • 69,1 % de los encuestados reside en EE. UU.; 15,5 % en Ecuador.
Geográfico	<ul style="list-style-type: none"> • Mayoría del público ubicado en Estados Unidos (69,1 %). • Oportunidad alta de posicionamiento en ciudades con interés por moda artesanal y sostenible.
Psicográfico	<ul style="list-style-type: none"> • Valoran cultura, autenticidad y sostenibilidad. • Buscan productos con historia y significado artesanal. • Preferencia por accesorios únicos que reflejen estilo personal. • Aprecian durabilidad, estética y trabajo ético.
Conductual	<ul style="list-style-type: none"> • Prefieren comprar en páginas web especializadas como ToquillaCraft. • Compras ocasionales y frecuentes, motivadas por moda de lujo, regalos o estilo personal. • Verifican origen y calidad antes de comprar. • Dispuestos a pagar más por productos artesanales premium. • Alta influencia de contenido visual, reseñas y redes sociales.

Nota. La Tabla 9 resume el perfil del consumidor objetivo, segmentado en variables Demográficas, Geográficas, Psicográficas y Conductuales. Este perfil confirma que el público reside mayoritariamente en Estados Unidos, posee un alto nivel de ingresos y valora la cultura, la autenticidad y el consumo ético, lo cual justifica el posicionamiento premium de ToquillaCraft. Fuente. Elaboración propia.

Análisis de competencia

Tabla 10. Análisis de la competencia de ToquillaCraft.

Empresa / Marca	Servicios Específicos	Fortalezas	Debilidades	Diferenciación (ToquillaCraft)	Comparación de Precios vs. ToquillaCraft
MontecuatorHats	Venta de sombreros de paja toquilla tradicionales y premium; exportación.	Amplio catálogo; experiencia artesanal reconocida; producción masiva; presencia internacional.	Catálogo tradicional con poca personalización; enfoque limitado en comercio digital directo; experiencia de compra poco interactiva.	ToquillaCraft ofrece personalización avanzada, catálogo de lujo artesanal, diseño orientado a tendencias modernas y plataforma digital inmersiva centrada en la historia cultural del producto.	Maneja precios variados y generalmente más bajos en modelos básicos debido a su volumen de producción. ToquillaCraft se posiciona más alto por ofrecer piezas exclusivas, trazabilidad, lujo responsable y curaduría artesanal individual.
Ecuadorian Hands	Sombreros, artesanías, accesorios de tagua, productos ecológicos.	Posicionamiento global; precios competitivos; enfoque sostenible.	No especializado exclusivamente en sombreros; variedad amplia pero no premium; experiencia digital estándar.	En ToquillaCraft, el sombrero es producto estrella, con enfoque premium, storytelling profundo y proceso de selección artesanal más riguroso.	Suele ofrecer precios accesibles gracias a su enfoque masivo y diversificado. ToquillaCraft mantiene precios premium porque prioriza fineza del tejido, exclusividad, identidad cultural y comercio justo directo con el artesano.
PanamaHat Direct	Venta internacional de sombreros artesanales estilo “Panama Hat”.	Marca reconocida; logística eficiente hacia EE. UU.	Menor transparencia sobre artesanos; diseños clásicos sin innovación; poca diferenciación estética.	ToquillaCraft destaca por diseños exclusivos, identidad ecuatoriana resaltada, colaboración directa con tejedores y certificaciones de autenticidad.	Sus precios se ubican en rangos medios y altos, pero con menor explicación del valor artesanal. ToquillaCraft cobra un precio similar o superior, pero totalmente justificado por trazabilidad certificada, personalización premium y storytelling cultural profundo.
Ecuahats	Sombreros de paja toquilla y accesorios; venta al por mayor.	Producción a escala; variedad de modelos económicos y estándar.	Menor enfoque en calidad premium; dependencia de ventas al por mayor.	ToquillaCraft se centra en lujo artesanal, edición limitada, ventas personalizadas y experiencia dirigida al consumidor final (B2C).	Maneja precios significativamente más bajos debido a su enfoque en volumen. ToquillaCraft se distancia con precios premium que reflejan calidad superior, producción limitada y experiencia boutique.
Handmade Panama Hats (Amazon/Etsy – vendedores genéricos)	Sombreros artesanales vendidos por pequeños vendedores independientes.	Accesibilidad, precios variados, presencia en plataformas digitales.	Alta competencia interna, calidad inconsistente, escasa identidad de marca, poca garantía de autenticidad.	ToquillaCraft ofrece curaduría profesional, control de calidad estandarizado, experiencia de lujo y verificación de autenticidad certificada.	Los precios varían desde muy bajos hasta medios, pero con calidad y autenticidad no garantizada. ToquillaCraft se posiciona muy por encima, justificando su valor con certificaciones, comercio justo, selección rigurosa y exclusividad.

Nota. La Tabla 10 muestra el análisis de las principales marcas competidoras en el mercado internacional de sombreros artesanales. Fuente. Elaboración propia.

Ventajas competitivas de ToquillaCraft

ToquillaCraft destaca por un conjunto sólido de ventajas competitivas que la posicionan como una marca de lujo artesanal especializada para el mercado estadounidense, un segmento con alto poder adquisitivo y afinidad por productos premium. Su propuesta combina lujo sostenible con autenticidad certificada, garantizando trazabilidad total del proceso y del artesano que elabora cada pieza. La personalización avanzada mediante un configurador exclusivo, junto con la colaboración con artesanos élite y colecciones de producción limitada, refuerza la exclusividad del producto. En consecuencia, la marca se sostiene sobre una filosofía de comercio justo que da visibilidad y remuneración adecuada a los artesanos, acompañada de un storytelling cultural profundo que conecta emocionalmente al comprador con el patrimonio ecuatoriano. Además, la experiencia digital, desarrollada a través de la plataforma Shopify, potencia esta narrativa mediante contenido educativo y diseño elegante, enriquecido con segmentación basada en datos para llegar a consumidores de mayores de 36 años con hábitos de compra online y preferencias por artesanías premium. Adicionalmente, ToquillaCraft incorpora elementos diferenciales como ediciones limitadas, espacios publicitarios para marcas afines, programa de referidos y las experiencias virtuales que explican el proceso de tejido, fortaleciendo así un ecosistema cultural, premium y sostenible difícil de replicar por marcas tradicionales.

Definición de estrategias

Estrategia general

La empresa implementará una estrategia general basada en una diferenciación altamente distintiva combinada con un enfoque de nicho, ofreciendo soluciones únicas, innovadoras y técnicamente superiores que no pueden ser replicadas fácilmente por la competencia. Al dirigirse a un segmento específico con necesidades particulares, ToquillaCraft brinda productos personalizados, de calidad premium y con características

exclusivas que superen ampliamente las alternativas del mercado, elevando significativamente el valor percibido. Esta diferenciación notable respaldada por especialización, tecnología y un servicio altamente especializado le permitirá posicionarse como la opción líder en el nicho, generar una fuerte lealtad del cliente y consolidar una ventaja competitiva sostenible y difícil de imitar.

Dado que la estrategia se basa en una segmentación precisa del mercado, se presenta el siguiente embudo, el cual permite visualizar cómo se depura y concentra progresivamente el público objetivo hasta llegar al segmento ideal para nuestras acciones.

Embudo de segmentación de mercado

El embudo de segmentación de mercado es un modelo que describe cómo las empresas pasan de un mercado amplio y heterogéneo a un grupo específico de consumidores que comparten características similares. Este proceso se desarrolla de forma descendente, iniciando con la segmentación, donde se divide el mercado según variables como demografía, geografía, psicografía y conducta; luego sigue la selección del segmento objetivo, en la cual se decide qué grupo es más atractivo y rentable; y finalmente la definición del posicionamiento, que establece cómo la marca quiere ser percibida por ese público (Kotler y Armstrong, 2021).

Figura 15. Embudo de segmentación del mercado estadounidense.



Nota. La Figura 15 ilustra el embudo de segmentación del mercado, mostrando el proceso de filtrado progresivo que inicia con la población total de Estados Unidos y se reduce aplicando variables Geográficas, Demográficas, Psicográficas y Conductuales, hasta llegar al cliente objetivo con alto poder adquisitivo que valora la autenticidad y el lujo ético. Fuente. Elaboración propia, adaptado de (Amra y Elma, 2023; Pew Research Center, 2022; Lim et al., 2021; Visual Capitalist, 2024; Worldometer, 2024).

Población total de Estados Unidos

La población general de Estados Unidos constituye el punto de partida del embudo de segmentación. Según las estimaciones demográficas actuales, el país cuenta con alrededor de 347 millones de habitantes, lo que representa el universo total dentro del cual se identifica el mercado potencial para ToquillaCraft (Worldometer, 2024).

Personas entre 36 y 50 años

De este total, aproximadamente 43,4 millones de personas corresponden al grupo etario de 36 a 50 años, segmento que representa cerca del 12,5 % de la población estadounidense. Este grupo suele contar con mayor estabilidad económica y mayor capacidad adquisitiva, lo que lo convierte en un mercado especialmente atractivo para productos artesanales premium como los sombreros de paja toquilla (Visual Capitalist, 2024).

Clase social media-alta y alta

Dentro del segmento de adultos entre 36 y 50 años, se estima que 8,25 millones pertenecen a los estratos socioeconómicos medio-alto y alto, caracterizados por ingresos superiores al promedio. Estas personas tienen el poder adquisitivo necesario para invertir en productos de lujo artesanal, por lo que constituyen un grupo estratégico para el posicionamiento de ToquillaCraft (Pew Research Center, 2022).

Consumidores que realizan compras en línea

Del total de personas de ingresos medio-altos o altos dentro de este rango de edad, se calcula que alrededor de 6,6 millones realizan compras online de manera habitual, dado que este segmento demuestra altos niveles de adopción del comercio digital. Este comportamiento refuerza la viabilidad de ToquillaCraft como página web enfocada en comercio electrónico (Lim et al., 2021).

Consumidores que compran artesanías

Finalmente, se estima que 4,75 millones de estos compradores digitales adquieren artesanías o productos hechos a mano, reflejando un interés real por artículos auténticos, sostenibles y con valor cultural. Este grupo representa el segmento objetivo más preciso para ToquillaCraft, ya que combina afinidad por las artesanías, alto poder adquisitivo y compra digital activa (Amra y Elma, 2023).

Conclusión del análisis del segmento potencial y mercado meta

El embudo de segmentación permite identificar que, dentro de los 347 millones de habitantes en Estados Unidos, existe un segmento altamente atractivo para ToquillaCraft compuesto por adultos de 36 a 50 años, con ingresos medio-altos y altos, caracterizados por hábitos de compra digital y afinidad por productos artesanales. De este proceso de depuración resulta un mercado potencial estimado de 4,75 millones de personas que no solo tienen la capacidad económica para adquirir artículos premium, sino también un interés genuino en

artesanías auténticas, sostenibles y con valor cultural. Este grupo se consolida como el mercado meta ideal para ToquillaCraft, ya que combina poder adquisitivo, comportamiento de compra adecuado y una clara afinidad con el concepto del sombrero de paja toquilla como producto de lujo artesanal. Este análisis confirma que el emprendimiento dispone de una base sólida y rentable para posicionarse con éxito en el mercado estadounidense.

Estrategias específicas

Diferenciación cultural, experiencial y sostenible

En el ámbito digital, ToquillaCraft comunicará su diferenciación cultural mediante la iniciativa “Historia del Artesano”, donde cada cliente podrá acceder a perfiles, fotografías y videos del proceso de tejido. Esta información estará integrada dentro de la tienda en línea en Shopify para complementar la experiencia de compra con storytelling auténtico. Asimismo, los códigos QR incluidos en cada sombrero redirigirán a contenido digital sobre técnicas ancestrales y prácticas sostenibles, reforzando el vínculo entre producto, artesano y cultura. Finalmente, se desarrollarán experiencias virtuales que permitan al usuario comprender la relevancia del comercio justo y el valor artesanal.

Posicionamiento digital y marca de lujo responsable

El posicionamiento digital se fortalecerá mediante campañas con influencers de moda sostenible y lujo artesanal, apoyadas por una comunicación visual que resalte la identidad cultural de ToquillaCraft. La tienda Shopify se optimizará tanto en SEO como en la presentación estética, permitiendo transmitir exclusividad y sostenibilidad desde la experiencia de navegación. La estrategia digital se complementará con contenido especializado en redes sociales, donde se mostrarán procesos de tejido, historias de artesanos y elementos que diferencian al sombrero de paja toquilla frente a productos industrializados.

Fidelización y comunidad premium

La fidelización digital se implementará mediante un sistema digital de recompensas basado en un programa de referidos, junto con talleres virtuales que permitirán profundizar en el aspecto cultural y artesanal del producto. Las campañas postventa digitales aportarán valor mediante recomendaciones de cuidado y mantenimiento del sombrero.

Monetización complementaria

La estrategia digital incluirá la oferta de accesorios complementarios, empaques ecológicos y productos relacionados a través de Shopify, lo que permitirá una gestión eficiente del catálogo y venta internacional. También se habilitarán espacios para colaboraciones digitales con diseñadores y marcas afines, lo cual facilitará el lanzamiento de colecciones cápsula exclusivas. Finalmente, ToquillaCraft podrá ofrecer contenido educativo o cultural premium dentro de su página web, fortaleciendo su rol como referente en artesanía sostenible.

Establecimiento de objetivos de marketing

Objetivo general

Alcanzar una participación del 0,15 % del mercado objetivo en Estados Unidos, equivalente a aproximadamente 7.125 clientes en un periodo de tres años, mediante una estrategia digital integral, el posicionamiento del sombrero de paja toquilla como un producto de lujo artesanal y la consolidación de una comunidad fidelizada en torno a la marca ToquillaCraft.

Objetivos específicos

- Alcanzar 18.000 usuarios registrados en la página web y asegurar una tasa de conversión del 18 %, permitiendo consolidar al menos 3.240 ventas anuales al finalizar el tercer año.
- Generar al menos 22.000 interacciones anuales en redes sociales para fortalecer el

reconocimiento de ToquillaCraft como una marca de lujo artesanal en Estados Unidos.

- Lograr 500 participaciones anuales en experiencias virtuales, fortaleciendo el vínculo emocional con la tradición del sombrero de paja toquilla.
- Alcanzar una tasa de recompra del 5% mediante estrategias como el programa de referidos y contenido educativo exclusivo.

Marketing mix (7Ps)

El marketing mix reúne las decisiones sobre producto, precio, plaza y promoción, que permiten posicionar una oferta en el mercado (Kotler y Keller, 2020). Para ToquillaCraft, es clave para definir cómo vender su sombrero artesanal en EE. UU., a qué precio, dónde distribuirlo y cómo comunicar su valor cultural. Posteriormente, se analizan los factores de personas, procesos y evidencia física bajo el marco de las 7P de marketing de servicios creado por Bernard H. Booms y Mary J. Bitner en 1981 (Rafiq y Ahmed, 1995).

Figura 16. Marketing mix



Nota. Figura 15 ilustra el Marketing Mix (4 P's). Fuente. Elaboración propia.

1. Producto

ToquillaCraft ofrece sombreros de paja toquilla artesanales de lujo, elaborados a mano por artesanos ecuatorianos mediante técnicas ancestrales que garantizan alta calidad, exclusividad y durabilidad. El producto se distingue por su valor cultural y sostenible, utilizando fibras naturales y procesos manuales de bajo impacto ambiental. Cada sombrero incorpora elementos diferenciadores como la iniciativa “Historia del Artesano”, que permite al comprador conocer quién elaboró la pieza a través de un perfil narrado, fotografías y videos. Además, se incluye un código QR con contenido cultural y de trazabilidad, certificación de autenticidad, empaques ecológicos y opciones premium como accesorios artesanales y experiencias virtuales relacionadas con el proceso de tejido.

Propuesta de branding:

1. Tipografía

La marca empleará una fuente serif clásica, similar a Playfair Display o Bodoni, debido a su elegancia, alto contraste y asociación directa con marcas de lujo. Este tipo de letra transmite tradición, calidad artesanal y sofisticación, atributos coherentes con el sombrero de paja toquilla como producto cultural y premium. Las serif reflejan visualmente la precisión y delicadeza del tejido manual, reforzando la percepción de exclusividad. Como complemento, se utilizará una tipografía sans serif moderna (como Poppins en la plataforma Canva) para párrafos y contenido digital, ya que facilita la lectura y mantiene una estética limpia en dispositivos móviles.

2. Paleta de colores

a) Marrón toquilla (#965842)

Es el color principal del branding y está inspirado en la fibra natural de la paja toquilla (ver Anexo F). Este tono evoca artesanía, tierra, tradición y calidez, conectando directamente con el origen ecuatoriano del producto. Su uso en títulos, encabezados y fondos de banners

permite reforzar la identidad cultural y justificar la propuesta premium del sombrero.

b) Beige crudo (#F8F4EE)

Este color se emplea como fondo predominante de la web, ya que transmite minimalismo, lujo silencioso y serenidad (ver Anexo F). Representa el color natural de un sombrero sin teñir y genera un espacio limpio que permite que el producto destaque visualmente en las fotografías.

c) Negro lujo (#1D1D1D)

Se utiliza para el texto principal por su elegancia y contraste moderado. Es un negro suave, menos agresivo que el negro puro, lo que resulta más adecuado para una marca artesanal y premium (ver Anexo F). Comunica seriedad y profesionalismo sin perder calidez.

d) Verde oliva (#5B6C5D)

Este color funciona como acento estratégico y representa naturaleza, sostenibilidad y responsabilidad social (ver Anexo F). Refuerza la narrativa de comercio justo y la producción ética, aspectos clave para el consumidor estadounidense. Se aplicará en botones de llamada a la acción, sellos de sostenibilidad e íconos relacionados con impacto social.

e) Arena suave (#D8C49F)

Este tono secundario aporta equilibrio visual y funciona para secciones complementarias, botones inactivos o separadores (ver Anexo F). Mantiene la coherencia cálida de la marca sin competir con el marrón principal.

Estilo visual

El estilo general será minimalista, cálido y artesanal, permitiendo que la fotografía del producto y la historia cultural sean las protagonistas. Se priorizarán imágenes detalladas del tejido, manos de artesanos y retratos naturales. Este enfoque estético respalda el precio premium, ya que muestra el valor real del proceso manual y la calidad de cada pieza. El diseño de la web y redes sociales deberá ser limpio, con suficiente espacio en blanco para

transmitir exclusividad.

Tono de marca

El tono de comunicación será cálido, auténtico y educativo, con un enfoque en la historia, el origen cultural y la sostenibilidad. Su finalidad es generar una conexión emocional con el consumidor y reforzar el posicionamiento de ToquillaCraft como una marca de lujo responsable. Se explicará el proceso artesanal, el trabajo del tejedor y el impacto social positivo, aspectos que influyen directamente en la aceptación del precio final.

Justificación general del branding

Cada decisión del branding digital busca fortalecer la percepción de ToquillaCraft como una marca de lujo artesanal sostenible. Los colores tierra y naturales conectan con la materia prima y la tradición; las serif clásicas transmiten calidad; y el estilo minimalista comunica exclusividad. Este conjunto estético respalda el precio premium del producto, ya que el cliente percibe coherencia entre la propuesta visual y el valor artesanal del sombrero de paja toquilla. Además, el uso del verde oliva y el storytelling del artesano refuerzan la importancia del comercio justo, un atributo muy valorado por el mercado estadounidense.

2. Precio

El modelo de precios de ToquillaCraft se fundamenta en una estrategia premium que responde directamente al alto valor cultural, artesanal y simbólico del sombrero de paja toquilla. Cada sombrero es elaborado íntegramente a mano por artesanos especializados, mediante técnicas ancestrales reconocidas como Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad, lo que implica un proceso intensivo en tiempo, destreza y conocimiento transmitido, especialmente en los niveles más finos de tejido. La producción no es industrial, ya que cada etapa (cultivo, cosecha, cocción, secado, limpieza y tejido) se realiza de forma manual, lo que incrementa significativamente el valor cultural y técnico del producto (Mederos Machado et al., 2020).

En la página web de ToquillaCraft, gestionada a través de Shopify, se establecen precios base para cada sombrero, categorizados en estándar, bronce, plata, oro y oro premium, según el grado de finura del tejido. Sobre este valor, ToquillaCraft aplica una comisión del 35 % destinada a cubrir costos de logística, certificaciones, trazabilidad y comercialización internacional, sin afectar el ingreso del productor, con el objetivo de garantizar una retribución justa y digna para los artesanos. En consecuencia, el precio final puede oscilar entre \$500 y hasta \$10.000, según la finura del tejido, la exclusividad y producción limitada de dicha artesanía. Además, este modelo se complementa con ingresos adicionales provenientes de servicios como experiencias virtuales y promoción de terceros, fortaleciendo la sostenibilidad financiera del proyecto sin comprometer la esencia artesanal.

3. Plaza

La distribución de ToquillaCraft se centrará en el comercio electrónico mediante su página web oficial, lo que permite llegar de forma directa y eficiente al mercado estadounidense sin intermediarios. El modelo de plaza contempla alianzas con servicios logísticos confiables para envíos internacionales a ciudades de Estados Unidos. Este enfoque garantiza que el producto mantenga su exclusividad, facilite el acceso al consumidor objetivo y conserve un control adecuado sobre la experiencia de compra.

4. Promoción

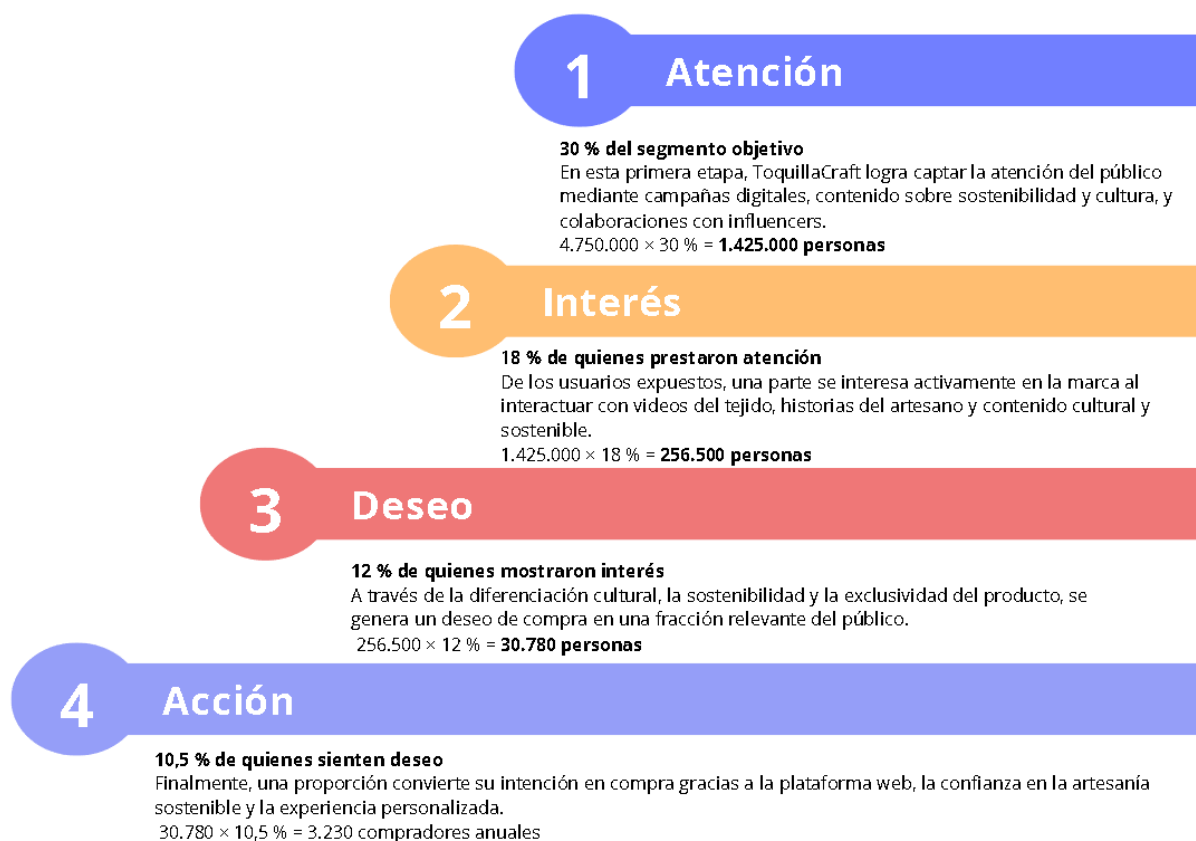
La promoción de ToquillaCraft se basa en comunicar autenticidad, cultura y sostenibilidad a través de una estrategia digital coherente con las preferencias del público objetivo. Se utilizarán campañas con influencers de moda sostenible y lujo artesanal, así como contenido visual que muestre el proceso de tejido, testimonios de artesanos y el impacto social del comercio justo. Además, se implementarán acciones de SEO y SEM, publicidad en redes sociales, email marketing, experiencias virtuales y el programa de referidos para reforzar la fidelización. Esta estrategia busca generar conexión emocional,

diferenciar el producto frente a alternativas industriales y posicionar la marca como un referente de lujo responsable y artesanal.

Embudo AIDA

El modelo AIDA describe las cuatro etapas que sigue un consumidor antes de comprar: Atención, Interés, Deseo y Acción. Este enfoque permite guiar la comunicación y las estrategias de marketing para captar la atención del público, despertar su interés, generar deseo por el producto y motivar la compra final (Kotler y Armstrong, 2021). Para ToquillaCraft, AIDA es importante porque ayuda a estructurar mensajes y campañas que conecten con el consumidor estadounidense, facilitando que descubra el producto, valore su historia artesanal y finalmente decida adquirirlo.

Figura 17. Embudo AIDA (Atención, Interés, Deseo, Acción)



Nota. La figura 17 representa el embudo AIDA para ToquillaCraft. Fuente. Elaboración propia.

5. Personas

Las personas son el núcleo del valor de ToquillaCraft, pues la marca se construye sobre el talento, la identidad cultural y la autenticidad de los artesanos ecuatorianos. Los artesanos de Montecristi no son solo proveedores, sino co-creadores y protagonistas de la marca, ya que cada sombrero lleva su nombre e historia única. Tanto el equipo de artesanos, fotógrafos, diseñadores, operadores logísticos y personal administrativo forman parte esencial de la experiencia de lujo artesanal. Cada miembro recibe capacitación en narrativa cultural, comercio justo y estándares de calidad, asegurando coherencia en la experiencia de compra. El equipo operativo (dirección, marketing, logística y atención al cliente) está formado por profesionales ecuatorianos comprometidos con rescatar el patrimonio cultural. La atención al cliente es personalizada, cálida y altamente especializada; en consecuencia, cada consulta es respondida por personas que conocen en profundidad el proceso artesanal, las tallas, los tiempos de tejido y los cuidados del sombrero; de igual manera el contenido sobre la historia de cada artesano y sus productos fortalece la conexión emocional con el consumidor estadounidense. Esta interacción humana genera confianza y convierte la compra en una experiencia de conexión cultural auténtica, diferenciando a ToquillaCraft radicalmente de las marcas impersonales o industrializadas.

6. Procesos

Los procesos de ToquillaCraft se diseñan para ofrecer una experiencia de compra eficiente, premium y transparente. Todo inicia cuando el cliente realiza y paga su pedido dentro de la página web, donde puede personalizar su producto, revisar la historia del artesano, confirmar disponibilidad y completar su compra con métodos de pago internacionales. El artesano recibe la notificación inmediata y procede al tejido o finalización del sombrero según el grado de finura seleccionado. Una vez terminado, el sombrero pasa por un doble control de calidad, primero por el propio tejedor en Montecristi y, posteriormente,

por el equipo en Quito. La recolección nacional se realiza con Servientrega, mientras que la exportación directa a Estados Unidos se ejecuta a través de Geomil Group con entrega en 10 a 15 días. Durante todo el trayecto, el cliente recibe seguimiento en tiempo real y un código QR exclusivo que le permite conocer al artesano que elaboró su pieza mediante fotografías y videos. La postventa incluye encuesta de satisfacción, guía digital de cuidados, invitación al programa de referidos para acceder a descuentos y acceso a talleres virtuales mensuales. Cada proceso está estandarizado y documentado para asegurar que el cliente reciba exactamente lo prometido: un sombrero auténtico, ético y de alta calidad.

7. Evidencia física

La evidencia física refuerza la percepción premium y cultural del producto, demostrando que ToquillaCraft ofrece un sombrero auténtico, exclusivo y cuidadosamente elaborado. Cada pieza se entrega en empaques ecológicos de diseño minimalista, acompañados de tarjetas con certificación de autenticidad, historia del artesano y un sello distintivo de comercio justo. La tienda en línea Shopify presenta un diseño minimalista, fotografía profesional de alta resolución, videos 4K del proceso de tejido y una navegación intuitiva que refleja exclusividad desde el primer clic. Adicionalmente, el código QR integrado permite al cliente acceder inmediatamente al perfil digital del artesano para conocer su historia. Todo el conjunto de elementos táctiles y visuales está cuidadosamente planeado para que el cliente sienta, incluso antes de tocar el sombrero, que ha adquirido una pieza exclusiva de la tradición artesanal ecuatoriana.

Plan de marketing

Tabla 11. Matriz del plan de marketing incluyendo su presupuesto.

Objetivo	Estrategia	Acciones	Presupuesto (USD)
Alcanzar 18.000 usuarios registrados y una tasa del 18% de conversión para lograr 3.240 ventas anuales.	Estrategia de Diferenciación Cultural, Experiencial y Sostenible	Implementar 'Historia del Artesano'; incorporar códigos QR; ofrecer experiencias virtuales; destacar fibras naturales, producción manual y comercio justo.	4000
Generar 15.000 interacciones anuales en redes sociales.	Estrategia de Posicionamiento Digital y Marca de Lujo Responsable	Campañas con influencers; contenido digital cultural y exclusivo; SEO/SEM; videos de tejido e historias.	2500
Lograr 500 participaciones anuales en experiencias virtuales	Estrategia de Fidelización y Comunidad Premium	Sistema de recompensas; talleres certificados; campañas postventa educativas.	2000
Alcanzar una tasa de recompra del 5%.	Estrategia de Monetización Complementaria y Ecosistema Sostenible	Programa de referidos; espacios publicitarios web; accesorios artesanales; contenido educativo premium.	2700
TOTAL			\$11.200/AÑO

Nota. La Tabla 11 muestra el Plan de Marketing Operacional, el cual detalla los objetivos específicos, las estrategias, las acciones, el presupuesto, el responsable y el cronograma para la marca durante el primer año. Fuente. Elaboración propia.

Descripción de acciones

ToquillaCraft implementará la iniciativa “Historia del Artesano”, en la que cada comprador podrá conocer quién elaboró su sombrero mediante fotografías, una reseña personal y un video del proceso, accesibles mediante un código QR en cada pieza. Esta acción implica un costo moderado asociado a la producción audiovisual, edición y mantenimiento de la página web, lo cual se refleja en el precio final del producto, ya que añade valor cultural y transparencia sobre la cadena productiva. Asimismo, se desarrollarán experiencias virtuales mensuales vía Zoom, donde los artesanos explicarán la técnica ancestral. El valor de estas sesiones se justifica por los honorarios a los artesanos, la producción de materiales y la gestión logística, para fortalecer la experiencia premium.

Para el posicionamiento digital en Estados Unidos, se ejecutarán campañas publicitarias en Instagram, Facebook, TikTok y YouTube, además de colaboraciones con microinfluencers de moda sostenible. Este tipo de pauta requiere inversiones superiores debido al costo de CPM y CPC en el mercado estadounidense, especialmente en nichos de lujo. Por ello, el presupuesto contempla contenido profesional (fotografía, video, edición, animaciones) y tarifas de influencers, lo cual incrementa la visibilidad y justifica precios más altos al fortalecer el posicionamiento de marca como lujo artesanal. La estrategia SEO y SEM en Google también demanda inversión continua para la compra de palabras clave competitivas como “handwoven luxury hats” o “ethical fashion”, lo que contribuye a mantener una presencia destacada en el mercado.

El presupuesto mensual o anual se sustenta en la producción de material educativo, gestión del sistema de recompensas, beneficios exclusivos y el acceso a colecciones limitadas que requieren un proceso productivo más lento y especializado. Además, las campañas postventa incluyen correos automatizados, contenido educativo y revisiones de calidad, lo que genera costos adicionales en software y soporte, pero permite mantener una tasa de recompra elevada.

Finalmente, la monetización complementaria incluye publicidad en la web para empresas afines, accesorios artesanales y contenido educativo premium. Los precios de estos productos y servicios responden al uso de materiales ecológicos, elaboración manual en talleres locales, empaques sostenibles y colaboraciones con diseñadores. Estos elementos implican un costo mayor frente a productos industriales, pero están alineados con la propuesta de valor de lujo responsable y comercio justo. Cada acción contribuye a sostener un modelo de negocio culturalmente auténtico y económicamente viable, justificando así los precios superiores del portafolio de ToquillaCraft.

Figura 18. Publicación para la red social de Instagram

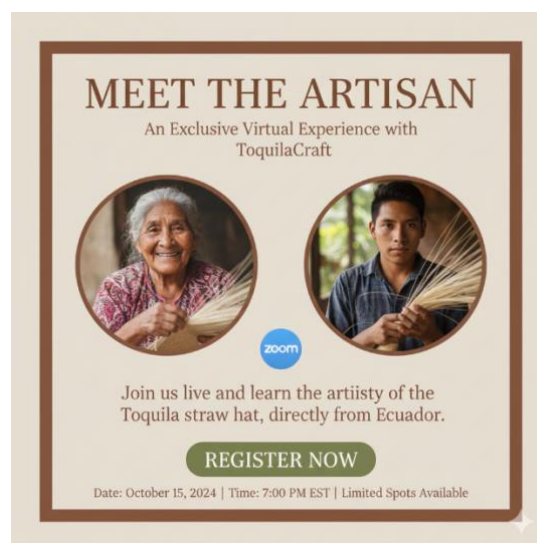


Nota. La Figura 18 presenta una publicación digital diseñada para la plataforma Instagram, cuyo objetivo es promocionar la marca ToquillaCraft. Fuente. Imagen generada con apoyo de la inteligencia artificial Gemini.

Objetivo relacionado: Alcanzar 18.000 usuarios registrados y 3.240 ventas.

¿Por qué se relaciona?: Este post está diseñado para atraer nuevos usuarios con una estética de lujo y sostenibilidad, usando los colores y tipografías del branding digital. El llamado a “descubrir la artesanía” invita a registrarse, lo que impulsa directamente el objetivo de crecimiento en la página web.

Figura 19. Publicación para promocionar la experiencia “Elaboración de los Sombreros”.



Nota. La Figura 19 presenta una publicación digital diseñada para promocionar la experiencia virtual de ToquillaCraft para conocer sobre la elaboración de sombreros. Fuente. Imagen generada con apoyo de la inteligencia artificial Gemini.

Objetivo relacionado: Incrementar participación en experiencias virtuales (500 anuales) y aumentar la tasa de recompra (5%).

¿Por qué se relaciona?: El post invita directamente a las experiencias “Conoce al Artesano”, uno de los pilares para fidelizar clientes y motivar recompra. También refuerza la exclusividad y educación cultural, elementos clave del vínculo emocional con la marca.

7. Evaluación Financiera

Inversión inicial

Como inversión inicial se contempla un valor de \$34.823,85 dólares americanos, con este valor se planea cubrir activos fijos como el branding, capital de trabajo, gastos legales, marketing, capital de trabajo entre otros.

Presupuesto de ventas

El presupuesto de venta cuenta con 5 escenarios siendo: estándar bronce, plata, oro y oro premium, con precios que van desde los USD 500 hasta los USD 10.000 siendo el escenario estándar el que genere más ingresos.

Estados financieros (3 escenarios)

El estimado del escenario base contempla una cantidad de 431 sombreros, generando USD 385.000,00. Para el escenario pesimista se contempla una cantidad 395 sombreros, generando USD 255.000,00 y para nuestro escenario optimista se contempla una cantidad de 507 sombreros, generando USD 440.000,00 (ver Anexo G).

Punto de equilibrio

Figura 20. Punto de equilibrio de ToquillaCraft

SOMBREROS DE PAJA TOQUILLA					
CALCULO PUNTO EQUILIBRIO					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	\$ 385,000.00	\$ 407,925.00	\$ 434,348.25	\$ 458,500.35	\$ 490,595.37
COSTOS VARIABLES	\$ 289,503.00	\$ 312,048.93	\$ 334,272.95	\$ 352,438.92	\$ 377,943.97
COSTOS FIJOS TOTALES	\$ 57,497.44	\$ 55,864.90	\$ 57,918.88	\$ 58,847.37	\$ 60,982.83
% COSTOS VARIABLE	75%	76%	77%	77%	77%
% MARGEN CONTRIBUCIÓN	25%	24%	23%	23%	23%
PUNTO EQUILIBRIO VALORES	\$ 231,803.25	\$ 237,688.99	\$ 251,380.36	\$ 254,395.39	\$ 265,579.40

Nota. La Figura 20 representa el punto de equilibrio de ToquillaCraft en los próximos 5 años. Fuente. Elaboración Propia.

Para que ToquillaCraft alcance su punto de equilibrio debe alcanzar un valor en ventas de USD 231.803,25 para que el negocio no tenga ni perdidas ni ganancias, con esto se pagaran todos los costos.

Indicadores financieros (WACC-VAN - TIR - Período de recuperación)

Para que el proyecto sea considerado viable debe alcanzar un rendimiento mínimo de 14% (WACC). Además, mediante la evaluación financiera se obtuvo que el valor actual neto (VAN) es de \$32.742,70 (ver Anexo G). Mientras que la tasa interna de retorno (TIR) es igual a 24,00% siendo superior al WACC. Finalmente, el retorno de la inversión (ROI) es 309,00% con un periodo de recuperación de la inversión de 2,03 años.

Conclusiones

- Se encontró que el mercado de Estados Unidos es el mejor, ya que su población es tiene un PIB per cápita alto, el cual favorece a la exportación del producto por su alto valor. Sin embargo, este no es el único motivo por el cual es el mejor, también su población tiene la una tendencia inclinada hacia un consumo ético y responsable.
- Dado a que el mercado objetivo es fuera de Ecuador, se implementó una página web para que las personas en Estados Unidos pueden realizar sus compras de manera completamente digital. Dicha página creada por ToquillaCraft, busca ayudar al artesano con toda la logística para que sea eficiente y segura.
- Con el fin de crear una conexión emocional, en la página web se encuentra la historia del artesano para que así se conozca el esfuerzo que conlleva realizar cada sombrero de igual manera los códigos QR enviados con los sombreros proporcionan videos de cada artesano. En consecuencia, se designó 2,000 USD para la estrategia de fidelización y comunidad premium.
- La esencia del proyecto es ayudar al artesano para mantener vivo su oficio, mediante la expansión hacia un mercado que de verdad valore su producto. En consecuencia, ToquillaCraft es su aliado ante la logística para exportar, la denominación de origen y el debido cumplimiento de temas legales.

Recomendaciones

- Se recomienda mejorar la coherencia entre el diagnóstico del sector artesanal y la propuesta de valor de ToquillaCraft articulando explícitamente cómo la plataforma responde a los problemas estructurales identificados: excesiva intermediación, baja remuneración, migración de la artesanía y brechas tecnológicas. Como resultado, se necesita evidencia rigurosa para argumentar cómo cada parte del modelo de comercio

digital, trazabilidad, asesoría logística y posicionamiento premium que mitiga estas fallas del mercado y ayuda a preservar la artesanía, así como a apoyar el acceso autónomo de los artesanos a los mercados internacionales.

- Para próximas investigaciones de mercado se recomienda profundizar en la justificación del uso de la fórmula de Cochran y el muestreo bola de nieve, explicando por qué estas herramientas son adecuadas para un mercado internacional disperso y heterogéneo. Esto garantiza que el tamaño de la muestra seleccionada sea representativo y que los resultados obtenidos sean fiables para realizar inferencias sobre un mercado ajeno al nacional.
- Se recomienda la posibilidad de añadir un modelo completo de impacto social, para determinar cualitativa y cuantitativamente el impacto del proyecto en la comunidad de artesanos de Montecristi. Este modelo considerará factores como el aumento promedio de ingresos por artesano, la continuidad generacional en la artesanía, la reducción de intermediarios, el número de artesanos que trabajan en la cadena digitalizada y la trazabilidad verificada de las piezas comercializadas. Dado que el proyecto se enfoca en un sector en crisis, debido a la migración de la artesanía y la limitada capacidad comercial de los productores, se necesita evaluar cómo estas tendencias pueden revertirse a través de indicadores que puedan ser validados. En consecuencia, los KPIs sociales integrarán las propuestas para abordar y mejorar la sostenibilidad comunitaria. Con el fin de que ToquillaCraft se convierta en un modelo para la preservación replicable del patrimonio cultural.

Referencias bibliográficas

- Ambassade de France en Équateur. (2024, 11 diciembre). 7mo aniversario del acuerdo comercial entre la Unión Europea y el Ecuador. <https://ec.ambafrance.org/7mo-aniversario-del-acuerdo-comercial-entre-la-Union-Europea-y-el-Ecuador>
- Amra y Elma. (2023). Craft products marketing statistics. Amra y Elma LLC. <https://www.amraandelma.com/craft-products-marketing-statistics>
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2020). *Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación (Ley s/n). Suplemento del Registro Oficial No. 151.* https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2020-03/Documento_LEY-ORGANICA-EMPREDIMIENTO-INNOVACION.pdf
- Banco Mundial. (s. f.). Inflación, precios al consumidor (% anual): Ecuador [Base de datos]. <https://datos.bancomundial.org/indicador/FP.CPI.TOTL.ZG?locations=EC>
- CapitalOne Shopping. (2025, 1 Marzo). Eco-Conscious Consumer Statistics Y Trends (2025 Report). <https://capitaloneshopping.com/research/eco-conscious-consumer-statistics/>
- Cevallos, S. (2025, 29 de junio). Desde Manabí a Nueva York: el sombrero de paja toquilla desfila con orgullo ecuatoriano. PRIMICIAS. <https://www.primicias.ec/entretenimiento/manabi-nueva-york-sombrero-paja-toquilla-desfile-99428/>
- Chávez, N. (2025). ¿Qué tiene que ver la moda con la recesión económica? Forbes Ecuador. <https://www.forbes.com.ec/money/que-tiene-ver-moda-recesion-economica-n71193>
- Coface. (s. f.). Comparative table of country assessments [Cuadro comparativo de evaluaciones por país]. <https://www.coface.com/news-economy-and-insights/business-risk-dashboard/comparative-table-of-country-assessments>
- Cochran, W. G. (1976). *Técnicas de muestreo* (2.^a ed.). Continental.
- Dascha Style. (2020, septiembre). El sombrero Panamá comienza a comercializarse en el exterior. <https://daschastyle.com/el-sombrero-panama-comienza-a-comercializarse-en-el-exterior/>

- Data Horizzon Research. (2025). Luxury Hats Market Report. Data Horizzon Research.
<https://datahorizzonresearch.com/luxury-hats-market-42772>
- Ekos Negocios. (2024, marzo 15). En Francia nace la primera ley del mundo contra la ultra fast fashion. <https://ekosnegocios.com/articulo/en-francia-nace-la-primer-ley-del-mundo-contra-la-ultra-fast-fashion>
- El Universo. (2023, 6 de diciembre). De Pile salen sombreros finos que clientes de EE. UU. y Europa compran hasta en más de 1.000 dólares. El Universo.
<https://www.eluniverso.com/noticias/ecuador/de-pile-salen-sombreros-finos-que-clientes-de-ee-uu-y-europa-compran-hasta-en-mas-de-1000-dolares-nota/>
- Escobar, P. (2025, 23 junio). ¿Qué es el Slow Fashion y por qué importa? PAES The Label.
<https://paesthelabel.com/blogs/nuevo/que-es-el-slow-fashion>
- Esquivel, K. (2025, 18 noviembre). Más estadounidenses que nunca, más latinos que siempre: la diversidad de la inmensa comunidad hispana en EE.UU. CNN en Español.
<https://cnnespanol.cnn.com/2025/11/18/eeuu/latinos-diversidad-identidad-comunidad-hispana-orix>
- European Commission. (s.f.). Import into the EU. https://commission.europa.eu/business-economy-euro/doing-business-eu/trade-non-eu-countries/import-eu_en
- Federal Trade Commission. (s. f.). Clothes Captioning: Complying with the Care Labeling Rule.
<https://www.ftc.gov/business-guidance/resources/clothes-captioning-complying-care-labeling-rule>
- Fiveable. (2024). 5.2 Psychographic profiling – Media Expression and Communication.
https://fiveable-me.translate.google.com/media-expression-and-communication/unit-5/psychographic-profiling/study-guide/g30rgZgjHstl7ErS?_x_tr_sl=eny_x_tr_tl=esy_x_tr_hl=esy_x_tr_pto=tcy_x_tr_hist=true
- Fortune Business Insights. (2025). Mercado de Sombreros (Hats Market). Fortune Business Insights.
<https://www.fortunebusinessinsights.com/es/hats-market-104994>
- Gerben IP. (2025). How much does it cost to trademark a clothing brand? Gerben IP. <https://www->

gerbenlaw-com.translate.goog/blog/how-much-does-it-cost-to-trademark-a-clothing-brand/?_x_tr_sl=eny_x_tr_tl=esy_x_tr_hl=esy_x_tr_pto=sge

González, P., y Orozco, M. (2025, 3 de abril). ¿Cuáles son los productos de Ecuador más golpeados por los aranceles de Trump? PRIMICIAS.

<https://www.primicias.ec/economia/productos-camaron-banano-flores-cacao-aranceles-trump-93115/>

Handcock, M. S., y Gile, K. J. (2011). *On the concept of snowball sampling. Sociological Methodology*, 41(1), 367–371. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9531.2011.01243.x>

Herrera, R. (2023). The rise of sustainable fashion: A shift in western consumer behavior.

FashionNetwork. <https://ww.fashionnetwork.com/news/The-rise-of-sustainable-fashion-a-shift-in-western-consumer-behavior,1532185.html>

International Trade Centre. (s.f.). Trade Map – Comercio internacional: datos por país y producto.

https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=1%7c218%7c%7c%7c%7c6504%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1

International Trade Centre. (s. f.). Trade Map: Estadísticas del comercio internacional [Base de datos].

https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=1%7c218%7c%7c%7c%7c6504%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1

Jiji Press. (2021, mayo 3). Japón tratará de reducir la huella ambiental de la industria de la moda.

Nippon.com. <https://www.nippon.com/es/news/yjj2021050200207/>

Jiménez, C. (2019). Sombrero de paja toquilla nuestro patrimonio inmaterial. Un oficio que se hereda por tradición. Illari, (7), 59. Recuperado a partir de

<https://revistas.unae.edu.ec/index.php/illari/article/view/309>

Jones, C. (2023, 4 de diciembre). Más allá de las fronteras: La verdadera historia del sombrero

‘Panamá’ de Ecuador. Nuestro Stories. <https://nuestrostories.com/es/2023/12/mas-alla-de-las-fronteras-la-verdadera-historia-del-sombrero-panama-de-ecuador/>

Kemp, S. (2025, February 25). Digital 2025: France. DataReportal.

<https://datareportal.com/reports/digital-2025-france>

Kotler, P., y Armstrong, G. (2021). *Principles of marketing* (18th ed.). Pearson.

- Kotler, P., y Keller, K. L. (2020). *Marketing management* (15th ed.). Pearson.
- Kotler, P., y Keller, K. (2023). *Marketing Management*. <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/marketing-management/P200000009733/9780137653251>
- Lim, Y., Osman, A., Salahuddin, S., Romle, A., y Abdullah, S. (2021). *Factors influencing online shopping behavior*. *International Journal of Economics and Management*, 9(2), 1–15. <https://arxiv.org/abs/1512.04912>
- Mederos Machado, M. C., Balmaseda Espinosa, C. E., Suárez Yagual, D. T., y Paula Chica, M. G. (2020). *La producción agrícola de la paja toquilla en Ecuador, el flujo productivo artesanal y la formación de precios*. *Revista Killkana Técnica*, 4(2), 29–34. <https://doi.org/10.26871/killkanatecnica.v4i2.68>
- Ministerio de Cultura y Patrimonio del Ecuador. (2023). Sombrero de paja toquilla, una prenda patrimonial de sello ecuatoriano. Recuperado de <https://ecuador.travel/sombrero-de-paja-toquilla-una-prenda-patrimonial-de-sello-ecuatoriano/>
- Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (2020). Ecuador y Estados Unidos firmarán Acuerdo de Primera Fase. <https://www.produccion.gob.ec/ecuador-y-estados-unidos-firmaran-acuerdo-de-primera-fase/>
- Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (2025). Análisis trimestral de comercio exterior I trimestre 2025 (enero-marzo) [Informe]. <https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2025/05/Analisis-trimestral-de-comercio-exterior-I-Trimestre-2025.pdf>
- Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (2025). Ecuador y Japón impulsan el comercio y las inversiones con la firma de un memorando de cooperación. <https://www.produccion.gob.ec/ecuador-y-japon-impulsan-el-comercio-y-las-inversiones-con-la-firma-de-un-memorando-de-cooperacion/>
- Ministerio de Turismo de Ecuador. (2014). ¿Por qué el sombrero de paja toquilla se llama Panama Hat? <https://www.turismo.gob.ec/por-que-el-sombrero-de-paja-toquilla-se-llama-panama-hat/>
- Ministerio de Turismo de Ecuador. (2023). Montecristi es parte de la Red de Ciudades Creativas de la

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA EDUCACIÓN, LA CIENCIA Y LA CULTURA. Turismo.gob.ec.

[https://www.turismo.gob.ec/montecristi-es-parte-de-la-red-de-ciudades-creativas-de-la-Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura/](https://www.turismo.gob.ec/montecristi-es-parte-de-la-red-de-ciudades-creativas-de-la-Organización-de-las-Naciones-Unidas-para-la-Educación-la-Ciencia-y-la-Cultura/)

Montehats. (2021, febrero 20). ¿Por qué los sombreros panamá son tan caros? Montecuator;

MontecuatorHats. https://montecuatorhats.com/es/por-que-los-sombreros-panama-son-tan-caros/?srsltid=AfmBOooNgp_d8iH4Mkii3WWMimI_Y1PBLr2qVldiy1A2PfmNFkZAOJxk

Moreira, M. (2025, 6 de agosto). El futuro del sombrero de paja toquilla se encuentra amenazado.

Periodistas sin Cadenas. <https://periodistassincadenas.org/sombrero-paja-toquilla-amenazado/>

Observatory of Economic Complexity. (s.f.). Formas de sombrero en el comercio de Japón.

<https://oec.world/es/profile/bilateral-product/hat-shapes/reporter/jpn>

Organización Mundial del Comercio. (1988, 2 de febrero). Japón — Restricciones aplicadas a la importación de ciertos productos agropecuarios (L/6253 - 35S/185).

https://www.wto.org/spanish/tratop_s/dispu_s/86agricl.pdf

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2012).

Representative List of the Intangible Cultural Heritage of Humanity – 2012: Toquilla straw hat [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=05SVODoIg4s>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2024, 9 de diciembre). Tejido de paja toquilla como patrimonio cultural inmaterial.

[https://www.Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.org/es/articles/tejido-de-paja-toquilla-como-patrimonio-cultural-inmaterial](https://www.Organización-de-las-Naciones-Unidas-para-la-Educación-la-Ciencia-y-la-Cultura.org/es/articles/tejido-de-paja-toquilla-como-patrimonio-cultural-inmaterial)

Orozco, M. (2025, 13 de noviembre). Ecuador y Estados Unidos logran acuerdo marco sobre los aranceles recíprocos. Primicias. <https://www.primicias.ec/economia/acuerdo-comercial-marco-estados-unidos-ecuador-aranceles-109389/>

Ortega, C. (2021). Datos demográficos: qué son, tipos y ejemplos para encuestas. QuestionPro Blog.

<https://www.questionpro.com/blog/es/datos-demograficos>

Petrosyan, A. (2025). U.S. adult internet usage reach 2000-2024, by age group. Statista.

<https://www.statista.com/statistics/184389/adult-internet-users-in-the-us-by-age/>

Pew Research Center. (2022). The state of the American middle class.

<https://www.pewresearch.org/race-and-ethnicity/2024/05/31/the-state-of-the-american-middle-class>

Rafiq, M., y Ahmed, P. K. (1995). *Using the 7Ps as a generic marketing mix: An exploratory survey of UK and European marketing academics. Marketing Intelligence y Planning*, 13(9), 4-15. <https://doi.org/10.1108/02634509510097793>

Shipsgo. (s. f.). Lista de todos los aeropuertos del mundo (página de aeropuertos). Recuperado el 13 de diciembre de 2025, de <https://shipsgo.com/es/air/airports>

Spherical Insights. (2024, octubre). France Luxury Goods Market: Insights y Forecasts to 2033.

<https://www.sphericalinsights.com/es/reports/france-luxury-goods-market>

Tabaré, A. (2025, 25 febrero). *Hogares con mayor poder adquisitivo representan el 49.7% del gasto de consumo en EE. UU., según informe*. La Opinión.

<https://laopinion.com/2025/02/25/hogares-con-mayor-poder-adquisitivo-representan-el-49-7-del-gasto-de-consumo-en-ee-uu-segun-informe/>

Terán-Yépez, E., Santos-Roldán, L., Palacios-Florencio, B., y Berbel-Pineda, J. (2020). *Foreign market selection process as tool for international expansion: Case study for Ecuadorian chia seeds exports to the European Union*. Anais da Academia Brasileira de Ciências, 92(1), e20190513. <https://doi.org/10.1590/0001-3765202020190513>

Tcholakova, E. (2025, Marzo 11). Sustainable fashion shopping behavior in the U.S. – statistics y facts. Statista. <https://www.statista.com/topics/11277/sustainable-fashion-shopping-behavior-in-the-united-states/>

The Observatory of Economic Complexity. (s. f.). Comercio entre Ecuador (ECU) y Estados Unidos (USA). OEC. <https://oec.world/es/profile/bilateral-country/ecu/partner/usa>

Tila, C. (2025, November 27). Internet penetration rate Japan 2015-2024. Statista.

<https://www.statista.com/statistics/255857/internet-penetration-in-japan/>

U.S. News y World Report. (2025). *Politically stable — Best Countries rankings*.

<https://www.usnews.com/news/best-countries/rankings/politically-stable>

ULPA. (s.f.). Mastering luxury marketing: Understanding luxury buyers in Japan.

<https://www.ulpa.jp/post/mastering-luxury-marketing-understanding-luxury-buyers-in-japan#viewer-u4rcc100>

Visual Capitalist. (2024). U.S. population by age group. <https://www.visualcapitalist.com/u-s-population-by-age-group>

Worldometer. (2024). United States population. <https://www.worldometers.info/world-population/us-population>

Wiafe, K. (2025, 12 septiembre). Digital Marketplaces for Artisans: Unlocking global opportunities for handmade products. Baobab Entrepreneur. <https://baobabentrepreneur.com/digital-marketplaces-for-artisans-unlocking-global-opportunities-for-handmade-products/>

Lista de Anexos

Anexo A. Museo de Sombreros de Paja Toquilla

Anexo B. Venta de sombreros de paja toquilla en la comuna de Pile

Anexo C. Resultados encuesta de validación con el segmento

Anexo D. Página de ToquillaCraft

Anexo E. Matriz de selección de mercados

Anexo F. Manual estilo de marca de ToquillaCraft

Anexo G. Excel de la evaluación financiera

Anexo A. Museo de Sombreros de Paja Toquilla

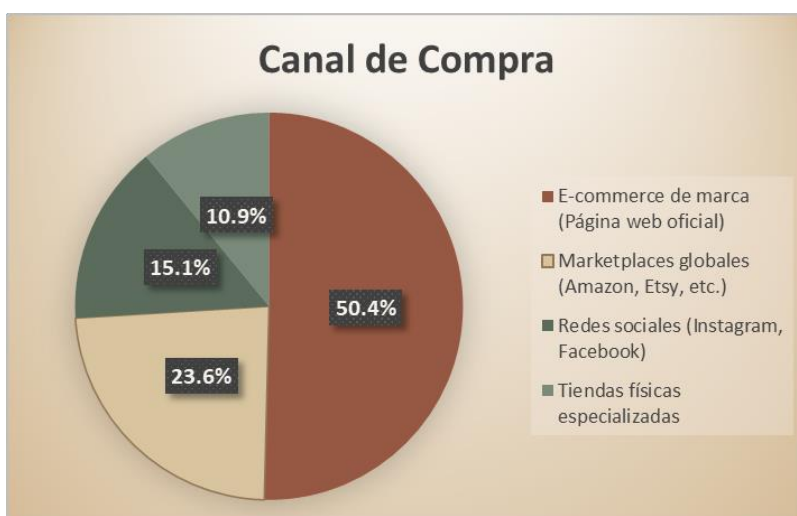
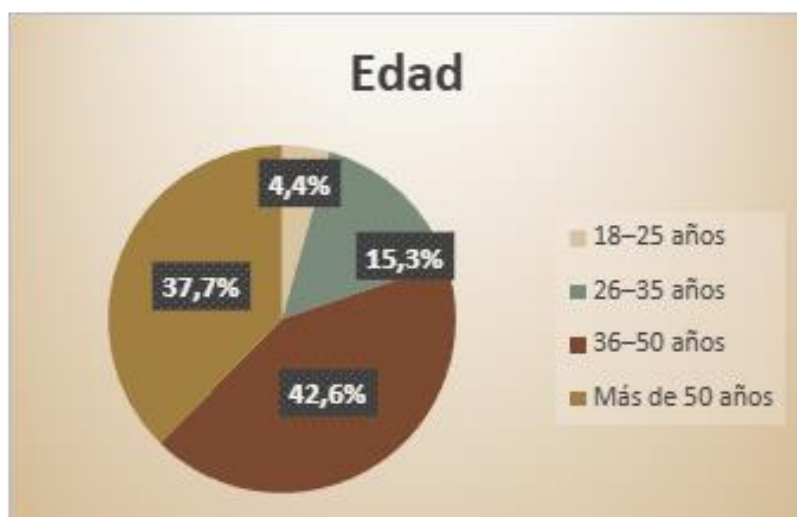
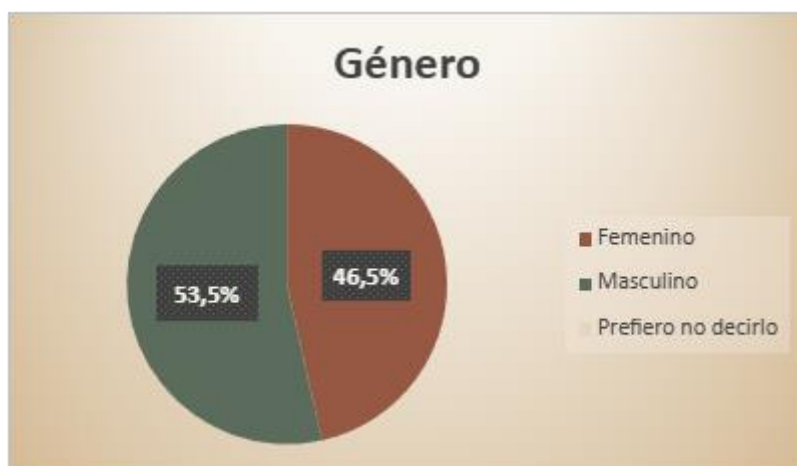


Anexo B. Venta de sombreros de paja toquilla en la comuna de Pile



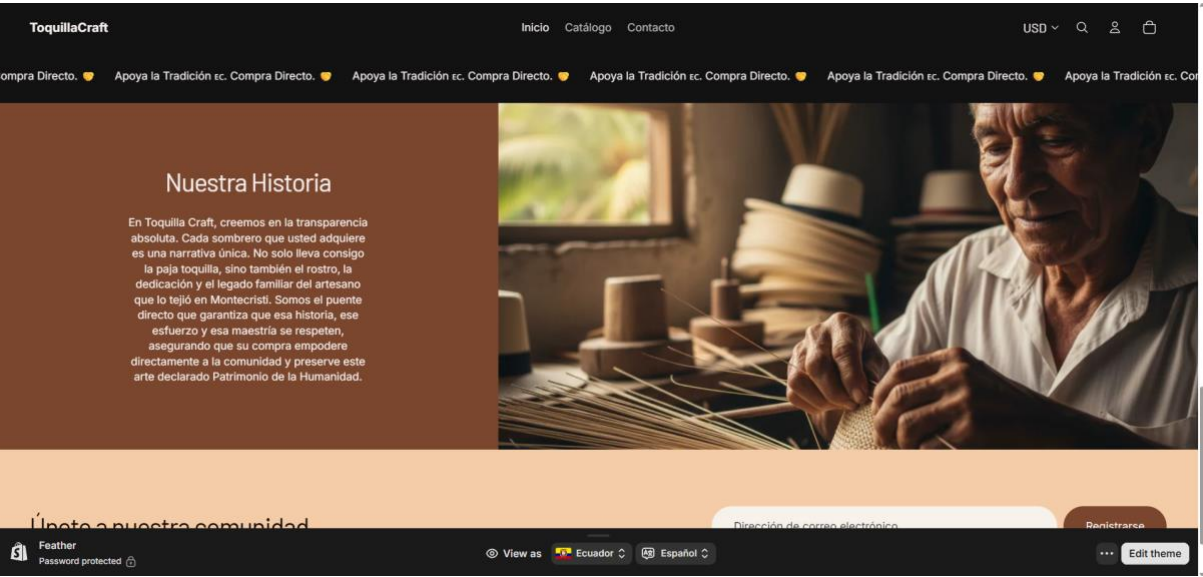
Anexo C. Resultados encuesta de validación con el segmento

Enlace: <https://1drv.ms/x/c/68dc1a31dc2dc1ce/IQB1nz6I3bouTbSpv-K0b51gAdwD1sksiBTcq26RGAUJ8ms?e=EoAw67>



Anexo D. Página de ToquillaCraft

Enlace: <https://bpjmkj-nk.myshopify.com/>



Anexo E. Matriz de selección de mercados

Importadores	Valor de Exportaciones desde Ecuador 2024 (USD Miles)		Balanza Comercial (USD Miles)		Riesgo COFACE (Riesgo País)		Inflación, precios consumidor (%)		Crecimiento medio anual de importaciones últimos 2020-2024(%)		Idioma oficial / barreras lingüísticas		Nº de aeropuertos	
	Datum	Base 10	Datum	Base 10	Datum	Base 10	Datum	Base 10	Datum	Base 10	Datum	Base 10	Datum	Base 10
Alemania	2299	10	2299	10	A3	8	2.3	4	27	4	Alemán	1	95	1
Estados Unidos	2039	9	2037	9	A2	9	2.9	2	22	3	Inglés	1	1250	10
España	762	3	761	3	A2	9	2.8	2	40	6	Español	10	54	0
Francia	530	2	530	2	A3	8	2	5	12	2	Francés	1	130	1
Panamá	519	2	519	2	B	5	0.7	9	68	10	Español	10	10	0
Australia	454	2	454	2	A2	9	3.2	1	28	4	Inglés	1	337	3
Reino Unido	412	2	412	2	A3	8	3.3	1	9	1	Inglés	1	108	1
Japón	232	1	231	1	A2	9	2.7	3	3	0	Japonés	1	91	1
Italia	181	1	181	1	B	5	1	8	56	8	Italiano	1	73	1
China	115	1	-2	0	B	5	0.2	10	28	4	Chino Mandarín	1	248	2

Fuente. Elaboración propia a partir de Inflación, precios al consumidor (% anual): Ecuador, por Banco Mundial (s. f.); Comparative table of country assessments, por Coface (s. f.); Trade Map: Estadísticas del comercio internacional, por International Trade Centre (s. f.); y Lista de todos los aeropuertos del mundo, por Shpsgo (s. f.).

Manual Estilo de Marca

Logo principal



Variaciones de Logo



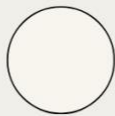
Marca de agua



Paleta de colores



#965842



#F8F4EE



#1D1D1D



#5B6C5D



#D8C49F

Tipografía

POPPINS

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ

abcdefghijklmnopqrstuvwxyz

0123456789

Merchandising



Anexo G. Excel de la evaluación financiera

Excel Tesis final.xlsx

DETALLE DE INVERSIÓN INICIAL			
	Categoría	Concepto	Monto USD
1	Activos fijos / branding	Diseño e identidad visual	\$ 3,000.00
2	Activos intangibles	Plataforma digital (hosting + dominio)	\$ 300.00
3	PPYE	Computadoras	\$ 4,000.00
4	Capital de trabajo	Caja chica operativa	\$ 500.00
5	Activos intangibles	Capacitación / asesoría exportación	\$ 300.00
6	Gastos legales	Registro legal SAS	\$ 458.85
7	Gastos legales	Trámites SRI	\$ 30.00
8	Marketing (lanzamiento)	Campaña integral Penetración del producto	\$ 11,200.00
9	Marketing (base)	Presupuesto mantenimiento mensual(años 2+)	\$ 1,000.00
10	Capital de trabajo	Primer lote de transporte exportación	\$ 7,585.00
11	Adelanto Artesanos	Adelanto de Comisiones para asegurar su participación en el año	\$ 3,000.00
12	Registro de Marca	Registro Legal de Marca en EEUU	\$ 1,850.00
13	Certificaciones	Denominación de Origen y Comercio Justo	\$ 1,200.00
14	Garantía Oficina	Garantía y Arriendo Oficina de operaciones	\$ 400.00
	TOTAL		\$ 34,823.85

SOMBREROS DE PAJA TOQUILLA					
CALCULO PUNTO EQUILIBRIO					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	\$ 385,000.00	\$ 407,925.00	\$ 434,348.25	\$ 458,500.35	\$ 490,595.37
COSTOS VARIABLES	\$ 289,503.00	\$ 312,048.93	\$ 334,272.95	\$ 352,438.92	\$ 377,943.97
COSTOS FIJOS TOTALES	\$ 57,497.44	\$ 55,864.90	\$ 57,918.88	\$ 58,847.37	\$ 60,982.83
% COSTOS VARIABLE	75%	76%	77%	77%	77%
% MARGEN CONTRIBUCIÓN	25%	24%	23%	23%	23%
PUNTO EQUILIBRIO VALORES	\$ 231,803.25	\$ 237,688.99	\$ 251,380.36	\$ 254,395.39	\$ 265,579.40