

NEGOCIOS INTERNACIONALES

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

AUTOR: Alex Luis Murquincho Achupallas

TUTOR: Mgtr. Alex Oswaldo Cárdenas Rodríguez

Diseño de un modelo de comercialización de sombreros de paja toquilla mediante una plataforma de e-commerce bajo la modalidad de dropshipping hacia el mercado de Alemania, período 2025-2026

Aprobación del Tutor

Yo, Alex Cárdenas Rodríguez, certifico que conozco al autor del presente trabajo siendo el responsable exclusivo tanto de su originalidad y autenticidad, como de su contenido.



Mgs. Alex Cárdenas Rodríguez

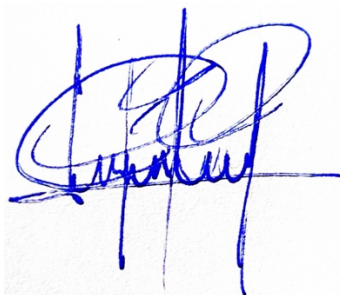
Tutor del Proyecto

Certificación de Autoría

Yo, Alex Luis Murquincho Achupallas, portador de la cédula de ciudadanía N.º 1150577805, declaro que el presente trabajo de titulación titulado “Diseño de un modelo de comercialización de sombreros de paja toquilla mediante una plataforma de e-commerce bajo la modalidad de dropshipping hacia el mercado de Alemania, período 2025-2026” es de mi autoría y ha sido elaborado de manera original.

Certifico que este trabajo no ha sido presentado anteriormente, total ni parcialmente, para la obtención de otro título o grado académico en la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) ni en ninguna otra institución de educación superior.

De igual forma, declaro que las ideas, citas, datos y referencias tomadas de otros autores han sido debidamente reconocidas y citadas conforme a las normas académicas vigentes. Asumo la responsabilidad total por el contenido, criterios y conclusiones expuestas en este documento.



.....
Alex Luis Murquincho Achupallas

C.I.: 1150577805

Dedicatoria

Dedico este trabajo, en primer lugar, a mi familia, porque ha sido mi apoyo más constante durante toda esta etapa. Gracias por la paciencia, por el ánimo en los momentos de cansancio y por estar presentes incluso cuando el proceso se volvió pesado. Su confianza en mí, sus consejos y el acompañamiento diario fueron clave para no rendirme y seguir avanzando.

También dedico este logro a mis padres, por el ejemplo de esfuerzo y responsabilidad que me han dado desde siempre. Todo lo que soy y lo que voy construyendo tiene mucho de ustedes. Este trabajo no solo representa el cierre de una etapa universitaria, sino también un paso importante que nace del apoyo y la unión de mi familia.

Agradecimiento

Agradezco, en primer lugar, a mis padres, Carmen y Luis, quienes han sido mi mayor apoyo en todo este proceso. Ustedes han sido mi motor, mi fuerza y mi ejemplo de constancia. Gracias por no soltarme, por estar presentes en los momentos más difíciles y por impulsarme a seguir incluso cuando ya estaba cansado. Todo lo que he logrado hasta aquí también es resultado de su esfuerzo, su paciencia y su amor.

También agradezco a mis hermanas, por acompañarme con sus palabras, su ánimo y por hacerme sentir respaldado. Agradezco igualmente a toda mi familia, porque de una u otra forma siempre estuvieron pendientes, apoyándome y motivándome a terminar esta etapa con responsabilidad.

De igual forma, agradezco a mis docentes, por los conocimientos y la guía que aportaron a mi formación. Finalmente, me agradezco a mí mismo por la disciplina y la decisión de no rendirme, porque culminar este trabajo fue un reto, pero también una prueba de que con esfuerzo y enfoque sí se puede.

Índice de Contenidos

Aprobación del Tutor	II
Certificación de Autoría	III
Dedicatoria	IV
Agradecimiento	V
Índice de Contenidos	VI
Índice de Tablas	XI
Índice de Figuras	XII
Resumen	14
Abstract	15
Introducción	16
Justificación	18
Objetivo General	19
Objetivos Específicos	19
Capítulo 1	20
1.1. Fase de empatía (Empatizar)	20
1.1.1 Marco Teórico	21
1.2. Análisis Externo	24
1.2.1 PESTEL	25
1.2.2 Factores Políticos	25
1.2.3 Factores Económicos	26
1.2.4 Factores Socioculturales	27
1.2.5 Factores Tecnológicos	28

1.2.6 Factores Ambientales	29
1.2.7 Factores Legales.....	30
1.2.8 Conclusión del Análisis PESTEL	31
1.3. Análisis Interno	31
1.3.1 FODA.....	32
1.4. Principales Hallazgos.....	36
1.5. Mercado	37
1.5.1 Tamaño del Mercado Objetivo.....	37
1.5.2 Desarrollo.....	39
1.6. Presentación de resultados de la investigación y análisis	41
Capítulo 2.....	55
2.1. Definir	55
2.2. Mapa de Afinidad.....	55
2.2.1 Análisis de Hallazgos y Aprendizajes del Mapa de Afinidad	57
2.3. Planteamiento del Problema	57
2.4. Árbol de Problemas (Causas y efectos)	58
2.5. Buyer Persona	60
2.6. Mapa de Empatía	62
2.7. Customer Journey Map.....	64
2.8. Punto de Vista	66
Capítulo 3.....	69
3.1. Ideación.....	69
3.2. Brainstorming (Lluvia de Ideas).....	69

3.3. Mapa Mental	72
3.4. How Might We?	74
3.5. Matriz de Priorización (Impacto vs. Esfuerzo)	77
3.6. Propuesta de Idea de Negocio a Implementar.....	79
3.6.1 Nombre de la Propuesta	79
3.6.2 Descripción de qué se Trata	79
3.6.3 Producto o Servicio.....	79
3.6.4 ¿Cómo se Soluciona el Problema o Necesidad Investigada?.....	79
3.6.5 ¿A Quién se Enfoca?	80
Capítulo 4.....	81
4.1. Descripción del Producto.....	81
4.2. Análisis del Mercado Internacional	83
4.3. Selección del País Destino	84
4.4. Análisis del Perfil del Cliente Objetivo	85
4.5. Requisitos de Acceso al mercado.....	85
4.5.1 Requisitos Arancelarios	86
4.5.2 Requisitos no Arancelarios	86
4.5.3 Documentos Necesarios.....	87
4.6. Estrategia de Entrada al Mercado	87
4.7. Precio Exportación.....	89
4.7.1 Precio en origen (EXW).....	90
4.7.2 Precio FOB (referencial).....	90
4.7.3 Precio CIF (referencial)	90

4.7.4 Precio minorista estimado (precio final).....	90
4.8. Logística Internacional.....	91
4.8.1 ¿Qué es DDP?	91
4.8.2 Incoterm Utilizado	91
4.8.3 Ruta Logística	91
4.8.4 Costos Logísticos	92
4.8.5 Tiempos de Tránsito.....	92
4.8.6 Requisitos de Embalaje.....	92
4.9. Plan de Marketing Internacional.....	93
4.9.1 Posicionamiento del Producto.....	93
4.9.2 Estrategias Promocionales	93
4.9.3 Muestras / Pruebas	94
4.9.4 Imagen y Marca	94
4.10. Plan Financiero	95
4.10.1 Inversión inicial	100
4.10.2 Costos fijos.....	102
4.10.3 Costos Variables.....	103
4.10.4 Costos operativos Mensuales.....	105
4.10.5 Estructura de precios y margen de ganancia.....	109
4.10.6 Punto de Equilibrio	112
4.10.7 Proyección financiera a 12 meses	113
4.10.8 Rentabilidad esperada	115
4.11. Gestión de Riesgos.....	118

4.11.1 Riesgos Identificados	118
4.11.2 Plan de Mitigación	119
4.11.3 Conclusiones	119
Capítulo 5.....	121
5.1. Estudio técnico y modelo de gestión	121
5.2. Localización.....	121
5.3. Mapa de procesos.....	123
5.3.1 Descripción de los procesos.....	123
5.3.2 Flujoograma de los procesos.....	125
5.4. Estructura organizacional.....	126
5.5. Organigrama	127
5.6. Financiamiento.....	129
Capítulo 6.....	130
6.1. Marketing internacional o adaptación de producto.....	130
6.2. Incorporación de productos localmente	130
6.3. Selección e incorporación de proveedores locales.....	130
6.4. Propuesta de valor y posicionamiento en Alemania	131
6.5. Canales y tácticas.....	131
6.6. Incorporación local y coherencia de marca	132
Conclusiones	133
Recomendaciones	134
Bibliografía	135
Anexos	139

Índice de Tablas

Tabla 1: <i>Mapa de Afinidad</i>	56
Tabla 2: <i>Punto de vista</i>	67
Tabla 3: <i>Datos</i>	96
Tabla 4: <i>Inversión inicial</i>	100
Tabla 5: <i>Costos Fijos</i>	102
Tabla 6: <i>Costos Variables</i>	103
Tabla 7: <i>Costos operativos mensuales</i>	105
Tabla 8: <i>Estructura de precios y margen de ganancia</i>	109
Tabla 9: <i>Punto de Equilibrio</i>	112
Tabla 10: <i>Proyección de Financiera 12 meses</i>	113
Tabla 11: <i>Van, tir y roi</i>	115

Índice de Figuras

Figura 1: <i>Pregunta 1: ¿Con qué frecuencia realiza compras por internet?</i>	41
Figura 2: <i>Pregunta 2: ¿Con qué frecuencia compra accesorios artesanales (gorras, sombreros, bufandas, etc.) por internet?</i>	42
Figura 3: <i>Pregunta 3: ¿Qué tan cómodo(a) se siente comprando productos artesanales de otros países en plataformas de e-commerce?</i>	43
Figura 4: <i>Pregunta 4: ¿Ha comprado alguna vez un producto artesanal (hecho a mano) por internet?</i>	44
Figura 5: <i>Pregunta 5: ¿Qué tan importante es para usted que un producto sea “artesanal” o “hecho a mano?”</i>	45
Figura 6: <i>Pregunta 6: ¿Qué tan importante es para usted que el producto use materiales naturales y sostenibles?</i>	46
Figura 7: <i>Pregunta 7: Antes de esta encuesta, ¿había escuchado sobre el sombrero de paja toquilla ecuatoriano?</i>	47
Figura 8: <i>Pregunta 8: en general, ¿qué tan atractivo le resulta un sombrero artesanal de paja toquilla para uso personal?</i>	48
Figura 9: <i>Pregunta 9: Si encontrara un sombrero de paja toquilla ecuatoriano en una tienda online confiable, ¿qué probabilidad habría de que lo comprara?</i>	50
Figura 10: <i>Pregunta 10: ¿En qué rango de precios consideraría razonable pagar por un sombrero artesanal de buena calidad?</i>	51
Figura 11: <i>Pregunta 11: ¿Si el envío desde Ecuador hasta Alemania tomará entre 20 y 30 días, usted lo consideraría?</i>	52

Figura 12: <i>Pregunta 12: ¿En general, ¿qué tan dispuesto(a) estaría comprar productos artesanales ecuatorianos (como el sombrero de paja toquilla) a través de una plataforma de e-commerce?</i>	53
Figura 13: <i>Árbol de problemas</i>	59
Figura 14: <i>Buyer Persona.....</i>	61
Figura 15: <i>Mapa de empatía.....</i>	63
Figura 16: <i>Customer Journey Map.....</i>	65
Figura 17: <i>Lluvia de ideas</i>	70
Figura 18: <i>Mapa Mental</i>	73
Figura 19: <i>How Might We?.....</i>	75
Figura 20: <i>Matriz de impacto y esfuerzo</i>	78
Figura 21: <i>Ubicación referencial de la gestión operativa del proyecto (Loja, Ecuador)</i>	122
Figura 22: <i>Mapa de procesos del modelo de comercialización (dropshipping Ecuador - Alemania)</i>	125
Figura 23: <i>Flujograma general del pedido (dropshipping Ecuador - Alemania)</i>	126
Figura 24: <i>Organigrama propuesto para la operación del modelo (microempresa con aliados externos).....</i>	128

Resumen

El presente trabajo de titulación desarrolla una propuesta de internacionalización para los sombreros de paja toquilla elaborados en Montecristi, orientada a su comercialización en Alemania mediante un modelo de venta digital. La investigación parte de una necesidad clara: aunque el producto tiene un alto valor cultural y artesanal en Ecuador, todavía existe una brecha entre ese valor y la forma en que se vende y se posiciona en mercados externos. Por eso, el enfoque del proyecto se centra en construir una estrategia que permita competir en un mercado exigente, sin perder la esencia del producto.

A nivel metodológico, se aplicó un enfoque mixto con revisión documental, análisis de mercado, definición del perfil del cliente objetivo y construcción de una propuesta comercial viable (producto, precio, plaza y promoción). Además, se planteó una ruta logística para exportación en formato e-commerce, considerando empaque, estandarización de tallas, etiquetado y condiciones de envío internacional para reducir devoluciones y mejorar la experiencia del comprador. En la parte financiera se estructuró un esquema de costos y proyección de ingresos que permite evaluar la rentabilidad del modelo. De esta manera, la propuesta no solo responde a criterios comerciales, sino también a la necesidad de articular de forma coherente los componentes estratégicos, logísticos y económicos del proceso de internacionalización.

Como resultado, se presenta un plan completo de entrada al mercado alemán, con posicionamiento premium (artesanal, sostenible y de origen) y un sistema operativo enfocado en ventas online, control de calidad y adaptación mínima del producto. Finalmente, se concluye que el proyecto es viable en la medida en que se mantengan estándares consistentes, se comunique el valor real del sombrero y se ejecute una logística confiable que sostenga la promesa de marca. La investigación se desarrolla en el marco académico de la Universidad Internacional del Ecuador.

Abstract

This thesis develops an internationalization proposal for toquilla straw hats made in Montecristi, aimed at their sale in Germany through a digital sales model. The research stems from a clear need: although the product has high cultural and artisanal value in Ecuador, a gap still exists between that value and how it is sold and positioned in foreign markets. Therefore, the project focuses on building a strategy that allows it to compete in a demanding market without losing the essence of the product.

Methodologically, a mixed-methods approach was applied, including a literature review, market analysis, definition of the target customer profile, and development of a viable commercial proposal (product, price, place, and promotion). Furthermore, a logistics route for export via e-commerce was proposed, considering packaging, size standardization, labeling, and international shipping conditions to reduce returns and improve the buyer experience. On the financial side, a cost structure and revenue projection were developed to evaluate the profitability of the model. In this way, the proposal not only responds to commercial criteria but also to the need to coherently articulate the strategic, logistical, and economic components of the internationalization process.

As a result, a comprehensive plan for entering the German market is presented, with a premium positioning (handmade, sustainable, and of origin) and an operating system focused on online sales, quality control, and minimal product adaptation. Finally, it is concluded that the project is viable to the extent that consistent standards are maintained, the true value of the hat is communicated, and reliable logistics are implemented to uphold the brand promise. The research was conducted within the academic framework of the International University of Ecuador.

Introducción

En los últimos años, la digitalización del comercio ha cambiado la manera en que las personas compran productos de moda y accesorios en todo el mundo. Cada vez es más común que los consumidores adquieran artículos por internet, incluso cuando se trata de productos artesanales que tradicionalmente se comercializaban en espacios físicos.

Este cambio abre oportunidades, pero también plantea retos para los productores de países en desarrollo, que muchas veces no cuentan con modelos claros para vender en línea ni con una estructura logística adaptada al comercio internacional.

En Ecuador, el sombrero de paja toquilla se reconoce como un producto emblemático, tanto por su valor cultural como por su aporte económico a comunidades artesanales. Detrás de cada sombrero existe una cadena de valor que involucra a cultivadores de la fibra, artesanos tejedores, intermediarios y pequeños comerciantes.

A pesar de ese potencial, gran parte de la comercialización continúa dependiendo de canales tradicionales y de intermediarios que captan la mayor parte del valor agregado. Esto hace que muchos artesanos trabajen en condiciones poco favorables, con ingresos variables y limitada capacidad para llegar directamente a mercados de alto poder adquisitivo.

El mercado alemán se caracteriza por un creciente interés en productos sostenibles, de comercio justo y con una historia cultural detrás. De cierta forma, este perfil de consumidor encaja con la propuesta de valor del sombrero de paja toquilla; sin embargo, la conexión entre la oferta ecuatoriana y la demanda alemana no se da de manera automática.

Existen barreras relacionadas con la logística, los tiempos de entrega, los costos de envío, los medios de pago internacionales y, sobre todo, con la falta de un modelo estructurado que

articule a los actores de la cadena artesanal con una plataforma de e-commerce orientada al mercado europeo.

En este contexto, la modalidad de dropshipping aparece como una alternativa interesante, porque permite reducir inventarios físicos en destino, minimizar riesgos financieros y flexibilizar la operación. No obstante, su aplicación a un producto artesanal, hecho a mano y con tiempos de elaboración específicos, no está exenta de complicaciones.

Resulta necesario definir con claridad cómo se organizará la cadena, qué responsabilidades asumirá cada actor, cuáles serán los canales digitales más adecuados y qué condiciones logísticas se requieren para que el sombrero llegue al cliente final en buenas condiciones y en un plazo razonable.

Por todo lo anterior, la presente investigación tiene como objetivo general diseñar un modelo de comercialización mediante e-commerce, bajo la modalidad de dropshipping, para la exportación de sombreros de paja toquilla ecuatorianos hacia el mercado alemán en el período 2025–2026.

Con ello se busca proponer una herramienta práctica que permita aprovechar mejor el potencial exportador de este producto artesanal, mejorar la posición de los artesanos dentro de la cadena de valor y, al mismo tiempo, responder a las exigencias de un consumidor internacional que valora la calidad, la historia y la sostenibilidad de lo que compra.

Justificación

El presente trabajo de titulación se justifica porque busca responder a una necesidad real del contexto ecuatoriano: existen productos con alto valor cultural y artesanal, como el sombrero de paja toquilla, pero en muchos casos no se comercializan en el exterior con una estrategia clara que permita reflejar su verdadero valor. Esto provoca que el producto compita únicamente por precio o se venda sin un posicionamiento sólido, limitando su potencial de crecimiento y afectando la sostenibilidad económica de los actores involucrados en la cadena productiva.

Asimismo, este estudio es relevante porque el mercado alemán presenta condiciones favorables para una propuesta basada en calidad, sostenibilidad y origen, atributos que se alinean con la esencia del sombrero de paja toquilla. Por ello, la investigación plantea una estrategia de internacionalización enfocada en un modelo de comercialización digital, considerando elementos que influyen directamente en la aceptación del producto, como la presentación, el empaque, la estandarización de tallas, el etiquetado y una logística adecuada que reduzca devoluciones y mejore la experiencia del cliente.

Desde el punto de vista académico, el trabajo se justifica porque integra de manera aplicada conceptos de negocios internacionales, marketing internacional, logística y análisis financiero, permitiendo evaluar la factibilidad de una propuesta comercial real.

Finalmente, este proyecto se justifica por su impacto potencial, ya que fortalecer la comercialización internacional de un producto emblemático del Ecuador aporta a la generación de ingresos, a la valorización del trabajo artesanal y al posicionamiento del país mediante una oferta diferenciada y competitiva en mercados externos.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un modelo de comercialización de sombreros de paja toquilla mediante una plataforma de e-commerce bajo la modalidad de dropshipping, orientado al ingreso y posicionamiento del producto en el mercado alemán durante el período 2025-2026

Objetivos Específicos

Analizar las condiciones del mercado alemán para la comercialización de productos artesanales ecuatorianos, identificando oportunidades, tendencias de consumo y requisitos logísticos y legales aplicables al modelo de dropshipping

Diseñar estrategias de marketing digital, gestión logística y comercialización en línea que permitan posicionar los sombreros de paja toquilla ecuatorianos en plataformas de e-commerce, fortaleciendo su competitividad e internacionalización

Capítulo 1

1.1. Fase de empatía (Empatizar)

Este capítulo tiene por objetivo comprender a las personas involucradas desde quien teje el sombrero de paja toquilla en Ecuador a quien podría comprarlo en Alemania. No solo quiénes son, sino qué valoran, qué les inquieta o qué esperan.

Según (Burton & Rachel, 2023) Los consumidores que buscan productos sostenibles o artesanales Suelen guiar sus decisiones por valores personales, emociones y la historia que se perciben detrás de cada producto, No solo compran por necesidad sino también por conexión y significado e identidad.

En este proyecto, la empatía se entiende como la capacidad de mirar más allá del producto y tratar de comprender a las personas que están detrás de todo el proceso los artesanos que elaboran los sombreros de paja toquilla y los consumidores alemanes que podrían comprarlos, no se trata solo de obtener ganancias económicas, sino de entender qué buscan qué sienten o qué los hace confiar en una marca que viene de otro país.

Muchas veces el cliente europeo puede interesarse por lo artesanal por lo que es asociado con lo natural o lo auténtico, mientras que el artesano ecuatoriano lo ve como su fuente de vida. Comprender esa doble perspectiva resulta clave para diseñar una propuesta de valor que no solo sea atractiva, sino también culturalmente coherente con el origen y la identidad del producto.

Esto implica reconocer que la comercialización también depende del contexto social y simbólico del producto en el mercado internacional. Esta diferencia de visiones es justamente lo que intenta conectar con herramientas como la investigación, la observación, las entrevistas, las encuestas (European Environment Agency, 2025).

1.1.1 Marco Teórico

El sombrero de paja toquilla constituye uno de los productos artesanales más representativos del Ecuador debido a su técnica de tejido, transmitida de generación en generación en comunidades como lo es Montecristi, provincia de Manabí.

Su elaboración requiere procesos minuciosos que combinan el cultivo, secado, selección de fibras y tejido fino, lo que convierte al oficio en una práctica que articula aspectos agrícolas, culturales y sociales (UNESCO, 2012).

La cadena productiva del sombrero de paja toquilla involucra varias fases: cultivo de palma “Carludovica Palmata”, cocción y blanqueado de la fibra, tejido manual, acabado, diseño y comercialización.

Investigaciones locales evidencian que esta cadena genera ingresos para miles de familias artesanas, aunque enfrenta retos como la informalidad, falta de asociatividad y dependencia de intermediarios que reducen el margen de ganancia para los productores (Romero, 2021).

También se puede recalcar que el sombrero de paja toquilla es declarado como patrimonio e icono identitario, pues el sombrero de paja toquilla se ha consolidado como uno de los íconos más reconocidos de la identidad ecuatoriana.

Se trata de una prenda elaborada a partir de la fibra de la palma “Carludovica Palmata” cuyo tejido se ha desarrollado históricamente en territorios como Jipijapa, Montecristi, Sígsig, Biblián, Cuenca y Azogues.

La literatura especializada y la institucionalidad cultural coinciden en destacar que el tejido tradicional del sombrero de paja toquilla fue inscrito en 2012 la Lista Representativa del

Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad de la UNESCO, lo que elevó su visibilidad internacional y reafirmó su valor simbólico y artesanal (Travelec, 2023)

A partir de la declaratoria patrimonial y de la política nacional de industrias culturales y creativas, el Estado ecuatoriano ha reconocido a las artesanías, incluido el sombrero de paja toquilla como parte de un sector con potencial exportable.

Documentos de política pública subrayan que las artesanías tradicionales pueden generar divisas, empleo y encadenamientos con actividades turísticas, siempre que se fortalezcan la asociatividad, la formalización y el acceso a mercados (Evalero corp, 2025). El comercio electrónico se ha convertido en un canal clave para la internacionalización de micro, pequeñas y medianas empresas, especialmente después de la pandemia de COVID-19.

Informes de UNCTAD sobre el índice B2C (empresa- consumidor) de comercio electrónico muestran que, desde 2020, la adopción del e-commerce ha crecido con fuerza en América Latina y Europa, lo que reduce algunas barreras de entrada a mercados distantes, aunque persisten brechas en infraestructura digital y confianza del consumidor (Unctad, 2020).

En la Unión Europea, el comercio electrónico se ha consolidado como un hábito de consumo masivo. Según la encuesta más reciente de Eurostat sobre uso de TIC en los hogares, en 2024 el 77 % de los usuarios de internet realizó compras en línea para uso personal, proporción que se ha incrementado de manera sostenida en la última década (Eurostat, 2020).

El crecimiento del comercio electrónico en Europa se acompaña de un mayor interés por productos sostenibles y éticos. Cada vez más consumidores buscan reducir el impacto ambiental de sus compras. Por ello, se valoran materiales naturales, producciones responsables y de pequeña escala. La trazabilidad social y ambiental se vuelve un criterio relevante de consumo (EEA, 2025).

El dropshipping suele entenderse como un modelo de negocio de comercio electrónico y de gestión logística en el que el minorista vende productos sin tenerlos físicamente en inventario. En la práctica, la tienda online muestra el catálogo, recibe el pedido y el pago del cliente, pero el almacenamiento y el envío se delegan a un tercero (fabricante, mayorista o empresa de fulfillment), que despacha directamente al consumidor final (Jenkins, 2025)

De cierta forma, el minorista se queda con las funciones “de cara al cliente” (marketing, fijación de precios, servicio al cliente y gestión de la plataforma), mientras que el proveedor asume casi todas las funciones de la cadena de valor relacionadas con stock, preparación del pedido y entrega (Friedmann, 2023)

Este capítulo busca entender a las personas involucradas desde quien teje el sombrero de paja toquilla en Ecuador a quien podría comprarlo en Alemania. No solo quienes son, sino que valoran, que les inquieta o que esperan.

Según (Burton & Rachel, 2023), los consumidores que buscan productos sostenibles o artesanales suelen guiar sus decisiones por valores personales, emociones y la historia que se perciben detrás de cada producto, No solo compran por necesidad sino también por conexión y significado e identidad.

En este proyecto, la empatía se entiende como la capacidad de mirar más allá del producto y tratar de comprender a las personas que están detrás de todo el proceso los artesanos que elaboran los sombreros de paja toquilla y los consumidores alemanes que podrían comprarlos, no se trata solo de vender sino de entender qué buscan qué sienten o qué los hace confiar en una marca que viene de otro país. Desde esa perspectiva, la empatía permite conectar la propuesta comercial con

expectativas reales del mercado, pero también con el valor humano y cultural que existe detrás de cada sombrero elaborado artesanalmente.

Muchas veces el cliente europeo puede interesarse por lo artesanal por lo que es asociado con lo natural o lo auténtico, mientras que el artesano ecuatoriano lo ve como su fuente de vida. Esta diferencia de visiones es justamente lo que intenta conectar con herramientas como la investigación, la observación, las entrevistas, las encuestas (European Environment Agency, 2025).

1.2. Análisis Externo

Según (Morris, Oregon State University, 2020) Este análisis tiene como objetivo examinar el entorno interno del proyecto y de la organización, con el fin de identificar los recursos disponibles, las competencias del equipo, los procesos de trabajo y los factores que favorecen o limitan su crecimiento. Su propósito es evaluar las fortalezas institucionales y detectar las áreas que requieren mejora o fortalecimiento.

En este proyecto el análisis externo se vuelve clave porque se busca ingresar al mercado alemán mediante comercio electrónico y no resulta adecuado actuar sin una planificación previa. De entrada, ayuda a verificar si el consumidor europeo valora la sostenibilidad, la autenticidad y el origen cultural, y además permite mapear las exigencias del e-commerce en la Unión Europea (etiquetado, devoluciones, trazabilidad).

Por último, podemos estimar cómo la situación económica y la logística internacional impactan en precios y tiempos. Ignorar estas variables sería diseñar a ciegas la propuesta, el PESTEL ordena esas fuerzas y deja ver dónde están las oportunidades reales y en dónde están los riesgos que podrían frenar el proyecto. Además, este análisis permite anticipar cambios del entorno

que podrían afectar la aceptación del producto, los costos de operación y la competitividad de la propuesta en el mercado objetivo. De esta forma, se fortalece la toma de decisiones y se reduce la probabilidad de errores estratégicos en la etapa de implementación.

1.2.1 PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta utilizada para identificar los factores externos que pueden influir en una organización o proyecto, examinando los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales ilegales del entorno (Washington State University, 2025)

En este trabajo se aplicó el análisis PESTEL para evaluar el entorno externo de la comercialización de sombreros de paja toquilla ecuatorianos mediante comercio electrónico bajo modalidad de dropshipping hacia Alemania. Esta herramienta permitió identificar factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales. Dichos elementos pueden influir positiva o negativamente en el proceso de internacionalización del producto.

Con base en esta revisión se buscó entender cómo las condiciones de ambos países influían en la competitividad del modelo propuesto y qué aspectos del entorno resultaban más sensibles para la toma de decisiones comerciales y logísticas.

1.2.2 Factores Políticos

En los últimos años, tanto Ecuador como Alemania han mostrado escenarios políticos distintos, pero con algo en común, el interés por fortalecer los lazos comerciales. En Alemania se mantiene una política estable y favorable hacia el libre comercio, lo que genera confianza para los negocios internacionales.

En cambio, Ecuador ha pasado por ciertos cambios políticos, aunque el estado ha buscado promover la exportación de productos no petroleros y el crecimiento de pequeños emprendedores.

Programas del Ministerio de producción y de Pro-Ecuador han ayudado a conectar a artesanos y productores con nuevos mercados, especialmente el europeo, esto demuestra que, aunque haya retos internos, hay una intención clara de abrir espacios para la internacionalización (Pro Ecuador, 2020)

Un elemento político que favorece el entorno para la comercialización de productos ecuatorianos en Alemania es la cooperación técnica bilateral canalizada a través de la GIZ (cooperación técnica alemana). Esta entidad es una empresa de propiedad del Gobierno federal alemán que ejecuta proyectos de cooperación para el desarrollo y trabaja en Ecuador desde 1962, en coordinación con instituciones públicas nacionales (GIZ, 2024).

Para este producto, el acuerdo entre la Unión Europea y Ecuador se mantiene vigente este permite preferencias arancelarias, siempre que el exportador pruebe el origen, la documentación correcta antes de solicitar el trato preferencial, esto incide directamente en precios y márgenes (Unión Europea, 2025).

1.2.3 Factores Económicos

la economía en Alemania se mantiene bastante sólida, aunque se ha tenido que adaptarse a los cambios recientes en sus políticas energéticas y ambientales, a veces el mercado se ajusta, pero en general sigue siendo estable y predecible.

Los consumidores alemanes suelen mirar bien lo que compran, comparan precios y analizan la procedencia, aunque si el producto demuestra buena calidad y responsabilidad con el medio ambiente no dudan en pagar un poco más (OECD, 2025).

En términos concretos, Alemania registró en 2024 un PIB per cápita cercano a 55800 dólares estadounidenses, y ubicándose entre las economías de altos ingresos y mostrando una capacidad de compra elevada frente al promedio mundial (GlobalEconomy, 2025)

El destino muestra comportamiento suficiente como para probar el canal digital: en 2024 el 46% de los usuarios de internet en la UE compraron “ropa, calzado y accesorios” fomentando el e-commerce y además Alemania volvió a crecer en e-commerce con 84.6 mil millones dólares (Reuters, 2025).

En cuanto se puede mencionar a la oferta, la mayor producción de sombreros se sostiene en comunidades de Manabí (Montecristi, Pile), Lo que da base real para planificar abastecimiento (UNESCO, 2024).

1.2.4 Factores Socioculturales

En Alemania las personas suelen apreciar los productos que se sienten auténticos con historia y hecho por manos reales, existe una tendencia que crece cada año hacia consumir de manera más consciente, buscando artículos sostenibles y productos bajo principios éticos (Thawornwichian, 2025).

Estudios recientes sobre consumo responsable muestran que una parte importante de la población alemana incorpora criterios de sostenibilidad en sus decisiones diarias: un estudio señala que cerca del 60% de los alemanes afirma practicar algún tipo de consumo sostenible y alrededor del 71% dice que quisiera hacerlo aún más en los próximos años (María Martínez, 2025).

Esto confirma que la sostenibilidad se está volviendo parte del comportamiento normal de compra. Este tipo de comportamientos crea un espacio interesante para el sombrero de paja toquilla

ecuatoriano ya que no es solo un accesorio, sino es el resultado de una tradición artesanal que mezcla cultura identidad y materias naturales en un solo producto.

El mercado alemán continúa reconociendo el tejido del sombrero de paja toquilla como un patrimonio activo esto ayuda a contar una historia que el cliente europeo suele valorar. (UNESCO, 2024). Aun así, el giro sociocultural alemán hacia productos con sello ambiental y etiquetas oficiales mantiene demanda si el producto comunica origen y sostenibilidad de forma creíble el canal de e-commerce funciona mejor (Unión Europea, 2024).

En el caso del sombrero ecuatoriano la producción del sombrero de paja toquilla se concentra sobre todo en comunidades de la provincia de Manabí como Montecristi, Jipijapa, y otras localidades rurales donde la fibra “Carludovica Palmata” se cultiva, se procesa y además se teje de forma comunitaria.

También existen varios núcleos importantes de tejedores en la región de Azuay y Cañar lo que convierte a estas zonas en la base social y productiva que sostiene la oferta del sombrero en el mercado internacional (INPC, 2020)

1.2.5 Factores Tecnológicos

Alemania cuenta con una base tecnológica muy desarrollada; la conectividad, los sistemas de pago en línea y las plataformas logísticas que facilitan el comercio electrónico y esto hace que funcione sin inconvenientes (Organización Mundial del Comercio , 2023).

Los mercados con alto nivel de digitalización favorecen modelos como el dropshipping, al no requerir inventarios. De cierta manera abre la posibilidad para que un artesano ecuatoriano pueda ofrecer sus productos directamente a clientes de Europa desde una tienda online. El reto está

en adaptarse a las herramientas digitales la infraestructura del mercado alemán ya ofrece un camino bastante accesible.

El proceso combina el cultivo y tratamiento de “*Cardulovica Palmata*” con un tejido de alta destreza que la UNESCO reconoce como patrimonio vivo, hoy se impulsa la continuidad del oficio y el relevo generacional. La denominación de origen sombrero de Montecristi aporta trazabilidad y defensa frente a imitaciones (SNDI, 2024).

Para el salto digital se ofrece formación y herramientas para exportar, talleres y pequeños productores pueden adaptarse a pagos en línea como a catálogos y requisitos logísticos de e-commerce europeo (Pro Ecuador, 2025).

En los últimos años entidades como Pro-Ecuador y el Ministerio de producción han incorporado capacitaciones específicas en comercio electrónico y acceso a mercados, lo que ayuda a que los artesanos se familiaricen con vitrinas virtuales como medios de pago digitales y gestión de pedidos internacionales (Pro Ecuador, 2025).

1.2.6 Factores Ambientales

Alemania mantiene un compromiso firme con la protección ambiental y con las políticas verdes, los consumidores en general prestan atención al origen de los materiales al empaque o si los procesos de producción son sostenibles (OECD, 2025).

En este sentido el sombrero de paja toquilla encaja perfectamente con lo que el mercado busca ya que está elaborado con fibra natural y métodos tradicionales que respetan la naturaleza, este enfoque ecológico no solo responde a una tendencia de moda como también a una necesidad real de cuidar el planeta, algo que el consumidor europeo valora cada día más.

A nivel de textiles y moda la Comisión Europea ha señalado que el consumo textil es el cuarto con mayor impacto ambiental en la Unión Europea, así que un sombrero de fibra natural debería acompañarse de vida útil larga reparación y trazabilidad (Unión Europea, 2023).

1.2.7 Factores Legales

Tanto Alemania como la Unión Europea tienen regulaciones claras sobre cómo debe manejarse el comercio electrónico y la importación de productos. El sistema del Iva para el comercio digital exige que las empresas sean transparentes con los precios y el pago de impuestos cómo todo de forma digital (Comisión Europea, 2024)

En los últimos años la UE ha implementado el paquete de IVA para el comercio electrónico y los regímenes OSS e IOSS, los cuales obligan a declarar y pagar el IVA por ventas a distancia de forma electrónica y a mostrar al consumidor el precio final con impuestos incluidos evitando recargos ocultos al momento de recibir el paquete (Unión Europea, 2025)

A esto se le suma que la relación comercial y diplomática entre la Unión Europea y Ecuador sigue profundizando cómo en 2025 se lanzaron negociaciones para un acuerdo de facilitación de inversiones sostenibles (SIFA), orientado a dar más seguridad jurídica y reglas claras a proyectos de inversión y comercio a largo plazo.

Cumplir con estas normas no solo evita sanciones, sino que también transmite seriedad y confianza a los compradores internacionales. Tenemos un marco preferencial ya vigente el acuerdo comercial entre la Unión Europea aplicable a Ecuador desde 2017, el acuerdo permite preferencias arancelarias si se aprueba el origen del producto, las reglas de origen fueron actualizadas por el comité comercial en 2025. (Unión Europea, 2025).

Este conjunto de acuerdos, reglas de origen y normas específicas para el comercio electrónico crea un entorno legal exigente, pero al mismo tiempo bastante previsible para que un emprendimiento ecuatoriano pueda vender sombreros de paja toquilla clientes en Alemania a través de plataformas de e-commerce.

1.2.8 Conclusión del Análisis PESTEL

El entorno alemán presenta un panorama muy alentador para introducir los sombreros de paja toquilla mediante el modelo de dropshipping los factores socio culturales ambientales resultan los más favorables porque el consumidor europeo suele valorar los productos sostenibles y con identidad cultural.

No todo es simple los costos logísticos las normas aduaneras y los requerimientos legales deben analizarse con cuidado para asegurar que el negocio sea rentable a largo plazo luego de haber analizado estos factores el equilibrio entre tradición sostenible unidad y tecnología deja ver que existe una oportunidad real de conectar el trabajo artesanal ecuatoriano con el mercado alemán.

1.3. Análisis Interno

De acuerdo con (Morris, 2020) Este análisis es una herramienta muy importante dentro de lo que es planificación estratégica como ya que permite reconocer los factores internos y éstos a su vez influyen en gran medida en el rendimiento de una empresa o proyecto esto facilita la toma de decisiones y el desarrollo de ventajas competitivas.

El análisis interno permite observar con mayor claridad qué ocurre dentro del proyecto, identificar los recursos disponibles y evaluar hasta qué punto estos elementos contribuyen o limitan su crecimiento.

Este tipo de evaluación ayuda a reconocer las capacidades, los conocimientos y las debilidades que existen dentro del equipo o de la estructura del negocio gracias a este diagnóstico se puede identificar las fortalezas que sirven de apoyo para avanzar y los puntos que todavía necesitan trabajo o ajustes.

En este caso, el análisis se enfoca en aspectos que conforman el modelo de comercialización de los sombreros de paja toquilla hacia Alemania bajo la modalidad de dropshipping. Consideramos factores como el nivel de conocimiento del mercado, la forma en que está organizada la operación talento humano disponible el manejo digital del negocio y la capacidad de producción de los artesanos ecuatorianos que participan en el proceso.

1.3.1 FODA

A continuación, se presenta un análisis interno del sombrero de paja toquilla y del modelo de dropshipping como la idea es ver con honestidad que hay y que falta para decidir con criterio el diseño comercial

Antes de presentar el análisis FODA es necesario entender su importancia dentro del estudio estratégico del proyecto. Este análisis permite observar de manera sencilla las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que pueden influir en el desempeño de una organización o emprendimiento.

El objetivo del FODA es reconocer los aspectos internos y externos que pueden afectar el desarrollo del negocio facilitando la toma de decisiones y la planificación de estrategias que mejoren su competitividad. De esta manera, se convierte en una herramienta útil para evaluar la situación actual del proyecto y definir acciones más coherentes con sus posibilidades reales de crecimiento y posicionamiento.

De acuerdo con (Universidad de Kansas, 2025) el análisis FODA es una potencial herramienta que ayuda a identificar los elementos positivos y negativos de un proyecto o empresa para aprovechar los recursos disponibles y anticiparse a los riesgos del entorno

Fortalezas

El sombrero de paja toquilla ecuatoriano cuenta con reconocimiento internacional y fue declarado Patrimonio Cultural Inmaterial de la humanidad por la UNESCO (Aguilar-García, 2021). Lo cual le otorga un valor cultural y simbólico único a nivel mundial, además el mismo trae algo que no se fabrica en serie lo cual es la identidad este reconocimiento fortalece su posicionamiento como producto artesanal auténtico y sostenible.

Además, la producción artesanal utiliza fibras naturales renovables, lo que encaja con las tendencias de consumo responsables observadas en Europa. En el modelo del dropshipping al eliminar la necesidad de inventarios o bodegas permite reducir costos y mejorar el alcance internacional, lo cual beneficia a pequeños productores y artesanos que no cuentan con una infraestructura exportadora tradicional.

A esto se le suma que el sombrero de paja toquilla puede considerarse un producto de alto consumo dentro de la categoría de accesorios de moda, con gran potencial para intentarse en colecciones estacionales y responder a tendencias, lo que refuerza su atractivo comercial como producto de moda y de tendencia en el mercado europeo

Oportunidades

El mercado alemán se encuentra en expansión en cuanto al consumo de productos ecológicos y artesanales de acuerdo con la organización para la cooperación y el desarrollo económicos los consumidores valoran cada vez más los productos que reflejan autenticidad como

sostenibilidad y un comercio justo. Esta tendencia genera oportunidades claras para productos artesanales con historia y materiales naturales (Union Europea, 2024)

Además, el acuerdo comercial multi partes entre Ecuador y la Unión Europea vigente desde 2017 continúa beneficiando a los exportadores ecuatorianos mediante la reducción de aranceles fortaleciendo la competitividad de productos como el sombrero de paja toquilla (Pro Ecuador, 2020).

En este mismo marco ayuda a la internacionalización de productos con denominación de origen; como el sombrero de Montecristi que ya cuenta con reconocimiento y cierto posicionamiento en el mundo como un accesorio de moda de alta calidad lo que se puede aprovechar mejor en vitrinas digitales (DerechosIntelectuales, 2025).

A esto se suma una logística internacional hacia Europa cada vez más consolidada, que permite planificar envíos regulares. Paralelamente, en Ecuador los procesos productivos se tecnifican gradualmente, facilitando que los artesanos se adapten a las exigencias del comercio electrónico en entregas, presentación y gestión de pedidos (Pro Ecuador, 2025).

Debilidades

A pesar del potencial no todo está listo de fábrica y cuando la producción es artesanal, los tiempos se mueven al ritmo de los tejidos como si se dispara la demanda cumplir la misma se vuelve un reto, cada sombrero depende del tiempo y la habilidad de quien teje por lo que cuando llegan pedidos grandes se vuelve complicado responder sin atrasos.

Estudios recientes sobre cadenas de suministro de artesanías señalan algo parecido: al ser un trabajo intensivo en mano de obra, a los productores les cuesta atender órdenes de gran volumen y eso termina limitando los ingresos que pueden generar (Bonner, 2024)

A esto se suma que todavía no existe un marketing sólido y constante alrededor del sombrero de paja toquilla, mucha gente en el exterior lo conoce, pero no necesariamente lo asocia con campañas modernas de marca, presencia en redes o estrategias digitales bien estructuradas, este problema provoca que otros productos de moda lleguen a la mente del consumidor

Por otro lado, también hay un tema de impacto ambiental aunque el tejido usa fibra natural, cosas como el envío internacional, el embalaje y de toda la logística generan huella de carbono, y en mercados como el alemán de este tipo de detalle empieza a ser observado por un segmento de consumidores más exigentes (EcommerceEurope, 2024).

Amenazas

La industria China de accesorios y sombrerería representa una amenaza constante porque puede producir grandes volúmenes de sombreros y modelos tipo “Panamá Hat” a muy bajo costo, lo que presiona los precios ya sé que muchos compradores europeos se acostumbren a versiones más baratas que no reflejan el trabajo artesanal y la calidad del sombrero de paja toquilla ecuatoriano (Garnier, 2025).

Algo parecido pasa con la fast fashion está inundando el mercado con productos de moda de corta duración y precios reducidos, aunque no sean artesanales estas compiten por la atención del mismo cliente que busca algo de tendencia y eso resta espacio a piezas hechas a mano que requieren más tiempo y tienen un mayor costo (Europarl, 2020).

Por otra parte, también existe el riesgo de confusión con el llamado “Panamá Hat” nombre con el que muchos consumidores conocen el sombrero de paja toquilla, pero en el mercado se usa tanto para designar al producto auténtico como imitaciones industriales de otros países lo que puede diluir la identidad ecuatoriana si no se comunica bien el origen real del tejido (Solá, 2022).

El comercio europeo está regulado por normas estrictas sobre la sostenibilidad trazabilidad y etiquetado cómo cumplir con nuestros estándares es obligatorio para mantener la reputación y evitar sanciones dentro de la UE (Unión Europea, 2023).

También influyen los factores externos, variación del tipo de cambio, los costos logísticos internacionales y los ajustes en las políticas ambientales pueden impactar en la rentabilidad del modelo de comercialización mediante el dropshipping.

1.4. Principales Hallazgos

Los hallazgos muestran que el sombrero de paja toquilla ecuatoriano se ajusta a las preferencias de una parte del mercado alemán. Existe una tendencia hacia el consumo responsable y la valoración de productos con historia, origen claro y materiales naturales. En este contexto, el sombrero no solo es un accesorio de moda, sino también un símbolo de tradición e identidad artesanal, lo que lo diferencia de productos genéricos.

También se confirma que el canal digital no es un obstáculo, sino una oportunidad. Alemania tiene un uso extendido del comercio electrónico por lo que vendrá a través de e-commerce y un modelo tipo dropshipping resulta viable, Siempre y cuando se gestione bien la información del cliente, los tiempos de entrega y experiencia de compra.

También el diagnóstico muestra límites que no se pueden ignorar: la producción artesanal tiene capacidad restringida para responder a grandes volúmenes, el marketing específico del sombrero ecuatoriano sigue siendo débil frente a la fast fashion y a las imitaciones, así como a la logística internacional (costos, tiempos y requisitos de la UE), todo esto puede afectar a la rentabilidad, por eso es importante la planificación.

1.5. Mercado

Según (Peñaherrera, 2024) La investigación de mercados es un proceso sistemático que se enfoca en recoger, analizar e interpretar la información sobre un mercado, producto o servicio con el propósito de entregar datos útiles que ayuden a las empresas a tomar decisiones más acertadas en temas como lo son: marketing, precios y desarrollo de productos.

Para desarrollar esta propuesta se ha tomado como referencia al mercado alemán de accesorios de moda y productos artesanales sostenibles identificando una situación particular: los sombreros de paja toquilla ecuatorianos casi no tienen presencia visible en los canales de e-commerce de ese país, pesar de encajar con las tendencias de consumo responsable y gusto por la identidad sostenibilidad historia y origen cultural.

1.5.1 Tamaño del Mercado Objetivo

De acuerdo con (Mendoza, 2021) El tamaño del mercado se relaciona con la cantidad de personas o empresas que estas pueden llegar a ser compradores potenciales, y al evaluarlo se obtiene una idea del tamaño de la audiencia, el volumen de ventas posibles y del flujo de ingresos que se podría generar.

Para determinar el tamaño de la muestra, se tomó como referencia a las personas que compran moda en línea y a las que muestran una afinidad por lo sostenible.

Según (Eurostat, 2025) “Se reporta que en el 2024 el 46% de los usuarios que adquirieron ropa, calzado, accesorios por internet” (p.3)

A la vez la agencia europea del medio ambiente indica que alrededor de 59% de los europeos declara disposición a pagar más por productos sostenibles (EEA, 2025)

Para este estudio se adopta una población objetivo-determinada del 27% de la población de Alemania, su totalidad es 86 millones de habitantes. Este porcentaje se tomó como una aproximación razonable al segmento de personas que compran moda por internet que es el 46% dando un total de 39,5 millones, y las personas que al mismo tiempo muestran interés por la sostenibilidad siendo el 59% de 39,5 millones.

Esto da como resultado final 23,3 millones de habitantes, del cual, la edad promedio del mercado objetivo es la población de 25 a 50 años, el porcentaje que cumple con estos requisitos es un 39,87%, dando como resultado final para el muestreo una totalidad final de 9,29 millones.

Dado que se trata de una población con tamaño conocido, se utilizó una fórmula de muestreo para poblaciones finitas, tomando un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 7%, en cual entra en el rango permitido perfectamente aceptable de 5% al 10% (Conroy, 2021).

Se usará ese margen ya que en este caso en específico el mercado alemán es muy grande, sumado a esto, la diferencia entre usar 5% o 7% de error no es tan amplia en términos de resultados. Además, guías recientes sobre encuestas en línea recuerdan que el margen de error representa el rango dentro del cual se espera que se ubique el valor poblacional según la muestra y que su elección implica un balance entre precisión y costos de investigación (LimeSurvey, 2025).

En cuanto al tipo de muestreo, en este estudio se optó por un muestreo no probabilístico, de tipo intencional y por conveniencia, dirigido a personas residentes en Alemania que compran moda por internet y muestran algún interés por la sostenibilidad.

Esta decisión se tomó porque no se dispone de un marco muestral completo de este nicho específico de consumidores y, además, el acceso a los participantes se realiza principalmente mediante plataformas digitales y redes de contacto, lo que vuelve poco viable la selección aleatoria

pura. De esta forma, se buscó priorizar a quienes se aproximan mejor al perfil del público objetivo definido para la comercialización de sombreros de paja toquilla.

1.5.2 Desarrollo

Datos:

n = tamaño de la muestra (número de encuestas)

N = tamaño de la población (unidad: personas). En este caso: $N = 9\,290\,000$

Z = valor Z según el nivel de confianza. Para 95%: $Z = 1,96$

p = probabilidad de ocurrencia (proporción esperada). Se usa $p = 0,50$ cuando no se conoce la proporción, porque es el escenario más conservador

$q = 1 - p$. Entonces $q = 0,50$

E = margen de error permitido (unidad: proporción). En este caso: $E = 0,07$

$$N = \frac{N * Z^2 * P * Q}{E^2(N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

$$N = \frac{9,290000 * (1,96)^2 * 0,5 * 0,5}{(0,07)^2(9,290000 - 1) + (1,96)^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$N = \frac{9290000 * 3,8416 * 0,25}{0,0049 * 9289999 + 0,9604}$$

$$N = \frac{8920904}{45522,96} = 196,6$$

$$N = 197$$

Dado que la población objetivo-estimada (9,29 millones de personas) es muy grande, la corrección por población finita no modifica de manera relevante el resultado, por lo que se trabajó con una muestra mínima cercana a 197 encuestas para asegurar un número suficiente de respuestas, esto ya que se redondeó el resultado final 196,6.

Bajo este enfoque, aceptar un margen de error del 7% permite reducir el número de encuestas a un nivel manejable manteniendo al mismo tiempo un estándar de rigor estadístico. Aplicando estos parámetros el cálculo estadístico arrojó una muestra mínima cercana a 197 encuestas.

Para la recolección de datos cuantitativos se diseñó un cuestionario estructurado compuesto únicamente por preguntas cerradas (de opción múltiple y selección única). Este formulario se aplicó en línea mediante plataformas digitales y se difundió a través de campañas pagadas en redes sociales dirigidas a personas residentes en Alemania interesadas en moda, compras por internet y sostenibilidad.

De esta manera se fueron obteniendo las respuestas hasta completar al menos las 197 encuestas requeridas por el cálculo muestral, registrándose automáticamente la información en la plataforma del formulario.

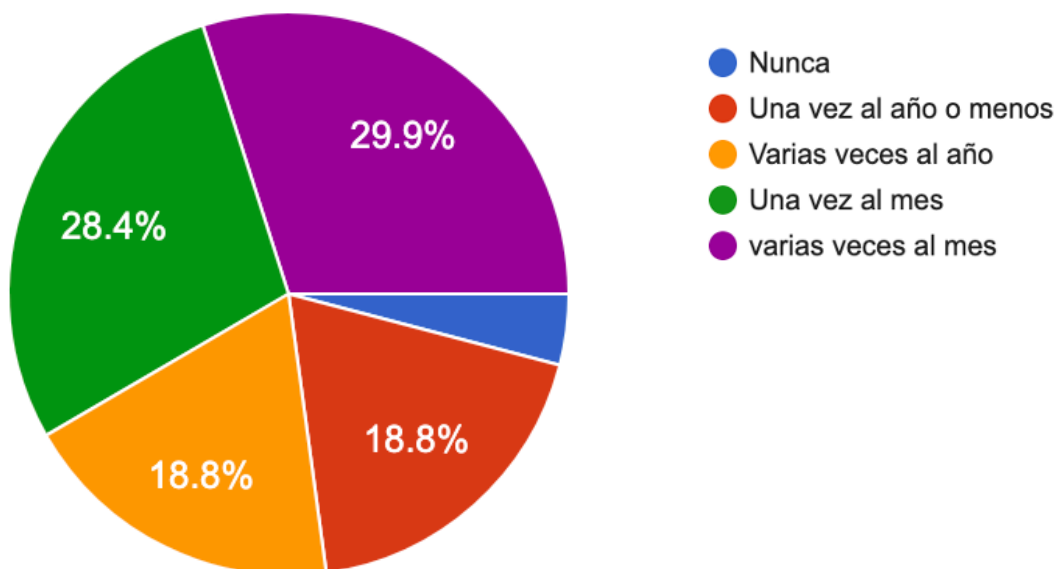
En paralelo, se elaboró una guía de entrevista y se realizaron tres entrevistas semiestructuradas: a un experto local relacionado con el comercio y la artesanía, a un consumidor que compra moda en línea y a un líder local vinculado con el sector artesanal. Estas entrevistas permitieron profundizar en percepciones sobre el producto y el modelo de comercialización, complementando los resultados de las encuestas. Tanto el cuestionario como la guía de entrevista se incluyen en los anexos del trabajo.

1.6. Presentación de resultados de la investigación y análisis

Antes de presentar los resultados en tablas y gráficos, se considera necesario explicar brevemente la organización de los datos y el enfoque del análisis. Luego, se exponen los principales resultados y su interpretación, con el fin de comprender su impacto en el modelo de comercialización de sombreros de paja toquilla mediante e-commerce y dropshipping en el mercado alemán.

Figura 1

Pregunta 1: ¿Con qué frecuencia realiza compras por internet?



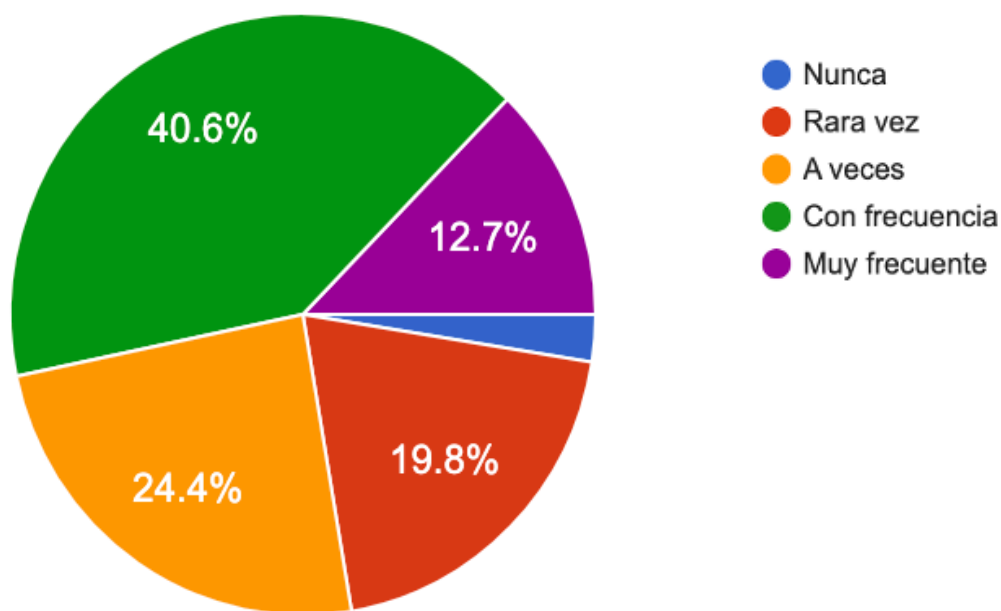
Nota. Elaboración propia. Resultados de encuesta online a residentes en Alemania sobre la frecuencia de compras por internet.

En la figura se muestran los resultados de la primera pregunta relacionada con la frecuencia de compra por internet y se puede observar que el comercio electrónico ya está bastante normalizado en la vida de los encuestados, cerca del 29,9% compra por internet varias veces al mes y un 28,4% lo hace una vez al mes, es decir, y casi 6 de cada 10 personas realizan compras en línea al menos mensualmente.

Otro grupo importante compra varias veces al año o una vez al año o menos (ambas opciones con 18,8%) mientras que solo un 4.1% declara que nunca compra por internet. Estos resultados sugieren que el canal digital no representa una barrera de entrada para el modelo propuesto, ya que la mayoría tiene experiencia previa comprando online. Además, esta tendencia confirma que existe una base de consumidores familiarizada con las dinámicas del e-commerce, lo que favorece la aceptación de una propuesta digital orientada a productos con valor artesanal y diferencial cultural.

Figura 2

Pregunta 2: ¿Con qué frecuencia compra accesorios artesanales (gorras, sombreros, bufandas, etc.) por internet?



Nota. Elaboración propia. Resultados de encuesta online a residentes en Alemania sobre compra de accesorios artesanales por internet

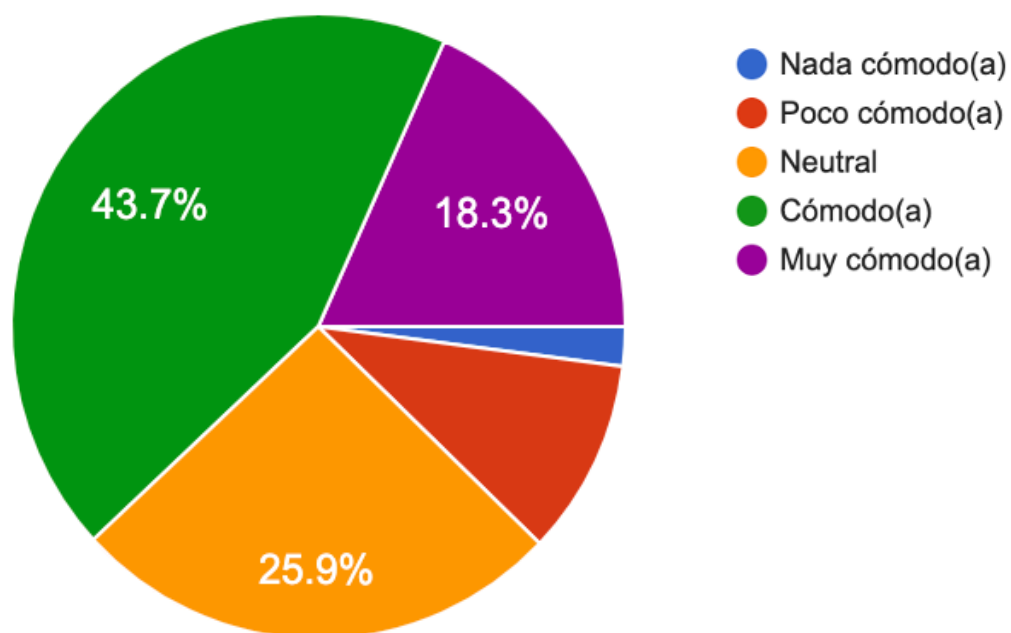
Cuando se enfoca la pregunta específicamente en accesorios artesanales, se aprecia que el hábito de compra se mantiene, aunque con matices. Un 40.6% afirma comprarlo con frecuencia mientras un 12,7% muy frecuente y un 24,4% indica que lo hace a veces.

En el otro extremo, solo un 2.5% dice que nunca compra este tipo de accesorios por internet y un 19.8% señala que los adquiere rara vez. Estos resultados sugieren que más de 3/4 partes de la muestra ha comprado accesorios artesanales en línea con alguna regularidad, lo cual respalda la idea de que un sombrero de paja toquilla no sería un producto totalmente ajeno dentro de sus hábitos de compra digital.

Además, estos datos muestran una apertura del consumidor hacia accesorios con valor estético y artesanal, lo que favorece la entrada de una propuesta como el sombrero de paja toquilla en canales de venta online.

Figura 3

Pregunta 3: ¿Qué tan cómodo(a) se siente comprando productos artesanales de otros países en plataformas de e-commerce?



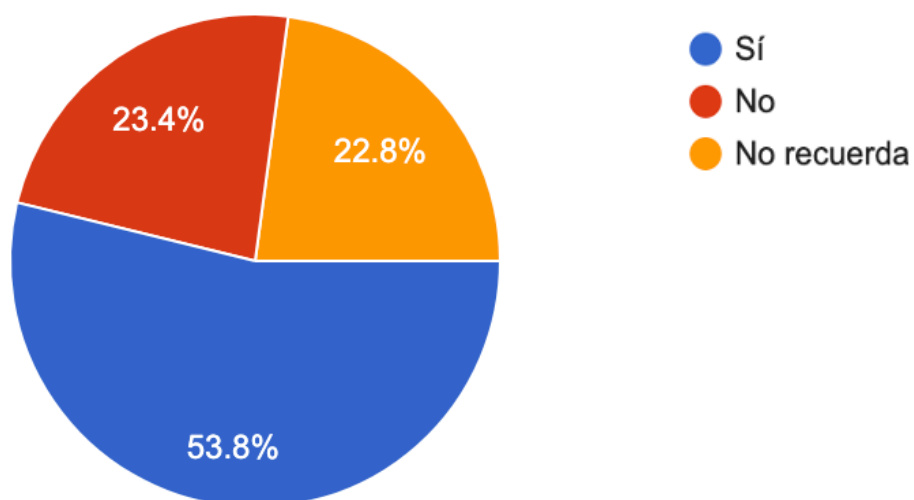
Nota. Elaboración propia. Nivel de comodidad percibida para comprar productos artesanales internacionales en plataformas de e-commerce

En esta pregunta se consulta qué tan cómodos se sienten al comprar productos artesanales de otros países en plataformas de e-commerce. El grupo mayoritario se ubica en posiciones positivas, un 43.7% se declara cómodo y un 18.3% muy cómodo, sumando más del 60% con una disposición favorable frente a compras internacionales con un 25.9% se mantiene neutral y apenas un 10.2% se siente poco cómodo(a), Mientras que solo un 2% indica estar nada cómodo(a).

En conjunto todo esto sugiere que siempre que exista confianza en la plataforma y en la información del producto, la procedencia extranjera no es un obstáculo determinante para este grupo de consumidores. Esto resulta favorable para la propuesta, ya que indica que existe una disposición previa a considerar productos artesanales provenientes del exterior, siempre que la experiencia de compra transmita seguridad, claridad y confianza. En la figura 4, nuestros resultados de la frecuencia de compra de productos artesanales por internet.

Figura 4

Pregunta 4: ¿Ha comprado alguna vez un producto artesanal (hecho a mano) por internet?



Nota. Elaboración propia. Respuestas de encuesta sobre experiencia previa de compra online de productos artesanales hechos a mano.

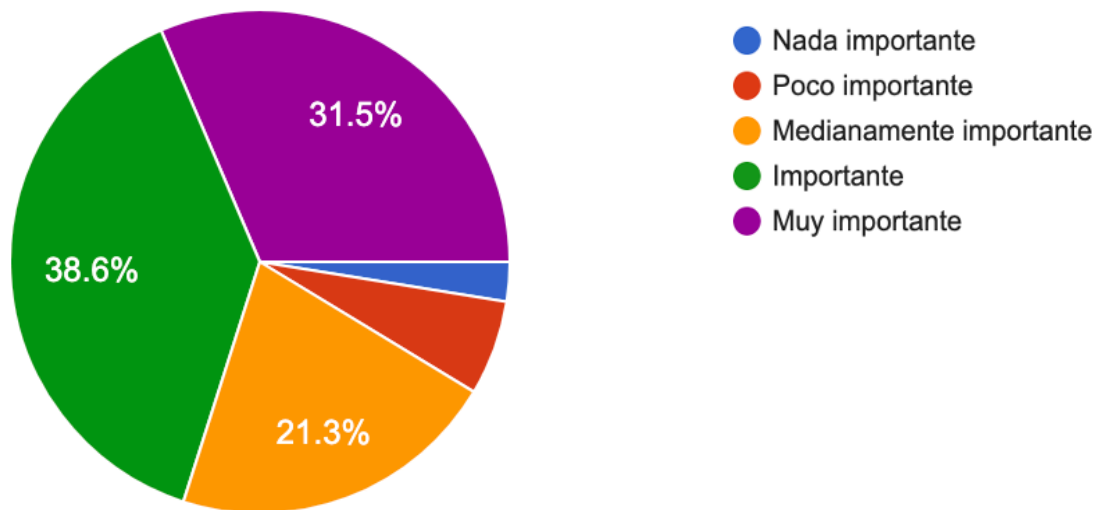
Respecto a la experiencia previa un 53.8% de los encuestados señalan que sí han comprado al menos una vez un producto artesanal por internet, frente a un 23.4% que señala que no y un 22.8% que no recuerda.

La mayoría, por tanto, ya ha tenido algún contacto real con la compra de artesanías en línea esto es relevante porque el sombrero de paja toquilla no se introduciría en un mercado totalmente inexperto sino en un grupo donde ya existe cierto conocimiento sobre cómo funcionan este tipo de compras, tanto en términos de expectativa de calidad como de tiempos de entrega.

Esto reduce la incertidumbre inicial del proceso de compra y favorece la aceptación de una propuesta artesanal comercializada por medios digitales. Además, el consumidor ya cuenta con referencias previas sobre este tipo de adquisiciones. Esto puede facilitar una mejor recepción del producto dentro de una estrategia de venta online.

Figura 5

Pregunta 5: ¿Qué tan importante es para usted que un producto sea “artesanal” o “hecho a mano?”



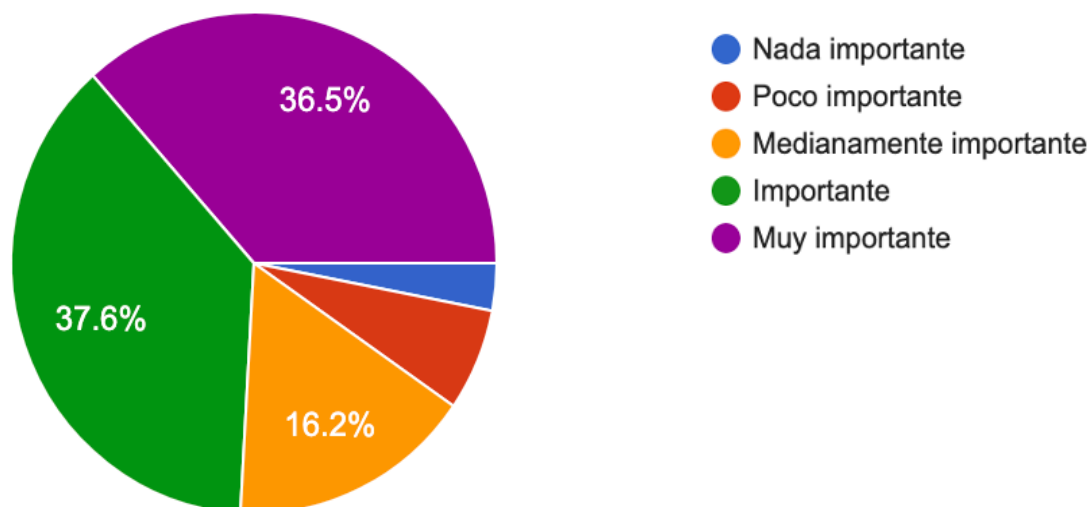
Nota. Elaboración propia. Importancia atribuida al carácter artesanal/hecho a mano en la decisión de compra.

En esta dimensión se puede observar un aprecio claro por el artesanal esta con un 38.6% considera que este aspecto es muy importante y un 31.5% lo percibe como muy importante. En total alrededor de 7 de cada 10 encuestados otorgan un peso significativo al hecho de que el producto sea artesanal o hecho a mano. Un 21.3% lo ve como medianamente importante y solo un grupo reducido de alrededor del 8.6% sumando lo (ve como poco y nada importante).

Esto se alinea bastante con la naturaleza de sombrero de paja toquilla que justamente se presenta como un objeto artesanal con fuerte carga cultural y no como un accesorio industrial más. Además, este resultado refuerza que el valor artesanal no es un atributo secundario, sino un elemento central dentro de la percepción del consumidor frente a la propuesta. Esto fortalece el posicionamiento diferencial del producto en el mercado objetivo y respalda su valor percibido frente a otras opciones.

Figura 6

Pregunta 6: ¿Qué tan importante es para usted que el producto use materiales naturales y sostenibles?



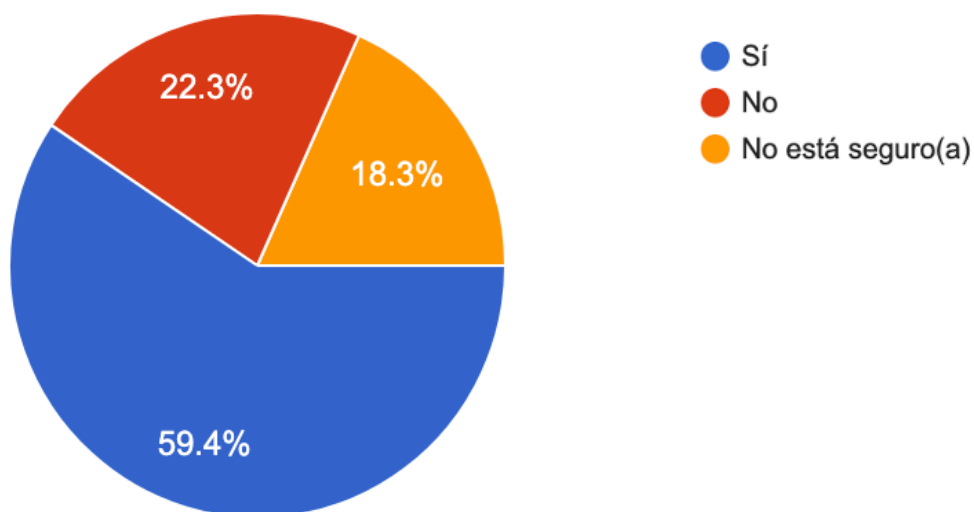
Nota. Elaboración propia. Valoración de materiales naturales y sostenibles como criterio de compra en productos artesanales.

Cuando se pregunta por el uso de materiales naturales y sostenibles, la valoración es incluso un poco más alta. Un 37.6% considera que este aspecto importante y un 36.5% lo considera como muy importante, mientras que un 16.2% señala que es medianamente importante y solo alrededor del 9.6% lo ubica entre poco o nada importante.

Esto lo que nos confirma es que la sostenibilidad y el uso de materias primas naturales son factores que pesan en la decisión de compra para una mayoría clara. Desde la perspectiva de modelo de negocio, este refuerza la convivencia de comunicar de manera explícita el origen vegetal de la fibra de paja toquilla y las prácticas tradicionales asociadas con su producción.

Figura 7

Pregunta 7: Antes de esta encuesta, ¿había escuchado sobre el sombrero de paja toquilla ecuatoriano?



Nota. Elaboración propia. Nivel de conocimiento previo del sombrero de paja toquilla ecuatoriano entre residentes en Alemania

En cuanto al nivel de conocimiento previo, un 59.4% de los encuestados indica que sí había escuchado sobre el sombrero de paja toquilla ecuatoriano antes de la encuesta, un 22.3%

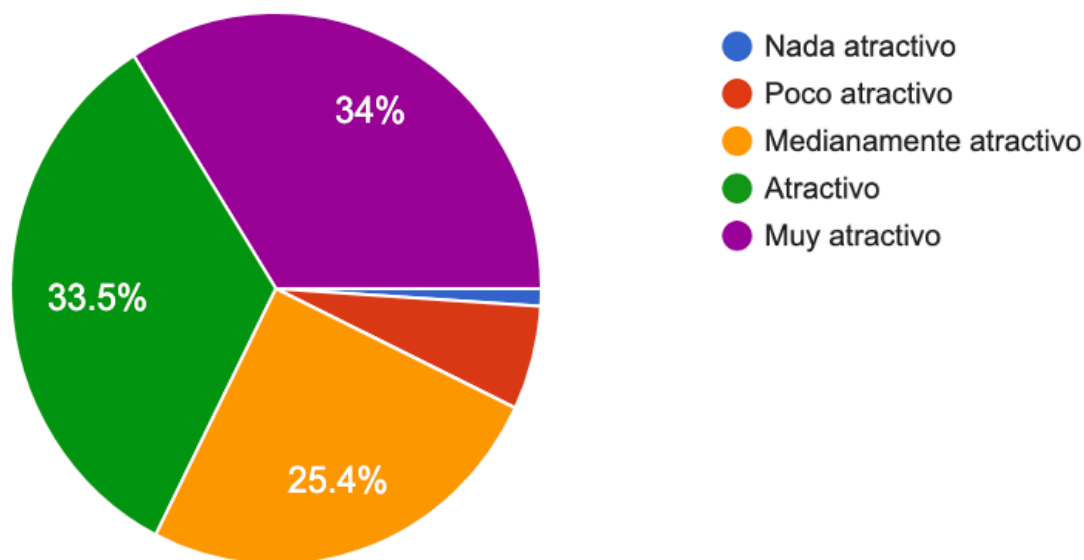
responde que no y un 18.3% no está seguro(a). Esto sugiere que no se trata de un producto completamente desconocido ya que más de la mitad tiene alguna referencia, aunque sea general.

Aunque deja mucho que pensar el hecho de que casi el 40% no lo conozca o no esté seguro esto deja claro que todavía hay espacio para fortalecer la difusión y la educación sobre el origen ecuatoriano y la diferencia entre el sombrero auténtico y otras imitaciones en el mercado.

Lo anterior también abre la posibilidad de trabajar una estrategia de comunicación más educativa y diferenciadora para el ingreso al mercado. De esta manera, el desconocimiento parcial identificado en una parte de la muestra no debe verse solo como una limitación, sino también como un margen real para construir posicionamiento y reconocimiento de marca.

Figura 8

Pregunta 8: en general, ¿qué tan atractivo le resulta un sombrero artesanal de paja toquilla para uso personal?



Nota. Elaboración propia. Percepción de atractivo del sombrero artesanal de paja toquilla para uso personal

En esta pregunta se ha medido el atractivo del sombrero como accesorio. Un 34 por ciento lo considera muy atractivo y un 33.5% lo ve como atractivo es decir que más de 2/3 de la muestra tiene una opinión positiva sobre su apariencia para uso personal. Un 25 4% se queda en una posición intermedia (“medianamente atractivo”) mientras que solo un 7.1% lo percibe como poco o nada atractivo.

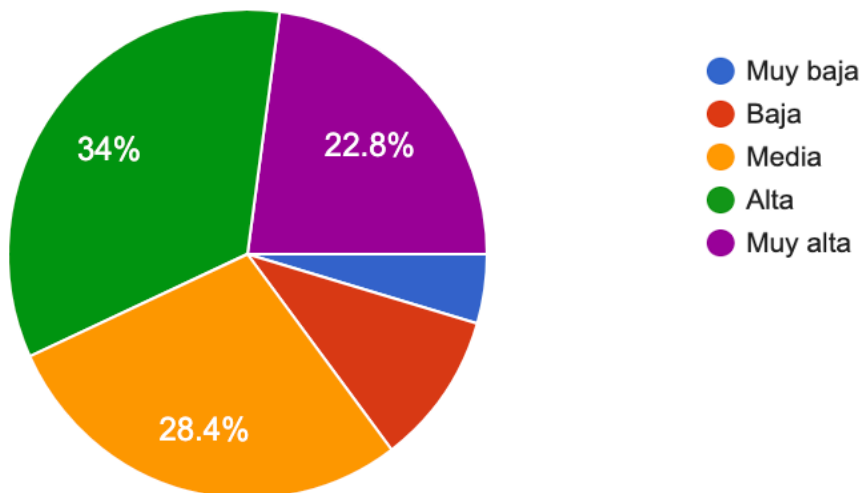
En términos de negocios internacionales esto indica que el producto tiene un buen punto de partida para poder comercializarlo. Por el lado del marketing tiene puntos hacia un factor estético, lo cual es clave porque al final, la decisión de compra de un accesorio de moda suele estar fuertemente influida por el gusto visual. Además, este resultado sugiere que el sombrero de paja toquilla puede proyectarse no solo como un producto artesanal, sino también como un accesorio con atractivo visual, estilo propio y potencial real para integrarse en el uso cotidiano del consumidor.

A nivel estratégico, este hallazgo resulta especialmente valioso porque permite trabajar el producto desde una lógica de moda y estilo de vida, y no únicamente desde su dimensión cultural. En otras palabras, el sombrero de paja toquilla puede posicionarse como una pieza que conserva su autenticidad artesanal, pero que al mismo tiempo responde a preferencias estéticas contemporáneas del mercado internacional. Esto amplía sus posibilidades de aceptación comercial, ya que lo vuelve compatible con una comunicación orientada tanto al valor simbólico como al atractivo visual del accesorio.

Asimismo, esta percepción favorable permite proyectar el sombrero no solo como una pieza artesanal con identidad cultural, sino también como un accesorio capaz de integrarse en tendencias de consumo más amplias dentro del mercado internacional.

Figura 9

Pregunta 9: Si encontrara un sombrero de paja toquilla ecuatoriano en una tienda online confiable, ¿qué probabilidad habría de que lo comprara?



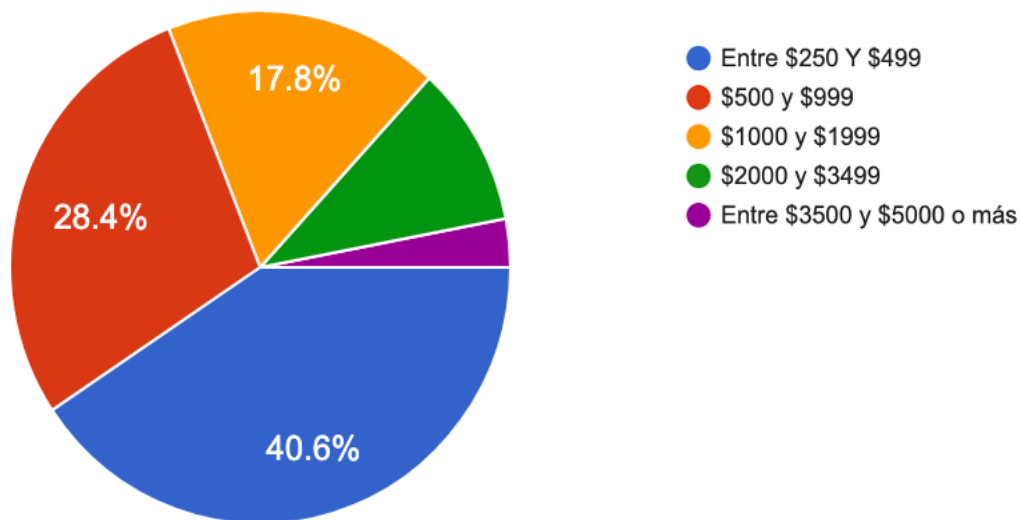
Nota. Elaboración propia. Intención de compra del sombrero de paja toquilla al encontrarse en una tienda online confiable

Al plantear este el escenario de una tienda online confiable que ofrezca sombreros de paja toquilla, los resultados son bastante favorables. Un 34% indica una probabilidad de compra alta y un 22.8% califica esta como muy alta, todo esto en conjunto casi 57% muestra una intención de compra elevada. Un 28.4% se sitúa en una probabilidad media y solo cerca del 14.8% se inclina por opciones de baja o muy baja probabilidad.

Esto sugiere que, si el canal genera confianza y el producto se presenta de manera clara, profesional y atractiva, existe un potencial real de conversión dentro del mercado analizado. En otras palabras, la intención de compra no depende únicamente del producto en sí, sino también de la forma en que se comunica, se diferencia y se respalda su propuesta de valor dentro del entorno digital frente a consumidores potencialmente interesados.

Figura 10

Pregunta 10: ¿En qué rango de precios consideraría razonable pagar por un sombrero artesanal de buena calidad?



Nota. Elaboración propia. Preferencia de rango de precio considerado razonable para un sombrero artesanal de buena calidad (porcentajes).

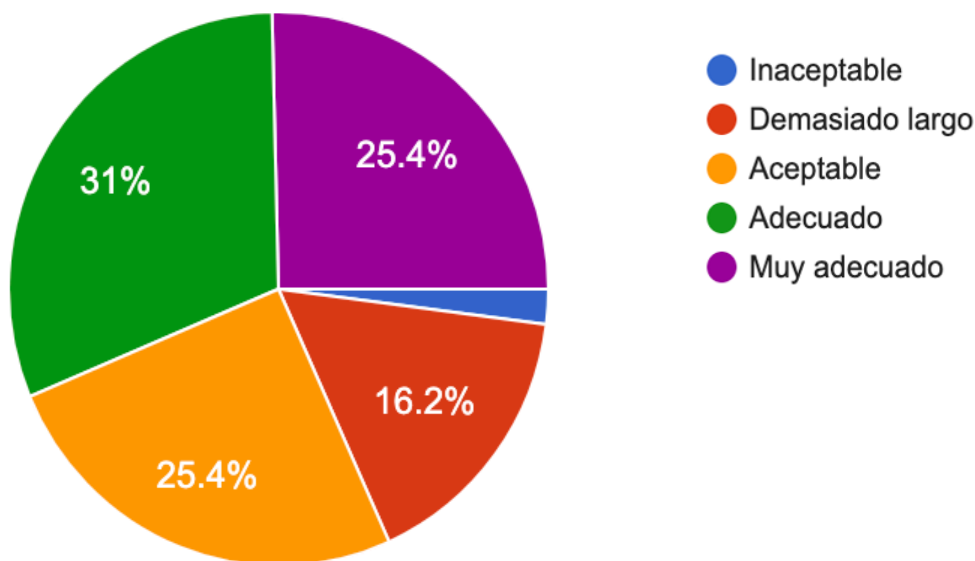
En el tema del precio como a los encuestados se agrupan sobre todo en los tramos medios un 40.6% considera razonable pagar entre 250 y 499 dólares y un 28.4% aceptó al rango de 500 a 999 dolares.es decir casi 7 de cada 10 personas se sienten cómodas con precios por debajo de los 1000 dólares. Un 17,8% ve razonable pagar entre 1000 dólares y 1999 dólares, mientras que solo una minoría se ubica en los tramos más altos de 2000 a 3499 (10,2%) y 3500 a 5000 o más únicamente (3,0%).

Estos datos muestran que existe cierta disposición a pagar por la calidad y la artesanía, pero también marca un límite claro, el modelo de comercialización se debería trabajar principalmente dentro de los rangos medio y medio alto para no salirse del margen que la mayoría percibe como aceptable. Esto también aporta una referencia útil para definir un precio competitivo, coherente

con el mercado objetivo y alineado con la percepción de valor que el consumidor atribuye a un producto artesanal de buena calidad.

Figura 11

Pregunta 11: ¿Si el envío desde Ecuador hasta Alemania tomará entre 20 y 30 días, usted lo consideraría?



Nota. Elaboración propia. Aceptación del tiempo de entrega internacional (20–30 días) para compras desde Ecuador hacia Alemania

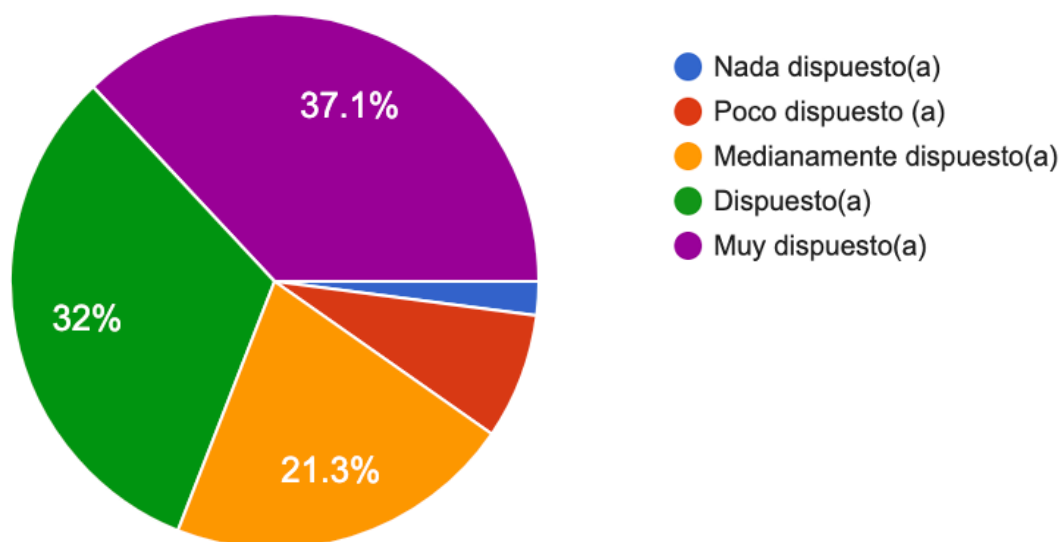
El gráfico indica respecto al tiempo de envío desde Ecuador hasta Alemania Estimado entre 20 y 30 días, los resultados son menos críticos de lo que podría suponerse. Un 31% considera el plazo adecuado, el 25,4% lo ve aceptable y otro 25.4% lo califica como muy adecuado. Solo un 16.2% lo posible como demasiado largo y un 2% lo tacha de inaceptable.

En conjunto, la percepción general muestra una tolerancia relativamente alta frente a tiempos de espera que, dentro de un contexto internacional, pueden considerarse razonables para un producto artesanal. Estos datos nos confirman que más de 8 de cada 10 encuestados se mueven

entre aceptable y muy adecuado lo que indica que para este tipo de producto y bajo la idea de un envío internacional, el plazo no necesariamente constituye un freno, siempre que se comunique de forma transparente desde un inicio.

Figura 12

Pregunta 12: ¿En general, ¿qué tan dispuesto(a) estaría comprar productos artesanales ecuatorianos (como el sombrero de paja toquilla) a través de una plataforma de e-commerce?



Nota. Elaboración propia. Disposición general a comprar productos artesanales ecuatorianos mediante una plataforma de e-commerce

Finalmente, al preguntar de manera global por la disposición a comprar productos artesanales (ecuatorianos como el sombrero de paja toquilla) a través de una plataforma de e-commerce, la respuesta es claramente positiva, según la gráfica Un 37.1% se declara muy dispuesto y un 32% dispuesto, sumandos cerca del 69% en los niveles altos de intención de compra. Un 21.3% se ubica en una posición medianamente dispuesto y solo un 7.6 y un 2% consideran poco nada dispuestos.

En conjunto, los datos indican que existe un segmento mayoritario que no solo valora lo artesanal y sostenible, sino que además está abierto a concretar compras de productos ecuatorianos por internet, esto respalda la viabilidad de diseñar un modelo de comercialización específico para este nicho.

Esta disposición favorable permite pensar en una estrategia digital con buenas probabilidades de aceptación, siempre que la propuesta combine confianza, claridad en la información y una comunicación coherente con el valor artesanal ecuatoriano.

Capítulo 2

2.1. Definir

Para efectos de esta investigación el capítulo dos corresponde a la fase de definición dentro del enfoque design thinking, es decir al momento en que se organizan y sintetizan los hallazgos del capítulo anterior para convertirlos en un problema claro, validado y centrado en las personas.

En esta etapa se agrupan los insights mediante mapas de afinidad, se formula el árbol de problemas de cómo se construyen perfiles de usuario (buyer persona), mapas de empatía y recorridos de experiencia con el fin de transformar los datos dispersos en una comprensión estructurada de las necesidades y oportunidades de diseño (Macías, 2025)

2.2. Mapa de Afinidad

A partir del análisis PESTE, el FODA y los resultados de la encuesta aplicada en Alemania se identificaron ideas que se repiten con bastante fuerza estas ideas se agrupan en un mapa de afinidad, donde cada bloque resume lo más relevante del capítulo. A continuación, en la en la Tabla 1 se presenta el Mapa de Afinidad, donde se agrupan los principales hallazgos identificados en la investigación.

El mapa de afinidad cumple una función importante dentro de esta etapa porque permite ordenar la información de forma visual y detectar relaciones entre problemas, expectativas y oportunidades de mejora. De esta manera, los hallazgos dejan de verse como datos aislados y empiezan a integrarse en categorías útiles para la toma de decisiones. Esto facilita el paso hacia una definición más precisa del problema central y orienta la construcción de propuestas posteriores dentro del modelo de comercialización. Además, esta herramienta aporta una base más clara para interpretar los resultados desde una perspectiva estratégica y centrada en el usuario.

Tabla 1*Mapa de Afinidad*

Valor por lo artesanal y auténtico	Búsqueda de productos sostenibles	Confianza en compras online seguras	Sensibilidad a precio y tiempos de envío	Desconocimiento parcial del origen ecuatoriano	Capacidad limitada de producción artesanal
Los datos muestran que lo hecho a mano y la historia del producto son importantes para la mayoría de encuestados que no solo miran el diseño sino también quien está detrás y cómo se produce el sombrero	hay una preocupación constante por materias naturales, menor impacto ambiental y consumo responsable, lo que encaja con el uso de paja toquilla y la tradición artesanal	una el canal digital ya es parte del día a día, pero la decisión de compra depende mucho de que la tienda sea clara, confiable y transparente en pagos, tiempos y devoluciones	ya la mayoría acepta pagar un precio medio por un producto artesanal y está dispuesta a esperar 20 - 30 días, Siempre que el valor percibido justifique el costo y el plazo se comunique correctamente	Aunque muchos han oído hablar del “Panamá Hat”, no siempre relacionan el sombrero directamente con Ecuador ni con las zonas productoras específicas, lo que obliga a reforzar la comunicación sobre el origen real del producto	El tejido depende del tiempo y la habilidad de cada artesano, cuando la demanda aumenta es difícil responder a grandes pedidos sin riesgo de atrasos o afectar la calidad

Nota. Elaboración propia a partir del análisis de hallazgos de la encuesta y entrevistas del estudio.

2.2.1 Análisis de Hallazgos y Aprendizajes del Mapa de Afinidad

Al recopilar y ordenar la información se ve que el proyecto no gira solo alrededor de vender un sombrero, sino de la combinación de varios factores.

Por un lado, hay una valoración clara por lo artesanal y auténtico esto favorece a un producto como el sombrero de paja toquilla que tiene una carga cultural fuerte y no es un accesorio producido en serie. Por otro lado, la sostenibilidad aparece como un criterio que pesa cada vez más, el uso de materiales naturales y la preocupación por el impacto ambiental del consumo se repite tanto en la revisión del entorno como en las respuestas de la encuesta.

Se evidencia que el canal digital no representa una barrera, aunque sí requiere generar confianza en el cliente. La mayoría de encuestados compra por internet y acepta adquirir productos del exterior si la tienda es confiable y ofrece pagos seguros. Asimismo, los consumidores están dispuestos a pagar más por productos artesanales y esperar varias semanas, pero dentro de límites razonables.

2.3. Planteamiento del Problema

El problema que se aborda en esta investigación se relaciona con la brecha existente entre el potencial del sombrero de paja toquilla ecuatoriano y su aprovechamiento real en el mercado alemán mediante plataformas de comercio electrónico.

Aunque se trata de un producto artesanal reconocido como elaborado con fibras naturales y con respaldo cultural y denominación de origen, todavía no existe un modelo de comercialización bien estructurado que lo conecte de forma directa y sostenible con el consumidor alemán, esta situación se refleja en varios niveles: por un lado, la oferta enfrenta limitaciones en marketing digital, construcción de marca y uso profesional del e-commerce.

Por otra parte, la demanda muestra interés por productos auténticos y sostenibles, pero no encuentra una propuesta clara que identifique al sombrero de paja toquilla como una alternativa diferenciada entre la fast fashion y las imitaciones.

El problema se hace más evidente en las zonas productoras de Ecuador como Manabí y Cañar, donde los artesanos dependen del tejido para complementar sus ingresos, pero no cuentan con canales estables para llegar a mercados internacionales.

Sumado a esto, los desafíos logísticos y las exigencias normativas de la Unión Europea en trazabilidad, sostenibilidad y etiquetado, añaden complejidad al proceso, no obstante, un modelo de comercialización digital adaptado al entorno alemán permitiría posicionar al sombrero de paja toquilla como un accesorio de moda sostenible y culturalmente valioso, reduciendo la distancia entre los artesanos ecuatorianos y el consumidor final en Alemania.

2.4. Árbol de Problemas (Causas y efectos)

El árbol de problemas se entiende como una herramienta de análisis que permite representar de forma gráfica un problema central y organizar como alrededor de él sus causas y sus efectos en una relación de tipo causa-consecuencia.

A través de esta estructura el problema aparece en el tronco las causas en las raíces y los efectos en la parte superior, lo que ayuda a comprender mejor la situación ya que de esta forma se puede priorizar qué aspectos atacar primero y preparar después el árbol de objetivos o las posibles soluciones (González Muñoz, Sánchez Padilla, & Hernández Benítez, 2023)

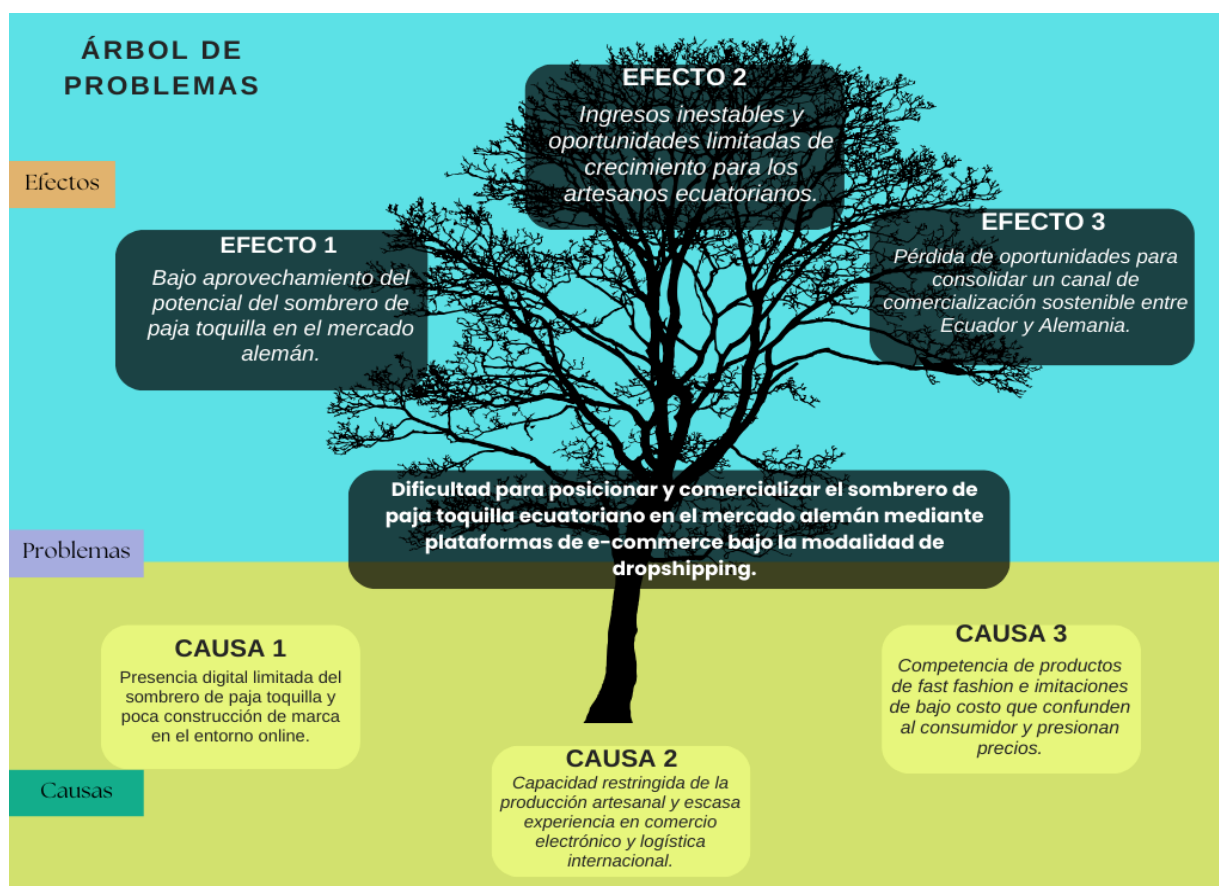
El árbol de problemas que se presenta a continuación en la figura 13, resume la dificultad para promocionar y comercializar el sombrero de paja toquilla ecuatoriano en el mercado alemán

mediante plataformas de e-commerce bajo la modalidad de dropshipping como el problema central a la investigación.

A partir de este núcleo se identifican diversas causas, entre ellas la limitada presencia digital de producto, la capacidad restringida de producción artesanal, la falta de experiencia en comercio electrónico y logística internacional, así como la competencia de la fast fashion y de imitaciones de bajo costo.

Figura 13

Árbol de problemas



Nota. Elaboración propia a partir del diagnóstico del problema (hallazgos del mercado, encuesta y entrevistas).

El árbol de problemas muestra que la dificultad para posicionar y comercializar el sombrero de paja toquilla en el mercado alemán mediante dropshipping surge principalmente de tres causas: una presencia digital débil y casi sin marca, una capacidad productiva y logística limitada por parte de los artesanos, y la fuerte competencia de productos de fast fashion e imitaciones de bajo costo.

Estas condiciones hacen que el producto auténtico llegue con poco alcance, con riesgos en tiempos de entrega y sin una diferenciación clara frente a alternativas más baratas.

Como resultado, el potencial del sombrero de paja toquilla en Alemania se aprovecha poco, los ingresos de los artesanos se mantienen inestables y no se consolida un canal de comercialización sostenible entre Ecuador y Alemania.

En otras palabras, mientras no se fortalezcan la visibilidad digital, la organización de la producción y la estrategia para diferenciar el producto frente al fast fashion, el modelo de dropshipping seguirá teniendo un impacto limitado.

2.5. Buyer Persona

El buyer persona se entiende como una representación ideal del cliente, la cual es construida a partir de datos o información levantada en la fase de empatía sobre su comportamiento, características sociodemográficas motivaciones y necesidades.

Su objetivo es convertir un segmento de mercado abstracto en un perfil concreto, con historia y rasgos definidos, que sirva como guía para diseñar mensajes, contenidos y estrategias de marketing mejor ajustadas a este tipo de cliente (Montero, 2024).

El Buyer persona definido en esta investigación representa el cliente ideal para la comercialización de sombreros de paja toquilla en Alemania. Este perfil sirve como guía para definir a qué clientes se quiere llegar qué mensajes se debe usar.

Figura 14

Buyer Persona

Nota. Elaboración propia con base en los hallazgos de la investigación

El perfil representa a una consumidora alemana joven, profesional y con alto nivel educativo, muy conectada al entorno digital y con fuerte sensibilidad hacia la sostenibilidad. Valora la historia detrás de los productos, los materiales naturales y la transparencia del vendedor, por lo que revisa reseñas, políticas de envíos y devoluciones antes de comprar, especialmente cuando la tienda es extranjera. Sus motivaciones y objetivos se orientan a reducir el fast fashion y

reemplazarlo por artículos artesanales de mayor duración, lo que la convierte en un segmento prioritario para la comercialización de sombreros de paja toquilla.

Además, su habilidad para investigar, comparar opciones online y manejar plataformas de e-commerce indica que no solo está dispuesta a comprar por internet, sino que también espera información clara, imágenes cuidadas y procesos de compra confiables.

Esto sugiere que, para impactar a personas como Lena, la propuesta de valor debe resaltar el origen artesanal del sombrero, su impacto positivo en comunidades ecuatorianas y la coherencia con un estilo de vida sostenible, junto con una experiencia de compra online segura y bien explicada.

2.6. Mapa de Empatía

Con el mapa de empatía se utiliza como una herramienta visual para entender mejor a una persona o usuario o cliente organizando de forma sencilla lo que piensa-siente, ve, escucha, dice y hace, así como sus motivaciones y frustraciones. Además, sirve para construir perfiles más humanos y completos porque obliga a mirar no solo los datos duros, también percepciones, emociones y comportamientos (Olmedo, 2024).

El mapa de empatía que se presenta a continuación resume de manera gráfica como piensa, que ve y que siente el buyer persona definido para esta investigación, A partir de la información obtenida en el análisis de mercado y en la encuesta, se organizan sus experiencias en seis apartados con el objetivo de entender mejor sus expectativas frente a un sombrero de paja toquilla ecuatoriano adquirido mediante e-commerce.

En este estudio, el mapa de empatía se construyó a partir de la información del buyer persona, los resultados de la encuesta y las entrevistas realizadas. Primero se identificaron las ideas

y frases que con más frecuencia mencionaban los participantes sobre sus hábitos de compra, preocupaciones y expectativas.

Luego, esas ideas se agruparon en seis apartados (lo que piensa y siente, lo que ve, lo que dice y hace, sus miedos y frustraciones, y lo que espera ganar) para representar de forma visual cómo vive y percibe la experiencia de adquirir un sombrero de paja toquilla ecuatoriano mediante e-commerce. A continuación, en la figura quince Se analizarán algunos aspectos del cliente.

Figura 15

Mapa de empatía



Nota. Elaboración propia a partir del buyer persona y los resultados de la fase de empatía (encuesta y entrevistas).

El mapa de empatía permite ver que el cliente objetivo no solo busca “comprar ropa”, sino tomar decisiones coherentes con sus valores. Piensa y siente que debe consumir menos y mejor, desconfía del fast fashion y se cuestiona si lo que compra es verdaderamente sostenible, lo que oye en medios sobre contaminación textil y recomendaciones de amigos refuerza esa preocupación, mientras que lo que ve son plataformas llenas de ofertas baratas y proyectos sostenibles con poca información clara.

Valora iniciativas con impacto social y suele comparar varias opciones antes de decidir, pero le duele sentir que la sostenibilidad se usa solo como etiqueta de marketing y no saber si el producto es auténtico. Aspira a tener pocas piezas, especiales y con historia, lo que encaja con la propuesta de sombreros de paja toquilla artesanales vendidos mediante e-commerce transparente y seguro.

2.7. Customer Journey Map

El Customer Journey Map es una herramienta visual que permite representar el recorrido que realiza una persona al relacionarse con una marca, identificando las etapas como puntos de contacto, emociones y posibles fricciones que aparecen antes durante y después de la compra. Sirve para entender mejor la experiencia del cliente y detectar si generan oportunidades de mejora, tanto en el servicio como en la comunicación (Chicaiza, 2023)








El customer Journey map que se presenta en esta investigación sintetiza el recorrido que seguirá el cliente ideal desde que descubre el sombrero de paja toquilla ecuatoriano hasta la etapa posterior a la compra, cuando decide si vuelve a comprar o recomienda la tienda.

Por otra parte, permite ver de manera más clara en que momentos el modelo de comercialización debe generar confianza, explicar el origen artesanal y manejar bien aspectos

como precio, tiempos de entrega y servicio post venta. A continuación, se analizan de manera visual y ordenada todas las etapas por las que pasa un cliente desde que descubre una marca o producto hasta después de la compra.

Figura 16

Customer Journey Map

Customer Journey Map						
	Descubrimiento	Búsqueda de información	Evaluación de la tienda	Compra	Seguimiento del pedido	Lealtad
¿Qué piensa?	“Qué sombrero tan diferente, se ve elegante y artesanal.”	“Quiero saber si realmente es de Ecuador y con qué material está hecho.”	“¿Será una tienda seria? ¿Puedo confiar en esta página?”	“Ok, creo que vale la pena, lo voy a comprar.”	“Ojalá llegue dentro de los 20–30 días como dijeron.”	“Si salió bien, podría volver a comprar y recomendarla.”
¿Qué hace?	Ve el sombrero en un anuncio o post en redes y se detiene.	Entra a la web, lee la descripción, revisa fotos, precio, materiales y origen.	Lee reseñas, revisa políticas de envío y devolución, métodos de pago.	Añade el sombrero al carrito y completa el pago.	Revisa el correo de confirmación y, si hay, el tracking del envío.	Usa el sombrero, evalúa la experiencia y habla de la tienda.
Emoji					 → 	
Emoción	Curiosidad	Interés	Duda / cautela	Expectativa	Impaciencia al inicio, luego alivio	Satisfacción / orgullo
¿Qué hace la marca?	Mostrar imágenes atractivas y mencionar origen artesanal ecuatoriano.	Explicar claramente materiales, proceso artesanal y relación con Ecuador.	Destacar seguridad, reseñas reales y políticas simples de envío y devolución.	Ofrecer checkout claro, medios de pago conocidos y costos sin sorpresas.	Enviar actualizaciones del envío y fecha estimada de entrega.	Pedir reseña, ofrecer beneficio para próxima compra y reforzar la historia del producto.

Nota. Elaboración propia. El recorrido se construyó considerando los hallazgos del buyer persona, mapa de empatía y resultados de la investigación.

El customer journey map muestra que la compra online del sombrero de paja toquilla pasa por varias etapas con emociones distintas: curiosidad e interés al inicio, dudas durante la

evaluación de la tienda, expectativa en la compra y satisfacción final si el producto llega en buen estado y dentro del tiempo esperado.

Para el modelo de e-commerce planteado, esto muestra que la marca no solo debía atraer con imágenes y storytelling del origen ecuatoriano, sino también reducir la incertidumbre mediante información clara, políticas transparentes, medios de pago conocidos y comunicación activa del pedido. Solo así se fortalece la lealtad, aumenta la recompra y se fomenta la recomendación.

2.8. Punto de Vista

El punto de vista (point of view) en Design Thinking se formula como un enunciado que une tres elementos: el usuario, sus necesidades y los insights que se obtienen a partir de la fase de empatía. La finalidad es transformar toda la información recogida en un problema claro y accionable que sirva de guía para las soluciones que se diseñarán después, sin proponer todavía una respuesta concreta (Interaction Design Foundation, s.f.).

En este estudio, el punto de vista se construyó a partir de la información obtenida en el análisis de mercado, el buyer persona, el mapa de empatía y los resultados de la encuesta. Primero se identificaron los segmentos de clientes más relevantes (consumidores urbanos interesados en moda sostenible, personas que ya compran accesorios artesanales por internet y compradores que buscan regalos con significado).

Luego, para cada segmento se definieron sus principales necesidades y se formuló la pregunta “¿por qué?” con el fin de descubrir el insight o revelación de fondo. La Tabla 2 resume esta síntesis y permite expresar el problema desde la perspectiva del usuario, de manera que sirva como guía para el diseño de la propuesta de e-commerce y del modelo de dropshipping planteado en la investigación.

Tabla 2*Punto de vista*

Segmento	Necesidad		Insight/ revelación
Consumidores urbanos alemanes de 28-40 años interesados en moda sostenible y compras online	encontrar accesorios que combinen estilo autenticidad y bajo impacto ambiental	¿Por qué?	Verse bien, pero sin sentir que apoyan a la fast fashion ni a marcas poco transparentes
personas que ya compran accesorios artesanales por internet (gorras, sombreros, bufandas, etc.)	Confiar en vendedores extranjeros y reducir el riesgo percibido en la compra	¿Por qué?	Temen fraudes, envíos fallidos o recibir un producto distinto al que vieron en la tienda online
compradores que buscan regalos con significado para ocasiones especiales (cumpleaños, viajes, verano)	regalar algo diferente a lo típico con historia y valor simbólico y una conexión emocional más auténtica que haga del detalle una experiencia más significativa	¿Por qué?	Desean que el regalo transmita a sus valores y no sea un artículo genérico o desechable

Nota. Elaboración propia con base en la fase de empatía (encuesta y entrevistas) y el enfoque de Design Thinking aplicado en la investigación.

Al realizar el punto de vista de estos segmentos, se observa que todos comparten una necesidad central: no buscan únicamente adquirir un sombrero, sino vivir una experiencia de compra coherente con sus valores y expectativas. El consumidor urbano interesado en moda sostenible quiere un accesorio que combine diseño, autenticidad y bajo impacto ambiental; quienes ya compran artesanías por internet priorizan la confianza en el vendedor y la reducción del riesgo percibido; y los compradores de regalos con significado buscan un producto diferente, con historia y valor simbólico. En conjunto, estos perfiles muestran que la decisión de compra no depende solo del objeto, sino también de lo que representa y de la seguridad que transmite durante el proceso.

A partir de ello, se identifica que el sombrero de paja toquilla posee potencial para posicionarse como un accesorio con identidad propia dentro del mercado alemán, siempre que la propuesta comercial responda de manera clara a estas expectativas. No basta con mostrar el producto como una artesanía tradicional; es necesario comunicar su origen, su elaboración manual, su vínculo cultural y su propuesta estética. El cliente ideal no solo valora la apariencia del accesorio, sino también la historia que lo respalda, la transparencia de la marca y la coherencia entre lo que se promete y lo que realmente se entrega.

En síntesis, el punto de vista confirma que la oportunidad de comercialización del sombrero de paja toquilla en Alemania no depende únicamente de la existencia de demanda por productos artesanales, sino de la capacidad de construir una propuesta de valor que integre autenticidad, confianza y significado. De esta manera, el sombrero puede proyectarse no solo como un accesorio funcional o estético, sino como un producto culturalmente valioso, alineado con consumidores que buscan diseño, sostenibilidad e identidad en sus decisiones de compra, esto refuerza la necesidad de diseñar una propuesta comercial que combine diferenciación, credibilidad y conexión emocional con el cliente.

Capítulo 3

3.1. Ideación

La fase de ideación no es solo “pensar bonito”, sino es un proceso deliberado para ir ampliando el rango de posibilidades antes de escoger. Autores como Dam y Siang del Interaction Design Foundation explican que en esta fase se utilizan algunas técnicas (¿Brainstorming, mapas mentales, ¿How Might We?, entre muchas otras) para desafiar supuestos y buscar respuestas creativas a las necesidades detectadas en las etapas de empatía y definición (Siang, 2020).

En el caso de esta investigación, la fase de ideación se trabajó a partir de los hallazgos del mapa de empatía, el buyer persona y el punto de vista. Primero se formularon varias preguntas tipo ¿How Might We? orientadas al problema central, por ejemplo: “¿Cómo podríamos reducir la desconfianza hacia una tienda ecuatoriana que vende a Alemania?” o “¿Cómo podríamos contar la historia del sombrero de forma sencilla en la tienda online?”.

A partir de estas preguntas se realizó una lluvia de ideas y pequeños mapas mentales donde se fueron agrupando posibles soluciones relacionadas con la plataforma de e-commerce, la modalidad de dropshipping, la comunicación de la marca y las garantías al cliente. Luego, esas ideas se depuraron y se seleccionaron las más viables para desarrollarlas en las siguientes etapas del proceso de diseño.

3.2. Brainstorming (Lluvia de Ideas)

El Brainstorming o lluvia de ideas es una técnica creativa de solución de problemas en la que un grupo genera el mayor número posible de propuestas en un ambiente libre de juicios, para luego analizarlas y depurarlas. Aquí se busca cantidad antes que calidad, esto para romper bloqueos y obtener ideas diversas que después se pueden combinar o mejorar (Instituto Europeo di Design, 2024)

En este proyecto, la lluvia de ideas se aplicó tomando como punto de partida el problema central “dificultades para comercializar sombreros de paja toquilla ecuatorianos en el mercado alemán bajo un enfoque de comercio electrónico y sostenibilidad).

Figura 17

Lluvia de ideas



Nota. Elaboración propia. Ideas generadas en la fase de ideación a partir del problema central y hallazgos previos.

Se realizó un análisis de la lluvia de ideas generada en la fase de ideación, se observa que varias propuestas giran alrededor de los mismos temas centrales, aunque con matices diferentes. De cierta forma la lista inicial es muy amplia, pero al mirarla con más calma se empiezan a notar patrones que aparece repetidamente conceptos como tienda online, moda sostenible, storytelling del artesano y confianza de la compra internacional, esto nos permite empezar a filtrar, separando las ideas que solo resultan llamativas en teoría de aquellas que efectivamente se conectan con el mercado alemán.

A partir de esta revisión, las ideas que se tomaron en cuenta son aquellas que cumplen dos criterios básicos: por un lado, ayudan a reducir las barreras principales encontradas las cuales son: (desconocimiento del sombrero de paja toquilla, dudas sobre su origen, desconfianza frente a compras online desde Latinoamérica) y por otro lado no requieren inversiones imposibles para la fase inicial del proyecto.

Entre las propuestas que destacan con mayor fuerza son:

- La creación de una tienda online en alemán con un fuerte componente de storytelling sobre el origen del sombrero
- El trabajo con mi micro influencers alemanes relacionados con la moda ética y consumo responsable
- La inclusión de encueren cada sombrero que lleve a vídeos o mensajes de los artesanos
- La opción de personalización de sombreros (cintas, colores, iniciales) en una segunda fase

Luego de hacer el análisis de lluvia de ideas, éste muestra que la mayor oportunidad no está necesariamente en las iniciativas más complejas, sino en aquellas que combinan autenticidad cultural, enfoque sostenible y una comunicación clara que genere confianza en el comprador alemán.

3.3. Mapa Mental

El mapa mental es una herramienta gráfica que parte de una idea central y se expande en ramas que representan conceptos relacionados, palabras clave o tareas, organizadas de forma radial y no lineal. Estas permiten visualizar conexiones entre ideas y estructurar la información de manera más cercana a cómo el cerebro asocia conceptos (Goebert, 2023).

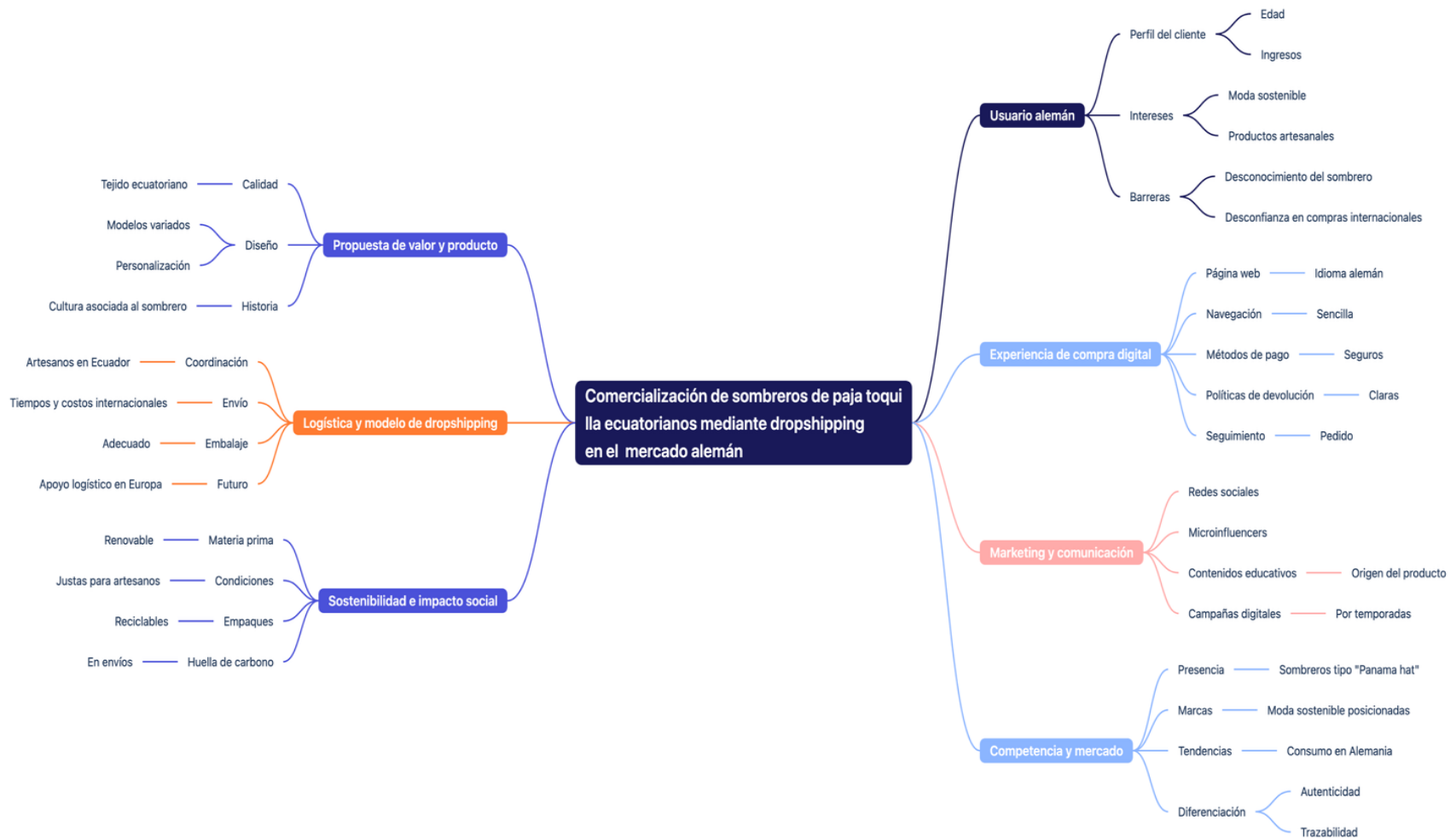
En esta investigación, el mapa mental se elaboró tomando como idea central la comercialización del sombrero de paja toquilla ecuatoriano mediante e-commerce y dropshipping hacia Alemania. A partir de ese núcleo se fueron trazando ramas relacionadas con el cliente objetivo, la propuesta de valor del producto, la logística internacional, la plataforma digital y la comunicación de la marca.

En cada rama se anotaron palabras clave y pequeñas ideas que iban surgiendo en la fase de ideación, de modo que se podían visualizar conexiones entre problemas y posibles soluciones. Este ejercicio permitió ordenar de manera sencilla los elementos más importantes del modelo propuesto y sirvió como base para seleccionar después las alternativas que se desarrollarían en el diseño de la propuesta.

Además, el mapa mental ayudó a identificar con mayor claridad las relaciones entre los componentes del proyecto, facilitando una visión más ordenada de la propuesta. Esto permitió organizar mejor los elementos que luego serían desarrollados en etapas posteriores.

Figura 18

Mapa Mental



Nota. Elaboración propia. Organización de ideas y componentes del modelo propuesto durante la fase de ideación.

En este mapa mental elaborado a partir de la lluvia de ideas permite ordenar los elementos clave del proyecto en pocas categorías claras (usuario alemán, propuesta de valor o solución experiencia de compra digital, logística marketing sostenibilidad y competencia).

Al ver todo en una sola imagen se volvió más evidente cómo se relacionan entre sí, por ejemplo, que las motivaciones y miedos del usuario influyen en el diseño de la tienda online o que la sostenibilidad y el origen artesanal son parte directa de la propuesta de valor y de la forma de diferenciarse frente a otras marcas.

3.4. How Might We?

La técnica “¿How Might We?” (HMW) Consiste en transformar problemas o insights en preguntas abiertas que comienzan con “¿cómo podríamos?” De manera que el equipo vea cada reto como una oportunidad de diseño. Estas preguntas son un puente entre la fase de definición y la etapa de ideación, y se utilizan ampliamente en procesos de design thinking, cómo los propuestos por la (Stanford University, 2025).

¿En este trabajo, la técnica How Might We? se aplicó tomando como base el punto de vista y los hallazgos del mapa de empatía. A partir del problema central se formularon varias preguntas abiertas, por ejemplo: “¿Cómo podríamos reducir la desconfianza hacia una tienda ecuatoriana que envía a Alemania?” o “¿Cómo podríamos contar de forma sencilla la historia artesanal del sombrero en la página web?”.

Estas preguntas sirvieron para guiar la lluvia de ideas y organizar posibles soluciones en torno al diseño de la plataforma de e-commerce, la comunicación de la marca y la gestión del dropshipping, antes de seleccionar las alternativas más viables para el modelo propuesto.

Figura 19*How Might We?***1**

¿Cómo podríamos lograr que el consumidor alemán conozca la historia y el valor cultural del sombrero de paja toquilla?

2

¿Cómo podríamos reducir la percepción de riesgo del cliente frente a las compras online desde Latinoamérica?

3

¿Cómo podríamos acortar la distancia emocional entre el artesano ecuatoriano y el usuario alemán?

4

¿Cómo podríamos posicionar el sombrero de paja toquilla como un accesorio de moda sostenible y no solo como un recuerdo turístico?

5

¿Cómo podríamos aprovechar a la comunidad latina en Alemania como puente para posicionar el producto?

Nota. Elaboración propia. Preguntas formuladas para transformar hallazgos en oportunidades de solución dentro del enfoque Design Thinking.

¿En esta etapa de ideación se formularon cinco preguntas ¿How Might We? orientadas a transformar el problema general en oportunidades de diseño más concretas. Las preguntas buscaban, en primer lugar, cómo lograr que el consumidor alemán conozca la historia y el valor cultural del sombrero de paja toquilla.

En segundo lugar, cómo reducir la percepción de riesgo al comprar en línea desde Latinoamérica; en tercer lugar, cómo acortar la distancia emocional entre el artesano ecuatoriano y el usuario alemán; además, cómo posicionar el sombrero como un accesorio de moda sostenible y no solo como un recuerdo turístico; y, finalmente, cómo aprovechar a la comunidad latina en Alemania como puente para posicionar el producto.

A partir de estas preguntas se fueron delineando respuestas que luego guiaron el diseño de la propuesta. Para la primera, se planteó incorporar en la tienda online relatos breves sobre el origen del sombrero, imágenes del proceso artesanal y fichas de los talleres productores, en alemán e inglés, de manera que el usuario entendiera el trasfondo cultural del producto.

Frente a la percepción de riesgo, se consideró prioritario ofrecer medios de pago conocidos en Europa, políticas de envío y devolución visibles, tiempos estimados claros y seguimiento del pedido, reduciendo así la sensación de incertidumbre. Para reducir la distancia emocional con el artesano, se decidió mostrar perfiles reales de los productores y explicar cómo la compra contribuye a sus ingresos, reforzando el vínculo humano.

En relación con el posicionamiento como accesorio de moda sostenible, las ideas se orientaron a presentar el sombrero en combinaciones de uso cotidiano, resaltando su durabilidad, los materiales naturales y el menor impacto ambiental frente al fast fashion.

Por último, la pregunta sobre la comunidad latina llevó a considerar colaboraciones con residentes latinoamericanos en Alemania, participación en eventos culturales y uso de testimonios en redes sociales, de modo que actúen como embajadores del producto. En conjunto, estas respuestas permitieron convertir las preguntas HMW en líneas de acción concretas para el modelo de e-commerce y dropshipping propuesto.

3.5. Matriz de Priorización (Impacto vs. Esfuerzo)

La matriz de impacto – esfuerzo es una herramienta de priorización que permite clasificar proyectos o ideas según el nivel de impacto esperado y el esfuerzo requerido para implementarlos. Al ubicarlos dentro de una matriz 2x2 (alto/bajo impacto vs. Alto/bajo esfuerzo), los equipos pueden identificar que iniciativas conviene ejecutar primero: las de alto impacto y bajo esfuerzo, conocidas a menudo como “quick wins” o proyectos estrella.

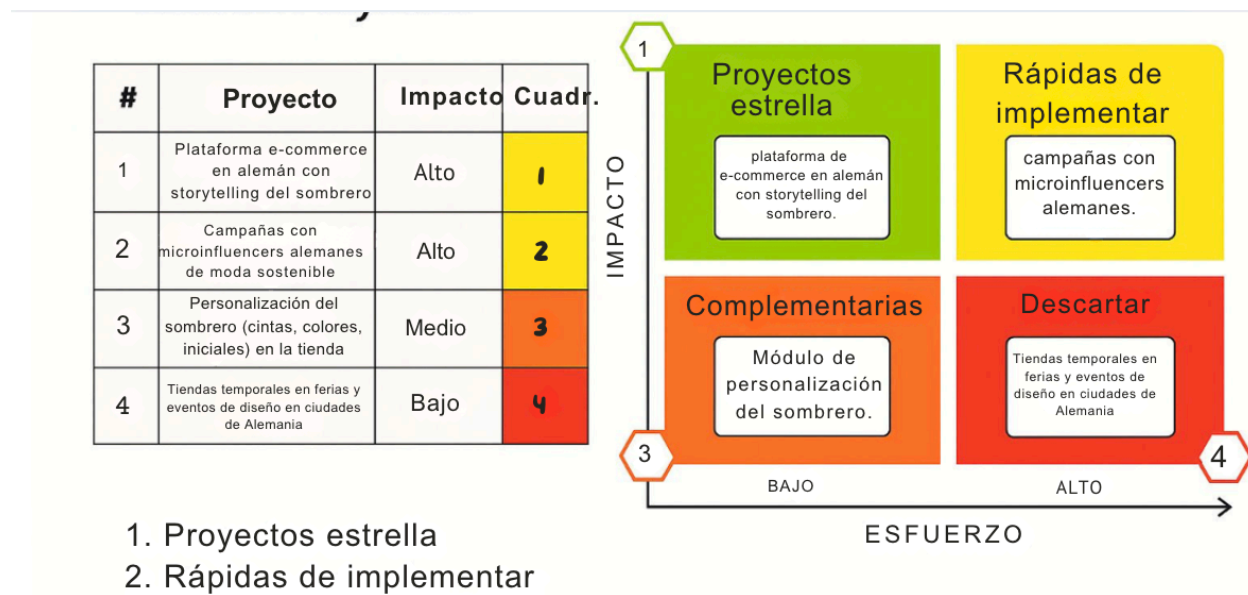
En esta investigación, la matriz de priorización se utilizó para ordenar las ideas generadas en la fase de ideación relacionadas con la comercialización del sombrero de paja toquilla mediante e-commerce y dropshipping. Primero se listaron las principales propuestas (mejoras en la web, estrategias de comunicación, acciones logísticas y de confianza) y, luego, cada una se evaluó según dos criterios: el impacto esperado en el cliente y el esfuerzo necesario para implementarla.

Con esa valoración se ubicaron las iniciativas en una matriz 2x2 (alto/bajo impacto vs. alto/bajo esfuerzo), lo que permitió identificar como “quick wins” aquellas acciones de alto impacto y bajo esfuerzo, como la mejora de la información sobre el origen del producto, la incorporación de testimonios y la claridad en tiempos de envío.

A partir de esta clasificación se definieron las prioridades de implementación del modelo propuesto en los capítulos siguientes. En la figura veinte se analizará El impacto y esfuerzo.

Figura 20

Matriz de impacto y esfuerzo



Nota. Elaboración propia. Priorización de iniciativas según su impacto esperado y el esfuerzo requerido para implementarlas.

La matriz de impacto y esfuerzo muestra que la prioridad del proyecto debe estar en la plataforma de e-commerce en alemán con storytelling, porque ofrece un impacto alto en las ventas y en la imagen de la marca con un esfuerzo relativamente manejable. Las campañas con microinfluencers se ubican como acciones rápidas de implementar y sirven para dar visibilidad a corto plazo y atraer tráfico a la tienda.

La personalización del sombrero se considera complementaria, ya que agrega valor, pero exige más coordinación operativa por lo que se proyecta para una segunda fase. En cambio, las tiendas temporales se dejan para más adelante porque requieren mayor inversión y logística presencial en Alemania, con un retorno menos seguro en esta etapa inicial.

3.6. Propuesta de Idea de Negocio a Implementar

3.6.1 Nombre de la Propuesta

Plan de exportación para los sombreros de paja toquilla hacia el mercado alemán.

3.6.2 Descripción de qué se Trata

la propuesta consiste en una tienda online dirigida al mercado alemán, especializada en sombreros de paja toquilla elaborados por artesanos ecuatorianos, el modelo combina comercio electrónico y el dropshipping transfronterizo, storytelling cultural y prácticas de comercio justo, la plataforma estará en idioma alemán, Con medios de pago locales y contenido enfocado en moda sostenible.

3.6.3 Producto o Servicio

Productos principales: sombreros de paja toquilla en diferentes modelos (clásico, urbano, edición limitada).

Servicios asociados: Atención al Cliente en alemán/inglés, asesoría de tallas, envíos internacionales con seguimiento, garantías y en una segunda fase opciones de personalización online.

3.6.4 ¿Cómo se Soluciona el Problema o Necesidad Investigada?

Responde a la demanda de creciente de moda sostenible en Alemania, ofreciendo un accesorio auténtico, durable y con origen claramente trazable además reduce la brecha de información mediante contenido educativo y narrativas sobre la historia del sombrero y de los artesanos.

Por otra parte reduce la percepción del riesgo del consumidor alemán al brindar métodos de pago seguros, políticas claras y testimonios verificados, además esto genera una mejor

introducción de los artesanos ecuatorianos en cadenas globales de valor al conectar directamente su trabajo con un mercado de alto poder adquisitivo.

Desde el lado de la experiencia de compra, el modelo plantea un recorrido sencillo: el usuario encuentra el producto, entiende rápidamente sus características, puede ver fotos reales, calcula el costo total con el envío y recibe actualizaciones sobre el estado de su pedido hasta la entrega.

Esto hace que la compra se sienta más cercana a cualquier e-commerce europeo y no como una operación “lejana” o complicada. De cierta forma, todo este esquema también facilita la introducción de los artesanos ecuatorianos en cadenas globales de valor, al conectar directamente su trabajo con un mercado de alto poder adquisitivo y con compradores que valoran la procedencia del producto.

3.6.5 ¿A Quién se Enfoca?

Hombres y mujeres de 25 a 50 años residentes en Alemania sus ingresos medios y medios altos, interesados en moda responsable, productos artesanales y consumo consistente, residentes principalmente en ciudades de alta diversidad cultural como: (Berlín, Hamburgo, Múnich, colonia) en donde existe mayor apertura hacia productos étnicos y sostenibles y que usen plataformas de e-commerce para comprar.

Capítulo 4

En el capítulo cuatro se desarrollará el prototipo, el cual consiste en un plan de exportación para la comercialización del sombrero de paja toquilla ecuatoriano en el mercado internacional. En esta sección se detallarán, de forma aplicada, los elementos clave para ejecutar la propuesta: la definición del producto y su presentación, la estrategia comercial y de marketing, el proceso logístico y operativo (desde el abastecimiento hasta la entrega al cliente), así como los requisitos documentales y consideraciones generales del comercio exterior.

Finalmente, se incluirá un análisis financiero que permita estimar costos, ingresos y rentabilidad del proyecto, con el objetivo de evaluar su viabilidad y mostrar cómo podría implementarse en un escenario real.

4.1. Descripción del Producto

El producto que se propone exportar son sombreros de paja toquilla ecuatorianos, conocidos en el mercado internacional como “Panama Hats”. Se trata de un producto artesanal / manufactura ligera, elaborado a mano a partir de fibras de *Carludovica palmata*, una planta típica de la costa ecuatoriana.

La elaboración incluye el cultivo de la palma, el hervido y blanqueo de las hebras y el tejido manual de copa y ala, proceso que puede tomar desde algunos días hasta varios meses según la finura del tejido (UNESCO, 2012).

En términos técnicos, el sombrero se clasifica en el capítulo 65 del Sistema Armonizado, partida 6504.00 (sombreros y demás tocados trenzados o confeccionados a partir de tiras) (flexport, 2025). Se comercializa en diferentes tallas, colores naturales o teñidos suaves, con cintas textiles intercambiables y acabados que protegen la fibra frente a la humedad.

Los principales beneficios para el consumidor alemán son: ligereza y transpirabilidad en climas cálidos, protección frente al sol, durabilidad frente a sombreros sintéticos y un fuerte componente cultural, ya que la técnica de tejido de la paja toquilla está reconocida por la UNESCO como patrimonio cultural inmaterial (UNESCO, 2022).

Como elementos diferenciadores se destaca que cada pieza es única, elaborada por artesanos de comunidades de Manabí y Azuay; el producto combina moda, sostenibilidad y valor cultural. Frente a accesorios industriales de fast fashion, el sombrero de paja toquilla ofrece trazabilidad del origen, uso de fibras naturales y producción en pequeñas escalas, aspectos que encajan con las nuevas exigencias de consumo responsable en Europa (Europarl, 2025).

En cuanto a certificaciones, para acceder al mercado europeo se prioriza:

- Certificado de origen preferencial (EUR.1 o sistema equivalente) para acogerse al acuerdo comercial entre Ecuador y la Unión Europea, que elimina aranceles para casi todas las exportaciones ecuatorianas, salvo algunos productos agrícolas específicos (Comisión Europea, 2017).
- Certificados de calidad internos (por ejemplo, control de acabados, etiquetado de composición) y, cuando sea posible, sellos de comercio justo o de producción responsable, que refuercen el posicionamiento sostenible (Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana, 2023).
- En algunos casos, se puede aprovechar la certificación de origen territorial (Montecristi u otras iniciativas locales) para dar más respaldo al carácter artesanal (Montehats, 2025).

Esto aporta mayor respaldo comercial y reputacional al producto en el mercado europeo.

4.2. Análisis del Mercado Internacional

El país objetivo es Alemania, dentro de la Unión Europea. Alemania es actualmente el mayor importador de accesorios de moda en Europa, con importaciones cercanas a 998 millones de euros en 2024 y una tendencia de crecimiento positiva desde 2019 (Centro para la Promoción de Importaciones de Países en Desarrollo (CBI), 2025).

Además, el segmento de moda sostenible en Alemania viene creciendo con fuerza: se estima un mercado de más de 740 millones de dólares en 2024, con proyecciones de crecimiento anual superiores al 20 % hasta 2033 (Morgan, 2025). Esta dinámica abre espacio para productos con historia, trazabilidad y materiales naturales, como el sombrero de paja toquilla.

Los hábitos de consumo muestran que una parte importante de los consumidores alemanes presta atención al impacto social y ambiental de la ropa y accesorios: alrededor del 69 % declara que la compatibilidad ambiental y social es bastante o muy importante al comprar prendas o calzado, y el porcentaje de consumidores que se siente bien informado sobre moda sostenible se ha duplicado en los últimos años (CBI, 2024).

Dentro del mercado alemán, el nicho específico al que se apunta es:

- Consumidores urbanos de 25–50 años, con nivel educativo medio-alto, que compran moda por internet.
- Personas interesadas en productos artesanales, viajes, diseño y cultura latinoamericana;
- Compradores que buscan accesorios “statement” (piezas especiales) y que están dejando de lado el fast fashion.

En Alemania ya existen competidores directos: marcas europeas de sombreros de alta gama y distribuidores que importan sombreros de paja toquilla desde Ecuador u otros países. También hay oferta de imitaciones en fibras sintéticas o sombreros “tipo Panamá” producidos a bajo costo en Asia.

La demanda insatisfecha se ubica en el cruce entre autenticidad verificable, historia clara del artesano y experiencia de compra sencilla en línea; muchos proyectos artesanales no logran comunicar bien el origen ni ofrecer procesos de compra tan fluidos como las grandes plataformas.

4.3. Selección del País Destino

La elección de Alemania se justifica por varias razones. En primer lugar, es el mayor mercado importador de accesorios de moda dentro de la Unión Europea, lo que garantiza un tamaño de mercado atractivo (CBI, 2025).

En segundo lugar, el acuerdo comercial entre Ecuador y la UE permite que la mayoría de los productos industriales entren con arancel 0 %, siempre que se cumplan las reglas de origen, lo que mejora la competitividad frente a países sin preferencias (Comisión Europea, 2017).

Además, el poder adquisitivo de los consumidores alemanes es alto y existe una sensibilidad creciente hacia la moda sostenible y los productos con impacto social, lo cual encaja bastante bien con la propuesta del sombrero de paja toquilla (Deep Market Insights, 2025) Aunque la competencia es fuerte, sobre todo por marcas consolidadas y por productos de bajo costo, aún se observan espacios de nicho para marcas que combinen diseño, sostenibilidad y una historia cultural clara de América Latina.

En ese contexto, Alemania no solo representa un destino viable por su tamaño y capacidad de compra, sino también por su afinidad con propuestas sostenibles y auténticas de origen.

4.4. Análisis del Perfil del Cliente Objetivo

El modelo planteado es principalmente B2C, es decir, venta directa a consumidor final a través de comercio electrónico.

El cliente objetivo se describe de forma general como:

- Edad: entre 25 y 50 años, aunque el rango puede ampliarse hasta 55 años en perfiles con alto interés en cultura y viajes.
- Ingresos: clase media-alta y alta, con capacidad para pagar un accesorio premium, no solo un sombrero barato de temporada.
- Estilo de vida: vive en ciudades grandes o medianas (Berlín, Hamburgo, Múnich, Colonia, Frankfurt); usa internet a diario, compra con frecuencia por canales digitales y valora la coherencia entre su consumo y sus valores personales (sostenibilidad, comercio justo, autenticidad).

Los motivos de compra giran en torno a:

- Querer un accesorio especial, con historia y diseño atemporal;
- Apoyar proyectos artesanales de otros países, siempre que haya transparencia;
- Diferenciarse del fast fashion con piezas de mejor calidad y mayor duración.

4.5. Requisitos de Acceso al mercado

Esta sección describe, de manera general, las condiciones y exigencias que debe cumplir el producto para poder ingresar y comercializarse en el mercado objetivo. Incluye aspectos como normas y regulaciones aplicables, documentación necesaria, requisitos aduaneros, etiquetado, estándares de calidad y posibles tributos, con el fin de asegurar que la exportación se realice sin inconvenientes y en cumplimiento de la normativa del país de destino.

4.5.1 Requisitos Arancelarios

- Partida arancelaria: 6504.00 – Sombreros y demás tocados, trenzados o hechos a partir de tiras de cualquier materia (Flexport, 2025).
- Gracias al Acuerdo Comercial entre la Unión Europea y Colombia–Perú–Ecuador, la UE ha ido eliminando progresivamente los aranceles para casi todas las exportaciones ecuatorianas, excepto algunos productos agrícolas sensibles. Los sombreros de paja toquilla, al ser un bien industrial/artesanal, pueden acceder con arancel preferencial 0 %, siempre que se presente la prueba de origen correspondiente (Comisión Europea, 2017).

4.5.2 Requisitos no Arancelarios

Al tratarse de un accesorio de moda de fibra vegetal, los requisitos sanitarios son menores que en alimentos, pero igual hay varios puntos a cumplir:

- Certificaciones de calidad y composición: indicación clara del material (paja toquilla / fibra vegetal), país de origen (Ecuador) y cuidados del producto.
- Normas de etiquetado de la UE y de Alemania: etiqueta con composición, instrucciones de lavado o cuidado, talla y datos del fabricante o importador establecidos en la UE. Estas exigencias se basan en la normativa general de información al consumidor en productos textiles y accesorios. (Comisión Europea, 2022),
- Normas técnicas: asegurarse de que no se utilicen tintes, barnices u otros insumos que superen los límites de sustancias peligrosas fijados por la legislación europea (REACH y regulaciones relacionadas) (Europarl, 2025).

- Requisitos ambientales y de sostenibilidad: si bien no son obligatorios en todos los casos, obtener sellos de comercio justo o certificaciones de producción responsable puede ser una ventaja importante en un mercado cada vez más regulado contra el fast fashion (Europarl, 2025).

4.5.3 Documentos Necesarios

Para una exportación formal desde Ecuador a Alemania se consideran, como mínimo:

- Factura comercial con descripción detallada del producto, valor FOB, cantidad y condiciones de venta.
- Lista de empaque (packing list), donde se detalla número de cajas, unidades y peso.
- Certificado de origen (por ejemplo, EUR.1) emitido por la autoridad competente ecuatoriana, para acceder al arancel 0 % en la UE (Comisión Europea, 2017).
- Conocimiento de embarque (B/L) o guía aérea (AWB) según el medio de transporte.

Además, para ventas B2C por comercio electrónico se debe considerar la inscripción en el sistema de IVA de la UE (régimen OSS o registro en Alemania) cuando se superen los umbrales de ventas a consumidores europeos. Alemania aplica un IVA estándar del 19 % a la mayoría de los bienes, incluyendo ropa y accesorios (CGO Legal, 2024).

4.6. Estrategia de Entrada al Mercado

La estrategia elegida combina la lógica del dropshipping con una entrada digital directa al consumidor. En términos de la clasificación habitual, se puede describir como:

Tienda propia de e-commerce con logística de dropshipping.

En la práctica, esto significa que la marca ecuatoriana mantiene una tienda online propia orientada al mercado alemán (web traducida, precios en euros, información clara sobre envíos) y, al mismo tiempo, utiliza un marketplace especializado en moda o artesanía (por ejemplo, plataformas tipo Amazon o marketplaces de moda sostenible) para ganar visibilidad y confianza inicial.

Los pedidos realizados por el consumidor alemán se procesan en línea y se gestionan bajo modalidad de dropshipping, es decir, el sombrero se envía directamente desde el productor/ centro de consolidación en Ecuador hacia el cliente final o hacia un pequeño almacén logístico en la UE, según el volumen. El objetivo es evitar grandes inventarios en Europa y mantener una cadena más liviana, pero sin descuidar los tiempos de entrega ni la calidad del empaque.

Se elige esta estrategia porque:

- reduce la inversión inicial en infraestructura física en el país destino;
- permite probar el mercado alemán y ajustar modelos, precios y diseños antes de expandirse a otros países de la UE;
- aprovecha la confianza que los consumidores ya tienen en ciertos marketplaces, al mismo tiempo que se construye una marca propia independiente;
- encaja bien con el tipo de cliente digital, que está acostumbrado a comprar en línea y a seguir el tracking de su pedido.

Más adelante, si el volumen lo justifica, el modelo podría evolucionar hacia acuerdos con distribuidores locales, pero el plan de exportación inicial parte de esta estrategia digital de bajo riesgo y enfoque en nicho.

4.7. Precio Exportación

El proyecto se desarrolla bajo la modalidad de dropshipping, por lo que la empresa no maneja inventario propio ni realiza consolidación de mercadería. En la práctica, el proveedor prepara el pedido y lo envía directamente al cliente final en Alemania, mientras la empresa se enfoca en la captación de clientes, venta digital y atención postventa.

Para definir el precio se consideran dos cosas: (1) los costos reales por pedido y (2) la disposición de pago del mercado. Según los resultados del estudio, el rango con mayor aceptación fue USD 250–499 (40,6%), seguido por USD 500–999 (28,4%), lo cual confirma que existe margen para trabajar una propuesta premium sin salirse de lo que la mayoría percibe como razonable.

Datos base del modelo (reales del proyecto):

- Costo del sombrero (proveedor): USD 100 (sombrero fino Montecristi).
- Precio de venta definido (precio único): USD 375.
- Precio de mercado/competencia (referencial): USD 400 para un producto comparable.
- Peso facturable por pedido: 1 kg (empaque premium 0,95 kg; se calcula como 1 kg).
- Flete internacional: USD 85 por kg (LAAR Courier) → USD 85 por pedido.
- Seguro de envío internacional: se incluye como costo adicional (variable según cobertura y valor declarado).
- Costos de operación digital y atención al cliente: ya que la empresa asume funciones de captación, gestión del pedido y seguimiento posventa.

4.7.1 Precio en origen (EXW)

En este caso, el EXW se interpreta como el costo del producto listo en origen para despacho, considerando que el proveedor entrega el sombrero al precio acordado y el proyecto añade el empaque premium como parte de la propuesta de valor:

$$\text{EXW} = 100 + (\text{Costo de empaque premium})$$

Este valor permite tener claro el “piso” del costo antes del transporte internacional.

4.7.2 Precio FOB (referencial)

Como el modelo no utiliza consolidación ni una operación portuaria tradicional, el FOB se utiliza solo como referencia académica, y en la práctica se mantiene cercano al EXW:

$$\text{FOB} \approx \text{EXW}$$

La razón es que el envío se gestiona por courier y el despacho es directo al cliente final.

4.7.3 Precio CIF (referencial)

Para fines del análisis de costos internacionales, el CIF integra el flete y, si se aplica, seguro:

$$\text{CIF} = (100 + \text{empaque}) + 85 + (\text{seguro})$$

Trabajar con 1 kg facturable hace que el costo logístico sea estable y fácil de proyectar.

4.7.4 Precio minorista estimado (precio final)

Se define un precio único de USD 375, alineado al rango más aceptado por el público objetivo y ligeramente por debajo del precio referencial de competencia (USD 400). Esto permite entrar al mercado con una propuesta premium apoyada en storytelling, sin “romper” la percepción de valor.

4.8. Logística Internacional

La logística internacional se plantea coherente con el modelo dropshipping: el proveedor realiza el envío directo y la empresa gestiona comunicación, seguimiento y soporte al cliente.

4.8.1 ¿Qué es DDP?

DDP (Delivered Duty Paid / “Entregado con Derechos Pagados”) es un término de los Incoterms® 2020 en el que el vendedor asume la máxima responsabilidad: debe llevar la mercancía hasta el lugar de destino acordado en el país del comprador, lista para ser descargada, y asume costos y riesgos hasta ese punto, incluyendo trámites aduaneros de exportación e importación y el pago de derechos/impuestos aplicables. (Miguel Ángel Bustamante, 2025).

4.8.2 Incoterm Utilizado

Se utiliza DDP (Delivered Duty Paid) como referencia, ya que el enfoque del proyecto es B2C y se busca entregar el producto en el domicilio del cliente final en Alemania con trazabilidad y tiempos claros, incluyendo la gestión aduanera y el pago de tributos de importación.

Bajo esta modalidad, el vendedor asume la mayor parte de responsabilidades logísticas y administrativas, lo que permite ofrecer al comprador una experiencia de compra “todo incluido”, reduciendo fricciones y evitando sorpresas por cobros o trámites adicionales al momento de la entrega.

4.8.3 Ruta Logística

Proveedor (Ecuador) → courier internacional (LAAR) → transporte aéreo → ingreso a Alemania → desaduanización en destino y pago de impuestos (a cargo del vendedor bajo DDP) → distribución última milla → cliente final.

Al no existir consolidación, se evita una etapa completa de almacenamiento y manejo, manteniendo un modelo liviano y de baja inversión en infraestructura, pero con un costo “puesto en puerta” más completo, ya que incorpora también la carga tributaria y la gestión aduanera en Alemania.

Se utiliza transporte aéreo (courier internacional), por rapidez y por menor exposición a daños, considerando que el producto es premium y su forma debe preservarse.

4.8.4 Costos Logísticos

- Flete LAAR: USD 85 por pedido (1 kg).
- Seguro internacional: costo adicional (se contempla dentro del modelo financiero del proyecto).

4.8.5 Tiempos de Tránsito

- Preparación del pedido: 24–48 horas.
- Transporte internacional: 8–10 días.
- Distribución en Alemania: 5–8 días.

En total, el tiempo estimado se ubica entre 15 y 20 días. Además, los resultados del estudio muestran que un envío de 20–30 días fue percibido como aceptable o adecuado por más del 80% de los encuestados, siempre que se comunique con claridad desde el inicio.

4.8.6 Requisitos de Embalaje

Al tratarse de un producto premium, el embalaje debe cumplir una doble función: proteger y reforzar valor percibido. Se recomienda:

- Caja resistente con soporte interno para evitar deformación.
- Material de protección adicional (relleno o estructura).

- Etiquetado claro y guía breve de cuidado.
- Presentación alineada a la marca (unboxing premium).

Esta parte es especialmente importante porque una preocupación frecuente al comprar a un vendedor extranjero es que el producto llegue dañado o distinto a lo esperado.

4.9. Plan de Marketing Internacional

El plan de marketing se construye para iniciar con un canal principal: TikTok (orgánico) + TikTok Ads (pauta). La lógica es sencilla: primero se valida demanda con contenido y pruebas de anuncios, y luego se escala lo que ya demostró conversión.

4.9.1 Posicionamiento del Producto

¿Qué lo hace único?

El sombrero fino Montecristi se posiciona como un accesorio premium con valor cultural y artesanal: hecho a mano, con historia real de origen y con un proceso que no es industrial. En el estudio se observa que, al evaluar un producto artesanal, la “historia y origen cultural” aparece como un factor relevante para decidir compra.

Mensaje para comunicar

El mensaje central se enfoca en autenticidad, origen y experiencia premium:

“Sombrero fino Montecristi, hecho en Ecuador, con historia y acabados de nivel premium; una pieza de moda con identidad.”

4.9.2 Estrategias Promocionales

Redes sociales (TikTok), Se plantean cuatro líneas de contenido:

- Storytelling del origen (Montecristi, artesanía, cultura).

- Unboxing premium y detalle del empaque.
- Videos de estilo (outfits, ocasiones de uso, temporadas).
- Cuidado del sombrero (cómo conservarlo y usarlo bien).

4.9.3 Muestras / Pruebas

En vez de “muestras masivas”, se hará un enfoque práctico: envíos de muestra a microcreadores y producción de contenido propio (UGC). Esto permite tener material real y creíble, y ayuda a reducir la incertidumbre del comprador.

Influencers locales (microcreadores)

Se priorizan microcreadores en Alemania (moda, sostenibilidad, lifestyle). La idea no es solo “publicidad”, sino validación social: que el público vea el producto en uso real y con entrega real.

Publicidad digital (TikTok Ads)

Se trabaja con un embudo básico:

- Prospecto: audiencias por intereses (moda, accesorios premium).
- Remarketing: vistas de video, visitas a la web y carritos.
- Conversión: creativos con prueba social, unboxing, y mensajes de seguridad.

Esto se conecta con lo que el público valora para comprar cómodo: políticas claras de devolución, calificaciones y seguridad de pago.

4.9.4 Imagen y Marca

Empaque adaptado al país destino

Se mantiene un estándar premium y resistente, con mensajes claros sobre cuidado, autenticidad y procedencia.

Idioma correcto

La tienda y fichas deben presentarse en el idioma del destino (alemán) o al menos en inglés claro, cuidando términos de envío, devoluciones y seguridad.

Branding alineado

El estilo visual se recomienda sobrio/premium: fotografía limpia, énfasis en detalle y narrativa. Esto sostiene el precio único y evita que el producto parezca “genérico”.

4.10. Plan Financiero

El plan financiero es una herramienta esencial dentro de la formulación de proyectos, ya que permite analizar de manera anticipada la viabilidad económica y la sostenibilidad de una iniciativa empresarial. A través de este plan se estructuran y proyectan los ingresos, costos, gastos y flujos de efectivo esperados, con el objetivo de evaluar si el proyecto es capaz de generar rentabilidad y cubrir sus compromisos financieros en el tiempo. Según (Chad & Lawrence, 2012).

El plan financiero traduce las decisiones operativas y estratégicas de la empresa en información cuantitativa, facilitando la evaluación del desempeño financiero, la estimación de necesidades de recursos y la toma de decisiones fundamentadas. En este sentido, el plan financiero se convierte en un elemento clave para determinar si un proyecto crea valor y resulta económicamente viable.

A continuación, se presenta una estructura bajo el modelo dropshipping: costos por pedido, comisiones de pago, inversión inicial, costos fijos mensuales y flujo de caja proyectado a 12 meses.

Tabla 3
Datos

Concepto	Valor	Unidad	Detalle
Incoterm de venta	DDP		DDP
Precio de venta final al cliente	\$450,00	USD	Si DDP: incluye IVA
IVA destino (Alemania) si DDP	19,00%	%	Impuesto
Arancel / Duty destino (si aplica)	0,00%	%	Tratado con la UE
Gestión aduanera / fees destino (DDP) por pedido	\$0,00	USD	Dentro del valor de envío
Comisión pasarela (Stripe) porcentaje	2,90%	%	Fijo
Comisión pasarela (Stripe) fijo	\$0,30	USD	Fijo
CPA / CPL (TikTok Ads) Por lead	\$20,00	USD	Costo por adquisición
Presupuesto diario de pauta (TikTok Ads)	\$30,00	USD/día	Fijo (cada mes)
Presupuesto mensual de pauta (31 días)	\$930,00	USD/mes	Presupuesto diario x 31 días
Tasa de devoluciones esperada	2,00%	%	Valor conservador y bajo para e-commerce/dropshipping
Peso facturable por pedido	1,00	kg	Fijo
Flete internacional LAAR por kg	\$85,00	USD/kg	Fijo
Costo proveedor (sombrero)	\$100,00	USD	Fijo
Seguro mercadería por pedido	\$5,00	USD	Fijo
Empaque premium por pedido	\$12,00	USD	Fijo
Horizonte de evaluación	12	meses	Fijo
Tasa de descuento anual (WACC / costo de capital)	12,00%	%	Retorno mínimo anual
Tasa de descuento mensual (equivalente)	0,949%	%	Retorno mínimo mensual (calculado a partir del anual)
Pedidos Mes 1 (proyección)	25	pedidos	Fijado en 25 pedidos/mes "escenario medio"
Crecimiento mensual de pedidos	0,00%	%	Producto Premium (Limitado)
Inversión inicial (sin inventario)	\$1.390,00	USD	(dropshipping: no requiere inventario; usar costos únicos de arranque si aplica).
Dominio (mensual)	4		Namecheap "Dominios confiables"
App/hosting tienda online (Funnelish) mensual	60		Construcción de Tienda web "Funnelish"
Creativos mensuales para pauta (Herramienta IA)	60		Herramienta de IA para elaboración de videos realistas relacionados al producto

Nota. Datos definidos para el modelo financiero bajo modalidad dropshipping. Cifras en USD.

En la tabla se resume la lógica base del modelo B2C Ecuador - Alemania bajo Incoterm DDP. En este enfoque, el precio final al cliente se fija en USD 450 e incluye el IVA alemán (19 %) “no se toma en cuenta el IVA del Ecuador ya que para fomentar la exportación grava el 0%).

Esto implica que el proyecto asume el impuesto dentro del precio y lo considera dentro de su estructura de costos operativos. Esta decisión busca evitar fricción en la compra y ofrecer al consumidor un pago “final” sin sorpresas. Además, se asume arancel 0 % por el tratamiento comercial aplicable, lo que reduce la carga arancelaria y mejora el margen potencial.

El bloque de pasarela de pago (Stripe) se incorpora como costo variable por transacción, compuesto por una comisión porcentual (2,9 %) más un cargo fijo (USD 0,30). Este rubro es relevante porque se aplica en cada venta y por tanto, crece con el volumen de pedidos. En la práctica, mientras más ventas se generen, mayor será el total pagado por comisiones, lo que obliga a monitorear el impacto sobre el margen unitario. Por eso se mantiene como supuesto fijo y medible, ya que Stripe aplica estas condiciones por operación.

En la parte comercial y de adquisición, el modelo define un presupuesto de pauta constante de USD 30 diarios, equivalente a USD 930 mensuales (31 días). Este gasto se registra como costo operativo recurrente, dado que se ejecuta mes a mes para sostener la generación de ventas. A diferencia del “alcance”, que puede ser muy alto, el modelo se centra en el resultado financiero directo: cuántos pedidos se logran con ese gasto. Por ello, el escenario fija 25 pedidos mensuales como meta operativa, lo que permite analizar rentabilidad y punto de equilibrio sin depender de métricas de visibilidad que no siempre se traducen en compras.

Respecto al riesgo operativo, se asume una tasa de devoluciones esperada del 2 %. Este porcentaje funciona como provisión conservadora para cubrir casos de reembolso, reclamos o

incidencias asociadas a entregas internacionales. Aunque en el dropshipping no se mantiene inventario, sí existe exposición a eventos como retrasos, daños o inconformidad del cliente. Incluir esta tasa evita sobreestimar los resultados y hace el modelo más realista al incorporar un costo esperado adicional por pedido.

En el componente logístico, se trabaja con un peso facturable de 1 kg por pedido y un flete internacional de USD 85 por kg vía LAAR, además de seguro (USD 5) y empaque premium (USD 12) por unidad. Estos rubros se consideran variables porque dependen directamente del número de pedidos despachados.

A nivel de producto, el costo del proveedor (sombbrero) se fija en USD 100, lo cual representa la base del costo directo y define gran parte del margen. En conjunto, estos datos delimitan el “costo por pedido” que debe cubrirse antes de considerar sueldos y demás gastos fijos.

El horizonte de evaluación se establece en 12 meses para proyectar el desempeño anual del proyecto y evaluar su viabilidad financiera. Para el análisis de valor del dinero en el tiempo se usa una tasa de descuento anual (WACC o costo de capital) del 12 %, entendida como retorno mínimo exigido por el riesgo del negocio.

Se aplicó una tasa de descuento del 12% anual como aproximación al costo de capital (WACC) del proyecto, debido a que se trata de un emprendimiento con riesgo operativo y comercial (ventas internacionales, costos logísticos, devoluciones, exigencias de e-commerce en la UE y dependencia de marketing digital). Esta tasa representa el retorno mínimo esperado para invertir capital en un proyecto de este tipo en Ecuador y permite valorar los flujos con un criterio prudente: si el VAN es positivo a esa tasa, el proyecto genera valor por encima del rendimiento requerido.

Esta tasa permite evaluar el proyecto con un criterio prudente: si aun descontando los flujos al 12% anual el VAN resulta positivo y la TIR supera la tasa, entonces el proyecto demuestra que puede generar valor por encima del rendimiento mínimo esperado, lo cual fortalece la consistencia del análisis financiero.

Dado que los flujos se proyectan mensualmente, esta tasa anual se convierte a una tasa mensual equivalente (0,949 %) para descontar correctamente los ingresos futuros. Esta metodología permite calcular indicadores como VAN y TIR de manera coherente con la periodicidad del modelo.

En cuanto a la inversión inicial, el proyecto asume “sin inventario” por tratarse de dropshipping, por lo que la inversión se concentra en costos únicos de arranque. Se incluye la computadora como activo fijo (USD 1.200), más el diseño inicial de la página (USD 60), la configuración de la tienda (USD 100) y un logo/branding básico (USD 30), totalizando USD 1.390. Estos elementos son necesarios para habilitar la operación y la venta online desde el inicio, pero no se repiten mensualmente como la pauta o el hosting. Separarlos de los costos operativos ayuda a evaluar el payback y la recuperación de la inversión con mayor claridad.

Finalmente, se añaden costos recurrentes vinculados a la infraestructura digital: dominio mensual, app/hosting (Funnelish) y una partida de creativos mensuales mediante herramienta de IA. Estos gastos se clasifican como operativos porque se renuevan periódicamente para mantener activa la tienda, el embudo y la producción de contenido publicitario.

En conjunto, esta estructura financiera permite entender mejor la viabilidad del modelo antes de escalar la inversión. Al separar inversión inicial, costos operativos y flujo proyectado, se obtiene una lectura más clara del margen, del riesgo y de la recuperación del negocio.

4.10.1 Inversión inicial

Tabla 4

Inversión inicial

Concepto	Detalle	Monto (USD)
Registro y permisos	Trámites básicos (RUC y habilitación para operar). Se asume costo no significativo para el modelo.	\$0,00
Logo/branding básico/Desarrollo de empaque	El empaque internacional se considera por pedido (variable). No requiere desembolso inicial adicional.	\$30,00
Marketing internacional (arranque)	Se inicia con contenido orgánico; la pauta se registra como gasto mensual.	\$0,00
Capital de trabajo inicial	Sin inventario (dropshipping). El capital se concentra en activos y configuración inicial.	\$0,00
Equipo	Computadora para gestión de tienda, atención al cliente y control de pedidos.	\$1.200,00
Diseño inicial de la página	Diseño/maquetación inicial de la tienda online.	\$60,00
Configuración inicial de tienda	Configuración de plataforma, pasarela y estructura inicial.	\$100,00
Total inversión inicial		\$1.390,00

Nota. Inversión inicial no incluye inventario por operar bajo modalidad de dropshipping

La tabla de inversión inicial muestra los desembolsos mínimos necesarios para poner en marcha el modelo de comercialización de sombreros de paja toquilla mediante e-commerce bajo modalidad de dropshipping hacia Alemania. Al tratarse de un esquema sin inventario, la inversión no se concentra en stock, bodegas o infraestructura física, sino en habilitar la operación digital y asegurar el control del negocio desde el inicio.

En primer lugar, el rubro “Registro y permisos” se registra en USD 0,00, ya que se asume que los trámites básicos (como RUC y habilitación para operar) no representan un costo significativo dentro del modelo; aunque pueden existir costos menores asociados al proceso, no inciden de manera relevante en la viabilidad financiera.

En el caso de “Logo/branding básico/Desarrollo de empaque” (USD 30,00), se evidencia una estrategia de arranque eficiente: se realiza una inversión mínima para contar con identidad visual y coherencia de marca, mientras que el empaque internacional se plantea como costo variable por pedido, lo cual es coherente porque este gasto se genera únicamente cuando existen ventas.

De manera similar, “Marketing internacional (arranque)” se considera en USD 0,00 debido a que el proyecto inicia con contenido orgánico y la pauta se registra como gasto mensual, lo cual reduce el riesgo financiero inicial y permite validar el mercado antes de escalar la inversión publicitaria. Asimismo, el “Capital de trabajo inicial” aparece en USD 0,00 porque el dropshipping elimina la necesidad de inmovilizar recursos en inventario; en este caso, el capital se orienta a la configuración y a los activos esenciales para operar, aunque se mantiene la importancia de controlar el flujo de caja ante posibles desfases propios del comercio internacional.

El rubro de mayor peso es “Equipo” (USD 1.200,00), justificándose porque una computadora es un activo imprescindible para gestionar la tienda, atender clientes, monitorear pedidos, realizar seguimiento logístico y mantener un registro ordenado de la operación.

Finalmente, los gastos de “Diseño inicial de la página” (USD 60,00) y “Configuración inicial de tienda” (USD 100,00) corresponden a la puesta en marcha técnica del canal de ventas (maquetación, estructura del e-commerce y pasarela de pago), aspectos que en un modelo

internacional resultan críticos para evitar fricciones en el checkout y garantizar una experiencia de compra confiable. En conjunto, la inversión inicial total (USD 1.390,00) refleja un enfoque realista y controlado, alineado con un modelo digital escalable, donde los principales costos se trasladan a la operación variable conforme se incrementen las ventas.

4.10.2 Costos fijos

Tabla 5

Costos Fijos

Concepto	Valor mensual (USD)	Notas
Plataforma / Apps (Funnelish + dominio)	\$64,00	Fijo mensual
Otros fijos contingencias	\$80,00	Fijo mensual
Creativos mensuales (TikTok)	\$60,00	Renovación de creativos
Empleado – seguimiento de pedidos (medio tiempo)	\$240,00	Operario sueldo
Marketing / pauta (TikTok Ads) — presupuesto mensual	\$930,00	Presupuesto mensual
Empleado – atención al cliente (tiempo completo)	480	Operario sueldo
Total costos fijos mensuales	\$1.854,00	

Nota. Elaboración propia. Costos fijos mensuales estimados (no dependen directamente del número de pedidos)

Esta tabla agrupa los costos fijos del mes, o sea, esos gastos que igual se deben pagar, aunque en un período se venda poco o incluso no se venda nada. Por el lado digital, se considera la plataforma y las herramientas básicas para que la tienda esté operativa (Funnelish más el dominio), con un valor de \$64. A eso se suma un fondo de \$80 para contingencias o pagos recurrentes que suelen aparecer en el manejo normal del negocio. También se incluyen \$60 destinados a creativos mensuales, porque en publicidad no conviene quedarse con las mismas piezas mucho tiempo: renovar anuncios ayuda a mantener el desempeño.

En la parte operativa se contemplan dos sueldos. Se asignan \$240 para la persona que realiza el seguimiento de pedidos en modalidad de medio tiempo, y \$480 para atención al cliente a tiempo completo. En un esquema B2C esto termina siendo clave, porque el cliente espera respuestas rápidas y, además, se necesita control sobre el estado de cada entrega para evitar reclamos o devoluciones.

Finalmente, el rubro más fuerte es el de marketing o pauta, con \$930 mensuales. Esto se justifica porque, en este modelo, la venta depende principalmente de la publicidad para generar tráfico y pedidos de forma constante. Al sumar todos los componentes, los costos fijos mensuales llegan a \$1.854, y ese valor se vuelve una referencia importante: marca el nivel mínimo de margen y de pedidos que el proyecto debe alcanzar para mantenerse sostenible.

4.10.3 Costos Variables

Tabla 6

Costos Variables

Concepto	Base / Fórmula	Valor (USD)
Costo proveedor (sombbrero)	Dato base	\$100,00
Flete internacional (LAAR) (kg × tarifa)	Peso × tarifa	\$85,00
Seguro de mercadería	Dato base	\$5,00
Empaque premium	Dato base	\$12,00
Gestión aduanera / fees destino (solo si DDP)	IF(Incoterm=DDP)	\$0,00
Arancel/ (solo si DDP)	Arancel % sobre valor neto	\$0,00
IVA destino (si DDP)	IVA asumido por la empresa (costo)	\$71,85
Comisión pasarela (Stripe)	2,9% del precio + 0,30	\$13,35
Costo esperado por devoluciones/reemplazos	Tasa × costos directos	\$5,74
Total costos variables mensuales		\$292,94

Nota. Elaboración propia. Costos variables estimados por pedido (dependen del volumen de ventas)

La tabla de costos variables reúne todos los gastos que aparecen por cada pedido que se vende. Por eso, si en un mes hay más ventas, estos costos suben; y si hay menos pedidos, bajan en la misma proporción.

El rubro más importante es el costo del proveedor del sombrero, que se estimó en \$100 por unidad. A esto se le suman los costos logísticos internacionales: el flete con LAAR por pedido, calculado en \$85 (tomando como referencia 1 kg facturable), y un seguro de mercadería de \$5 para cubrir riesgos básicos durante el transporte. Además, se incluye el empaque premium de \$12, ya que no es opcional dentro del estándar del producto: se usa en cada despacho y, por lo tanto, también cuenta como costo variable.

Como el esquema de venta es DDP, el modelo asume que el proyecto cubre los cargos del destino dentro del pedido. En este caso, el IVA alemán ya viene incluido en el precio final, y su equivalente dentro de cada venta se estima en \$71,85. También se considera la comisión de la pasarela de pago (Stripe), calculada como 2,9 % del precio + \$0,30, lo que da aproximadamente \$13,35 por transacción.

Finalmente, para que el análisis no se quede en un escenario “perfecto” donde nunca pasa nada, se agrega un costo esperado por devoluciones o reemplazos, equivalente al 2 % de los costos directos, estimado en \$5,74 por pedido. Sumando todos estos componentes, el costo variable por pedido (sin pauta) asciende a \$292,94, y este valor es clave porque con él se calcula el margen unitario y, en consecuencia, el punto de equilibrio del proyecto.

Por ello, identificar con precisión este costo resulta fundamental para evaluar la rentabilidad real de cada venta. Además, permite tomar decisiones más prudentes sobre precio, margen y sostenibilidad del modelo.

4.10.4 Costos operativos Mensuales

Tabla 7

Costos operativos mensuales

Categoría	Detalle	Costo (USD)	Mensual
Producción	Costo proveedor (sombrero) × pedidos	\$100,00	2500
Logística internacional	Flete internacional (LAAR) × pedidos	\$85,00	2125
Logística internacional	Seguro mercadería × pedidos	\$5,00	125
Logística internacional	Gestión aduanera/fees destino × pedidos	\$0,00	0
Logística interna	Empaque premium × pedidos	\$12,00	300
Impuestos y tasas	Arancel (si aplica) × pedidos	\$0,00	0
Impuestos y tasas	IVA asumido por la empresa	\$71,85	1796,25
Comisiones	Comisión del 2,9% del precio + 0,30 fijos x # de pedidos	\$13,35	333,75
Devoluciones	Devoluciones/reemplazos × pedidos	\$5,74	143,5
Total de costos variables por pedido		\$292,94	7323,5
Categoría	Detalle	Costo (USD)	Mensual
Otros	Contingencias / otros fijos	\$80,00	\$80,00
Marketing y ventas	Creativos mensuales (TikTok)	\$60,00	\$60,00
Marketing y ventas	Pauta mensual fija (TikTok Ads)	\$930,00	\$930,00
Costos administrativos	Plataforma + apps (Funnelish + dominio)	\$64,00	\$64,00
Costos administrativos	Empleado: seguimientos pedidos (medio tiempo)	\$240,00	\$240,00
Costos administrativos	Empleado: atención al cliente (tiempo completo)	480	\$480,00
Total de costos fijos mensuales		\$1.854,00	\$1.854,00
Total costos Operativos mensuales			\$9.177,50

Nota. Los costos operativos mensuales se componen de costos variables calculados por pedido (según el volumen del mes) y costos fijos necesarios para sostener la operación.

El cuadro de costos operativos mensuales permite ver, con bastante claridad, cuánto cuesta mantener funcionando el proyecto mes a mes y en qué se está yendo la mayor parte del dinero. En este modelo, como se trabaja bajo modalidad de dropshipping, los costos se dividen en dos grupos bien marcados: costos variables (los que dependen del número de pedidos) y costos fijos (los que se pagan aunque ese mes se venda poco). Esta separación es clave porque muestra que el negocio puede escalar: a más pedidos, suben los variables, pero los fijos se mantienen relativamente estables.

En los costos variables, el rubro más importante es la producción, es decir, el pago al proveedor por cada sombrero. Aquí se refleja que el costo unitario por pedido (USD 100) se multiplica por el volumen mensual, lo que suma USD 2.500. Esto es coherente, porque el proveedor es la base del negocio: sin producto no hay venta. Al mismo tiempo, esta cifra confirma una ventaja del dropshipping: el costo aparece cuando hay pedidos, no antes, por lo que no se inmoviliza capital en inventario.

Luego aparece la logística internacional, que en un proyecto hacia Alemania se vuelve uno de los puntos más sensibles. El flete internacional (LAAR) representa USD 85 por pedido, con un total mensual de USD 2.125, siendo uno de los componentes más fuertes del costo variable. A esto se suma el seguro de mercadería (USD 5 por pedido, total USD 125), que aunque no es tan alto, cumple una función importante: reducir el riesgo financiero ante pérdidas o daños, que en comercio internacional sí pasan.

En cambio, los fees de gestión aduanera o cargos en destino se plantean en USD 0,00 en este escenario, lo cual se entiende como un supuesto del modelo (ya sea porque se considera incluido en otros rubros o porque el esquema logístico elegido no lo cobra de forma separada).

Igual, en la práctica, este rubro siempre conviene monitorearlo porque depende mucho del país de destino y del courier.

En la parte de logística interna, se incluye el empaque premium (USD 12 por pedido, total USD 300). Este rubro, aunque no es el más grande, tiene un impacto directo en la percepción del cliente. En un mercado como Alemania, donde se valora mucho la presentación y el cumplimiento, el empaque no solo protege el sombrero para que llegue bien, sino que también ayuda a justificar un precio premium y reduce reclamos por daños.

En impuestos y tasas, el arancel se considera en USD 0,00 “si aplica”, lo cual muestra que, bajo el escenario planteado, no se está cargando un arancel adicional. Sin embargo, el rubro que sí pesa es el IVA asumido por la empresa (USD 71,85 por pedido, total mensual USD 1.796,25). Este punto es clave porque significa que el negocio está planteado como una venta donde el cliente recibe sin pagar ese impuesto adicional, lo cual, desde el lado comercial, puede aumentar la conversión, ya que evita sorpresas al momento de entrega. Pero, al mismo tiempo, para la empresa representa un costo variable fuerte que debe estar bien calculado, porque se genera por cada pedido.

También se incluyen las comisiones por transacción (USD 13,35 por pedido, total USD 333,75), que corresponden al cobro por procesar el pago (porcentaje + fijo por pedido). Este rubro no es marketing, sino un costo directo de venta, porque aparece únicamente cuando hay una compra. Finalmente, se consideran devoluciones/reemplazos (USD 5,74 por pedido, total USD 143,50), lo cual es realista para comercio internacional: siempre existe una parte de pedidos que llega con inconvenientes, o clientes que solicitan cambio, y si no se provisiona, esa pérdida termina “saliendo de golpe” y afectando el flujo mensual.

Al sumar todos estos elementos, el cuadro presenta un total de costos variables por pedido de USD 292,94, con un total mensual de USD 7.323,50. Esto refleja que, en este modelo, el costo variable es alto porque incluye producto, envío internacional e impuestos asumidos, que son justamente los rubros que más pesan cuando se vende a un país como Alemania. En otras palabras, la rentabilidad del proyecto dependerá mucho de mantener un buen precio final y controlar bien estos costos que se mueven con el volumen.

Por otro lado, los costos fijos mensuales suman USD 1.854,00 y representan los gastos necesarios para sostener la operación aunque ese mes haya menos pedidos. Aquí se incluyen contingencias (USD 80), creativos mensuales (USD 60) y una pauta fija en TikTok Ads (USD 930), lo cual muestra que el modelo depende bastante del tráfico pagado para mantener ventas constantes. También están los costos administrativos como plataforma y apps (USD 64), y dos rubros de personal: seguimiento de pedidos a medio tiempo (USD 240) y atención al cliente a tiempo completo (USD 480). Esto último tiene bastante lógica, porque en comercio internacional la atención al cliente es parte del servicio: si el cliente no recibe respuesta rápida, la confianza baja y aumentan los reclamos.

Finalmente, el cuadro cierra con un total de costos operativos mensuales de USD 9.177,50, que es la suma de los costos variables del mes más los costos fijos. Este total sirve como referencia para el punto de equilibrio y para entender cuánto debe vender el proyecto para cubrir todo y empezar a generar utilidad. En resumen, el cuadro evidencia un modelo realista: el dropshipping reduce inversión inicial e inventario, pero exige controlar muy bien los costos variables (sobre todo logística e IVA) y sostener un nivel mínimo de operación fija para garantizar cumplimiento y calidad en la experiencia del cliente en Alemania.

4.10.5 Estructura de precios y margen de ganancia

Tabla 8

Estructura de precios y margen de ganancia

Indicador	Detalle	Valor
Costo variable unitario (DDP)	Costos variables por pedido	\$292,94
Costo fijo por pedido	Costos fijos mensuales / pedidos mensuales	\$74,16
Costo total por unidad	Suma: costo variable unitario + costo fijo por pedido.	\$367,10
Precio de venta internacional (DDP)	Precio final al cliente (incluye IVA destino asumido).	\$450,00
Utilidad por unidad	Precio – costo variable – costo fijo por pedido.	\$82,90
Margen sobre ventas (%)	Utilidad por unidad / precio de venta.	18,42%
Incoterm aplicado	Modelo de venta	DDP

Nota. Los valores se estiman bajo Incoterm DDP; el costo fijo por pedido se calcula dividiendo los costos fijos mensuales para el número de pedidos del mes.

El cuadro de estructura de precios y margen de ganancia resume, de forma clara, cómo se construye el precio final del sombrero para el cliente en Alemania y qué rentabilidad deja cada venta bajo el modelo planteado. En este caso, la lógica del análisis es importante porque no se trata solo de “poner un precio bonito”, sino de asegurar que el precio cubra todos los costos del pedido (variables y fijos) y, aun así, deje una utilidad razonable que justifique operar y escalar el negocio.

Primero, se presenta el costo variable unitario (DDP), que corresponde a los costos que se generan directamente por cada pedido. Este valor es de USD 292,94 y refleja la parte más “pesada”

del costo total, porque incluye elementos que aumentan con cada venta (producto, logística internacional, impuestos asumidos y comisiones).

Dentro de estos costos variables, se toma en cuenta el precio de venta incluye el IVA del país de destino debido a que el modelo de comercialización se maneja bajo Incoterm DDP. No obstante, el IVA no se considera ganancia del proyecto, ya que corresponde a un impuesto indirecto que se recauda del cliente final para posteriormente declararlo ante la autoridad tributaria correspondiente. En consecuencia, en el análisis financiero los flujos se interpretan considerando que el IVA no forma parte de la utilidad, sino que actúa como un valor trasladado fiscalmente.

Este dato es clave porque en un modelo de dropshipping internacional la mayoría del gasto ocurre justo cuando se vende: si no hay pedidos, no se asumen esos costos. En otras palabras, este rubro muestra el costo real de cumplir la promesa al cliente en Alemania bajo condiciones DDP.

Luego se calcula el costo fijo por pedido (USD 74,16), que se obtiene al distribuir los costos fijos mensuales entre el número de pedidos del mes. Este punto ayuda a entender algo que a veces se pasa por alto: aunque el negocio no tenga inventario, igual existen gastos mensuales para mantener la operación (plataforma, pauta fija, atención al cliente, seguimiento, etc.).

Al dividirlos por pedido, se obtiene un valor aproximado de cuánto “carga” cada venta en términos de estructura operativa. Esto también sirve para ver que mientras más pedidos se logre concretar en el mes, menor es ese costo fijo por unidad, lo cual mejora la rentabilidad.

Con esos dos elementos se determina el costo total por unidad (USD 367,10), que representa el costo efectivo de comercializar un sombrero y entregarlo al cliente, incluyendo la parte variable del pedido y la parte proporcional de costos fijos. Este valor es el que permite evaluar si el precio de venta es sostenible, porque si el precio estuviera muy cerca del costo total, el margen

se volvería demasiado pequeño y cualquier imprevisto (reclamo, retraso, devolución) podría reducir o eliminar la utilidad prevista.

Después se muestra el precio de venta internacional (DDP) en USD 450,00, que se plantea como el precio final que paga el cliente, ya incluyendo el IVA de destino asumido por la empresa. Aquí la elección del Incoterm es fundamental: al vender bajo DDP, el proyecto busca que el cliente en Alemania reciba el producto sin cargos sorpresa al momento de la entrega, lo cual suele mejorar la experiencia y aumentar la probabilidad de compra, especialmente en e-commerce. Sin embargo, la otra cara de esto es que la empresa asume costos adicionales que deben estar bien incorporados en el precio.

Con base en lo anterior, el cuadro calcula una utilidad por unidad de USD 82,90, que se obtiene restando al precio tanto el costo variable como el costo fijo por pedido. Este resultado indica que cada venta deja un margen positivo y que el precio planteado sí cubre los costos del modelo. En términos prácticos, esta utilidad funciona como un “colchón” que permite sostener el negocio, absorber variaciones normales (por ejemplo, pequeños cambios en costos logísticos) y mantener una rentabilidad que haga sentido para una operación internacional.

Finalmente, el margen sobre ventas del 18,42% confirma que la rentabilidad es moderada pero interesante para un producto con logística internacional incluida. Este margen se interpreta como el porcentaje de ganancia que queda por cada dólar vendido. Al mismo tiempo, al ser un modelo con costos variables altos (por envío e impuestos).

Este indicador también sirve para recordar que la rentabilidad dependerá mucho del control de costos y del volumen de pedidos: si suben los costos de logística o si bajan las ventas mensuales, el costo fijo por pedido puede aumentar y reducir el margen. Por eso, el cuadro no solo presenta

una cifra, sino que deja claro que el proyecto necesita operar con disciplina en precios, costos y consistencia en ventas.

4.10.6 Punto de Equilibrio

Tabla 9

Punto de Equilibrio

Concepto	Valor	Notas
Precio por pedido	\$450,00	USD
Costo variable por pedido	\$292,94	USD
Costos fijos mensuales	\$1.854	USD/mes
Margen de contribución unitario	\$157,06	USD/pedido
Punto de equilibrio (pedidos/mes)	11,80	pedidos
Punto de equilibrio (redondeado arriba)	12	pedidos

Nota. Elaboración propia. El punto de equilibrio se estimó con la formula $PE = F / (P - V)$

El punto de equilibrio se utiliza para establecer el volumen mínimo de pedidos mensuales requerido para cubrir los costos fijos y variables del proyecto, logrando así un resultado financiero neutro. Cada pedido se vende en \$450 y el costo variable por pedido es de \$292,94. Si se resta uno del otro, queda un margen de contribución de \$157,06 por pedido. En otras palabras, eso es lo que efectivamente contribuye cada venta para ir pagando los gastos fijos del mes.

Luego se toman los costos fijos mensuales ($F = \$1.854$), que se pagan exista o no venta (sueldos, herramientas, pauta mensual, etc.), y se divide entre el margen de contribución:

$F / (P - V) = 1.854 / 157,06 = 11,80$ pedidos. Como no se puede vender una fracción de pedido, se redondea hacia arriba a 12 pedidos, lo que significa que desde el pedido número 12 el negocio cubre sus costos y a partir del 13 empieza a generar utilidad.

4.10.7 Proyección financiera a 12 meses

Tabla 10

Proyección de Financiera a 12 meses

Mes	Pedidos	Precio	Ingreso bruto (incluye IVA)	Variables por pedido (sin pauta)	Costos variables totales	Costos Fijos (incluye pauta)	Costos (USD) totales	Flujo neto	Payback	Flujo acumulado
0	0	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	(\$1.390,00)	0	(\$1.390,00)
1	25	\$450,00	\$11.250,00	\$292,94	\$7.323,50	\$1.854,00	\$9.177,50	\$2.072,50	1	\$682,50
2	25	\$450,00	\$11.250,00	\$292,94	\$7.323,50	\$1.854,00	\$9.177,50	\$2.072,50	0	\$2.755,00
3	25	\$450,00	\$11.250,00	\$292,94	\$7.323,50	\$1.854,00	\$9.177,50	\$2.072,50	0	\$4.827,50
4	25	\$450,00	\$11.250,00	\$292,94	\$7.323,50	\$1.854,00	\$9.177,50	\$2.072,50	0	\$6.900,00
5	25	\$450,00	\$11.250,00	\$292,94	\$7.323,50	\$1.854,00	\$9.177,50	\$2.072,50	0	\$8.972,50
6	25	\$450,00	\$11.250,00	\$292,94	\$7.323,50	\$1.854,00	\$9.177,50	\$2.072,50	0	\$11.045,00
7	25	\$450,00	\$11.250,00	\$292,94	\$7.323,50	\$1.854,00	\$9.177,50	\$2.072,50	0	\$13.117,50
8	25	\$450,00	\$11.250,00	\$292,94	\$7.323,50	\$1.854,00	\$9.177,50	\$2.072,50	0	\$15.190,00
9	25	\$450,00	\$11.250,00	\$292,94	\$7.323,50	\$1.854,00	\$9.177,50	\$2.072,50	0	\$17.262,50
10	25	\$450,00	\$11.250,00	\$292,94	\$7.323,50	\$1.854,00	\$9.177,50	\$2.072,50	0	\$19.335,00
11	25	\$450,00	\$11.250,00	\$292,94	\$7.323,50	\$1.854,00	\$9.177,50	\$2.072,50	0	\$21.407,50
12	25	\$450,00	\$11.250,00	\$292,94	\$7.323,50	\$1.854,00	\$9.177,50	\$2.072,50	0	\$23.480,00
Total	300		\$135.000,00		\$87.882,00	\$22.248,00	\$110.130,00	\$24.870,00		

Nota. Elaboración propia. Proyección bajo del proyecto para 12 meses. Cifras en USD.

La tabla presenta una proyección de flujo de caja mensual a 12 meses, iniciando con un desembolso en el mes 0 de USD 1.390, que representa la inversión de arranque del proyecto. A partir del mes 1, el escenario base plantea un nivel de ventas estable de 25 pedidos mensuales con un precio de USD 450, lo que genera un ingreso bruto mensual de USD 11.250 (incluye IVA). Este supuesto constante permite evaluar de manera directa la relación entre ingresos, estructura de costos y la capacidad del negocio para generar caja de forma sostenida.

En la estructura de costos se diferencian los costos variables por pedido y los costos fijos mensuales (incluyendo pauta). El costo variable unitario es de USD 292,94, por lo que el costo variable total mensual asciende a USD 7.323,50. Sumando los costos fijos de USD 1.854, los costos totales del mes se ubican en USD 9.177,50. Con esta configuración, el flujo neto mensual resulta positivo y constante en USD 2.072,50, lo cual evidencia que la operación genera caja desde el primer mes bajo los supuestos establecidos.

Desde la lógica por pedido, el margen de contribución unitario (antes de cubrir costos fijos) equivale a USD 157,06 ($450 - 292,94$). Este indicador es relevante porque muestra cuánto aporta cada venta para cubrir los fijos y luego dejar excedente. Con ese margen, el punto de equilibrio mensual se aproxima a 12 pedidos ($1.854 / 157,06$), lo que implica que a partir de ese volumen el negocio cubre sus costos fijos. Al proyectar 25 pedidos mensuales, el modelo se mantiene por encima del equilibrio, lo que explica la estabilidad del flujo neto positivo durante todo el período.

En relación con la recuperación de la inversión, el flujo acumulado parte en -USD 1.390 (mes 0) y pasa a USD 682,50 en el mes 1, lo que confirma que el proyecto recupera la inversión inicial durante el primer mes de operación. En este punto, el Payback funciona como un indicador que señala el mes exacto en el que se alcanza el payback: en la tabla toma el valor de 1 en el mes 1 porque es el momento en el que el flujo acumulado deja de ser negativo y se vuelve positivo; en

los meses siguientes vuelve a marcarse como 0 porque el payback ya ocurrió y el indicador solo busca señalar el punto de recuperación. Al final del horizonte de análisis, el flujo acumulado llega a USD 23.480, coherente con el flujo neto total del año (USD 24.870) menos el desembolso inicial.

Finalmente, aunque el resultado proyectado es favorable, debe considerarse que se trabaja con un escenario de ventas constante (25 pedidos todos los meses), por lo que la viabilidad depende de sostener ese nivel de demanda. Además, al señalar que el ingreso bruto incluye IVA, es importante aclarar en la tesis que el IVA no constituye ganancia, sino un componente tributario que se declara y puede modificar el flujo real dependiendo del esquema de compras y ventas.

Aun con estas consideraciones, el escenario base evidencia que el negocio cubre costos, recupera rápidamente la inversión y mantiene generación de caja positiva durante el período analizado.

4.10.8 Rentabilidad esperada

Tabla 11

Van, tir y roi

Indicador	Concepto	Valor
ROI (retorno sobre inversión)	Mide el retorno anual estimado frente a la inversión inicial.	1789,2%
VAN (12 meses)	VAN (tasa mensual, Mes1...Mes12) + Mes0	\$22.011,6
TIR	TIR (Mes0...Mes12)	149,10%
Mes de Payback	Mes en el que el flujo acumulado cruza a positivo.	1

Nota. Elaboración propia. Indicadores calculados con base en el flujo de caja proyectado y la tasa de descuento definida para el proyecto.

El cuadro de indicadores financieros refleja un panorama muy favorable para el proyecto, ya que en conjunto los resultados apuntan a una alta rentabilidad, creación de valor y una

recuperación del capital prácticamente inmediato. Estos indicadores no solo permiten determinar si el proyecto genera rentabilidad o pérdidas, sino que también permiten analizar si resulta financieramente viable, considerando el tiempo, el riesgo y la capacidad del negocio para recuperar la inversión realizada.

En el análisis financiero del proyecto se utilizaron indicadores que consideran el valor del dinero en el tiempo, específicamente el VAN y la TIR.

Así mismo, el escenario financiero se construyó con un supuesto base de 25 pedidos mensuales constantes, definido como un nivel operativo inicial prudente. Esta cifra se utiliza para evaluar la estabilidad del modelo en su etapa temprana sin sobreestimar crecimientos acelerados, considerando que en la práctica el volumen de ventas puede variar por factores como estacionalidad, rendimiento de la pauta digital, posicionamiento de marca y tiempos logísticos internacionales.

En consecuencia, este escenario de pedidos constituye una variable clave dentro del análisis financiero, ya que influye directamente en los flujos de caja del proyecto y, por ende, en indicadores como el VAN, la TIR y el ROI.

En primer lugar, el ROI (1789,2%) refleja la relación entre la rentabilidad acumulada del período y la inversión inicial. Este valor puede parecer exagerado si se lo mira sin contexto, pero resulta coherente cuando el desembolso del mes 0 es relativamente bajo y, a la vez, los flujos netos mensuales son positivos desde el inicio.

Para evitar confusiones, el ROI debe sustentarse con una fórmula explícita, por ejemplo:
$$\text{ROI (\%)} = (\text{Utilidad neta anual} / \text{Inversión inicial}) \times 100$$
, donde la “utilidad neta anual”

corresponde a la suma de los flujos netos del mes 1 al mes 12, y la “inversión inicial” es el flujo del mes 0 (en valor absoluto).

Dado que la exportación desde Ecuador aplica IVA 0%, el componente tributario relevante proviene del país de destino; por ello, el IVA estimado del 19% en Alemania se incorporó dentro de los costos variables como parte del costo total de entrega al cliente final. En consecuencia, el ROI obtenido refleja una rentabilidad neta después de cubrir impuestos, manteniendo consistencia entre el precio de venta utilizado y el costo total asumido por la operación.

En segundo lugar, el VAN a 12 meses (\$22.011,6) indica que, descontando los flujos futuros a una tasa adecuada, el proyecto no solo recupera la inversión, sino que además genera valor adicional. Aquí la corrección importante es dejar claro que el VAN se calculó con flujos mensuales, por lo que la tasa de descuento anual del 12% debe convertirse a tasa mensual efectiva. Esa conversión se expresa así: $i_m = (1 + 0,12)^{1/12} - 1$, lo que equivale aproximadamente a 0,949% mensual.

Con esa tasa mensual, el VAN positivo significa que, incluso después de “traer a valor presente” los flujos del mes 1 al 12 y sumar el flujo del mes 0, el resultado se mantiene ampliamente por encima de cero; en términos simples, el proyecto “paga” el costo del dinero y todavía deja un excedente económico.

En tercer lugar, el caso de la TIR, si bien su cálculo proviene de los flujos de caja del proyecto (es la tasa que hace que el VAN sea igual a cero), su interpretación se realiza comparándola directamente con la tasa de descuento: cuando la TIR supera la tasa del 0,949% mes a mes, se concluye que el proyecto es financieramente viable porque ofrece una rentabilidad mayor

al costo de capital considerado; por el contrario, si fuese menor, significaría que no compensa el riesgo ni el costo de oportunidad del capital invertido.

Finalmente, el mes de payback ubicado en el mes 1 indica que el flujo acumulado del proyecto cruza a positivo en el primer mes, lo cual significa que la inversión inicial se recupera de manera extremadamente rápida. Este dato es relevante porque el payback se asocia con liquidez y riesgo: mientras más rápido se recupere el capital, menor es la exposición del inversionista ante incertidumbres del mercado o variaciones operativas.

Aunque el payback por sí solo no mide rentabilidad total (porque no considera lo que ocurre después de recuperar la inversión), sí aporta una señal clara de que el proyecto tendría capacidad de generar caja desde etapas tempranas.

4.11. Gestión de Riesgos

La gestión de riesgos se orienta a identificar y analizar los factores que podrían impactar el desempeño del proyecto en su fase inicial, incluyendo aspectos normativos, logísticos, financieros, competitivos y relacionados con la experiencia del cliente.

4.11.1 Riesgos Identificados

- Cambios de normativas (requisitos de etiquetado, comercio digital, impuestos): puede afectar costos o comunicación del precio final.
- Variación del tipo de cambio (USD/EUR): los cobros y percepción del cliente se mueven en euros, mientras varios costos se calculan en dólares; puede afectar margen si no se ajusta.

- Demora logística / incidencias de entrega: pérdida, daño o retrasos. Esta preocupación aparece de forma directa en el estudio (que no llegue, que llegue dañado, temas de aduanas e impuestos).
- Competencia agresiva: existe referencia de mercado alrededor de USD 400; una competencia fuerte puede encarecer anuncios o exigir diferenciación más clara.
- Rechazo por estándares del país destino: expectativa alta en acabados, descripción exacta y servicio postventa.

4.11.2 Plan de Mitigación

- Diversificar mercados como fase 2 (una vez validado Alemania).
- Seguros de carga para disminuir impacto económico ante pérdida o daño.
- Contratos claros con el proveedor (tiempos 24–48h, estándar de empaque, responsabilidad ante defectos).
- Doble proveedor logístico (alternativa a LAAR para contingencias).
- Políticas transparentes (devolución/garantía, tracking, atención): se recomienda destacarlo porque es parte de lo que el comprador busca para sentirse cómodo comprando.

4.11.3 Conclusiones

A partir del análisis desarrollado, concluimos que el proyecto es financiera y comercialmente viable, ya que los resultados obtenidos en la proyección financiera evidencian la capacidad del modelo para generar flujos positivos en el mediano plazo y crear valor económico. El Valor Actual Neto positivo y una Tasa Interna de Retorno superior a la tasa de descuento utilizada confirman que el plan de exportación resulta rentable bajo los datos planteados.

El sombrero de paja toquilla presenta un alto nivel de competitividad, sustentado en su carácter artesanal, su reconocimiento internacional y su alineación con las tendencias de consumo sostenible en el mercado alemán. Estos elementos permiten diferenciar el producto frente a alternativas industrializadas y posicionarlo como una propuesta de valor cultural y de calidad.

Asimismo, el proyecto muestra un potencial de ventas creciente, ya que el incremento progresivo del número de pedidos permite diluir los costos fijos y mejorar los márgenes operativos. Esto demuestra que el modelo de exportación B2C mediante dropshipping es escalable y adaptable a mayores volúmenes de demanda.

Capítulo 5

5.1. Estudio técnico y modelo de gestión

En este capítulo se presenta cómo funcionará el proyecto en la práctica: desde dónde se coordina, qué procesos sostienen la venta internacional y cómo se organiza el trabajo para cumplir con tiempos, trazabilidad y postventa. Al tratarse de un esquema de dropshipping hacia Alemania, el reto principal no es mantener inventario, sino coordinar bien la cadena de valor (proveedor artesanal- plataforma-courier-cliente) y estandarizar controles mínimos para que la experiencia del comprador sea consistente.

5.2. Localización

La localización se entiende como el lugar (o lugares) desde donde se organiza la operación. Aunque la venta ocurre en línea y el envío va directo al cliente final en Alemania, la gestión diaria sí necesita un punto base en Ecuador, principalmente por la cercanía a proveedores, la coordinación de empaque y el control del despacho con el courier.

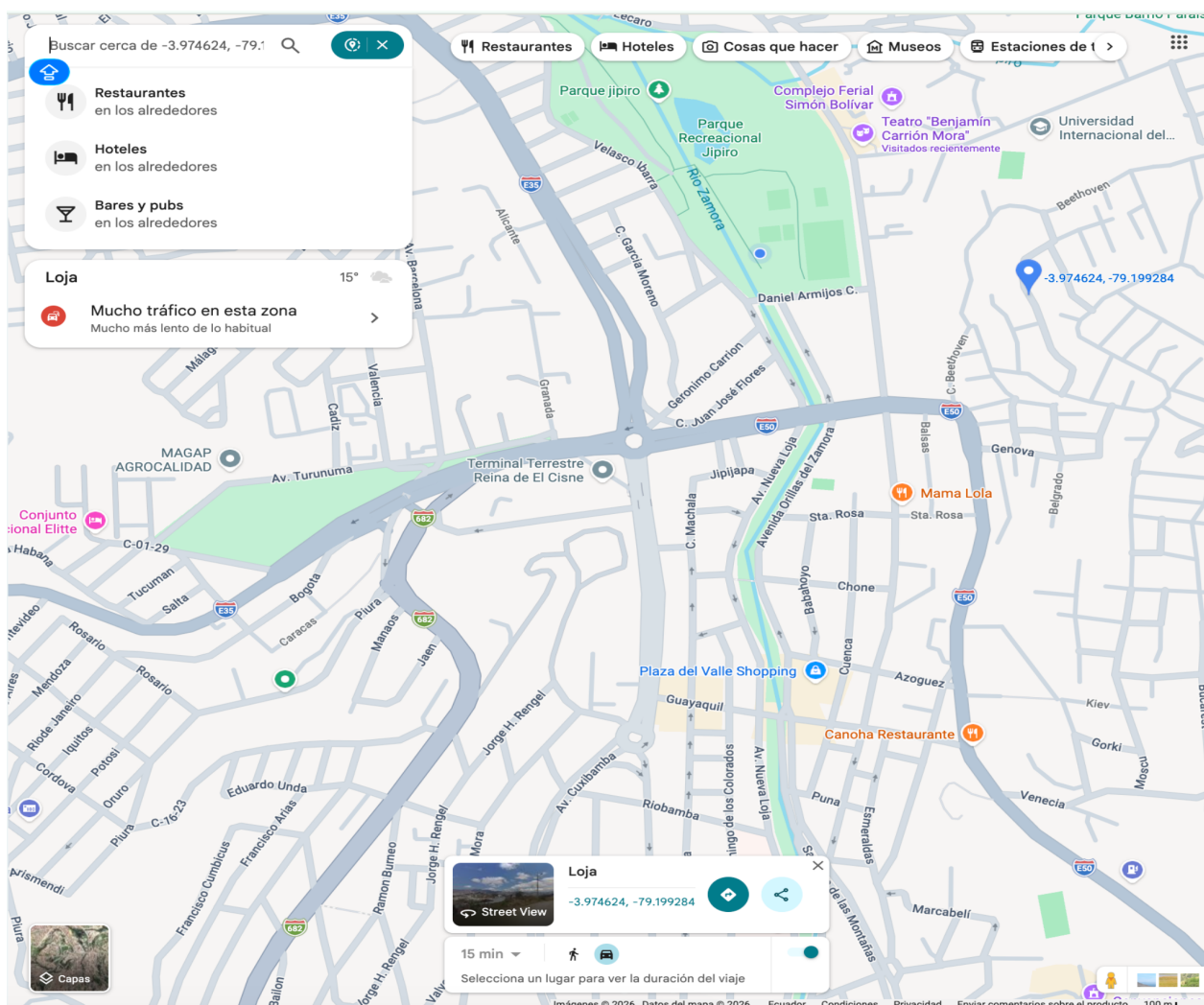
Para este proyecto, la localización se analiza desde tres enfoques:

- Localización estratégica: se define por la cercanía a la oferta de valor. El proyecto se apoya en proveedores de sombreros finos tipo Montecristi, por lo que la coordinación se mantiene en Ecuador (zona de influencia de redes artesanales).
- Localización operativa: se enfoca en el lugar donde se ejecutan tareas críticas del día a día: confirmación de pedidos, coordinación con el proveedor, control básico de calidad del empaque, entrega al courier y seguimiento del tracking.
- Localización de apoyo: incluye aliados que sostienen la operación sin ser parte física del equipo interno, como la plataforma de e-commerce, la pasarela de pago, herramientas de analítica y el operador logístico internacional.

De manera específica, el punto de gestión y control se plantea en la ciudad de Loja, sector Jipiro. Dirección referencial: sector Parque Recreacional Jipiro, cercano al Terminal Terrestre Reina de El Cisne, ciudad de Loja, cantón Loja, provincia de Loja. Como referencia geográfica se consideran las coordenadas -3.974624, -79.199284.

Figura 21

Ubicación referencial de la gestión operativa del proyecto (Loja, Ecuador)



Nota. Captura de Google Maps con coordenadas de referencia.

En cuanto al impacto en Alemania, la comercialización se orienta al consumidor urbano y de poder adquisitivo medio-alto, por lo que la demanda potencial se concentra principalmente en grandes ciudades y zonas con alto flujo de turismo y compras (por ejemplo, Berlín, Hamburgo, Múnich, Fráncfort y Düsseldorf). Operativamente, la venta se realiza a nivel nacional en Alemania, pero estas ciudades suelen marcar tendencia y ayudan a acelerar el posicionamiento cuando se trabaja con contenidos, reseñas y microcreadores.

5.3. Mapa de procesos

El mapa de procesos permite ordenar las actividades del proyecto y visualizar cómo se conectan las decisiones estratégicas con la operación diaria. En dropshipping, aunque el negocio no mantiene stock, sí controla la experiencia completa: la captación digital, el pago, la coordinación con el proveedor, el despacho internacional, el seguimiento y la postventa.

5.3.1 Descripción de los procesos

Para que el modelo funcione sin improvisación, los procesos se agrupan en estratégicos, operativos y de apoyo. La idea es que cada pedido tenga un flujo claro, un responsable y al menos un punto de control antes de salir del país. Así se reducen errores y reclamos.

Procesos estratégicos (definen dirección y decisiones):

- Planificación comercial: definición de metas (ventas, margen, tiempos) y revisión periódica del embudo de ventas.
- Política comercial: precios, garantías, devoluciones y comunicación del tiempo estimado de entrega hacia Alemania.
- Gestión de proveedores: acuerdos de calidad, tiempos de preparación, empaque y manejo de reposiciones.

- Gestión de indicadores: control de costo por adquisición, conversión, tiempos de despacho y tasa de reclamos para ajustar el modelo.

Procesos operativos (los que mueven la venta y el pedido):

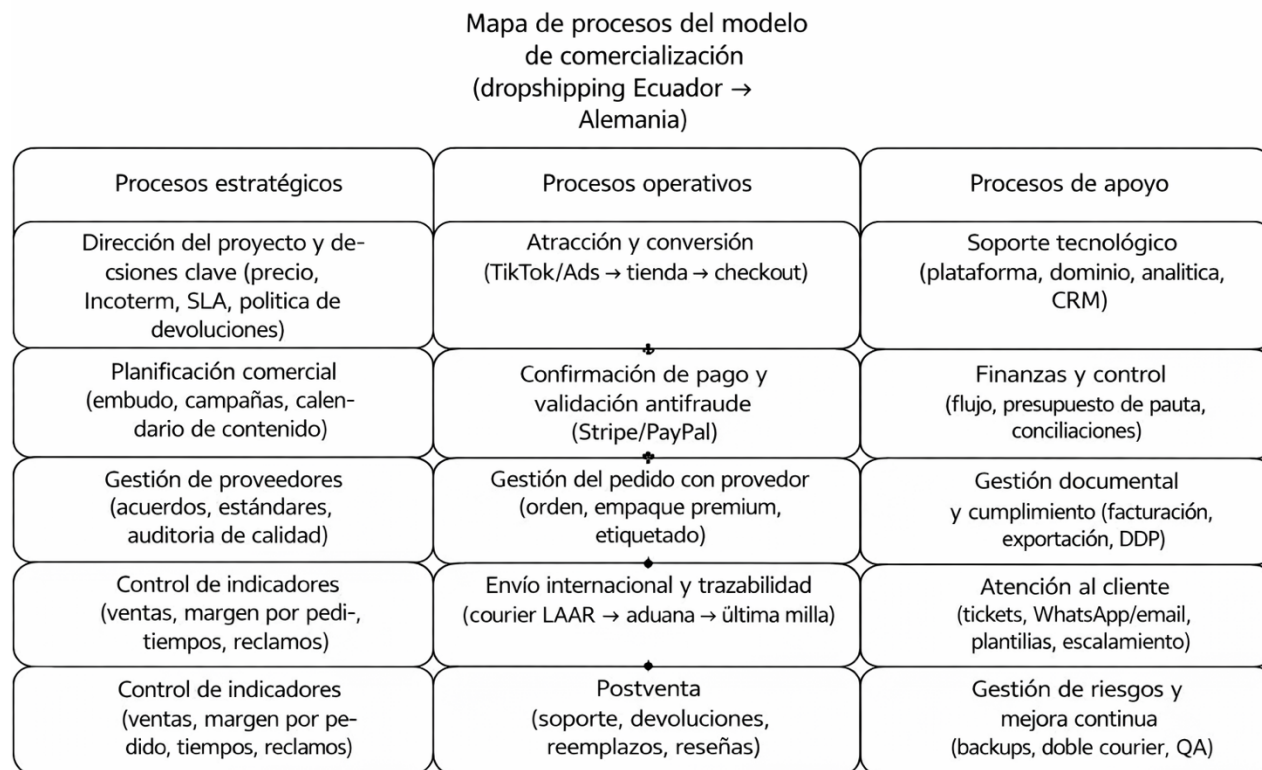
- Atracción y venta: anuncios/contenido, visita a la tienda, selección del producto y checkout.
- Cobro y validación: confirmación de pago y verificación básica para evitar fraudes o errores de dirección.
- Orden al proveedor: emisión de orden, confirmación de disponibilidad y tiempo de preparación.
- Empaque y control mínimo de calidad: checklist por pedido para evitar deformaciones, mal etiquetado o daños.
- Despacho internacional: coordinación con courier, emisión de guía y registro de tracking.
- Seguimiento y postventa: actualización al cliente, atención de consultas, reclamos, devoluciones o reemplazos.

Procesos de apoyo (respaldan la operación):

- Soporte tecnológico: mantenimiento de la tienda, analítica, etiquetas y automatizaciones básicas.
- Atención al cliente: respuestas rápidas, plantillas de mensajes y gestión de incidencias.
- Gestión administrativa y financiera: conciliaciones de pagos, control de gastos y registro por pedido.
- Gestión documental: respaldo de guías, comprobantes y comunicaciones para trazabilidad.

Figura 22

Mapa de procesos del modelo de comercialización (dropshipping Ecuador - Alema



Nota. Se resume la operación de punta a punta: atracción, pago, coordinación con proveedor, envío internacional y postventa. Elaboración propia.

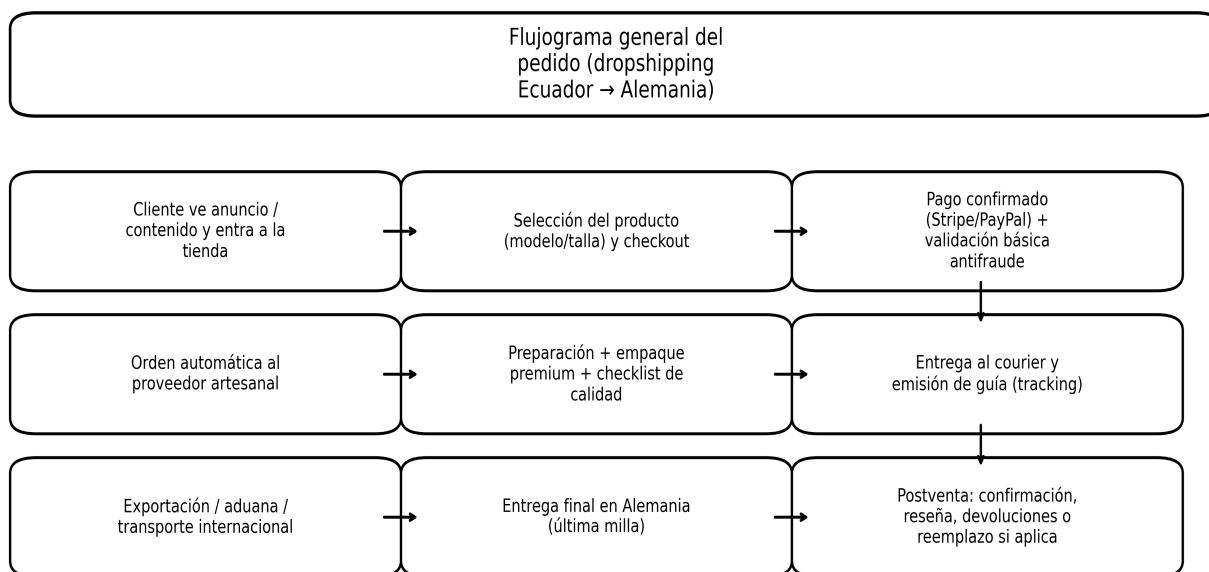
5.3.2 Flujograma de los procesos

El flujograma resume el recorrido del pedido desde que el cliente compra en la tienda hasta la entrega final y la postventa. Se incluye para mostrar el orden lógico y los puntos donde se controla el servicio (pago confirmado, empaque, guía y seguimiento).

Además, el flujograma permite identificar con mayor claridad la secuencia operativa del modelo y los puntos donde se requiere control y seguimiento. Esto aporta orden al proceso y facilita su ejecución dentro de la comercialización internacional planteada, también ayuda a visualizar mejor la relación entre cada etapa del servicio.

Figura 23

Flujograma general del pedido (dropshipping Ecuador - Alemania)



Nota. El flujograma se enfoca en el flujo estándar; si existe una incidencia se activa la ruta de postventa (reclamo, devolución o reemplazo).

5.4. Estructura organizacional

La estructura organizacional define cómo se toman decisiones y cómo se reparten responsabilidades dentro del proyecto. Se propone una estructura simple (microempresa) con alta coordinación, porque el modelo trabaja sin inventario y se apoya en terceros para producción y transporte. De manera práctica, la estructura considera:

- Propietario: dirección general, control de presupuesto, decisiones de precio, política comercial, negociación con proveedores y evaluación de resultados.
- Nivel de gestión operativa: seguimiento de pedidos, coordinación de despacho, registro de tracking y soporte en incidencias.

- Gestión de calidad: función transversal con criterios mínimos (empaques correctos, información clara, tiempos comunicados y registro de reclamos).
- Planificación: objetivos mensuales y su traducción a pauta, calendario de contenidos y capacidad operativa.
- Gestión operativa: ejecución diaria del flujo de pedidos y comunicación con cliente (antes y después de la compra).

5.5. Organigrama

El organigrama presenta la jerarquía y la relación entre funciones. En esta propuesta se mantiene un esquema liviano: el propietario concentra decisiones y control, mientras que la operación se sostiene con roles definidos y con aliados externos. Aunque el proveedor, el courier y la pasarela de pago no son parte de la nómina, se consideran actores clave porque ejecutan actividades críticas.

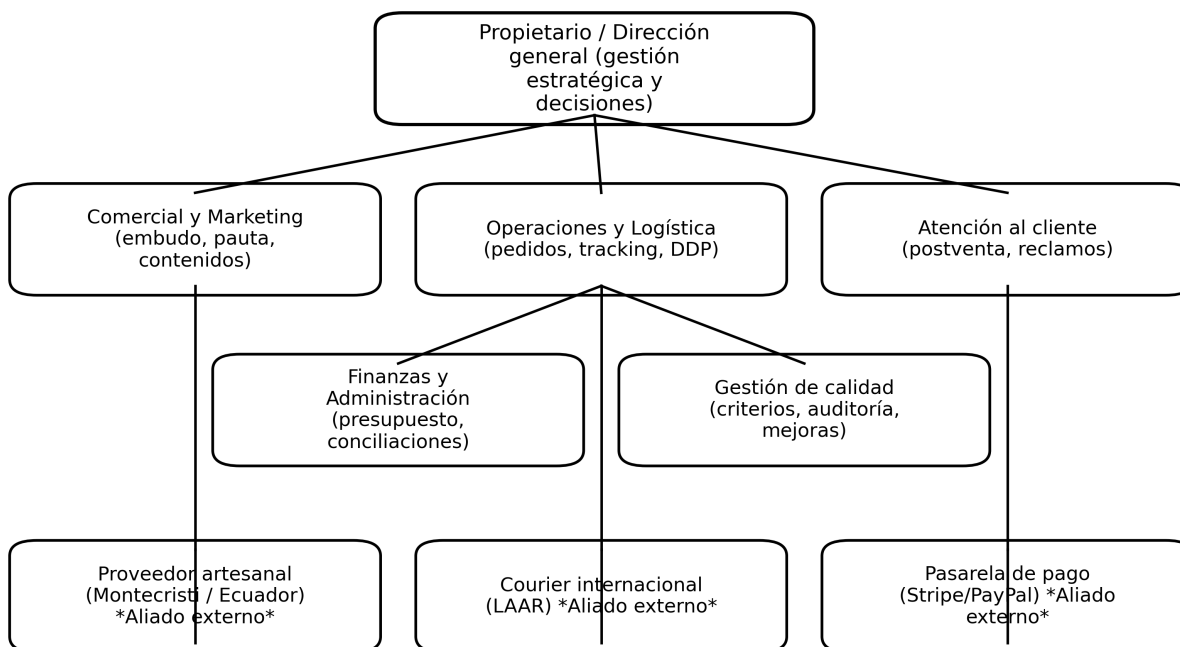
Desde esta lógica, el organigrama no responde a una estructura empresarial compleja, sino a una organización funcional adaptada al tamaño y a las necesidades del proyecto. El propietario asume la dirección general, la planificación comercial y el seguimiento de indicadores, mientras que otras actividades especializadas se apoyan en terceros estratégicos. Esta forma de organización permite mantener flexibilidad operativa, reducir costos fijos y concentrar los recursos en funciones directamente vinculadas con la captación de clientes, la gestión del pedido y la atención posventa.

Asimismo, el organigrama permite visualizar que el funcionamiento del modelo depende de una adecuada coordinación entre los actores internos y externos que intervienen en la cadena de valor. Aunque no todos forman parte directa de la empresa, su participación incide en la calidad del servicio, los tiempos de respuesta y la satisfacción del cliente final. Por ello, más que una jerarquía tradicional, se plantea una estructura orientada a la supervisión, articulación y control de

procesos, coherente con un esquema de dropshipping internacional enfocado en eficiencia y cumplimiento.

Figura 24

Organigrama propuesto para la operación del modelo (microempresa con aliados externos)



Nota. Los aliados externos ejecutan actividades críticas (producción, transporte y cobro), mientras el control del servicio se mantiene en la gestión interna. Elaboración propia.

En la situación actual, el proyecto se gestiona principalmente por el propietario, quien asume la mayoría de las tareas. La propuesta del organigrama busca ordenar la operación separando funciones: (a) coordinación de pedidos y logística (seguimiento y despacho), (b) atención al cliente (respuestas y reclamos), y (c) soporte externo (producción y transporte). Esta división ayuda a que el modelo crezca sin que todo dependa de una sola persona.

5.6. Financiamiento

En este proyecto, el financiamiento de la inversión se obtendrá mediante capital propio del propietario. Esto significa que el arranque se cubre con recursos personales, sin recurrir a créditos bancarios ni a financiamiento externo.

La decisión de trabajar con capital propio se justifica porque permite iniciar con mayor control y flexibilidad, evitando intereses y presiones de pago en una etapa donde el negocio todavía está ajustando su operación y su demanda. A la vez, exige orden y priorización: se invierte primero en lo necesario para operar, medir resultados y cumplir el servicio prometido.

A medida que el proyecto genere ventas, se plantea reinvertir una parte de los ingresos para fortalecer la operación (marketing, herramientas digitales y capacidad de respuesta), manteniendo un crecimiento gradual y controlado.

Capítulo 6

6.1. Marketing internacional o adaptación de producto

En este proyecto de tesis, el marketing internacional se aplica al definir cómo se van a vender los sombreros de paja toquilla en el mercado externo: a qué tipo de cliente se apunta, con qué propuesta de valor (artesanal, premium, sostenible), por qué canal se comercializa (e-commerce/dropshipping) y cómo se comunica para generar confianza.

La adaptación de producto se refleja en los ajustes necesarios para que el sombrero se venda mejor afuera sin perder su esencia: estandarizar tallas, elegir estilos/colores más demandados, mejorar el empaque para envíos internacionales y usar etiquetado e información del producto en el idioma del destino. Esto ayuda a aumentar la aceptación y a reducir devoluciones o quejas.

6.2. Incorporación de productos localmente

Esta sección se enfoca en cómo se incorporan los productos (sombreros de paja toquilla) desde proveedores locales al modelo de comercialización digital. En la práctica, la incorporación no es solo “subir una foto” a la tienda; implica estandarizar producto, definir una historia de marca y asegurar que el proveedor pueda cumplir con tiempos y calidad sin que eso afecte al cliente final en Alemania.

6.3. Selección e incorporación de proveedores locales

El primer paso es trabajar con proveedores artesanales que puedan sostener una calidad constante. Para incorporarlos se propone un proceso sencillo: validación de modelos disponibles, levantamiento de fichas técnicas (materiales, talla, color, cuidado), definición de tiempos de preparación y acuerdo de empaque.

- Fichas de producto: cada modelo debe tener descripción clara, medidas, fotos consistentes y recomendaciones de cuidado.
- Estándar de empaque: protección interna para evitar deformaciones y empaque externo resistente para envío internacional.
- Tiempos de preparación: rangos realistas para no prometer entregas imposibles.
- Control de calidad: checklist previo al despacho y registro de incidencias para corregir rápido.

6.4. Propuesta de valor y posicionamiento en Alemania

El enfoque de marketing se apoya en una propuesta de valor basada en autenticidad y origen: un producto artesanal ecuatoriano, con historia y acabado premium. Para Alemania, esto se comunica mejor cuando se combina (a) contenido educativo (cómo reconocer un sombrero fino, cómo cuidarlo), (b) contenido aspiracional (estilo y uso), y (c) prueba social (reseñas, fotos reales y microcreadores).

6.5. Canales y tácticas

- Contenido orgánico: videos cortos mostrando elaboración, detalles del tejido, empaque y unboxing, orientados al público alemán (subtítulos en inglés o alemán según la estrategia).
- Publicidad digital: campañas de conversión hacia la tienda, con pruebas A/B de creativos y mensajes centrados en autenticidad, durabilidad y estilo.
- Microcreadores: colaboraciones con creadores pequeños en Alemania para generar confianza y contenido reutilizable.
- Email/WhatsApp postventa (si aplica): confirmación de pedido, seguimiento y solicitud de reseña al finalizar la entrega.

6.6. Incorporación local y coherencia de marca

Para que los productos locales se integren bien al e-commerce, es clave mantener coherencia visual y narrativa: fotos con el mismo estilo, descripciones con el mismo tono y una historia de marca que no cambie en cada publicación. Además, la tienda debe mostrar políticas claras (entrega, devoluciones y soporte) porque eso en Alemania se valora bastante.

En este sentido, la incorporación local no significa perder la esencia del producto, sino adaptar su presentación para que conecte mejor con el mercado objetivo. Esto implica traducir correctamente la información, utilizar referencias visuales limpias y profesionales, y mostrar de manera consistente el origen ecuatoriano como parte del valor diferencial. Cuando la marca mantiene una identidad clara en todos sus puntos de contacto, transmite mayor seriedad y facilita que el consumidor comprenda qué representa realmente el producto.

Por otra parte, la coherencia de marca también influye en la confianza y en la recordación. Si la tienda, las redes sociales, los anuncios y la atención al cliente comunican el mismo mensaje, se refuerza la percepción de orden, autenticidad y profesionalismo. Para un producto artesanal como el sombrero de paja toquilla, esto resulta especialmente importante, porque permite posicionarlo no solo como un accesorio, sino como una propuesta con identidad cultural, valor estético y respaldo comercial dentro del entorno digital.

Asimismo, integrar lo local de forma estratégica ayuda a diferenciar la oferta frente a productos genéricos o imitaciones sin historia. Mostrar el vínculo con el territorio, con los artesanos y con las prácticas tradicionales aporta profundidad a la propuesta de valor y hace que la marca tenga un relato más sólido. De esta manera, la coherencia visual y narrativa no solo mejora la presentación del producto, sino que también fortalece su posicionamiento en un mercado que valora la autenticidad, la transparencia y la consistencia.

Conclusiones

Se determinó que el modelo de comercialización de sombreros de paja toquilla, planteado mediante una plataforma de comercio electrónico bajo modalidad de dropshipping y orientado al mercado alemán en el período 2025–2026, puede sostenerse de forma viable siempre que exista control sobre la operación (calidad, tiempos de preparación, empaque y despacho) y que la promesa al cliente sea realista. En otras palabras, el diseño del modelo funciona cuando la gestión diaria está bien amarrada y no depende de “improvisaciones”.

El análisis del mercado alemán mostró una afinidad clara por productos con identidad, elaboración artesanal y enfoque sostenible, lo cual encaja con la propuesta de valor del sombrero de paja toquilla. Sin embargo, también se evidenció que este tipo de comprador exige confianza y transparencia: información completa del producto, claridad en tiempos y costos, trazabilidad del envío y políticas de cambios/devoluciones bien explicadas. Si esos elementos no están visibles, la conversión y la recompra se afectan, incluso si el producto es atractivo.

De igual manera, se concluye que el componente logístico y legal es determinante en este proyecto, especialmente cuando se plantea entrega en destino bajo condiciones que trasladan al vendedor la responsabilidad de costos y cargos. En la práctica, cualquier variación en fletes, impuestos o procesos de entrega impacta el margen y, por tanto, la rentabilidad del modelo

Finalmente, las estrategias propuestas de marketing digital, gestión logística y comercialización en línea fortalecen la competitividad del producto cuando se enfocan en diferenciarlo (historia, origen, calidad, sostenibilidad) y en reducir fricciones de compra (prueba social, contenido claro, preguntas frecuentes, seguimiento del pedido). Se observa que el posicionamiento no depende solo de “publicidad”, sino de construir credibilidad y experiencia de compra, que es lo que el consumidor alemán suele valorar.

Recomendaciones

Como recomendaciones finales, se plantean las siguientes:

- Formalizar acuerdos operativos con proveedores artesanales para asegurar estándares de calidad, tiempos de producción, empaque y reposición, incluyendo una forma simple de control (checklist y registro de incidencias) que permita corregir fallas repetitivas. También conviene establecer y publicar políticas claras de entrega, cambios y devoluciones, junto con un flujo de atención al cliente con tiempos definidos, ya que esto sostiene la confianza y reduce reclamos.
- Implementar un control previo al despacho (verificación de acabados, talla/modelo, etiqueta, empaque y datos del destinatario) y mantener evidencia básica por pedido para respaldar la operación ante devoluciones o disputas. En logística, se sugiere trabajar con alternativas de courier y monitorear incidencias (retrasos, pérdidas, devoluciones) para actuar rápido cuando aparezcan problemas, sin esperar a que se acumulen.
- En el frente comercial, se recomienda reforzar la diferenciación con contenido que explique el origen ecuatoriano, el proceso artesanal y el valor cultural del tejido, apoyándose en fotos reales, reseñas y colaboraciones con microcreadores en Alemania para elevar credibilidad. Finalmente, se aconseja revisar de forma periódica los costos asociados a la entrega en destino y dar seguimiento a indicadores como VAN, TIR, ROI y payback, de modo que el precio y el margen se ajusten a tiempo cuando cambien las condiciones del entorno

Bibliografía

- Burton, M., & Rachel, E. (2023). *The sustainability-conscious consumer: An exploration of the motivations, values, beliefs, and norms guiding garment life extension practices. Sustainability, 15.*
- Centro para la Promoción de Importaciones de Países en Desarrollo (CBI). (2025). *CBI*.
<https://www.cbi.eu/market-information/apparel/fashion-accessories/market-potential>
- CBI. (2024). *Market potential for sustainable materials in apparel*. <https://www.cbi.eu/market-information/apparel/sustainable-materials/market-potential>
- CBI. (2025). *Market potential for fashion accessories in Europe*. <https://www.cbi.eu/market-information/apparel/fashion-accessories/market-potential>
- CGO Legal. (2024). Todo lo que necesita saber sobre el IVA en Alemania en 2024: tipos, registro y declaraciones de IVA. <https://cgolegal.com/vat-in-germany/>
- Chad, Z., & Lawrence, G. (2012). *Principios de las finanzas gerenciales*. Prentice Hall.
- Chicaiza, R. P. (2023). *Internet de las cosas para la experiencia de compra en tiendas físicas*.
 Universidad, Ciencia y Tecnología, 27(120), 6.
- Comisión Europea. (2017). *EU-Colombia-Peru-Ecuador trade agreement*.
<https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/en/content/eu-colombia-peru-ecuador-trade-agreement>
- Comisión Europea. (2024). *Eurobarometer 3173*.
<https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/3173>
- Conroy, R. (2021). *The RCSI sample size handbook: A rough guide*.

Deep Market Insights. (2025). *Sustainable fashion market in Germany*.

<https://deepmarketinsights.com/vista/insights/sustainable-fashion-market/germany>

Derechos Intelectuales. (2025). *Denominación de origen*.

<https://www.derechosintelectuales.gob.ec/denominacion-de-origen>

Ecommerce Europe. (2024). *The sustainable e-commerce 2024 report*. [https://ecommerce-](https://ecommerce-europe.eu/news-item/new-report-of-the-e-chamber-the-sustainable-e-commerce-2024)

[europe.eu/news-item/new-report-of-the-e-chamber-the-sustainable-e-commerce-2024](https://ecommerce-europe.eu/news-item/new-report-of-the-e-chamber-the-sustainable-e-commerce-2024)

European Environment Agency. (2025). *Europe's circular economy in facts*.

<https://www.eea.europa.eu/en/analysis/publications/europes-circular-economy-in-facts/public-views-on-the-circular-economy>

Europarl. (2020). *Fast fashion: EU laws for sustainable textile consumption*.

<https://www.europarl.europa.eu/topics/en/article/20201208STO93327/fast-fashion-eu-laws-for-sustainable-textile-consumption>

Eurostat. (2025). *E-commerce statistics for individuals*. [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=E-commerce_statistics_for_individuals)

[explained/index.php?title=E-commerce_statistics_for_individuals](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=E-commerce_statistics_for_individuals)

Flexport. (2025). *HS code 6504: Hats and other headgear*. [https://www.flexport.com/data/hs-](https://www.flexport.com/data/hs-code/6504-hats-and-other-headgear-plaited-or-made-by-assembling-strips-of-any-material-whether-or-not-lined-or-trimmed/)

[code/6504-hats-and-other-headgear-plaited-or-made-by-assembling-strips-of-any-material-whether-or-not-lined-or-trimmed/](https://www.flexport.com/data/hs-code/6504-hats-and-other-headgear-plaited-or-made-by-assembling-strips-of-any-material-whether-or-not-lined-or-trimmed/)

Friedmann, P. (2023). *Dropshipping as a democratizing force in ecommerce: A research agenda*.

ResearchGate.

GIZ. (2024). *Ecuador*. <https://www.giz.de/en/regions/latin-america-caribbean/ecuador>

Global Economy. (2025). *Germany GDP per capita (current dollars)*.

https://www.theglobaleconomy.com/Germany/gdp_per_capita_current_dollars/

INPC. (2020). *El tejido de la paja toquilla en Santa Elena*.

<https://www.patrimoniocultural.gob.ec/el-tejido-de-la-paja-toquilla-en-santa-elena>

Interaction Design Foundation. (s.f.). *Point of view (POV) method*. [https://public-](https://public-media.interaction-design.org/pdf/Point-Of-View.pdf)

[media.interaction-design.org/pdf/Point-Of-View.pdf](https://public-media.interaction-design.org/pdf/Point-Of-View.pdf)

Jenkins, A. (2025). *What is dropshipping? NetSuite*.

<https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/inventory-management/dropshipping.shtml>

Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana. (2023). *Catálogo de oferta exportable*

del Ecuador. [https://www.cancilleria.gob.ec/phoenix/wp-](https://www.cancilleria.gob.ec/phoenix/wp-content/uploads/sites/126/2023/02/Catalogo-de-Oferta-Exportable-1.pdf)

[content/uploads/sites/126/2023/02/Catalogo-de-Oferta-Exportable-1.pdf](https://www.cancilleria.gob.ec/phoenix/wp-content/uploads/sites/126/2023/02/Catalogo-de-Oferta-Exportable-1.pdf)

OECD. (2025). *Germany economic snapshot*. [https://www.oecd.org/en/topics/sub-](https://www.oecd.org/en/topics/sub-issues/economic-surveys/germany-economic-snapshot.html)

[issues/economic-surveys/germany-economic-snapshot.html](https://www.oecd.org/en/topics/sub-issues/economic-surveys/germany-economic-snapshot.html)

Organización Mundial del Comercio . (2023). *Digital Trade for Development*. Triptik.

Pro Ecuador. (2025). *Capacitaciones*. <https://www.proecuador.gob.ec/capacitaciones>

Reuters. (2025). *German e-commerce sales rise for first time since 2021*.

<https://www.reuters.com/business/retail-consumer/german-e-commerce-sales-rise-first-time-since-2021-says-lobby-group-2025-01-23>

UNCTAD. (2020). *UNCTAD B2C e-commerce index 2020*. [https://unctad.org/publication/unctad-](https://unctad.org/publication/unctad-b2c-e-commerce-index-2020-spotlight-latin-america-and-caribbean)

[b2c-e-commerce-index-2020-spotlight-latin-america-and-caribbean](https://unctad.org/publication/unctad-b2c-e-commerce-index-2020-spotlight-latin-america-and-caribbean)

UNESCO. (2012). *Traditional weaving of the Ecuadorian toquilla straw hat*.

[https://ich.unesco.org/en/RL/traditional-weaving-of-the-ecuadorian-toquilla-straw-hat-](https://ich.unesco.org/en/RL/traditional-weaving-of-the-ecuadorian-toquilla-straw-hat-00729)

[00729](https://ich.unesco.org/en/RL/traditional-weaving-of-the-ecuadorian-toquilla-straw-hat-00729)

Anexos

Apéndice A

Entrevista realizada a consumidor alemán (31 años, Berlín)

Cuando se trata de ropa o accesorios, ¿con qué frecuencia compra usted por internet?

- Nunca
- rara vez (1-2 veces al año)
- ocasionalmente (cada poco mes)
- **frecuentemente (al menos 1 vez al mes)**
- muy frecuentemente (varias veces al mes)

Pensando en un accesorio como sombreros, ¿qué tan importante es para usted que esté elaborado con materiales naturales y de forma sostenible?

- Nada importante
- poco importante
- moderadamente importante
- **importante**
- muy importante

En general, ¿cómo valoraría usted los productos de moda o artesanías provenientes de América latina?

- Muy negativamente
- Negativamente
- Neutral

- Positivamente

- muy positivamente

Si usted viera un sombrero de paja toquilla ecuatoriano en una tienda online, ¿cuál de estos aspectos sería el más importante para decidir si lo compra o no?

- Diseño o estilo

- Historia y origen cultural del producto
- País de procedencia
- Precio
- Opiniones y valoraciones de otros compradores

Ahora, pensando en comprar un sombrero artesanal por internet a un vendedor extranjero por ejemplo en Ecuador, ¿cuál de estas sería su principal preocupación?

- Que el producto no llegue o se pierda en el envío
- Que el producto llegue dañado diferente a la descripción
- Tener problemas con aduanas o impuestos adicionales
- Falta de garantías o dificultad para devolver el producto
- Seguridad del pago en línea

Si hablamos de un sombrero artesanal de buena calidad, ¿qué rango de precio le parecería razonable pagar?

- Menos de \$150
- \$250 Y \$499
- \$500 y \$999

- \$1000 y \$3500
- Entre \$3500 y \$5000 o más

En una tienda online que venda sombreros artesanales, ¿qué elementos haría el más importante para que usted se sienta cómodo o comprando?

- Descripciones claras y detalladas de producto
- fotografías de alta calidad desde varios ángulos
- información clara sobre tiempos y costos de envío
- políticas de devolución y garantía transparentes
- opiniones y calificaciones de otros clientes

Si encontrara una tienda online que venda sombreros de paja toquilla ecuatorianos, ¿qué tan probable sería que usted compre uno en los próximos 12 meses

- Nada probable
- Poco probable
- Indeciso(a)
- Probable
- Muy probable

Ahora, supongo que la tienda le indica que el sombrero se enviará directamente desde Ecuador a su domicilio, mediante un sistema llamado dropshipping en ese caso ¿qué tan seguro se sentiría al realizar la compra?

- Nada seguro(a)
- Poco seguro (a)

- Moderadamente seguro(a)
- Seguro(a)
- Muy seguro(a)

Su una tienda online ofrecería enviar el sombrero de paja toquilla directamente desde Ecuador hasta su domicilio, ¿cuál de estas razones sería la principal por la que se animaría a comprarlo de esa forma?

- Recibir un producto auténtico directamente del país de origen
- acceder a diseños más exclusivos o diferentes a los de su país
- obtener un mejor precio que en una tienda local
- comprar un producto que no encuentra en tiendas de su país
- apoya directamente a artesanos ecuatorianos

Apéndice B

Entrevista realizada a Experto alemán en moda sostenible (45 años, Hamburgo)

Cuando se trata de ropa o accesorios, ¿con qué frecuencia compra usted por internet?

- Nunca
- rara vez (1-2 veces al año)
- ocasionalmente (cada poco mes)
- frecuentemente (al menos 1 vez al mes)
- muy frecuentemente (varias veces al mes)

Pensando en un accesorio como sombreros, ¿qué tan importante es para usted que esté elaborado con materiales naturales y de forma sostenible?

- Nada importante
- poco importante
- moderadamente importante
- importante
- muy importante

En general, ¿cómo valoraría usted los productos de moda o artesanías provenientes de América latina?

- Muy negativamente
- Negativamente
- Neutral
- Positivamente

- muy positivamente

Si usted viera un sombrero de paja toquilla ecuatoriano en una tienda online, ¿cuál de estos aspectos sería el más importante para decidir si lo compra o no?

- Diseño o estilo
- Historia y origen cultural del producto
- País de procedencia
- Precio
- Opiniones y valoraciones de otros compradores

Ahora, pensando en comprar un sombrero artesanal por internet a un vendedor extranjero por ejemplo en Ecuador, ¿cuál de estas sería su principal preocupación?

- Que el producto no llegue o se pierda en el envío
- Que el producto llegue dañado diferente a la descripción
- Tener problemas con aduanas o impuestos adicionales
- Falta de garantías o dificultad para devolver el producto
- Seguridad del pago en línea

Si hablamos de un sombrero artesanal de buena calidad, ¿qué rango de precio le parecería razonable pagar?

- Menos de \$150
- \$250 Y \$499
- \$500 y \$999
- \$1000 y \$3500

- Entre \$3500 y \$5000 o más

En una tienda online que venda sombreros artesanales, ¿qué elementos haría el más importante para que usted se sienta cómodo o comprando?

- **Descripciones claras y detalladas de producto**
- fotografías de alta calidad desde varios ángulos
- información clara sobre tiempos y costos de envío
- políticas de devolución y garantía transparentes
- opiniones y calificaciones de otros clientes

Si encontrara una tienda online que venda sombreros de paja toquilla ecuatorianos, ¿qué tan probable sería que usted compre uno en los próximos 12 meses

- Nada probable
- Poco probable
- Indeciso(a)
- **Probable**
- Muy probable

Ahora, suponiendo que la tienda le indica que el sombrero se enviará directamente desde Ecuador a su domicilio, mediante un sistema llamado dropshipping en ese caso ¿qué tan seguro se sentiría al realizar la compra?

- Nada seguro(a)
- Poco seguro (a)
- Moderadamente seguro(a)

- Seguro(a)
- Muy seguro(a)

Su una tienda online ofrecería enviar el sombrero de paja toquilla directamente desde Ecuador hasta su domicilio, ¿cuál de estas razones sería la principal por la que se animaría a comprarlo de esa forma?

- Recibir un producto auténtico directamente del país de origen
- acceder a diseños más exclusivos o diferentes a los de su país
- obtener un mejor precio que en una tienda local
- comprar un producto que no encuentra en tiendas de su país
- **apoya directamente a artesanos ecuatorianos**

Apéndice C

Anexo 3: Entrevista realizada a líder local alemán (52 años, Múnich)

Cuando se trata de ropa o accesorios, ¿con qué frecuencia compra usted por internet?

- Nunca
- rara vez (1-2 veces al año)
- ocasionalmente (cada poco mes)
- frecuentemente (al menos 1 vez al mes)
- muy frecuentemente (varias veces al mes)

Pensando en un accesorio como sombreros, ¿qué tan importante es para usted que esté elaborado con materiales naturales y de forma sostenible?

- Nada importante
- poco importante
- moderadamente importante
- importante
- muy importante

En general, ¿cómo valoraría usted los productos de moda o artesanías provenientes de América latina?

- Muy negativamente
- Negativamente
- Neutral
- Positivamente

- muy positivamente

Si usted viera un sombrero de paja toquilla ecuatoriano en una tienda online, ¿cuál de estos aspectos sería el más importante para decidir si lo compra o no?

- Diseño o estilo
- Historia y origen cultural del producto
- País de procedencia
- Precio
- Opiniones y valoraciones de otros compradores

Ahora, pensando en comprar un sombrero artesanal por internet a un vendedor extranjero por ejemplo en Ecuador, ¿cuál de estas sería su principal preocupación?

- Que el producto no llegue o se pierda en el envío
- Que el producto llegue dañado diferente a la descripción
- Tener problemas con aduanas o impuestos adicionales
- Falta de garantías o dificultad para devolver el producto
- Seguridad del pago en línea

Si hablamos de un sombrero artesanal de buena calidad, ¿qué rango de precio le parecería razonable pagar?

- Menos de \$150
- \$250 Y \$499
- \$500 y \$999
- \$1000 y \$3500

- Entre \$3500 y \$5000 o más

En una tienda online que venda sombreros artesanales, ¿qué elementos haría el más importante para que usted se sienta cómodo o comprando?

- Descripciones claras y detalladas de producto
- fotografías de alta calidad desde varios ángulos
- información clara sobre tiempos y costos de envío
- políticas de devolución y garantía transparentes
- opiniones y calificaciones de otros clientes

Si encontrara una tienda online que venda sombreros de paja toquilla ecuatorianos, ¿qué tan probable sería que usted compre uno en los próximos 12 meses

- Nada probable
- Poco probable
- Indeciso(a)
- Probable
- Muy probable

Ahora, supongo que la tienda le indica que el sombrero se enviará directamente desde Ecuador a su domicilio, mediante un sistema llamado dropshipping en ese caso ¿qué tan seguro se sentiría al realizar la compra?

- Nada seguro(a)
- Poco seguro (a)
- Moderadamente seguro(a)

- Seguro(a)
- Muy seguro(a)

Su una tienda online ofrecería enviar el sombrero de paja toquilla directamente desde Ecuador hasta su domicilio, ¿cuál de estas razones sería la principal por la que se animaría a comprarlo de esa forma?

- Recibir un producto auténtico directamente del país de origen
- acceder a diseños más exclusivos o diferentes a los de su país
- obtener un mejor precio que en una tienda local
- comprar un producto que no encuentra en tiendas de su país
- apoya directamente a artesanos ecuatorianos