

Escuela de Posgrados

Bernal Hats E-commerce

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas

Autor:

Hugo David Bernal Aguirre

Director:

Xavier Esteban Ortega Vasquez

Cuenca, Ecuador

2026

Dedicatoria

A mis padres,

por su ejemplo de trabajo duro, su paciencia y su apoyo incondicional lleno de amor en cada etapa de mi formación y de mi vida. Lo que aprendí de ustedes sobre el valor del trabajo bien hecho y el respeto por el oficio de nuestra familia está presente en cada página de este trabajo. Se lo dedico con todo mi amor y gratitud. Que Dios les bendiga.

Hugo David

Agradecimientos

A mis padres, Huguito y Elsita, por acompañarme durante todo este proceso con su confianza, su comprensión y su apoyo constante. Sin ellos, este logro simplemente no habría sido posible.

A Bernal Hats, la empresa de mi familia, y a su titular, Hugo R. Bernal C., por abrirme las puertas de la fábrica y permitirme estudiar una empresa real, con sus procesos, sus clientes y sus desafíos. Extiendo este agradecimiento a los colaboradores del taller y a las tejedoras y tejedores de Azuay, Cañar y Manabí, cuyo oficio es la razón de ser de este proyecto.

A la Universidad del Azuay y a su Departamento de Posgrados, por la formación recibida en la Maestría en Administración de Empresas y por el espacio que me brindaron para pensar, con rigor académico, el futuro de un negocio familiar.

A mi director de tesis, Ing. Xavier Esteban Ortega Vasquez, por su guía, su disponibilidad y sus observaciones oportunas en cada revisión, que ayudaron a dar orden, claridad y solidez a este trabajo.

A los docentes de la maestría, todos y cada uno de ellos, cuyos módulos dieron la estructura y valor a esta investigación.

A mis compañeros de la maestría, por las ideas compartidas, el trabajo en equipo y la amistad que hicieron de estas horas de estudio una experiencia mucho más llevadera.

Finalmente, a los clientes mayoristas de Bernal Hats que compartieron sus criterios en las entrevistas, y a todas las personas que dedicaron parte de su tiempo a responder la encuesta.

Resumen

Bernal Hats, empresa familiar cuencana que exporta sombreros de paja toquilla al por mayor, depende de un único canal de venta y no captura el valor de marca de su producto. Este trabajo evalúa si es idóneo implementar un canal de venta directa al consumidor mediante una tienda en línea bajo una nueva submarca de lujo, en la que el cliente diseña su propio sombrero. Se aplicaron herramientas de dirección estratégica y de marketing estratégico, una encuesta a 205 personas de nivel socioeconómico alto y un modelo financiero a cinco años con escenarios y simulación de Monte Carlo. Con una inversión de 41.475 dólares, el proyecto obtiene un valor actual neto positivo y una tasa interna de retorno del 34,43 %, aunque el escenario conservador resulta desfavorable. Se concluye que el canal es viable si se implementa gradualmente y se reduce el riesgo percibido de comprar en línea.

Palabras clave: comercio electrónico, venta directa DTC, cocreación, ventaja competitiva, paja toquilla, lujo artesanal.



Abstract

Bernal Hats, a family-owned company from Cuenca that exports toquilla straw hats on a wholesale basis, depends on a single sales channel and does not capture the brand value of its product. This study assesses whether it is suitable to implement a direct-to-consumer sales channel through an online store under a new luxury sub-brand, in which customers design their own hat. Strategic management and strategic marketing tools were applied, together with a survey of 205 high-income individuals and a five-year financial model with scenarios and Monte Carlo simulation. With an investment of 41,475 dollars, the project yields a positive net present value and an internal rate of return of 34.43%, although the conservative scenario is unfavorable. The study concludes that the channel is feasible if it is implemented gradually and the perceived risk of buying online is reduced.

Keywords: e-commerce, direct selling DTC, co-creation, competitive advantage, toquilla straw, artisanal luxury.

Índice de contenido

Dedicatoria ... **ii**
Agradecimientos ... **iii**
Resumen ... **iv**
Abstract ... **v**
Índice de tablas ... **ix**
Índice de figuras ... **xii**
Índice de anexos ... **xiii**
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN ... **1**
Contexto y asunto de la investigación ... 1
Problemática y pregunta de investigación ... 1
Justificación, alcance y límites ... 2
Objetivos ... 3
Objetivos específicos ... 3
Marco teórico y estado del arte ... 3
Recursos, capacidades y ventaja competitiva ... 3
Modelo de negocio y canal directo al consumidor ... 4
Marketing de lujo, experiencia del cliente y cocreación ... 4
Evaluación financiera de proyectos ... 5
Metodología ... 5
Estructura del trabajo ... 6
CAPÍTULO II. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL ... **7**
Sector industrial ... 7
Modelo de empresa ... 8
Segmento o nicho de mercado ... 9
Portafolio de productos ... 9
Áreas funcionales seleccionadas ... 9
Integración de recursos estratégicos ... 12
Estrategias de captación ... 16
Estrategias de repetición ... 16
Estrategias relacionales ... 17
Estrategias de vinculación ... 17
Objetivos de la dirección estratégica ... 18
Variables del modelo de ventaja competitiva de Bernal Hats E-commerce ... 35

CAPÍTULO III. MARKETING ESTRATÉGICO 40
El lujo de la irracionalidad 40
Introducción y contextualización de la empresa 41
Justificación del problema comercial: la urgencia de la transformación digital 45
Segmentación y posicionamiento 46
Segmentación de mercado 47
Posicionamiento 50
Conclusiones del posicionamiento estratégico 60
Posicionamiento 4P 61
Recopilación de criterios de clientes sobre el marketing mix 62
Análisis de criterios recopilados y nuevos planteamientos 65
Marketing mix 4P: nueva propuesta 67
Conclusiones finales del marketing estratégico 68
CAPÍTULO IV. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y PLAN DE NEGOCIOS 70
Primera parte: investigación de mercados 70
Objetivos de la investigación de mercado 70
Definición y justificación de la técnica de investigación 70
Determinación de la población y cálculo del tamaño de la muestra 71
Informe de resultados de la encuesta 73
Conclusiones de la investigación de mercados 74
Segunda parte: plan de negocios 75
Resumen ejecutivo 75
Matrices del plan de negocios 2026 77
Gestión estratégica 77
Gestión de marketing 91
Gestión operativa 98
Gestión de personal 106
Gestión financiera 113
Modelo de negocio: mapa Canvas 121
Conclusión del plan de negocios 123
CAPÍTULO V. GERENCIA FINANCIERA 125
Resumen ejecutivo 125
Descripción de la empresa y del proyecto 126
Estructura de financiamiento del proyecto 127
Clasificación de la inversión inicial 127

Renovación de activos digitales en el año 4 128
Ajuste de costos, gastos y crecimiento 129
Costo de los recursos propios (Ke) 130
Flujo de efectivo del proyecto 131
Flujo del inversionista descontado al Ke 131
Análisis de escenarios 133
Conclusiones de la gerencia financiera 134
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES 136
Conclusión general 136
Conclusiones por módulo 136
Dirección estratégica empresarial 136
Marketing estratégico 136
Investigación de mercados y plan de negocios 137
Gerencia financiera 137
Recomendaciones 138
Limitaciones y nuevas preguntas de investigación 138
Referencias 140
Anexos 143
Anexo A. Resultados de la encuesta a consumidores 143

Índice de tablas

Tabla 1. Activos fijos requeridos para el canal de comercio electrónico 13
Tabla 2. Activos intangibles del proyecto 14
Tabla 3. Recursos no materiales del proyecto 15
Tabla 4. Cuadro de mando integral (BSC) de Bernal Hats E-commerce 18
Tabla 5. Resumen por perspectiva del mapa estratégico BSC 33
Tabla 6. Puntos de dolor y propuesta de valor para el perfil femenino 49
Tabla 7. Comparativa de los perfiles Mathew e Isabella 50
Tabla 8. Evaluación ponderada de la fortaleza competitiva de Bernal Hats 54
Tabla 9. Evaluación ponderada de la atractividad del mercado de sombreros artesanales de lujo 56
Tabla 10. Matriz de distancias entre marcas para el análisis MDS 60
Tabla 11. Definición del negocio 77
Tabla 12. Declaración de la misión 78
Tabla 13. Declaración de la visión 78
Tabla 14. FODA inicial de Bernal Hats 79
Tabla 15. Matriz IFE inicial 80
Tabla 16. Matriz EFE inicial 81
Tabla 17. Resumen del FODA inicial 83
Tabla 18. Matriz FODA del proyecto BH E-commerce 83
Tabla 19. Matriz IFE del proyecto 85
Tabla 20. Matriz EFE del proyecto 86
Tabla 21. Comparativo del FODA inicial y del FODA del proyecto 88
Tabla 22. Objetivos estratégicos por área de gestión 90
Tabla 23. Ventas mensuales promedio 91
Tabla 24. Ventas anuales por mes 91
Tabla 25. Perfil del segmento de mercado 93
Tabla 26. Evaluación de la competencia 93
Tabla 27. Ventajas competitivas 94
Tabla 28. Evaluación de proveedores 94
Tabla 29. Descripción del producto 95
Tabla 30. Estructura de precio 96
Tabla 31. Estrategia de distribución 97
Tabla 32. Elementos de comunicación y presupuesto inicial. 97

Tabla 33. Objetivo de producción mensual promedio 98
Tabla 34. Recursos materiales promedio mensual 98
Tabla 35. Incremento de producción trimestral 99
Tabla 36. Incremento de producción anual 99
Tabla 37. Capacidad de producción 99
Tabla 38. Activos fijos del plan de negocios 100
Tabla 39. Procesos de producción 100
Tabla 40. Flujograma del proceso 102
Tabla 41. Alternativas de localización 103
Tabla 42. Evaluación de localización 104
Tabla 43. Normas de buenas prácticas laborales 104
Tabla 44. Necesidad de personal 107
Tabla 45. Principales funciones por área de gestión 110
Tabla 46. Ficha de perfil de cargo: coordinador comercial y e-commerce 110
Tabla 47. Formato de evaluación de desempeño 112
Tabla 48. Resumen financiero del escenario base 113
Tabla 49. Resumen financiero del escenario conservador 113
Tabla 50. Resumen financiero del escenario optimista 114
Tabla 51. Supuestos del modelo financiero 114
Tabla 52. Costos iniciales de inversión 115
Tabla 53. Costos variables proyectados y costo variable unitario 116
Tabla 54. Costos variables y fijos anuales del escenario base 117
Tabla 55. Proyección anual de ingresos por escenario en unidades y ventas 117
Tabla 56. Proyección anual de ingresos por escenario en ventas 118
Tabla 57. Estado de resultados proyectado del escenario base (2026-2030) 118
Tabla 58. Punto de equilibrio 119
Tabla 59. Datos para el gráfico del punto de equilibrio contable (año 1) 119
Tabla 60. Bloques del modelo de negocio Canvas 122
Tabla 61. Resumen de indicadores de viabilidad 125
Tabla 62. Clasificación de la inversión inicial 128
Tabla 63. Depreciación, amortización y CAPEX de renovación 129
Tabla 64. Costo variable unitario 129
Tabla 65. Costos fijos 129
Tabla 66. Costo de los recursos propios (Ke) 130
Tabla 67. Costo promedio ponderado de capital 130

Tabla 68. Flujo de caja del proyecto 131
Tabla 69. Tabla de amortización del préstamo, sistema francés 132
Tabla 70. Flujo del inversionista 132
Tabla 71. Flujo de efectivo del proyecto y del inversionista 132
Tabla 72. Análisis de escenarios probabilísticos 133
Tabla 73. Resultados de la simulación Monte Carlo 134

Índice de figuras

Figura 1. Matriz McKinsey-GE: atractividad del mercado frente a posición competitiva 52

Figura 2. Mapa perceptual (MDS) de Bernal Hats frente a sus competidores . 59

Figura 3. Estructura organizativa de Bernal Hats E-commerce 106

Figura 4. Gráfico del punto de equilibrio contable (año 1) 120

Figura 5. Mapa del modelo de negocio Canvas de Bernal Hats E-commerce 121

Índice de anexos

Anexo A. Resultados de la encuesta a consumidores 143

Figura A1. Pregunta 1: valoración de la exclusividad y singularidad en los accesorios 143

Figura A2. Pregunta 2: compra previa de artículos artesanales de lujo 144

Figura A3. Pregunta 3: rango de edad de los encuestados..... 144

Figura A4. Pregunta 4: lugar de residencia de los encuestados 145

Figura A5. Pregunta 5: perfil profesional de los encuestados 145

Figura A6. Pregunta 6: atributos más importantes en un accesorio de lujo 146

Figura A7. Pregunta 7: interés en diseñar personalmente el accesorio 146

Figura A8. Pregunta 8: importancia de conocer a quien crea la pieza . 147

Figura A9. Pregunta 9: familiaridad con los sombreros de paja toquilla ecuatoriana..... 147

Figura A10. Pregunta 10: interés en codiseñar el propio sombrero 148

Figura A11. Pregunta 11: disposición a esperar de 5 a 14 días por un sombrero personalizado..... 149

Figura A12. Pregunta 12: lugar preferido para comprar un sombrero personalizado exclusivo 149

Figura A13. Pregunta 13: principal obstáculo para comprar un accesorio de lujo artesanal en línea 150

Figura A14. Pregunta 14: rango de precio aceptable para un sombrero personalizado y único..... 150

Figura A15. Pregunta 15: importancia del precio frente a la exclusividad 151

Figura A16. Pregunta 16: experiencias posteriores a la compra más valoradas..... 151

Figura A17. Pregunta 17: probabilidad de explorar la plataforma 152

Figura A18. Pregunta 18: probabilidad de compra en los próximos seis meses..... 152

Figura A19. Pregunta 19: interés en recibir actualizaciones de Bernal Hats E-commerce..... 153

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

Contexto y asunto de la investigación

El sombrero de paja toquilla es, probablemente, el producto artesanal que mejor representa al Ecuador fuera de sus fronteras. Su tejido tradicional fue inscrito en la Lista Representativa del Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad (UNESCO, 2012) y, sin embargo, en buena parte del mundo se lo sigue conociendo equivocadamente como *Panama hat*. Esa paradoja resume bien la situación de muchas empresas del sector: fabrican un producto de clase mundial, pero el valor y la identidad de este se quedan, en gran medida, en manos de terceros que lo comercializan en los mercados de destino.

Bernal Hats es una empresa familiar de Cuenca con más de 45 años de experiencia en la producción y exportación de sombreros de paja toquilla, y con la quinta generación familiar dedicada a esta actividad. Su modelo de negocio ha sido la venta mayorista (B2B) a distribuidores, tiendas y marcas de Estados Unidos, Europa y Asia, bajo órdenes de producción exclusivas para cada cliente. El presente trabajo de titulación analiza la implementación de Bernal Hats E-commerce, un canal de venta directa al consumidor final (DTC, por sus siglas en inglés) que funcionará mediante una tienda en línea propia y bajo una nueva submarca de lujo, en la cual el cliente podrá cocrear su sombrero escogiendo el tejido, la forma, el ala, las cintas y los accesorios.

Este cambio no ocurre de forma aislada. El comercio electrónico ha dejado de ser una alternativa para convertirse en parte de la estructura normal del comercio mundial, y su adopción está relacionada con la infraestructura digital, la confianza de los usuarios y la capacidad de las empresas para adaptarse (Paun et al., 2024). En el caso de las pequeñas empresas latinoamericanas, la migración hacia el canal digital depende en buena parte de la utilidad que perciben sus dueños, de los recursos disponibles y del conocimiento que tienen sobre el tema (Villegas-Ch. et al., 2022). Bernal Hats, como muchas empresas familiares del sector, tiene el producto y la experiencia, pero todavía no ha dado ese paso.

Problemática y pregunta de investigación

Como ya se mencionó, la totalidad de los ingresos de la empresa depende de un solo canal: la exportación al por mayor. La empresa no vende en el mercado nacional ni al detalle en ningún mercado. Esto genera tres problemas concretos. El primero es un riesgo estratégico de concentración, ya que cualquier caída en los pedidos de uno o dos clientes grandes afecta directamente la operación de toda la fábrica. El segundo es una baja captura de valor, porque la empresa vende a precio de mayorista un producto que en el mercado final alcanza precios varias veces superiores, y ese margen se queda en la cadena de intermediarios. El tercero es la pérdida de control sobre la marca y sobre la relación con el consumidor: una vez que el sombrero sale del taller en Cuenca, la empresa no sabe quién lo compra, cómo lo usa ni qué opina de él.

Como la producción se realiza únicamente bajo pedido, en la fábrica existen campanas y materiales de primera calidad que quedan como excedentes de la exportación, procesos avanzados hasta cierto punto y tiempos muertos entre órdenes que hoy no se aprovechan. Precisamente en esa etapa intermedia del proceso productivo es posible dejar el producto en espera (*stand-by*) y terminar el sombrero según la elección de un cliente final, bajo la lógica *finish to order*.

De esta situación nace la pregunta que guía el trabajo: ¿es estratégica, comercial y financieramente idóneo para Bernal Hats implementar un canal de venta directa al consumidor, mediante una tienda en línea bajo una nueva submarca de lujo, que complemente su modelo actual de exportación mayorista?

Justificación, alcance y límites

La pertinencia del proyecto se puede analizar desde tres ángulos. Desde lo empresarial, la literatura sobre gestión de canales muestra que cada vez más fabricantes abren canales en línea propios, ya sea como complemento de sus intermediarios o en competencia con ellos, y que esta decisión redefine la relación con los distribuidores, la política de precios y la propia organización (Ballerini et al., 2024). El modelo DTC, en particular, permite a las marcas eliminar intermediarios, recoger información directamente del cliente y construir una relación más cercana con él, aunque también les exige nuevas capacidades de logística, servicio y *marketing* (McKee et al., 2023).

Desde lo comercial, el segmento de lujo artesanal valora cada vez más la autenticidad, la trazabilidad y el origen, atributos que Bernal Hats posee de forma natural. Desde lo social, un canal que venda a precio *premium* puede mejorar, aunque sea de forma progresiva, los ingresos de la cadena artesanal de tejedoras y tejedores, y demás trabajadores de la cadena de valor del sombrero de paja toquilla, de Azuay, Cañar y Manabí, y contribuir a posicionar a Ecuador como el origen legítimo del producto.

En cuanto a su alcance, el trabajo se enfoca en la línea de sombreros personalizados de la nueva submarca, comercializados por medio de una plataforma propia con envíos internacionales por *courier*. El análisis financiero trata al canal como una unidad de negocio independiente de la fábrica, con un horizonte de cinco años (2026–2030). No forman parte del estudio la venta a través de *marketplaces* como Amazon, que fue descartada durante la validación con clientes, ni la reestructuración del negocio de exportación existente. Debe considerarse, además, que la encuesta se aplicó principalmente a residentes en Ecuador, por lo que sus resultados deben entenderse como una validación inicial y no como una medición del mercado internacional.

Objetivos

Objetivo general

Determinar la idoneidad de implementar de manera estratégica un nuevo canal de ventas DTC que complemente el modelo de exportación B2B actual de Bernal Hats, con el fin de diversificar los ingresos, mitigar el riesgo del canal único, aumentar el margen por producto y posicionar a la empresa como dueña de una marca de lujo.

Objetivos específicos

Para responder a la pregunta de investigación y alcanzar el objetivo general, el trabajo se propone los siguientes objetivos específicos:

1. Diagnosticar la situación estratégica de Bernal Hats, a partir del análisis del sector, de sus recursos y de las matrices FODA, IFE y EFE, para identificar qué capacidades de la fábrica —el know-how familiar, los moldes propios, las campanas excedentes de exportación y la capacidad instalada que hoy no se aprovecha— pueden sostener una ventaja competitiva en un canal de venta directa, y traducirla en un cuadro de mando integral con objetivos medibles.
2. Definir el cliente al que se dirigirá la nueva submarca de lujo y la posición que esta debe ocupar frente a la competencia, mediante la construcción de protopersonas, la matriz McKinsey-GE y un mapa perceptual frente a cuatro marcas del sector, con el fin de precisar qué ofrecerle, a qué precio y cómo comunicarlo.
3. Conocer, mediante una encuesta a personas de 35 a 65 años de nivel socioeconómico alto y entrevistas a clientes actuales al por mayor, cuánto valora el mercado la exclusividad y la posibilidad de cocrear su propio sombrero, qué precio estaría dispuesto a pagar y qué barreras le impiden comprar un accesorio artesanal de lujo en línea.
4. Diseñar el plan de negocios del canal, que defina cómo funcionará en la práctica: la operación bajo la modalidad finish to order, la capacidad de producción, el personal necesario, la estrategia de comunicación y el modelo de negocio Canvas.
5. Evaluar la viabilidad financiera del proyecto en un horizonte de cinco años, mediante el valor actual neto, la tasa interna de retorno y el período de recuperación, tanto para el proyecto como para el inversionista, y medir su nivel de riesgo con análisis de escenarios y simulación de Monte Carlo, para establecer bajo qué condiciones el canal genera valor para la empresa.

Marco teórico y estado del arte

Recursos, capacidades y ventaja competitiva

El punto de partida teórico del proyecto es la visión basada en recursos. Wernerfelt (1984) propuso analizar a la empresa desde los recursos que controla y no solamente desde los

productos que vende, y Barney (1991) precisó que un recurso genera ventaja competitiva sostenible cuando es valioso, raro, difícil de imitar y no sustituible, criterios que más tarde dieron origen al análisis VRIO (Grant, 2021). En la misma línea, Prahalad y Hamel (1990) definen la competencia esencial como el aprendizaje colectivo de la organización que contribuye de manera significativa al valor percibido por el cliente y que los competidores difícilmente pueden copiar. En Bernal Hats, esta competencia se manifiesta con claridad en el *know-how* acumulado durante décadas, los moldes elaborados por la propia empresa y la capacidad de personalizar el producto.

Para ordenar esa ventaja en objetivos medibles se utiliza el cuadro de mando integral de Kaplan y Norton (1992), que traduce la estrategia en indicadores de las perspectivas financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. El análisis del entorno se apoya en el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter (2008) y en las matrices de evaluación de factores internos y externos propuestas por David y David (2017).

Modelo de negocio y canal directo al consumidor

Teece (2010) sostiene que un modelo de negocio describe la lógica con la que una empresa crea, entrega y captura valor, y que la innovación en el modelo puede ser tan importante como la innovación en el producto. Abrir un canal DTC es justamente una innovación de este tipo, porque cambia la forma en que se captura el valor sin cambiar la esencia del producto. Osterwalder y Pigneur (2010) proponen una herramienta práctica para describir ese modelo en nueve bloques, el lienzo *Canvas*, que se utiliza en el plan de negocios.

La revisión de McKee et al. (2023) muestra que el modelo DTC evolucionó desde las ventas por catálogo hasta las marcas nativas digitales, y que sus principales ventajas son el control de la experiencia, el acceso a los datos del cliente y márgenes superiores; sus riesgos, en cambio, están en el costo de adquisición de clientes y en la complejidad logística. Ballerini et al. (2024) advierten que, para un fabricante, el canal en línea obliga a gestionar posibles conflictos con los intermediarios existentes, algo que en el caso de Bernal Hats se mitiga al lanzar una submarca distinta de la que conocen sus clientes mayoristas. Verhoef et al. (2015) añaden que el consumidor actual se mueve entre varios canales durante su proceso de compra, por lo que la tienda en línea debe integrarse con las redes sociales, la atención personalizada y los puntos de contacto físicos.

Marketing de lujo, experiencia del cliente y cocreación

El *marketing* del lujo funciona con reglas distintas de las del marketing tradicional. Kapferer y Bastien (2009) explican que en el lujo el precio no se reduce para ganar volumen, la marca no persigue satisfacer toda la demanda y la escasez forma parte del valor; en otras palabras, el lujo necesita cierta distancia y cierto misterio. Dion y Arnould (2011) complementan esta idea al mostrar que las marcas de lujo construyen su carisma a través del arte, de la figura del creador y del ritual de compra, elementos muy cercanos a lo que se propone con la firma del artesano y el certificado de autenticidad de cada sombrero.

La experiencia del cliente, entendida como el conjunto de sus interacciones con la marca antes, durante y después de la compra, es el eje de la propuesta (Lemon y Verhoef, 2016). Desde la lógica dominante del servicio, el valor no está contenido solamente en el producto, sino que se cocrea con el cliente (Vargo y Lusch, 2004). En la práctica, Franke et al. (2010) demostraron que los consumidores están dispuestos a pagar más por los productos que ellos mismos diseñaron, efecto que denominaron *I designed it myself*; este hallazgo respalda el configurador de sombreros que plantea el proyecto. A esto se suma la construcción del valor de marca desde la mente del consumidor (Keller, 1993) y la advertencia clásica de Levitt (1960) sobre la miopía de *marketing*: una empresa que se define solo por lo que fabrica, y no por la necesidad que satisface, corre el riesgo de quedarse atrás.

Evaluación financiera de proyectos

Para evaluar la viabilidad económica se utilizan los criterios del valor actual neto (VAN), la tasa interna de retorno (TIR) y el período de recuperación, de acuerdo con la teoría de las finanzas corporativas (Brealey et al., 2020; Ross et al., 2019) y con la metodología de preparación y evaluación de proyectos de Sapag Chain et al. (2014). La tasa de descuento se obtiene del costo promedio ponderado de capital, en el cual el costo de los recursos propios se calcula con el modelo CAPM (Sharpe, 1964) ajustado por la prima de riesgo país para mercados emergentes (Damodaran, 2012, 2024), y el efecto de la inflación se incorpora mediante la relación de Fisher (1930). El riesgo se analiza con escenarios ponderados por probabilidad (Savage, 1954) y con simulación Monte Carlo, técnica aplicada a la inversión de capital desde el trabajo de Hertz (1964). El tratamiento contable de los activos fijos e intangibles sigue lo establecido en la NIC 16 y la NIC 38 (International Accounting Standards Board [IASB], 2020a, 2020b).

Metodología

La investigación tiene un enfoque mixto y es de tipo aplicado, descriptivo y proyectivo, ya que es parte del diagnóstico de una empresa real para proponer y evaluar un plan de negocios concreto, real y aplicable. Se desarrolló en tres fases que coinciden con los módulos integradores de la maestría.

La primera fase fue de diagnóstico. Se realizó una investigación documental del mercado en línea y del sector, junto con el análisis interno y externo de la empresa a partir de los factores críticos del sector, el análisis de recursos, la matriz FODA y las matrices de evaluación de factores internos (EFI) y externos (EFE).

La segunda fase fue de diseño de estrategias. En lo cualitativo, se construyeron protopersonas del cliente, se aplicaron la matriz McKinsey-GE y un mapa perceptual por escalamiento multidimensional (MDS) frente a cuatro competidores desde la lógica del océano azul (Kim y Mauborgne, 2015), y se validó la mezcla de marketing (Kotler y Keller, 2016) con criterios de clientes potenciales y actuales clientes al por mayor, utilizando entrevistas personales. En lo cuantitativo, se aplicó una encuesta estructurada en línea

(Malhotra, 2020) mediante Google Forms a personas de 35 a 65 años de nivel socioeconómico alto. Con base en los datos del Censo Ecuador 2022 (Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC], 2023) y en la Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico (INEC, 2011), la población de referencia se estimó en aproximadamente 98.588 hogares y la muestra mínima requerida, con un error máximo del 8 % y un nivel de confianza del 97 %, fue de 184 encuestas; finalmente se procesaron 205 respuestas válidas.

La tercera fase fue de evaluación. Se elaboró el plan de negocios con sus matrices de gestión estratégica, de *marketing*, operativa y de personal, y se construyó un modelo financiero proyectivo a cinco años en hoja de cálculo, con flujos de efectivo del proyecto y del inversionista, análisis de sensibilidad, escenarios probabilísticos.

Estructura del trabajo

El documento se organiza en seis capítulos. Luego de esta introducción, el capítulo II desarrolla la dirección estratégica empresarial del proyecto; el capítulo III aborda el *marketing* estratégico y la propuesta de la nueva marca; el capítulo IV presenta la investigación de mercados y el plan de negocios; el capítulo V contiene la evaluación financiera; y el capítulo VI recoge las conclusiones, las recomendaciones y las nuevas preguntas de investigación que surgieron durante el proceso.

CAPÍTULO II
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL

Sector industrial

Producción y exportación de sombreros de paja toquilla.

- **Regularización**: Con base en la normativa ecuatoriana, principalmente tributaria, en el sector existen básicamente dos tipos de productores de sombreros: empresas constituidas formalmente bajo un RUC y registro de exportador habitual de bienes; y negocios amparados en la calificación artesanal. La empresa se encuentra en la primera figura (RUC con registro de exportador), con lo que cumple todas las normas y leyes del país. Además, en el ámbito internacional, la empresa utiliza productos certificados (químicos y textiles principalmente) en origen por sus fabricantes, lo que le permite ingresar sin restricciones a mercados que exigen el cumplimiento de este tipo de normas como el europeo; en resumen, cumple toda la normativa local e internacional exigida.

- **Fragmentación del sector:** De acuerdo con el canal de ventas que se utilizará, la competencia no se limita a empresas locales sino también a firmas extranjeras que venden productos del mismo tipo o sustitutos muy parecidos (fibras naturales). Si bien existe competencia, el mercado al que apunta la empresa (lujo, exclusivo y personalizado) ha sido poco explotado.

- **Factores críticos:**
    - Actualmente, la empresa no cuenta con tienda en línea, mientras que el sector industrial sí la tiene.
    - La cobertura de la empresa a clientes minoristas no es adecuada, mientras que el sector sí cuenta con ella.
    - La capacidad de personalización y diseños propios constituye la principal fortaleza de la empresa frente a un sector que, en su gran mayoría, produce colecciones preelaboradas.
    - Actualmente, ningún competidor ofrece productos de este segmento con el nivel de personalización y calidad que la empresa puede ofertar en su e-commerce.

A partir de los factores críticos identificados, se concluye lo siguiente:

- Ubicación: En una primera etapa, el centro de producción y las bodegas se ubicarán en la ciudad de Cuenca, desde donde se tiene acceso a servicios de *courier* a cualquier parte del mundo.

- Precio: Se manejarán precios premium para todos los productos, reforzando siempre su condición de producto artesanal, escaso, limitado, de lujo y exclusivo.

- Stock: Al tratarse de colecciones y producciones limitadas, el sistema del *e-commerce* contará con un manejo de *stock* automático a partir del cual tanto la empresa como el cliente sabrán cuántas unidades quedan disponibles de cada modelo.

- Calidad: La empresa se ha caracterizado siempre por ofrecer la mejor calidad del mercado en todos los aspectos (materiales, materia prima, procesos, accesorios, etc.), aspecto comprobado con sus clientes mayoristas, llegando a obtener tasas de devolución cero, y que permite, además, sustentar la estrategia de precio.

- Servicio: La propuesta que se lanza con este e-commerce es un servicio que no ofrece ningún otro competidor, debido a las dificultades que implica personalizar un producto; bajo el modelo propuesto, esta será la ventaja competitiva de la empresa.

- Cobertura geográfica: La empresa ya tiene convenios con FedEx y DHL (cuentas corporativas con precios especiales) para el envío de sus productos con tarifas mucho menores que las normales (hasta 60 % menos) y con la rapidez y seguridad que ofrecen estas empresas de *courier.*

- Alianzas estratégicas: Se deben establecer alianzas con marcas de lujo de diferentes sectores para promocionar el producto; ya se ha conversado con diseñadores de moda, joyerías, marcas de vehículos, etc.

- Innovación en productos: Este es otro de los eslabones clave de la oferta, ya que cada temporada se renovarán modelos y diseños, lo que permite contar con un portafolio de productos bastante extenso.

Modelo de empresa

Bernal Hats es una empresa productora y exportadora de sombreros de paja toquilla, que en la actualidad atiende únicamente un mercado mayorista internacional bajo órdenes de producción. El nuevo modelo de negocio que se plantea es la implementación de un canal de ventas en línea (*e-commerce*), junto con la creación de una nueva marca bajo la cual se comercializará dicho canal. Los productos por ofertar serán sombreros de paja toquilla con un alto nivel de personalización; se desarrollarán varias etapas hasta llegar al máximo nivel de personalización posible de ofrecer al cliente; el precio será premium, sin descuidar campañas especiales para fechas específicas. La web será el lugar de venta, y la promoción

de la marca y productos se realizará principalmente mediante redes sociales y alianzas estratégicas.

La empresa ofertará siempre productos extraordinarios, y la información transmitida al cliente buscará generar un deseo que se traduzca en una acción de compra, brindándole una experiencia desde que conoce digitalmente la marca hasta el momento en que usa el producto.

Segmento o nicho de mercado

El segmento de mercado en el que se enfoca la empresa es el de un cliente que busca, sobre todas las cosas, exclusividad. Se trata de personas con alto poder adquisitivo, vida lujosa y que, además, buscan siempre artículos de vestir complementarios, con información sobre ellos; es decir, un cliente que conozca o quiera conocer más sobre el producto (su historia y trazabilidad) y pueda apreciar su valor a partir de ese conocimiento. Además, se trata de un cliente al que le gusta vestir con elegancia y cuyo estilo de vida le permite utilizar ropa de verano.

Portafolio de productos

El sombrero de paja toquilla es el producto genérico, pero para el nuevo canal de ventas se contará con tres áreas principales:

1. Sombreros de hombre y de mujer “clásicos de paja toquilla” personalizados completamente de acuerdo con la cocreación con nuestros clientes.
2. Sombreros de hombre y de mujer en colecciones limitadas por temporada (preelaborados hasta ciertos pasos previos al terminado, de modo que permitan la personalización por parte del cliente).
3. Sombreros superfinos de hombre y de mujer de producción exclusiva para cada cliente (se tomará como punto de partida la campana de sombrero —materia prima— seleccionada por el cliente, y la terminación se hará de acuerdo con la personalización solicitada con detalles para cada cliente).

Áreas funcionales seleccionadas

1. Ventas.
2. Marketing.
3. Producción.

1. Ventas

Objetivos:
- Incrementar el volumen de ventas general de la fábrica.
- Obtener mayor beneficio en el precio final del producto.
- Generar un nivel de ingresos mensual que sostenga la operatividad de la fábrica en meses sin producción de exportación.

Políticas:
- Ofertar colecciones exclusivas para el canal en línea.
- Precios premium para todos los productos.

Estrategia:
- Generar un portafolio de productos en línea diseñado exclusivamente para este canal y comunicar al cliente esta exclusividad de producto.
- Educar y comunicar al cliente sobre la historia del producto.
- Personalización de productos disponibles en el *e-commerce*.

Procedimiento:
- Se utilizarán tejidos escasos y únicos para diseñar y producir modelos exclusivos para el e-commerce, y se informará a los clientes sobre la disponibilidad limitada del producto.
- Mediante redes sociales y la propia web del e-commerce se informará sobre la historia real del sombrero de paja toquilla, con base en información comprobable y utilizando la estrategia de comunicación más adecuada para el momento en el que se implemente.
- Se permitirá que los clientes seleccionen ciertos detalles del terminado de su sombrero como el color de la cinta exterior (puede ser visualizado de forma digital en varios colores) para el primer tipo de producto; y, para el segundo tipo, todo será personalizable a partir de la selección de la campana de paja toquilla.

2. Marketing

Objetivos:
- Crear una nueva marca bajo la cual se comercialice el nuevo canal de ventas.
- Posicionar la marca hasta alcanzar un 20 % de reconocimiento en el mercado objetivo dentro del primer año.
- Generar la información necesaria en redes sociales que produzca flujo de clientes hacia el *e-commerce* y apoye el reconocimiento de la marca en el mercado.

Políticas:
- Posicionamiento y comunicación de la marca como exclusiva y de lujo.

- Comunicar información real y verificable sobre el producto, los procesos y el impacto social beneficioso que genera el aporte económico-comercial en este sector de la economía ecuatoriana.

Estrategia:
- Analizar, identificar, diseñar y seleccionar la mejor propuesta de marca con todo lo que engloba la misma (logo, colores, eslogan, etc.) y que cumpla los requisitos necesarios, alineada con el modelo de negocio planteado.
- Generar un plan de acción para el posicionamiento de la marca detallando por semanas las acciones por realizar durante los primeros 12 meses tomando en cuenta fechas especiales que ayuden a promocionar mejor la marca y productos.
- Crear un banco de información e imágenes que puedan ser utilizadas para implementar las acciones de comunicación necesarias.

Procedimiento:
- Con el apoyo de profesionales del diseño, bajo las instrucciones y requerimientos del modelo de negocio, se buscará la mejor opción de marca para que sea la cara visible de este nuevo proyecto de canal de ventas.
- Elaborar un cronograma detallado de las acciones y canales a utilizarse para comunicar a los clientes (clientes potenciales: inicialmente, usuarios de redes sociales) la información pertinente a la marca y/o producto según sea el caso, de acuerdo con la planificación.

- Recopilar información de libros, periódicos, fotografías, revistas, incluso información oficial de fuentes como el Banco Central del Ecuador o Aduana del Ecuador, entre otras, además de redactar información conocida y generada por miembros de Bernal Hats, así como de otros actores involucrados en el sector industrial, sobre la historia del sombrero de paja toquilla y todo lo referente al mismo que pueda generar historias o información de interés para los clientes.

3. Producción

Objetivos:
- Utilizar materia prima y materiales (*stock* guardado) listos para procesos de terminación.
- Utilizar la capacidad instalada (máquinas y procesos) en tiempos que están siendo subutilizados o sin utilización.
- Mantener una línea de producción constante que atienda el canal de ventas *e-commerce*.

Políticas:
- Terminado o acabado del producto de acuerdo con la elección del cliente.

- Optimización de recursos tanto físicos como de tiempo y conocimiento aplicados al modelo B2C planteado.

Estrategia:
- Terminado bajo pedido (*finish to order*).
- Materia prima (campanas de sombrero) y materiales (cintas, adornos, empaque, etc.) trabajados, elaborados y semilistos para ser terminados cuando se genere la orden.
- Asignar un porcentaje de las horas ociosas a la elaboración de accesorios, adornos o complementos que ayudarán a generar diferenciación y agregar valor al producto final.

Procedimiento:
- Cuando el cliente compra el producto con los detalles que seleccionó, se genera una orden de producción interna en la que se indican los detalles del producto por terminar y el plazo de despacho, que no debe superar las 48 horas.

- Todos los materiales (ofertados como opciones dentro del *e-commerce*) estarán semilistos para que, una vez generada la orden del cliente, se coloquen en el sombrero; es decir, se unan todas las partes y quede el producto listo para empaque.
- Una parte de las horas ociosas será empleada en el desarrollo y elaboración de artículos complementarios como cintas de otros modelos, materiales o colores, fundas para guardar los sombreros, cajas, accesorios (joyas, plumas, cadenas, etc.) y otros artículos que complementen la oferta del *e-commerce* agregando valor al producto final y brindando al cliente una experiencia diferente.

Integración de recursos estratégicos

1. Talento humano

Se requieren cinco talentos para el desarrollo del proyecto:

* Diseñador / programador del *e-commerce*.
* Coordinador de ventas y despachos.
* Costurera.
* Operador de prensa.
* *Community manager*.

Estrategias para reclutar:

- Gremios: solicitar perfiles sobre todo en el área de operarios.

- Redes sociales: recibir CV por medio de publicaciones de requerimiento de personal en redes sociales.
- Pedir referencias a empresas amigas y conocidas, sobre todo para los trabajos de la parte digital.

Estrategias para seleccionar:

- Revisión y validación de los CV.
- Verificación de las recomendaciones, mediante el análisis de los trabajos realizados (páginas web, redes sociales, etc.).
- Entrevista personal acompañada de un cuestionario especializado.

Estrategias para capacitar:

- Capacitación interna (inducción): debe ser, de manera obligatoria, la primera capacitación que reciba el personal al ingresar a la empresa e incluir no solo sus funciones específicas, sino también conocimientos generales sobre las demás actividades en la empresa, así como la filosofía y normas generales.
- Capacitación externa: Se programará la asistencia del personal a cursos de actualización de conocimientos (distintas áreas) por lo menos dos veces al año.
- Capacitación interna en nuevas actividades: Se capacitará al personal en el desarrollo de nuevas actividades y productos (por ejemplo, la elaboración de los empaques) dentro de las mismas áreas de la empresa o afines, principalmente en el área de producción.

2. Recursos materiales

Tabla 1

Activos fijos requeridos para el canal de comercio electrónico

ACTIVOS FIJOS	UTILIDAD
Computadoras	Equipo básico necesario para manejar el e-commerce.
Equipo básico de fotografía	Equipo necesario para fotografiar los productos y subir las imágenes al e-commerce.
Máquina de coser	Máquina necesaria para el terminado de los sombreros.
Prensa de sombreros	Máquina necesaria para dar forma a los sombreros.

ACTIVOS FIJOS	UTILIDAD
Herramientas	Distintas herramientas utilizadas en el terminado del producto.
Área de bodega	Se necesita un espacio distinto para el *stock* de esta línea de producción y producto terminado, donde además será empacado y despachado.

Tabla 2

Activos intangibles del proyecto

ACTIVOS INTANGIBLES	UTILIDAD
Reputación corporativa	Se debe resaltar la historia de la empresa como fabricante y exportadora, así como comunicar las opiniones o referencias de sus clientes.
Marca	Se debe crear una nueva marca o submarca bajo la cual se comercialice esta nueva línea, estrechamente ligada a la historia y tradición familiar en el negocio de los sombreros.
Know-how	Es uno de los principales activos de la empresa, incluso el más importante, ya que esta ha desarrollado sus propios procesos, equipos, herramientas, diseños, etc. para obtener la calidad de su producto final.
Alianzas estratégicas	Trabajar de la mano con marcas de productos de lujo en la promoción de la marca y productos será una de las principales actividades por realizar en el área de promoción.

3. Recursos no materiales

Tabla 3

Recursos no materiales del proyecto

RECURSOS NO MATERIALES	**¿POR QUÉ?**
Sistema de tienda virtual	Esta es la plataforma base para desarrollar este canal de ventas.
Sistema interno de inventarios	Este sistema permitirá controlar los materiales y la materia prima de cada modelo ofertado en la web.
Sistema de contabilidad	Sistema básico de control general de todo el negocio, tributación y reportes gerenciales contables.
Sistema de costos y precios	Es importante tener identificado y por separado del sistema contable los costos de cada modelo de producto ofertado, así como el precio, las consideraciones y la estrategia de este.
Sistema de procesos internos de la línea e-commerce	El canal de ventas *online* tendrá una línea de procesos internos independiente y exclusiva de este canal.

RECURSOS NO MATERIALES	¿POR QUÉ?
Sistema de rastreo de los productos despachados	La entrega de los productos es un pilar fundamental del servicio, por lo que contar con un sistema de rastreo (enlazado al *tracking* de las empresas de courier) será de gran utilidad para el control interno.
Sistema de adquisición de nuevos materiales	La propuesta de productos exclusivos mediante el nuevo canal de ventas obliga a innovar constantemente en los materiales y accesorios utilizados en el terminado del sombrero, por lo que un sistema de adquisición de nuevos materiales será necesario para reponer los usados comúnmente y adquirir siempre nuevas opciones.
Sistema de publicidad	Las estrategias de publicidad y comunicación ligadas al posicionamiento de la marca son fundamentales para el éxito de este proyecto, por lo que será básico un sistema de manejo de publicidad que integre la información, imágenes, cronogramas, presupuestos, etc.

Estrategias de captación

- *Marketing* de contenidos en redes sociales. Generar información relevante en redes sociales que capte la atención de los clientes potenciales.

- Alianzas estratégicas con marcas y/o empresas de otros sectores industriales, pero con clientes similares. Por ejemplo, realizar alianzas con marcas de vehículos, restaurantes, *clubes, etc., para promocionar* de manera conjunta los productos.

- Participación en ferias, principalmente nacionales, en sectores estratégicos que ayuden a posicionar la marca.

- Presencia de marca en eventos sociales, deportivos, culturales, etc. Instalar stands, banners, muestras, etc., en distintos eventos, muy enfocados en los mercados objetivo (eventos ecuestres, por ejemplo).

Estrategias de repetición

- Mantener una base de datos y comunicar periódicamente a quienes ya compraron una vez las novedades sobre los productos (nuevos modelos y colecciones).

- *Marketing one to one* en cumpleaños y fechas especiales con descuentos o promociones.

- Con cada compra generar un bono de dinero o descuento aplicable en la siguiente compra.

- Recomendar productos complementarios o versiones superiores basándose en el historial de compra vía correo electrónico.

Estrategias relacionales

- Regalos especiales para los clientes con más de dos compras en un periodo determinado.

- Enviar correos periódicos a los clientes con información sobre el cuidado de su producto.

- Mantener al cliente informado sobre las actividades de la empresa (participación en ferias, eventos, etc.) para que se sienta parte de ella.

- Brindar garantías efectivas y reales sobre los productos.

Estrategias de vinculación

- Pedir a los clientes que compartan sus experiencias con los productos (texto y fotografías) y que autoricen su publicación en las redes de la empresa, haciéndolos parte de su comunidad.

- Realizar una obra social financiada directamente con las ventas y hacer partícipes a los clientes, informándoles que contribuyeron a generarla.

Objetivos de la dirección estratégica

Tabla 4

Cuadro de mando integral (BSC) de Bernal Hats E-commerce

CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC) — BERNAL HATS E-COMMERCE

10 objetivos estratégicos — 30 iniciativas SMART con KPI asociados

N.º	Perspectiva BSC	Objetivo estratégico	Iniciativa SMART	KPI	Fórmula de cálculo	Unidad	Inicial	Meta Año 1	Meta Año 3	Frecuencia	Responsable
1	Cliente	**1. Participación de mercado**	Crear e implementar la tienda en línea. Totalmente operativa antes del final del Q1 del Año 1, alcanzando 200 sesiones únicas diarias con tasa de rebote ≤ 55 %.	Sesiones únicas diarias / *tasa de rebote (bounce rate) Importante medir la tasa de rebote frente a las ventas generadas para obtener la participación de mercado.*	Sesiones únicas/día promedio del mes; *Tasa de rebote* = (sesiones de una sola página / total de sesiones)	Sesiones/ día	0	200 / ≤55 %	800 / ≤40 %	Mensual	Coord. Comercial y *e-commerce*

CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC) — BERNAL HATS E-COMMERCE										
1			Despachar el 80 % de los pedidos de colecciones en 48 horas y de los superfinos en 14 días durante el Año 1.	Cumplimiento SLA de despacho (el SLA se mide desde que el cliente realiza la compra hasta la entrega del paquete al courier internacional, no hasta su entrega al cliente final)	Pedidos despachados dentro del SLA / total de pedidos del período	%	n/a	80 %	≥95 %	Quincenal	Jefe de Producción y Calidad
1			Alcanzar que el 50 % de los pedidos del canal incluyan al menos una opción de personalización durante el Año 1, elevándolo al 90 % al cierre del Año 3.	Tasa de personalización de pedidos	Pedidos con ≥ 1 opción personalizada / total de pedidos del período	%	0 %	50 %	90 %	Mensual	Coord. Comercial y *e-commerce*

CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC) — BERNAL HATS E-COMMERCE											
2	**Financiera**	**2. Incremento de ventas**	Consolidar ventas anuales del canal B2C DTC por USD 70.000 en el Año 1, y USD 128.000 en el Año 3.	Ingresos anuales del canal DTC	Suma de facturación B2C del período (contable, sin IVA)	USD	0	70.000	128.000	Mensual	Gerente General
2			Ejecutar 2 campañas de productos de temporada por año, manteniendo el descuento efectivo por debajo del 15 % y sin comprometer el margen bruto anual objetivo del 44 %.	N.° de campañas / Descuento efectivo	N.° de campañas ejecutadas; Descuento efectivo = 1 − (precio neto / precio de lista)	N.° / %	n/a	2 / ≤15 %	2 / ≤15 %	Trimestral	Coord. Comercial y *e-commerce*

CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC) — BERNAL HATS E-COMMERCE											
2			Contactar formalmente y cerrar acuerdos con al menos 3 plataformas de venta o importadores extranjeros durante el Año 1, generando ≥ 20 % de ingresos adicionales por vía B2B facilitada por la tienda.	N.° de acuerdos activos / % ingresos B2B derivados	N.° acuerdos firmados; % ingresos B2B derivados / Ingresos totales del canal	N.° / %	0	3 / 20 %	3 / 30 %	Trimestral	Gerente General
3	**Financiera**	**3. Rentabilidad**	Migrar el 100 % de la producción del canal DTC (o generar una nueva línea de producción exclusiva para DTC) y, para el final del Año 3, elevar el margen bruto unitario del 44 % al 55 % DTC	Margen bruto unitario B2C	(Precio venta unitario − Costo variable unitario) / Precio venta unitario	%	42 %	48 %	55 %	Mensual	Gerente General

CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC) — BERNAL HATS E-COMMERCE											
3			Utilizar el 100 % de las campanas excedentes de la producción mayorista como materia prima del canal DTC durante el Año 1, reduciendo el costo hundido efectivo en ≥ USD 6/unidad.	% campanas excedentes reutilizadas / Ahorro USD/u	Campanas excedentes usadas en DTC / total campanas excedentes disponibles	% / USD	0 %	100 % / USD 6	100 % / USD 8	Mensual	Jefe de Producción y Calidad
3			Alcanzar un ROI del canal DTC ≥ 15 % en el Año 1 y ≥ 45 % en el Año 3 mediante la optimización de tiempos muertos, con un OEE de la línea DTC ≥ 65 % en el Año 1.	ROI del canal DTC / OEE	ROI = Utilidad neta del canal / Inversión inicial; OEE = Disponibilidad × Rendimiento × Calidad	% / %	n/a	15 % / 65 %	45 % / 75 %	Trimestral	Gerente General + Jefe de Producción

CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC) — BERNAL HATS E-COMMERCE											
4	**Aprendizaje y Crecimiento**	**4. Crecimiento**	Activar comercialmente la tienda DTC en EE. UU., Europa y Asia al cierre del Q3 del Año 1, alcanzando ≥ 30 % de ingresos del canal originados fuera de Ecuador antes del Año 2.	% ingresos internacionales	Ingresos originados fuera de Ecuador / Ingresos totales del canal	%	0 %	30 %	60 %	Mensual	Coord. Comercial y *e-commerce*
4			Construir una base de datos de ≥ 1.500 clientes potenciales del nicho HNWI internacional con *opt-in* al cierre del Año 1, sostenida con contenidos educativos mensuales sobre el producto y su origen.	N.° *leads* HNWI con *opt-in* / Apertura de *emails*	N.° contactos calificados en CRM con *opt-in* explícito; % de aperturas de campañas de *email*	N.° / %	0 / n/a	1.500 / 40 %	4.000 / 45 %	Mensual	*Community Manager*

CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC) — BERNAL HATS E-COMMERCE											
4			Estructurar el portafolio en tres categorías diferenciadas (sombreros personalizados, colecciones limitadas y superfinos personalizados).	N.° categorías con P&L propio	Contabilización de categorías con estado de resultados independiente reportado mensualmente	N.°	0	2	3	Trimestral	Gerente General
5	**Procesos Internos**	**5. Ventajas competitivas**	Mantener durante todo el horizonte una tasa de defectos por 1.000 unidades ≤ 5, medida en auditoría interna al 100 % de los pedidos antes del despacho.	Tasa de defectos por 1.000 unidades	(Unidades defectuosas / total unidades producidas) × 1.000	‰	n/a	≤ 5 ‰	≤ 5 ‰	Quincenal	Jefe de Producción y Calidad

CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC) — BERNAL HATS E-COMMERCE											
5			Asegurar que ≥ 70 % de los modelos y tejidos ofertados en la tienda *online* sean exclusivos del canal DTC.	% modelos exclusivos del canal DTC	Modelos exclusivos DTC / total de modelos activos en catálogo del canal	%	0 %	70 %	70 %	Trimestral	Jefe de Producción + Diseñador
5			Responder el 90 % de los requerimientos de clientes en ≤ 12 horas durante el Año 1, reduciendo el SLA a ≤ 4 horas al cierre del Año 3 mediante la implementación de *chatbots*, medido en el sistema CRM.	Tiempo medio de respuesta (TMR)	Promedio del tiempo entre creación del ticket y primera respuesta	Horas	12 h	12 h (90 %)	4 h (90 %)	Quincenal	Coord. Comercial y *e-commerce*

CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC) — BERNAL HATS E-COMMERCE											
6	**Cliente**	**6. Posicionamiento**	Firmar y activar 3 alianzas estratégicas con marcas de lujo (1 hotelería *premium*, 1 club ecuestre o restaurante de lujo, 1 *concept store*) al cierre del Q3 del Año 1, escalando a 8 alianzas activas al Año 3.	N.° de alianzas estratégicas activas	Conteo de convenios firmados y con al menos una activación conjunta ejecutada en el período	N.°	0	3	8	Trimestral	Gerente General
6			Sostener un *NPS (Net Promoter Score)* ≥ 60 en el Año 1 y ≥ 75 en el Año 3, medido tras cada entrega con encuesta poscompra automatizada en 5 días.	*Net Promoter Score (NPS)*	% Promotores (9-10) − % Detractores (0-6) en encuestas poscompra	*Score*	n/a	≥ 60	≥ 75	Mensual	Coord. Comercial y *e-commerce*

CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC) — BERNAL HATS E-COMMERCE											
6			Lograr al menos 2 apariciones editoriales en medios internacionales de moda y lujo (*Robb Report, Monocle, Vogue* u otros) por año, con retorno en medios ganados (*earned media*) ≥ USD 10.000 anuales.	N.° apariciones editoriales / EMV	Conteo de menciones en medios de lujo con audiencia > 200.000; EMV = valor equivalente de pauta pagada	N.° / USD	0	2 / 10.000	3 / 30.000	Trimestral	*Community Manager*
7	**Aprendizaje y Crecimiento**	**7. Reputación corporativa**	Ejecutar 1 campaña anual documentada de labor social con presupuesto definido (por ejemplo, 2 % de la utilidad neta) y reporte público anual auditable.	% Utilidad neta invertida en labor social	Presupuesto ejecutado en labor social / Utilidad neta del período	%	0 %	2 %	3 %	Anual	Gerente General

CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC) — BERNAL HATS E-COMMERCE											
7			Cumplir el 100 % de los pagos a proveedores en el plazo acordado de 30 días durante todos los meses del horizonte del proyecto, auditado en cierre contable mensual.	% Pagos puntuales a proveedores	Pagos realizados dentro de los 30 días acordados / Total de pagos del mes	%	n/a	100 %	100 %	Mensual	Coord. Administrativo -Financiero
7			Resolver ≥ 95 % de los reclamos por defecto de fabricación en ≤ 7 días hábiles, con reposición íntegra del producto y confirmación positiva del cliente antes del cierre del ticket.	% Reclamos resueltos en SLA	Reclamos resueltos ≤ 7 días con cliente satisfecho / Total de reclamos válidos	%	n/a	≥ 95 %	≥ 98 %	Mensual	Coord. Comercial y *e-commerce*

CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC) — BERNAL HATS E-COMMERCE											
8	**Aprendizaje y Crecimiento**	**8. Desarrollo de marca**	Diseñar, registrar en el Servicio Nacional de Derechos Intelectuales (SENADI) y activar formalmente la nueva submarca DTC antes del final del Q2 del Año 1, incluyendo logotipo, paleta cromática y manual de marca.	Hito de registro y lanzamiento de submarca	Fecha de resolución de registro SENADI + fecha de lanzamiento público de la submarca	Fecha	n/a	Q2 Año 1	Vigente	Único	Gerente General + Diseñador
8			Ejecutar el plan de *marketing* y comunicación en redes sociales publicando ≥ 12 piezas mensuales alineadas al calendario editorial, alcanzando ≥ 3 % de tasa de *engagement.*	Piezas publicadas / Tasa de *engagement*	Publicaciones/mes; *Engagement* = *(me gusta* + *comentarios* + *compartidos)* / alcance total	N.° / %	0 / 0 %	12 / 3 %	24 / 5 %	Mensual	*Community Manager*

CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC) — BERNAL HATS E-COMMERCE											
8			Alcanzar un reconocimiento de marca asistido (*brand awareness*) del 20 % en el mercado objetivo ecuatoriano y del 10 % en 3 mercados internacionales al cierre del Año 1, medido con encuesta CAWI semestral.	*Reconocimiento de marca asistido*	% de encuestados del segmento HNWI que reconocen la marca al ver el logo (n ≥ 400)	%	0 %	20 % / 10 %	35 % / 20 %	Semestral	*Community Manager*
9	**Procesos Internos**	**9. Desarrollo de nuevos productos**	Publicar cada mes de enero (Años 1, 2 y 3) al menos 1 modelo o variante inédita en el mercado, con estudio previo de colorimetría y tendencias del año en curso.	N.° modelos inéditos lanzados en enero	Conteo de referencias nuevas publicadas en el catálogo entre el 1 y el 31 de enero	N.°	0	1 (con estudio)	3 (con estudio)	Anual	Jefe de Producción + Diseñador

CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC) — BERNAL HATS E-COMMERCE											
9			Asegurar que ≥ 30 % de los ingresos del canal en el Año 1 y ≥ 45 % en el Año 3 provengan de productos con menos de 12 meses en catálogo (índice de renovación).	% Ingresos de productos < 12 meses	Ingresos por productos lanzados en los últimos 12 meses / Ingresos totales del período	%	0 %	30 %	45 %	Trimestral	Coord. Comercial y *e-commerce*
9			Incorporar al catálogo *online* ≥ 6 referencias nuevas de accesorios complementarios por trimestre durante el Año 1 (empaques, colgadores, cintas), utilizando el *stock* ya desarrollado.	N.° accesorios nuevos por trimestre	Conteo de SKU de accesorios activos en el catálogo lanzados en el trimestre	SKU	0	6 / trimestre	10 / trimestre	Trimestral	Jefe de Producción + Diseñador

CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC) — BERNAL HATS E-COMMERCE											
10	Cliente	**10. Fidelización**	Construir una comunidad activa de propietarios (Bernal Circle) con ≥ 150 miembros al cierre del Año 1 y ≥ 700 al Año 3, con al menos 1 evento comunitario anual.	N.° miembros Bernal Circle / Eventos	Miembros registrados en la plataforma comunitaria con al menos 1 interacción trimestral	N.° / N.°	0	150 / 1	700 / 3	Trimestral	*Community Manager*
10			Alcanzar una tasa de recompra del 15 % en el Año 1 y del 35 % en el Año 3, medida sobre la cohorte de clientes con ≥ 6 meses en la base de datos.	Tasa de recompra (cohortes)	Clientes con ≥ 2 compras en 12 meses / Clientes activos de la cohorte	%	n/a	15 %	35 %	Trimestral	Coord. Comercial y e-*comm*erce

CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC) — BERNAL HATS E-COMMERCE											
10			Entregar en el 100 % de las compras ≥ USD 500 un obsequio o beneficio adicional documentado (cinta, pin, funda *premium*), con reconocimiento explícito del cliente en la encuesta poscompra.	% Pedidos con obsequio + reconocimiento	Pedidos elegibles con obsequio efectivamente entregado y reconocido / total pedidos elegibles	%	0 %	100 %	100 %	Mensual	Coord. Comercial y *e-commerce*

Tabla 5

Resumen por perspectiva del mapa estratégico BSC

RESUMEN POR PERSPECTIVA — Mapa Estratégico BSC			
Distribución de los 10 objetivos y 30 iniciativas por perspectiva BSC			
N.º	**Perspectiva**	**Objetivos incluidos**	**Descripción / KPI representativo**

RESUMEN POR PERSPECTIVA — Mapa Estratégico BSC			
1	**Financiera**	**2. Incremento de ventas · 3. Rentabilidad**	Convierte la ejecución operativa en resultados económicos. KPI: ingresos anuales del canal DTC, margen bruto unitario, ROI del canal DTC, % campanas excedentes reutilizadas.
2	**Cliente**	**1. Participación de mercado · 6. Posicionamiento · 10. Fidelización**	Mide la relación con el mercado objetivo HNWI. KPI: sesiones únicas, SLA de despacho, tasa de personalización, NPS, alianzas activas, apariciones editoriales, miembros Bernal Circle, tasa de recompra.
3	**Procesos Internos**	**5. Ventajas competitivas · 9. Desarrollo de nuevos productos**	Traduce la propuesta de valor en procesos operativos verificables. KPI: tasa de defectos ‰, % modelos exclusivos DTC, TMR, N.° modelos inéditos lanzados, % ingresos de productos < 12 meses.
4	**Aprendizaje y Crecimiento**	**4. Crecimiento · 7. Reputación corporativa · 8. Desarrollo de marca**	Construye las capacidades intangibles que sostienen el sistema. KPI: % ingresos internacionales, base de datos HNWI, N.° categorías con P&L, % utilidad en labor social, *reconocimiento de marca asistido*, *engagement*.

Variables del modelo de ventaja competitiva de Bernal Hats E-commerce

La ventaja competitiva de Bernal Hats E-commerce nace de unir lo que la empresa ha venido haciendo por muchos años y sabe hacer muy bien, que es producir sombreros de paja toquilla de alta calidad, con un nuevo canal directo al consumidor final. No se trata solamente de abrir un nuevo canal de ventas con una tienda en línea, sino de aplicar a este canal la experiencia acumulada durante años en exportación, producción artesanal, desarrollo de moldes y modelos, selección de materiales y atención al cliente para crear una oferta más exclusiva y personalizada, y con mayor margen que la venta tradicional al por mayor, además de aprovechar recursos y capacidad instalada en tiempos muertos.

El modelo de ventaja competitiva de Bernal Hats E-commerce se sostiene en seis variables principales: innovación, calidad, eficiencia, diferenciación, servicio y modelo de empresa. Estas variables no funcionan por separado; se complementan entre sí. La innovación permite ofrecer productos nuevos; la calidad respalda el precio y la confianza; la eficiencia hace posible cumplir tiempos y cuidar costos; la diferenciación evita competir solo por precio; el servicio acompaña al cliente antes, durante y después de la compra; y el modelo de empresa permite que todo esto sea posible sin perder la esencia artesanal de Bernal Hats.

1. Innovación

- La innovación del proyecto se refleja, en primer lugar, en el lanzamiento de productos que no han sido ofertados antes de esta forma en el mercado. Bernal Hats cuenta con experiencia de muchos años en exportación y esa experiencia ha permitido desarrollar diseños, tejidos, adornos, materiales y acabados propios. Con el *e-commerce*, estos desarrollos ya no dependerán únicamente de pedidos mayoristas, sino que podrán presentarse directamente al consumidor final, de forma paulatina y organizada, como colecciones especiales de la marca.

- La personalización del producto es uno de los puntos más importantes de esta innovación. El cliente podrá escoger detalles del terminado del sombrero, como ciertos materiales, cintas, colores, accesorios y combinaciones. Este nivel de personalización diferencia a Bernal Hats de muchas empresas que venden sombreros terminados en serie. Además, la empresa puede hacerlo porque cuenta con una estructura productiva flexible, con una distribución (*layout*) de trabajo lineal, conocimiento técnico propio y aprovechamiento de tiempos e inventarios que actualmente no siempre se utilizan al máximo.
- También existe innovación en el canal de ventas. Para Bernal Hats, llegar directamente al consumidor por medio de una tienda virtual es un cambio importante,

porque los compradores finales antes no tenían acceso directo a esta línea de productos de esta manera. Ahora el cliente no solo compra un sombrero terminado, sino que participa en la elección de algunos detalles del producto. Esto convierte la compra en una experiencia más cercana, más exclusiva y coherente con un producto artesanal de lujo.

2. Calidad

- La calidad es el pilar central de la ventaja competitiva. Bernal Hats ha mantenido históricamente una política de calidad superior al promedio del mercado, especialmente por su experiencia en exportación. Esta práctica debe mantenerse en el canal DTC, porque el cliente final que compra un producto personalizado y de mayor valor espera recibir un sombrero bien terminado, durable, cómodo, elegante y coherente con lo que se le prometió en la tienda virtual.
- Un elemento específico de calidad está en los moldes o patrones que dan forma a los sombreros. Estos moldes han sido diseñados y elaborados a mano durante muchos años por Hugo R. Bernal C., actual gerente general y propietario de la empresa. Normalmente, este tipo de moldes es fabricado por empresas especializadas en Europa e importado por fábricas ecuatorianas; en este caso, Bernal Hats ha desarrollado sus propios métodos y *know-how*. Esto permite una mayor versatilidad, porque la empresa puede combinar moldes, adaptar formas y generar modelos que no serían fáciles de copiar por competidores que dependen de moldes externos.
- La calidad también se apoya en los materiales utilizados. Los insumos que usa la empresa cumplen normativas internacionales y son amigables con el medio ambiente, lo cual ha sido necesario para ingresar a mercados europeos y asiáticos mediante exportación al por mayor. Esta base permite que el canal *e-commerce* arranque con estándares ya conocidos por la empresa y no desde cero. En otras palabras, el nuevo canal se apalanca en experiencias ya probadas en mercados exigentes.

3. Eficiencia

- La eficiencia del modelo parte del uso inteligente de recursos que la empresa ya posee. La línea de *e-commerce* no se construye con productos de rechazo ni con sombreros de liquidación. Al contrario, se plantea utilizar campanas y materiales de primera calidad, muchas veces excedentes de la producción de exportación. Esto significa que una parte importante del proceso productivo ya está avanzada, y que la empresa puede terminar esos sombreros bajo una propuesta nueva, personalizada y de mayor valor comercial.
- Otra fuente de eficiencia está en la utilización de tiempos ociosos de la producción mayorista. En los momentos en que la fábrica no esté dedicada por completo a

pedidos de exportación, se podrán realizar actividades de terminado, preparación de materiales, mantenimiento y producción para la línea de *e-commerce.* Así se aprovecha mejor la capacidad instalada, se reducen tiempos muertos y se mejora la rentabilidad del taller sin necesidad de aumentar de manera significativa los costos fijos.

- La eficiencia también se refleja en el despacho. El objetivo es que, una vez recibido el pedido, los materiales necesarios ya estén listos dentro de una línea de producción correctamente organizada. El trabajo final será unir los detalles escogidos por el cliente, terminar el sombrero, realizar el control de calidad, empacarlo y despacharlo. En condiciones normales, esto debería permitir un despacho máximo de 48 horas desde la orden de compra hasta la entrega del paquete al courier de transporte internacional.

4. Diferenciación

- La diferenciación se basa en ofrecer elementos que no sean comunes en el mercado. En primer lugar, las cintas interiores o *sweatbands* que se utilizarán para esta línea serán exclusivas de la empresa. No se trabajará únicamente con productos genéricos o en serie, sino con materiales fabricados especialmente para Bernal Hats. Este detalle, aunque puede parecer pequeño, fortalece la percepción de exclusividad del producto.
- En segundo lugar, se desarrollará una colección exclusiva de cintas exteriores para el *e-commerce*. Estas cintas podrán diferenciarse por diseño, color, material y combinación. El cliente podrá seleccionarlas para el terminado inicial del sombrero o incluso comprarlas adicionalmente para cambiarlas y combinarlas posteriormente. También se mantendrá la opción de cintas clásicas, como negras, azules o marrones, pero la intención es que la línea digital tenga una identidad propia y no sea simplemente una repetición de la producción tradicional.
- La diferenciación también está en la forma de llegar al cliente. Con la tienda en línea, las estrategias de *marketing*, las alianzas y la participación en ferias o espacios relacionados con bienes de lujo, Bernal Hats no esperará únicamente a que el cliente llegue a la empresa. Será la empresa la que se acerque al cliente, incluso de manera física cuando sea necesario, por medio de alianzas, activaciones, entregas a domicilio y una comunicación más directa del valor del sombrero de paja toquilla.

5. Servicio

- El servicio es una parte esencial del modelo, porque un producto personalizado requiere acompañamiento. La atención al cliente no debe limitarse a responder preguntas generales; debe ayudar al comprador a entender las opciones disponibles, escoger detalles, confirmar medidas, resolver dudas sobre materiales y sentirse seguro durante todo el proceso. Inicialmente, la empresa plantea responder los

requerimientos en un plazo máximo de 12 horas, con la meta de mejorar paulatinamente hasta llegar a una atención en tiempo real, conforme el *e-commerce* crezca y se consolide.

- Otro elemento de servicio será la logística. La empresa ya ha analizado convenios con empresas de *courier* para que los clientes reciban los productos con mayor rapidez, seguridad y mejor costo de transporte. El objetivo es enlazar la tienda virtual con páginas de *courier* como DHL o FedEx, para que las guías se generen automáticamente y el cliente pueda tener un costo final claro, incluyendo producto y envío. Esta integración también daría seguridad a la empresa, porque los datos del cliente y la guía de envío quedarían correctamente generados desde la compra.
- Además, el servicio incluye detalles de personalización adicionales que aumentan el valor percibido. Por ejemplo, se ofrecerá la opción de incluir iniciales, nombres o logotipos en pines de plata con baño de oro, mediante convenios con joyerías de la ciudad. Este detalle tomará más tiempo que un pedido estándar, pero tiene un valor diferenciador importante porque no es algo común en el mercado. Incluso el diseño podrá ser trabajado por Bernal Hats a partir de los requerimientos del cliente, y el pin podrá colocarse en la cinta del sombrero, preferentemente en el nudo del corbatín.

6. Modelo de empresa

- El modelo de empresa de Bernal Hats E-commerce se enfoca en atender un mercado nuevo para el negocio tradicional. La empresa pasará de vender principalmente bajo un esquema B2B de exportación a incorporar una línea B2C, directa al consumidor final, con alto nivel de personalización. Este cambio representa un desafío grande, pero es ejecutable porque la empresa ya cuenta con experiencia productiva, conocimiento del producto, flexibilidad operativa y recursos propios que permiten desarrollar esta propuesta sin incrementar los costos de manera desproporcionada.
- El modelo se apoya en un producto artesanal. Los sombreros de paja toquilla elaborados en Ecuador ya son reconocidos como productos artesanales, porque más del 80 % de su elaboración se realiza a mano y el porcentaje restante también requiere trabajo manual apoyado en herramientas o máquinas. Con el nivel de personalización que plantea el *e-commerce*, el componente artesanal aumenta todavía más, porque cada sombrero tendrá decisiones específicas del cliente y detalles trabajados de manera particular.
- Finalmente, el modelo busca ser sostenible en el tiempo porque se basa en recursos propios de la empresa: procesos, *know-how,* tecnología desarrollada internamente, diseño, experiencia, moldes, modelos, materiales exclusivos y capacidad de experimentación. Estos recursos son valiosos porque permiten ofrecer un producto superior; son raros porque no todas las empresas los tienen; son difíciles de imitar porque han sido desarrollados durante años; y son difíciles de sustituir porque

combinan experiencia familiar, conocimiento artesanal y capacidad productiva. Por eso, la ventaja competitiva de Bernal Hats E-commerce no depende de un solo elemento, sino de la suma organizada de todos estos recursos, según el marco VRIO (Barney, 1991).

En conclusión, la ventaja competitiva del proyecto está en transformar la experiencia artesanal y exportadora de Bernal Hats en una experiencia directa para el cliente final. El *e-commerce* permitirá vender con mayor margen, mostrar productos exclusivos, aprovechar mejor la capacidad instalada, personalizar el sombrero y ofrecer un servicio más cercano. Si la empresa mantiene la calidad, cumple los tiempos prometidos y comunica correctamente el valor artesanal del producto, el modelo puede diferenciarse claramente de competidores que venden sombreros de manera más genérica o masiva.

CAPÍTULO III
MARKETING ESTRATÉGICO

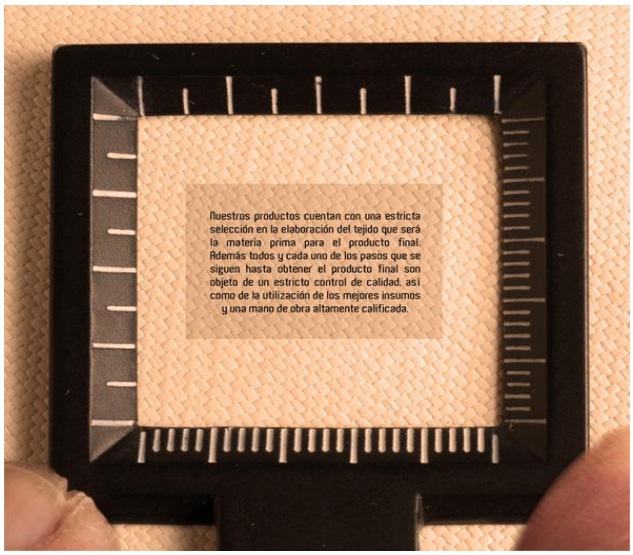


El lujo de la irracionalidad

En la era digital, de los datos y de los algoritmos; de la producción en masa y los bajos costos para el productor, pero precios altos para el consumidor sin beneficios diferenciadores en sus productos más allá de ser uno más entre millones, se encuentra una pequeña empresa familiar tradicional en la ciudad de Cuenca (Ecuador), que por cinco generaciones se ha dedicado a la transformación y comercialización de sombreros de paja toquilla conocidos en el mundo, equivocadamente, como *Panama hats*, y que hoy en día apuesta por un modelo de negocio completamente disruptivo y diferente, apuesta por la irracionalidad, apuesta por el lujo, la personalización, la trazabilidad, la especialización; aunque siempre de la mano de herramientas digitales que permitan que esta oferta llegue a sus clientes en el ámbito global.



Lujo: La industria tradicional de sombreros en el mundo continúa enfocada en precios y exhibe sus productos en anaqueles de diversas tiendas; Bernal Hats ha utilizado su conocimiento y experiencia y ese “olfato” del que hablan Agulla y Baccetti en el pódcast *La Cruda* (Granados, 2022) para detectar un segmento interesante: el cliente de verdadero lujo no quiere un sombrero; quiere una pieza de identidad que nadie más tenga, y quiere ser él mismo una parte importante de su elaboración.



Calidad: El proyecto de implementar un canal de ventas *online* con alta personalización no nace de un estudio de mercado convencional, sino de la comprensión profunda del deseo humano. “Nadie ofrece actualmente este nivel de personalización y calidad”, afirma la empresa.

Bernal Hats se convertirá, además de productor mayorista de grandes órdenes internacionales, en un detallista: un sombrerero único y muy especializado con una oferta completamente nueva y diferente en el mercado digital.



Personalización: Su nueva estrategia no oculta la complejidad de su proceso artesanal; la celebra. Bajo el modelo de *finish to order (terminado bajo pedido)*, la marca convierte lo que otros verían como un “problema” en un ritual de exclusividad. No es un producto que sale de una bodega; es una obra que se termina en Cuenca específicamente porque el cliente eligió el color de la cinta, el grado del tejido y la historia que quiere contar.

“Nuestro mercado siempre será irracional”, sostienen desde la firma. En efecto, nadie “necesita” racionalmente un sombrero de paja toquilla de grado superfino para sobrevivir al sol, pero muchos “desean” irracionalmente poseer una pieza de arte que capture siglos de historia ecuatoriana adaptada a su gusto personal.

Bernal Hats

Introducción y contextualización de la empresa

Trayectoria, valores y aportes de BERNAL HATS en la industria sombrerera ecuatoriana.

Bernal Hats es una empresa ecuatoriana con amplia trayectoria en el ámbito de la fabricación y comercialización de sombreros de alta calidad. Fundada con base en una visión de excelencia, la organización ha consolidado su posición en el sector gracias a la integración

de procesos artesanales, tecnología moderna y un enfoque orientado a la innovación constante.

La historia de Bernal Hats está marcada por la dedicación a preservar el arte sombrerero tradicional, fusionando métodos ancestrales transmitidos por generaciones con técnicas contemporáneas que garantizan la competitividad en los mercados actuales. Este compromiso se traduce en la elaboración de productos que no solo representan la elegancia y cultura del Ecuador, sino que también reflejan el esfuerzo, la creatividad y el rigor técnico de las empresas ecuatorianas.

La empresa se destaca por la selección rigurosa de materiales: Bernal Hats utiliza insumos de alta calidad en todos sus procesos, como la paja toquilla seleccionada, reconocida internacionalmente por su resistencia, flexibilidad y belleza, así como fibras y tejidos innovadores para la confección de modelos modernos. Cada sombrero es el resultado de un proceso minucioso que incluye el diseño, el tejido, el moldeado, el acabado y la inspección final, lo que asegura que el producto cumpla con los estándares de calidad de los mercados más exigentes del mundo.

El portafolio de Bernal Hats abarca una variedad de estilos de tejido, desde los clásicos y emblemáticos sombreros de paja toquilla — tejido declarado Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad por la UNESCO (UNESCO, 2012)— hasta propuestas contemporáneas que responden a las tendencias de la moda internacional.

La empresa desarrolla colecciones exclusivas y adaptadas a distintas temporadas, muchas veces colaborando con diseñadores y expertos en el sector textil para mantener una oferta relevante y diferenciada.

En cuanto a valores empresariales, Bernal Hats ha promovido el desarrollo de comunidades locales, generando empleo y oportunidades para personas artesanas y sus familias. La empresa contribuye a la transmisión de conocimientos y a la sostenibilidad económica, social y ambiental. Su compromiso con la responsabilidad social se refleja en iniciativas de preservación del patrimonio cultural y en la implementación de prácticas amigables con el medio ambiente.

El reconocimiento internacional de Bernal Hats ha sido posible gracias a la calidad de sus productos y a la gestión eficiente de sus operaciones. La marca ha participado en ferias, exposiciones y concursos nacionales e internacionales, logrando posicionar el nombre de Ecuador en mercados de América, Europa y Asia. Este reconocimiento ha permitido a la empresa establecer relaciones comerciales duraderas y ampliar su influencia en el sector sombrerero.

Bernal Hats representa una síntesis de tradición y modernidad, aportando significativamente al desarrollo de la industria sombrerera ecuatoriana. Su modelo de gestión destaca por la integración de valores culturales, sociales y empresariales, lo que convierte a la organización en un referente de calidad, innovación y compromiso con el país.

La evolución del mercado global de bienes de lujo y artesanía de alta gama y moda artesanal ha experimentado una metamorfosis en la última década, impulsada por una creciente demanda de autenticidad, trazabilidad y exclusividad, que ha transformado la manera en que las organizaciones gestionan su identidad. En este escenario, *Bernal Hats* se presenta no solo como una unidad productiva, sino como un baluarte de la tradición artesanal de Cuenca, Ecuador. Fundada y registrada oficialmente bajo la titularidad de **Hugo R. Bernal C., la empresa** representa décadas de especialización en la manufactura de sombreros de paja toquilla, siendo un referente de herencia cultural.

Bernal Hats ha pasado de ser un actor en la cadena de suministro internacional (enfocado principalmente en el modelo *B2B* en mercados como Estados Unidos, Europa y Asia) a enfrentar los desafíos de la era digital. La empresa se define por su competencia esencial: la capacidad de fusionar técnicas de tejido ancestrales con estándares de calidad exigidos por el *retail* de lujo mundial, generando una propuesta de valor que es, por definición, difícil de imitar.

Históricamente, la empresa ha operado bajo una visión orientada a la eficiencia en la exportación. Sin embargo, para evitar la miopía de marketing (que han padecido muchas empresas artesanales) —que consistiría en centrarse únicamente en la fabricación del sombrero (“hacemos sombreros”) y no en la experiencia del cliente (“promover estatus, protección y cultura”)

Bernal Hats ha iniciado un giro estratégico para centrarse en el cliente y se encuentra en un proceso de redefinición de su red de valor, reconociendo que el valor que entrega en su producto es multidimensional:

1. **Valor funcional:** Protección solar superior y ligereza.
2. **Valor experiencial:** La conexión emocional con la historia del artesano y el proceso de tejido a mano.
3. **Valor social:** El estatus que otorga portar una pieza de diseño exclusivo y auténtico.

Se analiza cómo la implementación de un canal de e-commerce no es simplemente una táctica de ventas, sino una decisión estratégica de *marketing mix* (plaza) y de comunicación integral.

Este nuevo canal busca la desintermediación para:

1. **Capturar valor económico:** Retener los márgenes que anteriormente quedaban en manos de distribuidores.
2. **Ejercer soberanía de marca:** Establecer el único punto de contacto digital oficial que garantice al cliente la adquisición de un producto original de Hugo R. Bernal C. (Bernal Hats).
3. **Gestionar la experiencia (UX):** Controlar el relato de marca desde el origen hasta la entrega final, transformando un objeto transaccional en una experiencia de lujo cultural.

Un factor fundamental de Bernal Hats que debe mencionarse en el análisis es la competencia esencial (*core competency*), ya que la empresa posee un activo intangible único: el "saber hacer" (*know-how*) de décadas de Hugo R. Bernal C. Esta competencia cumple con los dos requisitos fundamentales de la teoría:

(1) Realiza una contribución significativa al valor percibido por el cliente.

(2) Es extremadamente difícil de imitar por competidores que carecen de la profundidad técnica y el rigor de acabado que Bernal Hats imprime en cada pieza.

La implementación del canal de ventas *online*, objeto central de este estudio, se justifica mediante cuatro pilares del *marketing mix* estratégico:

- **Producto: como pilar fundamental, Bernal Hats cuenta con un producto que cumple todas** las características necesarias para ser vendido en el mercado objetivo y además mediante el canal de ventas *online* B2C tendrá la posibilidad de ofrecer colecciones exclusivas, no solo por la capacidad de personalización del producto que se ofertará a los clientes, sino por la limitada disponibilidad de unidades de cada tejido, además de optimizar tiempos y procesos dentro de la fábrica con la planificación de la línea de producción *e-commerce*.
- **Precio (Captura de Valor):** La plataforma digital permite implementar una estrategia de precios por valor percibido. Al poder comunicar directamente la complejidad del tejido y la legitimidad de Hugo R. Bernal C., la empresa puede sostener precios *premium* que reflejen el "sacrificio" que el cliente está dispuesto a hacer por una pieza única.
- **Distribución (Plaza):** Siguiendo la teoría de la red de valor, el *e-commerce* permite **reducir el número de transacciones**. Al eliminar intermediarios, Bernal Hats no solo optimiza su margen de utilidad, sino que acerca el producto al cliente de forma más eficiente (tiempo, lugar y posesión), garantizando que la promesa de valor no se altere en el trayecto.
- **Comunicación integral de marketing (IMC):** El *e-commerce* se convierte en el altavoz oficial de la marca. A través del modelo de las 6M, se establece una misión clara: educar al consumidor sobre la autenticidad de la marca y construir una comunidad digital leal que trascienda la compra transaccional.

En conclusión, Bernal Hats se encuentra en un momento de redefinición estratégica. La transición liderada por Hugo R. Bernal C. busca no solo el crecimiento económico, sino la protección del legado familiar y artesanal mediante la tecnología. Este capítulo sienta las bases para demostrar que la digitalización y el *marketing* estratégico son las herramientas necesarias para que una marca con raíces profundas en la tradición pueda florecer en un mercado global, digitalizado y altamente competitivo.

“Tradición que se teje, exclusividad que se viste”

Justificación del problema comercial: la urgencia de la transformación digital

El problema comercial identificado para la empresa Bernal Hats no reside únicamente en la ausencia de una plataforma transaccional, sino en una desconexión estratégica entre la capacidad productiva de excelencia de **Hugo R. Bernal C.** y la forma en que el mercado global consume actualmente productos de lujo. La implementación del canal de ventas *e-commerce* se justifica, por tanto, como la solución necesaria para mitigar tres riesgos críticos detectados desde la teoría del *marketing* estratégico.

Superación de la miopía de marketing y orientación al cliente

Como se planteó en la introducción, el enfoque tradicional de la organización ha estado centrado en el producto (exportación de volumen). Aplicando la teoría de Levitt (1960) sobre la miopía de marketing, Bernal Hats corre el riesgo de definirse exclusivamente por la manufactura de sombreros, ignorando que el cliente del siglo XXI no solo busca un satisfactor funcional para protegerse del sol, sino una experiencia de adquisición que valide su estilo de vida y valores.

La falta de un canal *e-commerce* propio genera un vacío en el *customer journey map* (mapa del recorrido del cliente). Actualmente, la empresa pierde el contacto con el consumidor en el momento en que el sombrero sale del taller de Cuenca. Al implementar la venta directa *online*, se recupera el control sobre la experiencia de usuario (UX), permitiendo que la organización pase de una orientación al producto hacia una orientación al mercado, donde la empatía y la gestión de la relación con el cliente (CRM) se vuelven el motor del crecimiento.

Reconfiguración de la red de valor y desintermediación

Desde la perspectiva de la distribución estratégica, Bernal Hats opera actualmente dentro de un canal de distribución largo. Según las características del caso analizado, la empresa depende de una serie de intermediarios que, si bien facilitan el acceso a mercados lejanos como Asia, también generan una “pérdida de control” sobre el mensaje de marca y una dilución del margen comercial.

La justificación comercial del *e-commerce* se basa en la reducción del número de transacciones. Cada intermediario en la cadena tradicional añade un costo, pero no necesariamente añade valor percibido para el cliente final. La implementación del canal digital permite a Hugo R. Bernal C. realizar una desintermediación estratégica, transformando la red de valor en un sistema más eficiente que garantiza:

1. **Tiempo:** El producto está disponible 24/7 sin depender de horarios de terceros.

2. **Lugar:** Se rompen las fronteras físicas, permitiendo una presencia global ubicua.
3. **Posesión:** Se simplifica el proceso de adquisición, reduciendo el esfuerzo (sacrificio) del cliente.

- **Misión estratégica:** Brindar una experiencia de identidad y herencia ecuatoriana en cada fibra, permitiendo que la esencia de cada cliente se refleje en los detalles de un producto artesanal exclusivo.
- **Propuesta de valor (marketing de empatía): más allá de un accesorio, la marca ofrece valor experiencial y social** al conectar la maestría del artesano con un estilo de vida de lujo y distinción.

Segmentación y posicionamiento

- **Segmento:** Clientes que buscan exclusividad, lujo y personalización, como se evidencia en pedidos específicos para mercados internacionales ya manejados para clientes mayoristas por décadas.

- **Diferenciación intangible:** La marca se diferencia por el uso de materiales de alta calidad en todas las etapas de sus procesos de producción, procesos de teñido especializados y la capacidad de adaptar el producto a las necesidades del cliente en este nuevo modelo de comercialización *online*.

- **Posicionamiento estratégico:**
  - La marca busca ocupar un lugar de **exclusividad y estatus** en la mente del consumidor, utilizando el precio no solo como un costo, sino como un indicador de calidad percibida y valor de marca.

- **Gestión de producto:**
  - Innovación constante a través del desarrollo de nuevos modelos, diseños propios, formas elaboradas por la propia empresa, tejidos elaborados a partir de ideas propias, colores y sus mezclas, de acuerdo con estudios de colorimetría enfocados en mercados de moda para ciertos segmentos y manteniendo líneas clásicas para otros segmentos, productos nuevos y diferentes como cachuchas de golf y gorras de fibra natural (estilo béisbol), para expandir el ciclo de vida del producto y atraer a nuevos adoptantes, son algunos ejemplos de la gestión de producto.

- **Competencias esenciales:** Capacidad de respuesta y adaptabilidad ante pedidos internacionales personalizados, gestionando logística eficiente (FedEx o DHL para optimizar la estructura de costos y captura de valor).

- **Red de valor (distribución):** Actualmente, la empresa opera como una UEN (Unidad Estratégica de Negocio) con fuerte enfoque en B2B (ventas a tiendas departamentales y distribuidores internacionales).

El objetivo estratégico

- **Hacia el B2C DTC:** Introducir en el mercado una nueva marca (*By Bernal Hats*) que se alinee directamente con el estilo de vida del cliente objetivo, mostrando lujo y exclusividad a través de una plataforma digital propia.

Modelo de implementación (las 6M de la comunicación)

- **Misión:** Convertir la plataforma en un escaparate global de la artesanía de alta calidad ecuatoriana.
- **Mercado:** Clientes "innovadores" y "primeros adoptantes" que valoran la sostenibilidad y el comercio directo con el origen. Rogers (2003)
- **Mensaje:** "Herencia, cultura, exclusividad, tu estilo, a un clic".
- **Medios:** Estrategia de *marketing* digital integral (SEO, redes sociales y *mailing*) para construir una comunidad en torno a la marca.
- **Monto:** Inversión en tecnología, promoción y *packaging* para generar una experiencia cautivadora adicional.
- **Medición:** Seguimiento de la **Contribución Neta de *Marketing* (CNM)** para asegurar la rentabilidad del canal *online*.

En resumen, la implementación del *e-commerce* no es una elección táctica opcional, sino una **decisión de dirección estratégica fundamental** para asegurar la supervivencia y el liderazgo de la marca de Hugo R. Bernal C. El problema comercial detectado es, en esencia, una brecha entre un producto de clase mundial y un modelo de comercialización analógico que limita el potencial de crecimiento y expone a la marca a riesgos reputacionales por parte de terceros.

Segmentación de mercado

Perfil de cliente (protopersona) Bernal Hats

Perfil masculino

1. **Identidad: Mathew, elegante y sofisticado**

- **Edad:** 35 a 65 años.
- **Ocupación:** Emprendedor creativo, arquitecto o ejecutivo de alto nivel.
- **Ubicación:** Residente en ciudades cosmopolitas, con viajes frecuentes a climas soleados o asistencia a eventos ecuestres y sociales de élite.
- **Frase clave:** "No quiero lo que todos pueden comprar en una *boutique* de aeropuerto".

2. Comportamientos y estilo de vida

- **Código de vestimenta:** Asiste a eventos con etiqueta *business casual*, pero busca siempre un elemento diferenciador que destaque su presencia.
- **Consumo consciente:** Valora profundamente la sostenibilidad y el origen de los materiales. Posee un ojo clínico para distinguir un fieltro de calidad o una paja toquilla auténtica.
- **Presencia digital:** Activo en redes sociales de forma discreta; es un exponente del "lujo silencioso" (*quiet luxury*).

3. Puntos de dolor (*pain points*)

- **El ajuste imperfecto:** Tiene dificultades para encontrar su talla exacta o siente que los sombreros industriales le resultan incómodos tras un uso prolongado.
- **La "uniformidad" del lujo:** Siente que las marcas de lujo tradicionales se han masificado, perdiendo su exclusividad y su "alma".
- **Falta de conexión:** Le resulta monótono comprar objetos sin conocer la narrativa, la tradición o el artesano que está detrás de la pieza.

4. La oportunidad estratégica para Bernal Hats

- **Personalización total:** Bernal Hats no solo ofrece su talla exacta, sino la posibilidad de elegir la cinta, el ala y detalles que narren la historia personal del cliente.
- **Factor "conversación":** El sombrero deja de ser un accesorio para convertirse en un imán de cumplidos y una historia que contar en reuniones sociales.
- **Sentido de pertenencia:** El cliente se siente parte de un club exclusivo de apreciación del arte manual y la tradición de Hugo R. Bernal C.

5. Análisis de marketing estratégico (recordatorios clave)

- **Atractivo funcional frente a emocional:** Mientras la competencia vende sombreros para "cubrirse del sol" (beneficio funcional), Bernal Hats se enfoca en el **atractivo emocional**, vendiendo el producto como una extensión de la personalidad y el estatus del cliente.
- **Grupos estratégicos:** Bernal Hats no compite con la moda rápida (*fast fashion*) ni con marcas de lujo genéricas. Se posiciona en la "alta costura de cabeza", creando un nuevo segmento de mercado (océano azul) basado en la autenticidad y la personalización extrema. Kim y Mauborgne (2005)

Perfil femenino

Protopersona femenina: "Isabella, la icono curadora"

1. **Identidad y contexto (el "quién")**
   - **Perfil:** Mujer de **32 a 48 años**. directora de galería, consultora de lujo o *socialité*.
   - **Residencia:** Madrid, CDMX o Miami (viajera frecuente a la Costa Azul o Ibiza).
   - **Mantra:** "La elegancia es ser recordada, no solo notada".
   - **Motivación:** Busca impacto y diferenciación social. Para ella, el sombrero es su "corona moderna".
2. **Análisis de comportamiento estratégico**
   - **Sensibilidad al precio: extremadamente baja.** El precio alto es un validador de exclusividad; si es "demasiado barato", duda de su valor social.
   - Nivel de ingresos: muy alto (USD 200.000 o más anuales).
   - **Lealtad:** Volátil. Solo es leal mientras la marca mantenga su mística de nicho y no se vuelva "masiva".
3. **Puntos de dolor frente a solución de Bernal Hats**

Tabla 6

Puntos de dolor y propuesta de valor para el perfil femenino

Punto de dolor (Isabella)	**Propuesta de valor (Bernal Hats)**
La masificación: Miedo a encontrar a otra mujer con el mismo accesorio en un evento.	**Exclusividad total:** Piezas únicas y series limitadas que garantizan la irrepetibilidad.
Falta de personalidad: Frustración con marcas de lujo "de centro comercial" que se ven iguales en todo el mundo.	**Cocreación:** Herramientas de personalización *online* para que ella diseñe su propia pieza *statement*.

4. **Conexión con el *marketing mix* (estrategia digital)**
   - **Canal:** Instagram (como *trendsetter*) y una plataforma de *e-commerce* que ofrezca una experiencia de "guante blanco".
   - **Mensaje:** Enfocado en la durabilidad de lujo (materiales que no pierden la forma) y el ritual de compra.

Comparativa: Mathew frente a Isabella

Tabla 7

Comparativa de los perfiles Mathew e Isabella

Característica	**Mathew (el ejecutivo)**	**Isabella (la icono)**
Motivación principal	Estatus y comodidad (*fit*).	Estética y diferenciación social.
Uso del sombrero	Complemento de su "uniforme de éxito".	Pieza central (*statement piece*) de su *look*.
Punto de dolor clave	El ajuste imperfecto / talla difícil.	La masificación / encontrar a otra igual.
Valor percibido	Calidad del material y durabilidad.	Mística de la marca y exclusividad.

2. El e-commerce como solución dual (océano azul)

Para capturar a ambos segmentos, la estrategia digital de **Hugo R. Bernal C.** se divide en:

- **Para Mathew:** Enfoque en la **funcionalidad técnica**. Guías de tallas milimétricas y personalización del *fit*.
- **Para Isabella:** Enfoque en la **exclusividad visual**. Ediciones limitadas, colores de temporada y preventas privadas.

3. Métricas de valor (KPI por segmento)

- **Segmento Masculino (Mathew):** Se mide el LTV (*lifetime value*). Es un cliente fiel que comprará el mismo modelo en diferentes colores si el ajuste es perfecto.
- **Segmento Femenino (Isabella):** Se mide el *social share* o *advocacy*. Isabella es una *trendsetter* que dará visibilidad orgánica a la marca en círculos de alto nivel.

Conclusión estratégica

La implementación del canal *e-commerce* permite a Bernal Hats realizar una discriminación de precios y mensajes efectiva. Mientras que para Mathew el valor está en la tradición y la perfección técnica, para Isabella reside en la narrativa y la distinción. El canal digital es el único medio capaz de ofrecer ambas experiencias de forma personalizada, superando la limitación del *retail tradicional.*

Posicionamiento

“Una experiencia de identidad y herencia ecuatoriana en cada fibra, tu esencia en cada detalle”

El e-commerce de Bernal Hats hará posible que cualquier cliente alrededor del mundo pueda adquirir productos de selección especial, con el máximo nivel de personalización, directamente desde la fábrica, e involucrarse en los detalles del terminado de su sombrero para crear piezas únicas, exclusivas e irrepetibles.

La matriz McKinsey-GE, también denominada matriz de atractividad del mercado y posición competitiva, permite ubicar una unidad de negocio según ambas dimensiones y orientar la asignación de recursos (Day, 1977).

La posición competitiva se evaluó mediante seis factores asociados con las capacidades productivas, comerciales y estratégicas de Bernal Hats. A cada factor se asignó una ponderación según su importancia relativa y una calificación en una escala de 1 a 5, donde 1 representa una posición muy débil y 5 una posición muy fuerte.

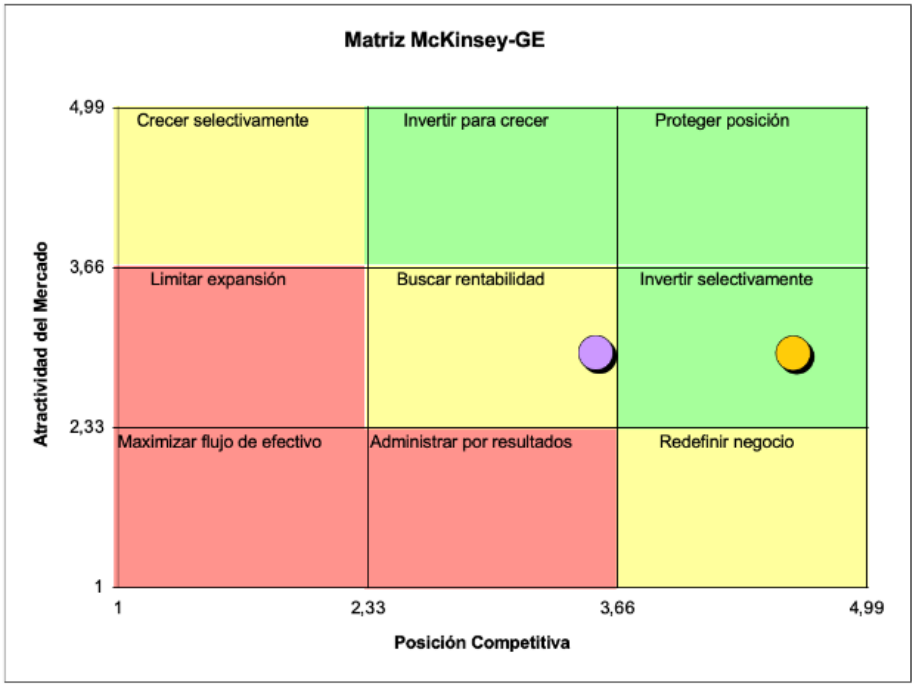
Se consideraron dos situaciones: la posición actual de la empresa, sustentada en su modelo tradicional de exportación mayorista, y una posición proyectada a tres años, condicionada a la implementación exitosa del canal de comercio electrónico.

Figura 1

Matriz McKinsey-GE: atractividad del mercado frente a posición competitiva

Oportunidad de Negocio			
Factor	Peso	Calificación	Valor
1. Tamaño de mercado en general	10%	0	-
2. Crecimiento promedio anual	11%	3	0,33
3. Niveles de satisfacción del cliente	15%	5	0,75
4. Competencia, Intensidad, Cantidad	25%	2	0,50
5. Requerimientos Tecnológicos	10%	5	0,50
6. Vulnerabilidad/Sensibilidad a la economía	15%	3	0,45
7. Tendencias de financiamiento tecnológico	14%	3	0,42
			-
			-
	100%		2,95

Oportunidad de Negocio					
Factor	Peso	Calificación	Valor	Nueva posición	Nuevo Valor
1. Posición de mercado	5%	0	-	3	0,15
2. Crecimiento del mercado	10%	3	0,30	4	0,40
3. Variedad de la oferta	15%	5	0,75	5	0,75
4. Reputación de marca	20%	3	0,60	4	0,80
5. Socios de negocios	10%	4	0,40	5	0,50
6. Conocimiento del mercado	10%	4	0,40	5	0,50
7. Capacidad de entrega	5%	5	0,25	5	0,25
8. Imagen del mercado	15%	3	0,45	5	0,75
9. Estructura organizacional	10%	4	0,40	5	0,50
			-		-
	100%		3,55		4,6



Nota. Elaboración propia a partir de la evaluación estratégica de Bernal Hats, mediante la metodología de la matriz McKinsey-General Electric (McKinsey & Company, 2008).

La Figura 1 representa la relación entre la atractividad del mercado, ubicada en el eje vertical, y la posición competitiva de Bernal Hats, representada en el eje horizontal. Su aplicación permite examinar las condiciones estratégicas de la empresa y evaluar las alternativas de inversión y crecimiento asociadas con la implementación de un canal de comercio electrónico.

La matriz identifica una atractividad del mercado de 2,95 puntos y una fortaleza competitiva actual de 3,55 puntos. En un escenario proyectado a tres años, la posición competitiva podría alcanzar 4,60 puntos mediante el fortalecimiento de las capacidades comerciales, el posicionamiento de marca y la comercialización directa al consumidor final. De acuerdo con los cuadrantes definidos en la figura, este desplazamiento representa una transición potencial desde una estrategia de inversión selectiva.

Metodología de evaluación de la matriz McKinsey-GE

La matriz McKinsey-General Electric (GE) constituye una herramienta de análisis estratégico que permite evaluar unidades de negocio mediante dos dimensiones: atractividad del mercado y fortaleza competitiva. Su estructura de nueve cuadrantes facilita la identificación de alternativas estratégicas relacionadas con inversión, crecimiento, mantenimiento de la posición competitiva y asignación de recursos (McKinsey & Company, 2008).

Para su aplicación en Bernal Hats se utilizaron criterios relacionados con las condiciones del mercado de sombreros artesanales de lujo y las capacidades comerciales, productivas y organizacionales de la empresa. Los factores se ponderaron de acuerdo con su importancia relativa, de manera que la suma de sus pesos representa el 100 % en cada dimensión.

Las calificaciones corresponden a la escala utilizada en la matriz original, que contiene valores entre 0 y 5. En términos generales, una calificación más elevada representa una condición estratégica más favorable. No obstante, los valores iguales a cero requieren una explicación específica del criterio empleado en la evaluación original, para determinar si representan una condición desfavorable, una ausencia de posicionamiento o información no disponible.

La puntuación de cada dimensión se calculó mediante la siguiente expresión:

$$P = \Sigma (w_i \times c_i), \text{ con } i = 1, \ldots, n$$

Donde:

- **P:** puntuación ponderada de la dimensión evaluada.
- **w_i:** peso relativo asignado al factor *i*.
- **c_i:** calificación asignada al factor *i*.
- **n:** número de factores considerados.

Los pesos se expresan como proporciones decimales para realizar el cálculo. Por ejemplo, una ponderación del 20 % equivale a 0,20.

Para la fortaleza competitiva se consideraron dos escenarios: la situación actual, correspondiente al modelo de comercialización mayorista, y una situación proyectada a tres años, condicionada a la implementación exitosa de una submarca de lujo y de un canal digital de venta directa al consumidor.

Evaluación de la fortaleza competitiva

Tabla 8

Evaluación ponderada de la fortaleza competitiva de Bernal Hats

Factor de evaluación	Peso	Calificación actual	Valor actual ponderado	Calificación proyectada	Valor proyectado ponderado
Posición de mercado	5 %	0	0,00	3	0,15
Crecimiento del mercado	10 %	3	0,30	4	0,40

Factor de evaluación	Peso	Calificación actual	Valor actual ponderado	Calificación proyectada	Valor proyectado ponderado
Variedad de la oferta	15 %	5	0,75	5	0,75
Reputación de marca	20 %	3	0,60	4	0,80
Socios de negocios	10 %	4	0,40	5	0,50
Conocimiento del mercado	10 %	4	0,40	5	0,50
Capacidad de entrega	5 %	5	0,25	5	0,25
Imagen del mercado	15 %	3	0,45	5	0,75
Estructura organizacional	10 %	4	0,40	5	0,50
Total	**100 %**		**3,55**		**4,60**

Nota. Elaboración propia a partir de la matriz estratégica original de Bernal Hats. Las ponderaciones y calificaciones reproducen los criterios utilizados en la evaluación de la empresa. El escenario proyectado representa una estimación estratégica a tres años y no resultados observados de la implementación del comercio electrónico.

La evaluación de la fortaleza competitiva presenta una puntuación actual de **3,55 sobre 5**, que refleja capacidades favorables en variedad de la oferta, capacidad de entrega, conocimiento del mercado y relaciones comerciales. Sin embargo, también evidencia oportunidades de fortalecimiento en la posición de mercado, la reputación de marca y la estructura organizacional.

En el escenario proyectado, la fortaleza competitiva alcanzaría **4,60 puntos**, como resultado de mejoras previstas en el posicionamiento comercial, las relaciones estratégicas, el conocimiento del mercado y la imagen de la empresa. Este resultado supone un incremento de 1,05 puntos, equivalente al **29,6 %** respecto de la situación inicial.

El fortalecimiento proyectado depende de la implementación efectiva del modelo de comercialización digital, del desarrollo de la submarca de lujo y de la consolidación de mecanismos que permitan establecer relaciones directas con los consumidores. En consecuencia, la puntuación de 4,60 constituye una estimación condicionada al cumplimiento de los objetivos estratégicos y no una mejora competitiva ya alcanzada.

Evaluación de la atractividad del mercado

La atractividad del mercado constituye la segunda dimensión de la matriz McKinsey-GE. Su evaluación considera las condiciones externas que pueden favorecer o limitar el desarrollo de la actividad comercial, incluyendo el tamaño y crecimiento del mercado, la satisfacción de los clientes, la intensidad competitiva, los requerimientos tecnológicos, la sensibilidad económica y las condiciones de financiamiento tecnológico.

Tabla 9

Evaluación ponderada de la atractividad del mercado de sombreros artesanales de lujo

Factor de evaluación	Peso	Calificación	Valor ponderado
Tamaño del mercado en general	10 %	0	0,00
Crecimiento promedio anual	11 %	3	0,33
Niveles de satisfacción del cliente	15 %	5	0,75
Competencia: intensidad y cantidad	25 %	2	0,50
Requerimientos tecnológicos	10 %	5	0,50
Vulnerabilidad y sensibilidad a la economía	15 %	3	0,45
Tendencias de financiamiento tecnológico	14 %	3	0,42

Factor de evaluación	Peso	Calificación	Valor ponderado
Total	**100 %**		**2,95**

Nota. Elaboración propia a partir de la matriz estratégica original de Bernal Hats. Los pesos y las calificaciones corresponden a valoraciones estratégicas de los factores de atractividad del mercado. Su fundamento debe contrastarse con el diagnóstico empresarial, el análisis competitivo y las fuentes de información utilizadas en la investigación.

La evaluación ponderada de la atractividad del mercado presenta una puntuación de **2,95 sobre 5**, correspondiente a un nivel intermedio de atractividad según los límites establecidos en la Figura 1.

Entre los factores mejor valorados se encuentran los niveles de satisfacción del cliente y los requerimientos tecnológicos, ambos con una calificación de 5. Por su parte, la intensidad competitiva presenta una calificación de 2, mientras que el crecimiento promedio anual, la vulnerabilidad económica y las tendencias de financiamiento tecnológico reciben una valoración intermedia de 3.

El tamaño general del mercado registra una calificación de 0 en la matriz original. Este valor debe interpretarse de acuerdo con el criterio utilizado durante la evaluación, evitando asumir que representa una ausencia total de mercado si no existe evidencia que sustente dicha conclusión.

Los resultados de la investigación de mercados complementan el análisis de atractividad. La encuesta aplicada a 205 participantes evidencia que aproximadamente el 80 % valora la exclusividad y que una proporción importante ha adquirido previamente artículos artesanales de lujo. Estos resultados identifican condiciones favorables para una propuesta comercial basada en la diferenciación, la calidad y la personalización.

Sin embargo, también se identifican barreras relevantes para la comercialización digital. El 65,7 % de los participantes prefiere comprar en una tienda física, el 53,1 % señala como limitación no poder observar o probar directamente el producto y únicamente el 19 % manifiesta una alta probabilidad de compra en los siguientes seis meses.

Estos hallazgos evidencian que la aceptación del canal digital no está garantizada y que el aprovechamiento de las oportunidades comerciales requiere estrategias que reduzcan el riesgo percibido por los consumidores, fortalezcan la confianza y permitan comunicar adecuadamente los atributos de valor de los sombreros artesanales de lujo.

Interpretación estratégica conjunta

La integración de ambas dimensiones de la matriz McKinsey-GE permite establecer la posición estratégica actual y proyectada de Bernal Hats.

En la situación inicial, la empresa presenta una atractividad del mercado de 2,95 puntos y una fortaleza competitiva de 3,55 puntos, ubicándose en el cuadrante de búsqueda de rentabilidad, conforme a la Figura 1.

En el escenario proyectado a tres años, la atractividad del mercado se mantiene en 2,95 puntos, mientras que la fortaleza competitiva aumenta hasta 4,60 puntos. Este desplazamiento horizontal ubicaría a la empresa en el cuadrante de inversión selectiva, reflejando el fortalecimiento esperado de su capacidad para competir en el segmento de productos artesanales de lujo.

La transición proyectada no implica necesariamente un cambio en las condiciones externas del mercado, sino una mejora potencial de la capacidad de Bernal Hats para aprovechar las oportunidades existentes mediante el desarrollo de una submarca propia, la personalización del producto y la comercialización directa al consumidor.

En este contexto, la implementación del comercio electrónico podría contribuir a reducir la dependencia del modelo mayorista, fortalecer el posicionamiento de marca y ampliar el acceso a consumidores internacionales. Sin embargo, la materialización de estos beneficios dependerá de la ejecución efectiva del plan de negocios, de la aceptación comercial de la propuesta de valor y del cumplimiento de las metas operativas y financieras.

Por consiguiente, los resultados de la matriz respaldan la consideración de una estrategia de inversión selectiva y crecimiento gradual, orientada a aprovechar las capacidades artesanales y productivas existentes, desarrollar ventajas competitivas sostenibles y reducir progresivamente los riesgos asociados con la comercialización digital.

Figura 2

Mapa perceptual (MDS) de Bernal Hats frente a sus competidores

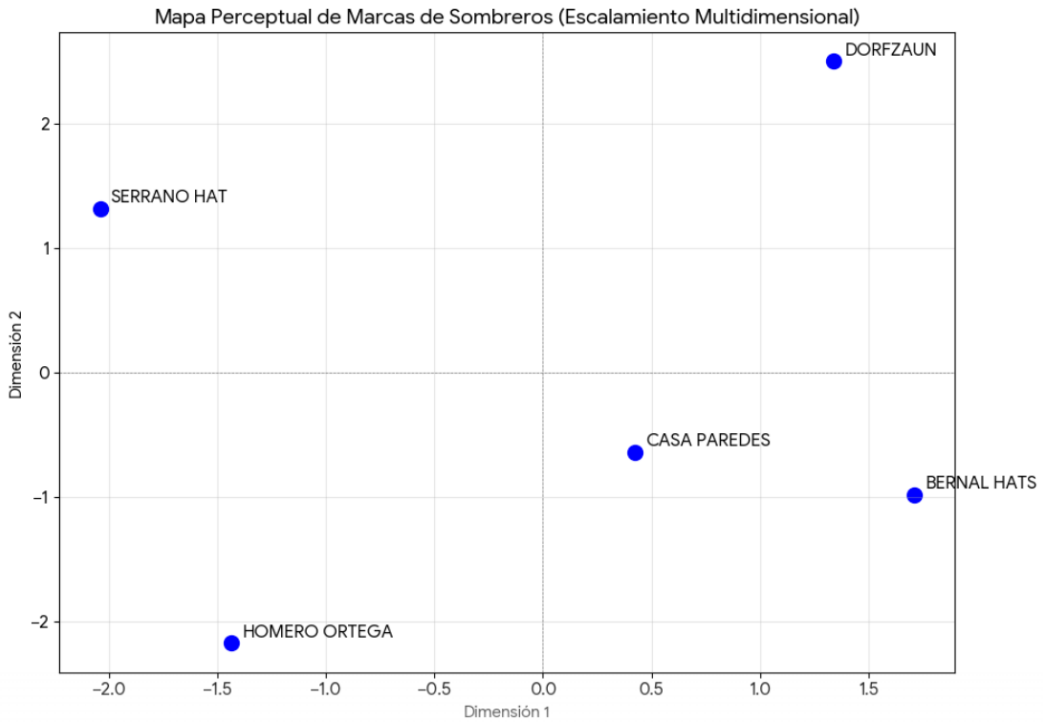


Tabla 10

Matriz de distancias entre marcas para el análisis MDS

Marca	**BERNAL HATS**	**HOMERO ORTEGA**	**DORFZAUN**	**SERRANO HAT**	**CASA PAREDES**
BERNAL HATS	-	4	4	4	1
HOMERO ORTEGA	4	-	5	4	2
DORFZAUN	4	5	-	4	3
SERRANO HAT	4	4	4	-	3
CASA PAREDES	1	2	3	3	-

Se observa con claridad la distancia entre todos los actores del mercado analizados, lo cual respalda la hipótesis de la existencia de océanos azules para la oferta de Bernal Hats, y mucho más aún si se asignan a los ejes atributos como precio (X) frente a personalización (Y).

El análisis MDS demuestra que existe un espacio vacío (océano azul) en el cuadrante de alta modernización digital y alta exclusividad artesanal. Mientras las marcas grandes se enfocan en mantener su legado o su volumen de exportación, Bernal Hats puede adueñarse del concepto de “vender un pedazo de Ecuador” de forma personalizada y directa, una combinación que ninguna otra marca de la matriz analizada está explotando plenamente con un enfoque e-*commerce*.

Conclusiones del posicionamiento estratégico

Posicionamiento Estratégico y Viabilidad del Proyecto

Poner al alcance de cualquier cliente en cualquier parte del mundo uno de los sombreros más exclusivos de Bernal Hats y además personalizarlo a su gusto para que llegue a sus manos en un tiempo muy corto (entre 10 a 30 días) es una propuesta única en el mercado que permite a la empresa ser líder en innovación, diseño y posicionamiento, además de promocionar siempre a Ecuador como parte muy importante de su producto, herencia e identidad.

Diferenciación competitiva: Mientras los competidores tradicionales se anclan en el volumen industrial, Bernal Hats logra ocupar un espacio vacío en el mercado que combina la modernidad digital con la exclusividad de autor.

Salto de valor: La transición de una posición competitiva de 3,55 a 4,60 en la matriz McKinsey-GE sugiere la eficacia de eliminar intermediarios. Este modelo permite ofrecer un “lujo” más accesible mediante la cocreación, donde el cliente no solo adquiere un producto, sino que “compra un fragmento de la identidad ecuatoriana”.

Potencial de escalamiento: La estrategia de “personalización de élite” proyecta a la marca por encima de competidores directos, transformando una sombrerería de origen en una plataforma global capaz de exportar valor cultural personalizado con una eficiencia de costos superior.

En definitiva, el proyecto es estratégicamente viable, posicionando a Bernal Hats como el referente de la nueva era del comercio artesanal digital en el Ecuador.

Posicionamiento 4P

Objetivo estratégico: lanzamiento de una nueva marca para un segmento específico, para el cual se implementará un canal de ventas e-commerce.

Diferenciación: si bien podrían existir ciertos productos *listos o de colecciones elaboradas, el principal objetivo diferenciador de valor del e-commerce será* la capacidad de personalización del producto a disposición del cliente. La empresa podrá dar ideas o recomendaciones, pero será el cliente quien a partir de una campana de sombrero escoja la forma de este, tamaño del ala, cinta interior, cinta exterior, dureza del sombrero, adornos adicionales, etc. Así se obtiene un producto diseñado por el propio cliente y 100 % único y exclusivo.

Producto

- Marca premium
- Impacto internacional
- Que represente exclusividad.

TOKUA / MAISON TOQUILLA / AKASHA / ALTUM

Precio

- *Ticket* alto; sin embargo, más accesible que en las tiendas locales de otros países. (varían entre $160 a $280 dependiendo del lugar donde se encuentre la tienda)
- Investigación de mercados

Plaza

- *E-commerce:*

Plataforma propia (etapa 1): envíos por DHL y FedEx con precios especiales mediante convenios ya firmados. (Ya contamos con cuentas corporativas con las dos empresas)

- Amazon (etapa 2)

Promoción

- Pagar publicidad en motores de búsqueda para posicionar la página en internet.
- Convenios con marcas de lujo, publicidad conjunta.
- Auspiciar eventos relacionados con el perfil del cliente.

Recopilación de criterios de clientes sobre el marketing mix

Bernal Hats E-commerce

Producto

- **Marca premium: "Maison Toquilla" fue** uno de los nombres más votados. Otras recomendaciones de nombres: alemán: *Pracht*, que significa esplendor o magnificencia. árabe: *Fakhama*, que significa grandeza, honor y lujo supremo. sánscrito: *Ratna*, que significa joya preciosa.
- Impacto internacional

La marca debe comunicar "*Luxury Latin Craftsmanship*", posicionarse como alta costura para la cabeza, integrar herencia artesanal con estética global, y no sonar folclórica, turística ni artesanal de feria.

- Que represente exclusividad.

Valores:

- Exclusividad irrepetible.
- Cocreación como autoría.
- Artesanía elevada a arte.
- Herencia reinterpretada.
- Permanencia y durabilidad.
- Distinción social silenciosa.
- Diseño intencional, no ornamental.
- Proyecto con potencial al apuntar al lujo artesanal que es tendencia en la alta sociedad mundial.
- Destaca la cocreación, al hacer al cliente parte de la experiencia.
- El cliente aprende sobre el arte mientras personaliza la pieza adquirida y se identifica con ella.
- Asistente virtual: un chat de *concierge* disponible para recomendar qué forma de sombrero va mejor con su tipo de rostro.

Fricciones:

- Impuestos.

- Demora en entregas.
- El producto recibido no cumple las expectativas.
- No poder ver cómo quedará el diseño.
- Tiempo de producción (el lujo toma tiempo).
- Necesidad de educación del cliente sobre el proceso.
- Riesgo de parecer demasiado artesanal si no se eleva visualmente.
- Gestión de expectativas en personalización.
- Control de calidad extremadamente riguroso.

Precio

- *Ticket* alto; sin embargo, más accesible que en las tiendas locales de otros países.

Valores:

- Precio como filtro social.
- Precio como validación de exclusividad.
- Precio coherente con narrativa de lujo.
- Accesibilidad estratégica sin devaluar la marca.
- Costo por lujo
- Presencia
- Buscar autoridad digital, no solo vendiendo, sino educando sobre el hecho de que el sombrero de paja toquilla no es solo un accesorio, sino una pieza de inversión y más aún al ser personalizado.
- Destacar a clientes reconocidos, como estrellas de la farándula, que reciban y usen las piezas únicas cocreadas por ellos.

Fricciones:

- Segmentación: es difícil filtrar al “curioso” del “comprador real” en campañas digitales masivas, pero puede servir como presencia de marca.
- Si es demasiado bajo → erosiona exclusividad.
- Si es demasiado alto sin posicionamiento consolidado → genera resistencia.
- Comparaciones con los *Panama hats* tradicionales.
- Educación del mercado sobre la diferencia entre artesanía premium y *souvenir*.

Plaza

- *E-commerce:*

Plataforma propia (etapa 1): envíos por DHL y FedEx con precios especiales mediante convenios ya firmados.

- **Amazon (etapa 2)**

Amazon puede ampliar la visibilidad, aumentar el volumen y generar reconocimiento (*awareness*) internacional.

Pero también puede diluir la exclusividad, generar percepción de masificación y asociar la marca a un *marketplace* generalista.

Valores:

- Canal propio = control narrativo.
- Canal propio = lujo digital.
- Envíos internacionales = marca global.
- Expansión estratégica y escalonada.
- **Agilidad logística: alianzas con DHL y FedEx para una entrega exprés** que compense la espera de la fabricación sin descuidar el confort, el lujo y el efecto *wow*.
- **Control de experiencia: el *unboxing* (desempaque)** debe ser una ceremonia de lujo de una pieza única y exclusiva cocreada con el cliente, con un certificado de exclusividad y pieza única por parte de la fábrica, incluso se puede personalizar el nombre en una tarjeta con la firma del creador y la firma del cocreador, con certificado de garantía adjunto, etc.

Fricciones:

- Tiempos de producción: la personalización toma tiempo.
- Es necesario gestionar la ansiedad del cliente con actualizaciones del estado de su sombrero y acompañarlo durante todo el proceso.
- Amazon (etapa 2): Amazon tiende a masificar, por lo que habría que mantener el aura de lujo y en ningún momento perder de vista el sentido de exclusividad, aunque se trate de una plataforma masiva.
- Amazon puede reducir la percepción premium.
- Riesgo de descuentos forzados en *marketplace*.
- Complejidad logística internacional.
- Gestión de devoluciones en personalización.

Promoción

- **Pagar publicidad en motores de búsqueda para posicionar la página en internet.**
- **Convenios** con marcas de lujo, publicidad conjunta en eventos locales.
- **Auspiciar** eventos relacionados con el perfil del cliente. (tenis, golf, eventos ecuestres, sociales en distintos clubes, playeros o de verano, etc.).

Valores:

- Asociación con estatus.

  - Presencia en círculos correctos.
  - Publicidad aspiracional, no invasiva.
  - *Marketing* experiencial.
  - Curaduría de espacios.
- El punto de contacto: el cliente que está en un torneo de golf o en un *beach club* de lujo puede ver a modelos elegantes en el programa del evento o verlos en pantallas y escaparates minimalistas con una muestra física de la calidad porque “tocar” y “oler” la paja toquilla es vital para un cliente conocedor.
- Usar un gancho publicitario en las campañas, por ejemplo: “No compres un sombrero. Diseña tu legado”.

Fricciones:

- Costo de adquisición (CAC): Las palabras clave relacionadas con “*Panama Hat*” o “*Custom Hats*” son costosas en Google Ads, pero se pueden usar otras plataformas para promoción.
- Escepticismo: ¿es esto artesanal de verdad o solo marketing?, ¿mi pieza es única o solo es publicidad? Se necesita dar esa confianza mediante la promoción y publicidad.
- Publicidad masiva puede banalizar marca.
- Exceso de exposición erosiona mística.
- *Influencers* equivocados pueden destruir posicionamiento.
- Dependencia excesiva de *paid media*.
- No se debe promocionar el producto, sino la pertenencia.
- No se venderán únicamente sombreros, sino autoría, diferenciación social, permanencia estética, acceso a un círculo.
- Pero si se mezcla lujo con volumen, la marca se vuelve decorativa.

Análisis de criterios recopilados y nuevos planteamientos

La idea de lanzar una nueva marca o submarca fue validada correctamente bajo los parámetros establecidos. Se elegirá una de las opciones desarrollándolas con más profundidad, ya que todo lo relacionado con el logo, los colores, el eslogan, etc., debe estar bien enlazado con la comunicación de exclusividad, distinción, “*Luxury Latin Craftsmanship*”. La cocreación del producto es el punto más destacable siempre como autoría del comprador, piezas irrepetibles, arte transformado en un accesorio de lujo. Otro aspecto importante, que atraviesa de manera transversal la mayoría de las fricciones, es la necesidad de “educar” al cliente sobre el producto, sobre el proceso y sobre los aspectos relacionados con este, ya que solo así podrá entender de forma profunda la importancia de la pieza que adquiera, el valor de la misma, el trabajo involucrado, la calidad y finalmente darle su toque de diseño personal. Esta parte es de suma importancia, ya que también será la que ponga los límites

de la posibilidad de personalización y los porqués de cada elemento, lo que permitirá elevar siempre el discurso (*speech*) del producto a un nivel mayor y la concepción visual del cliente sobre el mismo.

El precio va directamente de la mano del tema anterior y, por lo tanto, se ve sustentado o fortalecido no solo por la calidad de producto, la oferta única, la exclusividad, la personalización, sino por el conocimiento compartido hacia el cliente manteniendo así una coherencia entre la narrativa y el precio como validación de lujo y exclusividad, diferenciando el producto de souvenirs o piezas tradicionales. Por supuesto, una campaña de posicionamiento de la marca es completamente necesaria para disminuir la resistencia del mercado al precio.

En cuanto a la distribución, el canal de *e-commerce* como plataforma propia y envíos con DHL y FedEx con precios especiales fue validado en su totalidad, reforzando temas como el manejo y control de la marca y narrativa, el lujo digital que se muestra, la marca global y estrategia aplicada a la misma, etc. Una parte muy importante por incluir es la experiencia de *unboxing*, con la cual se deberá generar un valor adicional en la estrategia de posicionamiento de marca y fidelización de clientes, así como de satisfacción.

Amazon se consideró inicialmente como una plataforma para una segunda etapa, pero luego de la validación esta idea quedó rechazada, ya que no está alineada con la imagen y objetivos de la marca. Esta podría ser una idea para trabajar una segunda submarca de producto masivo de otro precio en otro proyecto.

El tiempo de entrega, o en este caso el tiempo de terminado del producto, que sería el tiempo entre que el cliente hace su pedido (realiza el pago) y el momento que el transportador (DHL / FedEx) retira el paquete de las oficinas de la empresa, es uno de los puntos que más inquietud generan en las fricciones recopiladas tanto para producto, precio y distribución. Sin embargo, una vez más, la comunicación o educación del producto hacia el cliente juega un papel fundamental, así el cliente conocerá que se requiere de tiempo para los procesos finales y su sombrero será despachado en el tiempo programado (48 horas).

Con respecto a la promoción las ideas planteadas fueron validadas correctamente en su mayoría y se sugirió aplicar campañas de *marketing* de experiencias con los sombreros en eventos específicos. No se debe promocionar producto, es necesario promocionar pertenencia. No se venderán únicamente sombreros, sino autoría, diferenciación social, permanencia estética, acceso a un círculo.

No se mezclará lujo con volumen, porque la marca se volvería decorativa.

Hay que tener cuidado con la promoción masiva para no banalizar la marca, y sumo cuidado con los *influencers* que se refieran a la marca.

Los puntos complejos aquí son los altos costos de pagos por publicidad, motores de búsqueda, posicionamiento de páginas y la dependencia de *paid media*.

Marketing mix 4P: nueva propuesta

- ***Producto:***

  - Nueva marca (por seleccionar; Maison Toquilla es una opción fuerte).
  - Impacto internacional: comunicar "*Luxury Ecuadorian Hand Craftsmanship*".
  - Exclusividad: cocreación con el cliente, producto irrepetible, arte transformado en accesorio de vestir, herencia artesanal ancestral, distinción social silenciosa.

- ***Precio:***

  Ticket alto, precio filtro, validación de lujo y exclusividad, coherente con la narrativa de la marca, comunicación hacia el cliente sobre el producto y procesos, "educar al cliente" sobre el producto.

- ***Plaza:***

  - Plataforma propia: coherencia de lujo y manejo de la marca. Mejorar la plataforma en pasarelas de pagos, diseño, y aplicaciones como la IA para visualizar al cliente con el sombrero puesto.
  - Asistente virtual: una IA integrada en la página que permita visualizar cómo se vería el cliente con el sombrero.

- ***Promoción:***

  Pagar publicidad en motores de búsqueda para posicionar la página en internet.
  Convenios con marcas de lujo, publicidad conjunta en eventos locales.
  Auspiciar eventos relacionados con el perfil del cliente. (tenis, golf, eventos ecuestres, sociales en distintos clubes, playeros o de verano, etc.)
  Marketing de experiencias, con sombreros de la marca en eventos puntuales con clientes que puedan usarlos, diseñarlos, trabajarlos, etc.
  No se debe promocionar el producto, sino la pertenencia. No se venderán únicamente sombreros, sino autoría, diferenciación social, permanencia estética, acceso a un círculo.
  No se mezclará lujo con volumen, porque la marca se volvería decorativa.

Conclusiones finales del marketing estratégico

- **La propuesta estratégica de Bernal Hats se sustenta en una diferenciación basada en el lujo artesanal "irracional".**

En un mercado global caracterizado por la estandarización, la producción en masa y la competencia por precio, la empresa identifica una oportunidad competitiva al orientar su oferta hacia el deseo humano de exclusividad, identidad y pertenencia. El sombrero deja de ser un bien funcional para convertirse en un bien simbólico de autoría, estatus y narrativa cultural.

- **La implementación de un canal de *e-commerce* constituye una decisión de dirección estratégica y no una táctica comercial.**

La digitalización propuesta responde a la necesidad de cerrar la brecha entre un producto de clase mundial y un modelo de comercialización predominantemente analógico e intermediado. El canal propio posibilita la desintermediación, la captura de márgenes, el control del relato de marca y la gestión integral de la experiencia del cliente, reduciendo riesgos reputacionales asociados a terceros.

- **La competencia esencial (*know-how*) se confirma como el activo intangible crítico que sostiene la ventaja competitiva.**

El "saber hacer" acumulado por décadas cumple con los criterios de una competencia esencial: contribuye significativamente al valor percibido por el cliente y es altamente difícil de imitar. Esta capacidad de manufactura especializada, combinada con estándares de acabado exigentes, respalda la viabilidad de una estrategia *premium* en mercados internacionales.

- **El modelo *finish to order* transforma la complejidad artesanal en un mecanismo de exclusividad y posicionamiento.**

La estrategia propuesta resignifica el tiempo de producción y el proceso artesanal, convirtiéndolos en un ritual de lujo. La personalización de élite se presenta como el eje diferenciador central, ya que promueve la cocreación del producto, fortalece la percepción de unicidad y eleva el valor experiencial.

- **El análisis competitivo evidencia la existencia de un "océano azul" en el cuadrante de alta modernización digital y alta exclusividad artesanal.**

Los hallazgos confirman un espacio vacío en la oferta del mercado: mientras los principales competidores se orientan al volumen o al mantenimiento de su legado tradicional, Bernal Hats puede apropiarse del posicionamiento de "lujo artesanal ecuatoriano personalizado, trazable y directo desde origen", con potencial de liderazgo en un segmento no explotado plenamente.

- **La segmentación propuesta es coherente y permite una estrategia diferencial de mensajes, experiencia y métricas.**

La construcción de protopersonas (Mathew e Isabella) operacionaliza el enfoque cliente-céntrico. Se concluye que ambos perfiles responden a motivaciones distintas (*fit* y funcionalidad técnica vs. diferenciación social y narrativa), lo que habilita una personalización dual de la comunicación, la UX y los indicadores de desempeño (LTV para Mathew y *advocacy*/*social share* para Isabella).

- **La educación del cliente se establece como factor transversal indispensable para la sostenibilidad del modelo.**

La necesidad de "educar" al consumidor sobre procesos, límites de personalización, tiempos, autenticidad y valor cultural se identifica como condición crítica para reducir fricciones (expectativas, devoluciones, percepción de riesgo) y para justificar la coherencia entre narrativa y precio *premium*.

- **El canal propio y la logística especializada fortalecen el control de marca y la experiencia; *marketplaces* generalistas representan un riesgo de dilución.**

La validación cualitativa respalda la plataforma propia como medio para sostener la mística de lujo y el control narrativo. En contraste, la incorporación de Amazon se considera potencialmente contradictoria con la exclusividad, debido a riesgos de masificación, presión por descuentos y deterioro de percepción *premium*; su uso sería pertinente únicamente para una submarca de volumen en un proyecto distinto.

- **La experiencia de entrega y el *unboxing* se confirman como componente estratégico del producto en el segmento lujo.**

El empaque, el certificado de exclusividad, la trazabilidad, la firma simbólica creador–cocreador y el acompañamiento durante el proceso se consideran elementos que incrementan el valor percibido, consolidan confianza y promueven fidelización, reforzando la experiencia como ventaja competitiva.

- **En términos globales, el proyecto es estratégica y comercialmente viable, y posiciona a Bernal Hats como referente del comercio artesanal digital *premium* en Ecuador.**

  La transición del modelo B2B tradicional hacia un B2C especializado permite escalar valor cultural con eficiencia, proteger el legado familiar y fortalecer la soberanía de marca. Se concluye que el *e-commerce* habilita una propuesta sólida donde no se comercializa únicamente un sombrero, sino una experiencia de autoría, distinción social silenciosa y herencia ecuatoriana materializada en una pieza irrepetible.

CAPÍTULO IV
INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y PLAN DE NEGOCIOS

Primera parte: investigación de mercados

Objetivos de la investigación de mercado

- Objetivo general: Analizar las preferencias y hábitos de consumo del segmento de mercado de nivel socioeconómico A, con el fin de validar la demanda y los atributos de valor requeridos para la implementación exitosa de la plataforma de e-commerce de Bernal Hats.
- Objetivo específico 1: Identificar los factores determinantes de compra en canales digitales para productos artesanales de lujo, priorizando variables como la personalización, la exclusividad y la experiencia de usuario.
- Objetivo específico 2: Evaluar la percepción de marca y el posicionamiento de los sombreros de paja toquilla en el mercado nacional e internacional, identificando los "puntos de dolor" en la logística y el servicio posventa que el *e-commerce* debe resolver.
- Objetivo específico 3: Cuantificar la disposición de pago (*willingness to pay*) y la frecuencia de compra del mercado objetivo, para sustentar las proyecciones financieras y la estrategia de precios de la nueva submarca (Altum, Tokua o Maison Toquilla).

Definición y justificación de la técnica de investigación

Técnica seleccionada: investigación cuantitativa mediante encuesta.

La técnica utilizada para este estudio es la encuesta estructurada, administrada de forma digital a través de la plataforma Google Forms. Este método permite la recolección de datos primarios de una muestra representativa de la población objetivo.

Justificación de la técnica.

La elección de la encuesta digital como herramienta principal se fundamenta en tres pilares estratégicos:

1. Adecuación al canal: dado que el proyecto de tesis se centra en la implementación de un *e-commerce*, es imperativo interactuar con los usuarios a través del mismo ecosistema digital en el que realizarán sus compras. Esto permite llegar preferentemente a los usuarios que ya poseen competencias digitales y disposición para el comercio electrónico.
2. Alcance geográfico: Para una marca con visión internacional como Bernal Hats, la encuesta digital permite romper barreras geográficas, alcanzando a clientes potenciales en diferentes regiones sin elevar los costos de operación de la investigación.

3. Análisis estadístico y objetividad: Al ser una técnica cuantitativa, facilita la obtención de datos medibles que pueden ser procesados mediante herramientas estadísticas.

Determinación de la población y cálculo del tamaño de la muestra

Para el desarrollo del estudio de mercado se delimitó la población objetivo considerando criterios geográficos, socioeconómicos y demográficos, con el propósito de identificar potenciales consumidores de sombreros de alta gama comercializados mediante una plataforma de comercio electrónico.

Como fuente de información demográfica se consideraron los resultados del Censo de Población y Vivienda 2022, publicados por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2023). De acuerdo con la información utilizada en la investigación, Ecuador registraba 5.188.827 hogares, mientras que aproximadamente el 32,99 % de la población se encontraba en el grupo etario de 35 a 65 años, equivalente a 5,59 millones de personas. (Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2023).)

Para la segmentación socioeconómica se empleó como referencia la Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico, realizada por el INEC (2011), según la cual el 1,9 % de los hogares investigados pertenecía al nivel socioeconómico A, correspondiente al estrato de mayores condiciones socioeconómicas dentro de la clasificación utilizada. (Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2011))

Es importante precisar que esta última información proviene de una investigación anterior al Censo 2022, desarrollada en zonas urbanas de cinco ciudades del país. Por consiguiente, su aplicación al conjunto de hogares ecuatorianos constituye un supuesto de aproximación para fines de planificación comercial y no una estimación censal actualizada de los hogares de nivel socioeconómico A en Ecuador.

A partir de estas fuentes, se realizó una estimación referencial del segmento socioeconómico de interés:

Hogares registrados en Ecuador:

5.188.827 hogares

Participación referencial del nivel socioeconómico A:

1,9 %

Estimación referencial de hogares del segmento A:

5.188.827 × 0,019 = 98.587,71 hogares

Por lo tanto, se obtuvo una población de referencia aproximada de **98.588 hogares**, bajo el supuesto de que la participación del estrato A identificada en la encuesta de 2011 pudiera aplicarse, con fines exploratorios, al total nacional de hogares registrado en 2022.

En cuanto al criterio demográfico, se consideró el grupo de personas de 35 a 65 años como segmento de interés para el levantamiento de información. Sin embargo, debido a que las fuentes utilizadas no permiten identificar directamente cuántos hogares de nivel socioeconómico A cuentan con integrantes de ese rango etario, no se multiplicó la cantidad estimada de hogares por la proporción nacional de personas de dichas edades. Esta operación mezclaría unidades de análisis diferentes y podría generar una estimación inadecuada de la población objetivo.

En consecuencia**,** se definió como unidad de análisis el hogar perteneciente al segmento socioeconómico A y como unidad informante a una persona de entre 35 y 65 años, con capacidad para proporcionar información sobre sus preferencias, hábitos de compra y disposición hacia la adquisición de sombreros de alta gama.

Esta delimitación permitió establecer una población de referencia para el cálculo muestral, reconociendo que la estimación socioeconómica tiene carácter aproximado y que no se dispone de una cuantificación nacional actualizada del segmento específico.

Cálculo del tamaño de la muestra

Para determinar el tamaño mínimo de la muestra se utilizó la fórmula estadística para poblaciones finitas, tomando como referencia una población estimada de 98.588 hogares.

El cálculo consideró un nivel de confianza del 97 %, un margen de error de diseño del 8 % y una proporción esperada de ocurrencia y no ocurrencia del 50 % (p = q = 0,5). Este último supuesto se adoptó debido a la ausencia de información previa sobre la proporción poblacional de interés, permitiendo realizar el cálculo bajo condiciones de máxima variabilidad.

La fórmula empleada fue la siguiente:

$$n = \frac{N.Z^2.p.q}{e^2\,(N-1) + Z^2.p.q}$$

Donde:

- n: tamaño mínimo de la muestra.
- N: población de referencia (98.588 hogares).
- Z: valor crítico correspondiente al 97 % de confianza (2,17, aproximadamente).
- p: probabilidad esperada de ocurrencia (0,50).
- q: probabilidad complementaria (0,50).
- e: margen de error máximo de diseño (0,08).

Sustituyendo los valores:

$$n = \frac{98.588\ (2{,}17)^2\ (0{,}50)(0{,}50)}{(0{,}08)^2\ (98.588 - 1) + (2{,}17)^2\ (0{,}50)(0{,}50)}$$

$$n = \ 183{,}60\ \approx 184$$

Por consiguiente, el tamaño mínimo calculado fue de 184 encuestas válidas, redondeando al entero superior.

La elección de un margen de error del 8 % respondió al carácter exploratorio del estudio, orientado a identificar preferencias, hábitos de consumo, disposición de compra y condiciones de aceptación de una propuesta de comercio electrónico especializada. Esta decisión metodológica también consideró las restricciones operativas y de recursos asociadas con el levantamiento de información en un segmento específico de consumidores.

Si bien un margen de error del 8 % ofrece una precisión de diseño menor que el parámetro convencional del 5 %, su utilización se consideró compatible con el propósito exploratorio y de evaluación comercial de la investigación.

Durante el levantamiento de información se obtuvieron y procesaron 205 encuestas válidas, superando en 21 observaciones el tamaño mínimo calculado, lo que representa un incremento del 11,4 % respecto del requerimiento inicial. Esta ampliación permitió contar con una mayor cantidad de respuestas para analizar las preferencias y percepciones de los potenciales consumidores.

Finalmente, es necesario señalar que los niveles de confianza y márgenes de error utilizados en la fórmula corresponden a los supuestos de un diseño de muestreo probabilístico. Por tanto, si la selección de participantes se efectuó mediante procedimientos no probabilísticos, estos parámetros deben entenderse como criterios referenciales de planificación muestral y no como garantías de representatividad estadística del conjunto de hogares ecuatorianos.

Los resultados de la investigación deben interpretarse considerando su alcance exploratorio, las características de los participantes y las limitaciones de las fuentes estadísticas empleadas para aproximar el mercado objetivo. Asimismo, los parámetros de confianza y error utilizados en el cálculo del tamaño muestral constituyen criterios de planificación que solo permiten realizar inferencias estadísticas sobre la población cuando se cumplen los supuestos de un diseño de muestreo probabilístico.

Informe de resultados de la encuesta

Bernal Hats E-commerce
Muestra analizada: 205 respuestas válidas

Este informe interpreta la encuesta desde una lógica de mercado *premium* de lujo con venta directa al consumidor (DTC). Se toma como marco la estrategia previamente definida para Bernal Hats: exclusividad, personalización, trazabilidad, herencia ecuatoriana y experiencia digital de lujo.

Resumen ejecutivo:

80,0 % valora la exclusividad como importante o prioritaria.
78,5 % ya ha comprado artículos artesanales de lujo al menos una vez.
30,7 % muestra alto interés en codiseñar el sombrero.
52,2 % está muy dispuesto a esperar de 5 a 14 días.
44,9 % probablemente exploraría la plataforma (respuestas 4 o 5).
19,0 % probablemente compraría en los próximos seis meses.

- La encuesta valida una base favorable para una propuesta de lujo artesanal: el mercado sí valora exclusividad, calidad y relato de origen.
- La barrera principal del canal *online* no es el precio, sino el riesgo percibido: no poder ver, probar y verificar la calidad real.
- La cocreación interesa, aunque de forma más fuerte como experiencia guiada que como personalización totalmente libre.
- El precio *premium* es viable si va acompañado por autenticidad, servicio, visuales impecables y mecanismos de confianza.
- La plataforma web será un factor determinante en la experiencia del cliente.

Conclusiones de la investigación de mercados

1. Existe validación clara para una propuesta de valor basada en exclusividad, calidad y personalización. La encuesta confirma que el público sí reconoce y aprecia esos atributos.
2. La artesanía de lujo tiene legitimidad dentro de la muestra: casi ocho de cada diez encuestados ya la han consumido al menos una vez, lo que reduce la necesidad de educar desde cero la categoría.
3. El principal desafío para Bernal Hats E-commerce será traducir confianza sensorial al entorno digital. La marca debe resolver prueba, ajuste, textura, autenticidad y expectativa visual mediante la experiencia de usuario (UX), un servicio de asesoría personalizada (*concierge*) y garantías.
4. El *storytelling* del productor y del origen no debe ser accesorio: es una parte central del valor percibido y ayuda a justificar un precio *premium* sin caer en una narrativa folclórica o de souvenir.

5. La cocreación tiene potencial comercial, pero debe presentarse como lujo asistido. Una experiencia guiada con opciones curadas probablemente convierta mejor que un configurador excesivamente complejo.
6. La estrategia de precios debería ser escalonada. Los datos sugieren buena aceptación entre USD 80 y USD 160 como zona de entrada, con oportunidad de capturar valor superior en líneas verdaderamente únicas y de mayor trazabilidad y personalización.
7. La intención de explorar la plataforma es mayor que la intención de compra inmediata. Por tanto, el embudo deberá priorizar captación, *remarketing*, prueba social y contenidos que aceleren la confianza.
8. Para el lanzamiento, Instagram y las demás redes sociales deben actuar como canal visual principal, complementados por el correo electrónico para el seguimiento y la nutrición de *leads* de alto interés.
9. La encuesta respalda la viabilidad del concepto Bernal Hats E-commerce, pero muestra que el éxito no dependerá solo del producto: dependerá de cómo la plataforma convierta una artesanía valiosa en una experiencia digital de lujo con confianza, prueba simbólica y narrativa de origen.

Segunda parte: plan de negocios

Resumen ejecutivo

Bernal Hats E-commerce constituye una iniciativa de transformación comercial orientada a la implementación de un canal digital directo al consumidor para una línea de sombreros exclusivos bajo una nueva submarca, amparada en la marca principal, Bernal Hats. El proyecto surge como una respuesta estratégica a la necesidad de superar la forma tradicional de exportación mayorista y capturar mayor valor en el tramo final de la cadena mediante un modelo *direct to consumer* (DTC), apoyado en personalización, trazabilidad y producción *finish to order*. En este contexto, la plataforma digital no se concibe únicamente como un canal de venta, sino como un espacio de cocreación en el cual el cliente participa activamente en la configuración del producto a través de la selección de tejido, color, modelo, talla, acabados y accesorios, reforzando así la exclusividad y el valor percibido de la oferta.

Desde la perspectiva estratégica, el negocio se sustenta en una propuesta de valor diferenciada, basada en la herencia artesanal del sombrero de paja toquilla, el conocimiento especializado acumulado por la marca, la autenticidad del origen y su alineación con las tendencias contemporáneas del lujo consciente. El análisis interno y externo desarrollado en la matriz FODA evidencia una posición favorable para el proyecto, tanto por la solidez de sus fortalezas —entre ellas el *know-how* propio, la trazabilidad y la cocreación— como por las

oportunidades que ofrece el crecimiento del consumo de artesanías *premium* y la expansión del comercio electrónico en mercados internacionales. A ello se suma la posibilidad de construir comunidad, deseo y reputación de marca a través de redes sociales y medios digitales, lo que refuerza la pertinencia del modelo de negocio propuesto.

Descripción del negocio y mercado objetivo

El plan de negocios está orientado a consumidores nacionales e internacionales que valoran productos *premium*, personalizados y con identidad cultural. El segmento meta comprende hombres y mujeres de entre 30 y 65 años, con poder adquisitivo medio-alto y alto, estilo de vida moderno y sensibilidad por la moda, la sostenibilidad y la exclusividad. En términos de mercado, la propuesta concentra su atención en clientes con disposición a pagar por artículos de lujo artesanal, particularmente en mercados como Estados Unidos, Europa y Medio Oriente, en los cuales la autenticidad, el diseño y la historia del producto constituyen factores decisivos de compra. La estrategia comercial se estructura sobre la tienda virtual propia, redes sociales, atención digital personalizada y servicio postventa, lo que permite fortalecer la relación directa con el consumidor final y controlar la experiencia integral de marca.

Estructura operativa y capacidad instalada

En el ámbito operativo, Bernal Hats E-commerce dispone de una estructura productiva artesanal ligera, especializada y escalable. La capacidad instalada reportada para el escenario base es de cinco sombreros por día, equivalentes a 105 unidades mensuales y 1.260 unidades anuales. Esta capacidad permite atender la demanda prevista sin presionar la operación, dado que la proyección financiera del primer año considera la venta de 502 unidades, lo que representa una utilización del 39,8 % de la capacidad anual disponible. Los procesos clave abarcan la recepción y validación del pedido, la producción artesanal bajo lógica *finish to order*, el control de calidad, el empaque *premium* y el despacho. De igual manera, los activos fijos identificados —mesas de trabajo, prensa, hormas profesionales, vaporizador industrial, equipos informáticos, etiquetado y almacenamiento— evidencian una base técnica suficiente para asegurar consistencia productiva, calidad percibida y cumplimiento en la entrega.

Gestión de personal y estructura organizativa

En materia de talento humano, el proyecto define tres áreas funcionales esenciales: administrativa-financiera, comercial y *e-commerce*, y operativa y producción. El diseño organizativo plantea una estructura ligera y escalable, en la que la dirección estratégica de marca, la coordinación comercial y el control de producción constituyen los ejes de funcionamiento del negocio. Aunque el plan integral de recursos humanos proyecta una estructura objetivo de nueve plazas permanentes más apoyos flexibles, el escenario financiero base se apoya en una operación núcleo equivalente a tres plazas estratégicas, lo

que sugiere una implementación gradual de la expansión organizacional. Esta decisión resulta técnicamente coherente con una etapa inicial de validación comercial, en la cual se prioriza la eficiencia, la especialización del equipo y el control de costos fijos antes de avanzar hacia una estructura más amplia.

Evaluación financiera y viabilidad del proyecto

La modelización financiera del escenario base se concentra en un único producto: sombreros *premium*. Para el primer año se proyecta la venta de 502 unidades a un precio promedio de USD 140, lo que genera ingresos estimados por USD 70.280. Con un costo variable unitario de USD 78,04, el costo variable total anual asciende a USD 39.176,08; los costos fijos operativos del primer año suman USD 22.000 y la depreciación y amortización, USD 8.377. Bajo estos supuestos, el negocio alcanza en el primer año una utilidad operativa de USD 727 y una utilidad neta de USD 464, después de impuestos y participación laboral (36,25 %), que crece hasta USD 39.117 en el quinto año. El punto de equilibrio operativo se sitúa en 355 sombreros anuales (alrededor de 30 por mes), por debajo de las 502 unidades proyectadas (unas 42 por mes); al incluir la depreciación y amortización, el punto de equilibrio contable asciende a 491 unidades, por lo que el margen de seguridad del primer año es estrecho. Con una inversión de USD 41.475, el proyecto obtiene un VAN de USD 33.338,92 y una TIR del 34,43 %, lo que confirma su viabilidad económica (véase el Capítulo V).

La inversión inicial asciende a USD 41.475: USD 14.300 en activos fijos e intangibles, USD 13.350 en gastos preoperativos amortizables y USD 13.825 en capital de trabajo. Se financia en un 60 % con un préstamo BanEcuador PYME de USD 24.885 (11,33 % anual, cinco años) y en un 40 % con capital propio (USD 16.590). Esta combinación sugiere una ruta de crecimiento prudente y financieramente sostenible, orientada a consolidar la operación, fortalecer el *marketing* digital y ampliar gradualmente la presencia comercial de la marca.

Matrices del plan de negocios 2026

Gestión estratégica

Tabla 11

Definición del negocio

Negocio	
Nombre:	*Bernal Hats E-commerce*
Definición:	

	Consiste en la implementación de una tienda en línea (DTC) para una nueva submarca de lujo bajo el paraguas de Bernal Hats. La plataforma funciona como un estudio de cocreación en el que el cliente puede personalizar cada detalle —desde el modelo y la talla hasta los accesorios y el color y material de la cinta—, a fin de asegurar que el producto final sea una extensión de su propia identidad.

Tabla 12

Declaración de la misión

Declaración de la misión
Preservar y proyectar la herencia artesanal del sombrero de paja toquilla desde Cuenca hacia el mundo, entregando piezas de lujo y exclusivas que fusionan la maestría ancestral con la sofisticación digital. La marca se compromete a empoderar a sus clientes a través de la personalización absoluta, garantizando la máxima calidad y la trazabilidad de cada producto.

Tabla 13

Declaración de la visión

Declaración de la visión
Ser el referente indiscutible en el mercado de sombreros de alta gama, liderando la transformación digital de la industria artesanal. Se aspira a que la plataforma de Bernal Hats sea reconocida como el estándar de excelencia donde la tradición centenaria y la innovación tecnológica convergen para crear el accesorio de lujo más personalizado del mundo.

FODA inicial de Bernal Hats

Tabla 14

FODA inicial de Bernal Hats

Factor	Contenido	Factor	Contenido
Fortalezas	1. Herencia artesanal auténtica del sombrero de paja toquilla. 2. *Know-how* propio en modelos, materiales y procesos. 3. Capacidad de personalización y cocreación del producto. 4. Base productiva artesanal y activos de taller. 5. Reputación, calidad de atención y autenticidad de origen.	Debilidades	1. Dependencia previa de canales tradicionales o mayoristas. 2. Capacidades digitales y CRM aún no institucionalizadas. 3. Necesidad de inversión significativa para posicionamiento. 4. Tráfico y conversión directa aún incipientes. 5. Procesos de postventa y escalamiento internacional por formalizar.
Oportunidades	1. Demanda por lujo artesanal con significado cultural. 2. Acceso internacional mediante *e-commerce* DTC. 3. Redes sociales como medio de comunidad y deseo de marca. 4. Mayor disposición a pagar por autenticidad demostrada. 5. Valor creciente de trazabilidad, sostenibilidad y origen.	Amenazas	1. Competidores con mayor inversión digital. 2. Presión de precio en *marketplaces* y productos masivos. 3. Percepción del sombrero como souvenir. 4. Sensibilidad del cliente a confianza y experiencia *online*. 5. Riesgos logísticos y de servicio internacional.

Esta matriz resume las condiciones actuales de Bernal Hats antes del proyecto *e-commerce*. Los factores internos se refieren a capacidades o restricciones de la empresa; los factores externos corresponden a condiciones del mercado que la empresa no controla, pero frente a las cuales debe responder.

Matriz IFE inicial

Tabla 15

Matriz IFE inicial

Factor	Descripción	Peso	Calif.	Puntaje Ponderado
Fortalezas	Herencia artesanal auténtica del sombrero de paja toquilla y origen en Cuenca.	0,13	4	0,52
	Know-how propio en modelos, materiales, acabados y procesos de producción.	0,12	4	0,48
	Capacidad de personalización y cocreación con alto valor percibido.	0,10	3	0,30
	Base productiva artesanal instalada y capacidad máxima referencial de 5 sombreros diarios.	0,09	3	0,27
	Reputación, calidad de atención y potencial de trazabilidad/autenticidad.	0,08	3	0,24
Debilidades	Dependencia previa de canales tradicionales y exportación mayorista, con menor captura de valor final.	0,13	1	0,13
	Capacidades digitales, CRM, analítica y gestión e-*commerce* aún no institucionalizadas.	0,11	1	0,11
	Necesidad de inversión alta frente a recursos económicos limitados para posicionamiento.	0,10	2	0,20
	Tráfico, comunidad digital y conversión directa aún incipientes antes del proyecto.	0,07	1	0,07
	Procesos de servicio, postventa y escalamiento internacional todavía dependen de formalización.	0,07	2	0,14
Total		1,00		2,46

La matriz IFE cuantifica la situación interna inicial. El resultado total es de 2,46, con pesos que suman 1,00. Este puntaje se ubica levemente por debajo del punto medio de 2,50, por lo que la posición interna inicial se interpreta como moderada, pero vulnerable: existe una base

artesanal sólida, aunque aún no se ha convertido plenamente en una plataforma comercial directa y escalable.

El mayor aporte positivo proviene de la herencia artesanal, el *know-how* y la calidad de la propuesta de producto. Estos elementos son difíciles de imitar y constituyen activos intangibles relevantes para competir en segmentos *premium*. Sin embargo, la matriz muestra que las debilidades comerciales y digitales reducen el aprovechamiento de esas fortalezas. En particular, la dependencia de canales tradicionales, la ausencia de capacidades digitales plenamente desarrolladas y la necesidad de inversión afectan la captura de valor antes del proyecto.

El diagnóstico interno no debe leerse como falta de potencial, sino como una brecha entre valor artesanal creado y valor comercial capturado. Bernal Hats ya posee recursos estratégicos valiosos; lo que aún requiere fortalecer es el sistema comercial, tecnológico y organizativo que permita monetizarlos directamente frente al consumidor final.

Matriz EFE inicial

Tabla 16

Matriz EFE inicial

Factor	Descripción	Peso	Calif.	Puntaje Ponderado
Oportunidades	Crecimiento de la demanda por artículos *premium*, artesanales, sostenibles y con significado cultural.	0,13	3	0,39
	Apertura de mercados internacionales mediante canales DTC y comercio electrónico.	0,14	1	0,14
	Uso de redes sociales para construir interés, deseo, comunidad y reputación de marca.	0,10	2	0,20
	Disposición a pagar cuando el lujo artesanal se demuestra y comunica adecuadamente.	0,10	2	0,20
	Mayor valor estratégico de la autenticidad, trazabilidad y origen ecuatoriano.	0,09	3	0,27
Amenazas	Competidores con mayor inversión, posicionamiento y experiencia *online*.	0,13	2	0,26

Factor	Descripción	Peso	Calif.	Puntaje Ponderado
	Presión de precio y comparación con ofertas masivas o *marketplaces* de bajo costo.	0,10	2	0,20
	Percepción del sombrero de paja toquilla como souvenir y no como artesanía de lujo.	0,08	2	0,16
	Sensibilidad del cliente a confianza, usabilidad y experiencia digital de compra.	0,08	1	0,08
	Riesgos logísticos, tiempos de entrega, devoluciones y servicio internacional.	0,05	2	0,10
Total		1,00		2,00

La matriz EFE evalúa la respuesta inicial de Bernal Hats frente al entorno externo. El total ponderado es de 2,00, con pesos que suman 1,00. Este resultado indica una respuesta externa débil antes de implementar el *e-commerce*: el mercado ofrece oportunidades atractivas, pero la empresa aún no cuenta con todos los mecanismos para capturarlas de forma directa, medible y escalable.

Las oportunidades más importantes son el crecimiento de la demanda por artesanía *premium*, el acceso internacional que habilita el *e-commerce*, la posibilidad de construir comunidad en redes sociales y la valorización de la autenticidad. No obstante, antes del proyecto la respuesta de Bernal Hats frente a estas oportunidades es limitada, porque la empresa no dispone aún de un canal DTC plenamente desarrollado ni de una arquitectura digital integral para atraer, convertir y retener clientes.

Las amenazas principales provienen de competidores mejor posicionados en línea, presión de precios en *marketplaces*, percepciones de bajo valor asociadas al souvenir y alta sensibilidad del cliente a la experiencia digital. El puntaje de la matriz EFE confirma que el entorno no es adverso por falta de demanda; es exigente porque requiere capacidades comerciales y tecnológicas que aún deben ser construidas.

Diagnóstico estratégico de la posición inicial

La combinación de una IFE de 2,46 y una EFE de 2,00 ubica a Bernal Hats en una posición inicial de potencial interno con respuesta externa insuficiente. La empresa tiene recursos que pueden sostener diferenciación, pero su sistema actual no maximiza la captura de valor ni la relación directa con el consumidor final. Esta lectura es consistente con el argumento central

del plan: el *e-commerce* no es solamente un canal adicional, sino una herramienta para cerrar la brecha entre el valor cultural-artesanal del producto y la capacidad comercial de monetizarlo en mercados *premium*.

El diagnóstico sugiere una estrategia de transición: primero profesionalizar capacidades digitales y comerciales, luego escalar gradualmente ventas internacionales bajo control de calidad. La empresa no debería competir por precio ni volumen masivo; su ventaja inicial está en autenticidad, personalización, historia y calidad. Por ello, la estrategia debe convertir esos atributos en confianza, trazabilidad, experiencia de compra y servicio postventa.

Resumen del FODA inicial

Tabla 17

Resumen del FODA inicial

Indicador	Resultado	Interpretación estratégica
Total IFE	2,46	Base interna cercana al equilibrio, con fortalezas artesanales relevantes y brechas digitales significativas.
Total EFE	2,00	Respuesta externa débil frente a oportunidades digitales y amenazas competitivas.
Posición inicial	Potencial no capturado	El proyecto *e-commerce* se justifica como mecanismo de conversión de capacidades artesanales en valor comercial directo.
Prioridad	Construir capacidades	Canal DTC, CRM, contenido, conversión, confianza, logística y postventa.

FODA del proyecto Bernal Hats E-commerce

Tabla 18

Matriz FODA del proyecto BH E-commerce

Matriz FODA	
Fortalezas (+) (factores internos)	Debilidades (-) (factores internos)

Matriz FODA	
1. Herencia artesanal auténtica y diferenciadora. 2. Desarrollo propio de modelos y procesos (*know-how*). 3. Propuesta de valor alineada con el lujo contemporáneo buscado por el cliente *premium*. 4. Capacidad de personalización y cocreación. 5. Trazabilidad y autenticidad.	1. Baja confianza en la compra *online*. 2. Brecha entre el interés por explorar la plataforma e intención de compra. 3. La cocreación puede volverse confusa y convertirse en fricción. 4. Los clientes siguen prefiriendo la compra en tienda física. 5. Recursos económicos limitados / necesidad de inversión alta en posicionamiento.
Oportunidades (+) (factores externos)	Amenazas (-) (factores externos)
1. Mercado creciente que valora la exclusividad y artículos lujosos con significado. 2. Expansión significativa del mercado consumidor de artesanías. 3. El e-commerce permite llegar a clientes en todo el mundo. 4. Disposición a pagar por parte de los consumidores cuando el lujo del producto es demostrado. 5. Las redes sociales permiten construir interés, deseo y comunidad de manera virtual.	1. Competencia intensa de marcas posicionadas con mayor inversión en presencia *online*. 2. Ciertos clientes pueden seguir percibiendo al sombrero de paja toquilla como souvenir y no como artesanía de lujo. 3. Sensibilidad del mercado a la experiencia digital. 4. Desconocimiento del consumidor sobre las particularidades del producto. 5. Competencia de bajo precio en *marketplaces*.

FODA cuantitativo

Tabla 19

Matriz IFE del proyecto

1. Matriz IFE – Evaluación de factores internos

Factor	**Descripción**	**Peso**	**Calificación**	**Puntaje ponderado**
Fortalezas				
1	Herencia artesanal auténtica y diferenciadora.	0,15	4	**0,60**
2	Desarrollo propio de modelos y procesos (*know-how*).	0,15	4	**0,60**
3	Propuesta de valor alineada con el lujo contemporáneo buscado por el cliente *premium*.	0,10	3	**0,30**
4	Capacidad de personalización y cocreación.	0,05	3	**0,15**
5	Trazabilidad y autenticidad.	0,10	3	**0,30**
Debilidades				
6	Baja confianza en la compra *online*.	0,10	2	**0,20**
7	Brecha entre el interés por explorar la plataforma e intención de compra.	0,10	1	**0,10**
8	La cocreación puede volverse confusa y convertirse en fricción.	0,05	2	**0,10**
9	Los clientes siguen prefiriendo la compra en tienda física.	0,05	2	**0,10**
10	Recursos económicos limitados / necesidad de inversión alta en posicionamiento.	0,15	1	**0,15**
Total IFE		**1,00**		**2,60**

1. Matriz IFE – Evaluación de factores internos

Interpretación IFE: 2,60 (> 2,50, valor promedio de la escala de 1 a 4) → Posición interna ligeramente superior al promedio. Las fortalezas artesanales (herencia, know-how, propuesta de valor) compensan las debilidades, pero la brecha entre el interés y la intención de compra y los recursos limitados siguen siendo debilidades mayores que el proyecto debe atender.

Tabla 20

Matriz EFE del proyecto

2. Matriz EFE – Evaluación de factores externos

Factor	**Descripción**	**Peso**	**Calificación**	**Puntaje ponderado**
Oportunidades				
1	Mercado creciente que valora la exclusividad y artículos lujosos con significado.	0,10	4	**0,40**
2	Expansión significativa del mercado consumidor de artesanías.	0,10	4	**0,40**
3	*El e-commerce permite llegar a clientes en todo el mundo.*	0,15	4	**0,60**
4	Disposición a pagar por parte de los consumidores cuando el lujo del producto es demostrado.	0,10	4	**0,40**
5	Las redes sociales permiten construir interés, deseo y comunidad de manera virtual.	0,10	3	**0,30**
Amenazas				
6	Competencia intensa de marcas posicionadas con mayor inversión en presencia *online*.	0,10	3	**0,30**

7	Ciertos clientes pueden seguir percibiendo al sombrero de paja toquilla como souvenir y no como artesanía de lujo.	0,10	4	**0,40**
8	Sensibilidad del mercado a la experiencia digital.	0,05	4	**0,20**
9	Desconocimiento del consumidor sobre las particularidades del producto.	0,10	4	**0,40**
10	Competencia de bajo precio en *marketplaces*.	0,10	1	**0,10**
Total EFE		**1,00**		**3,50**

Interpretación EFE: 3,50 (> 2,50, valor promedio de la escala de 1 a 4) → Respuesta externa fuerte. Con el canal DTC, la empresa aprovecha las oportunidades del mercado premium y mitiga la mayoría de las amenazas; la principal excepción es la competencia de bajo precio en marketplaces (calificación 1).

El FODA del proyecto se enfoca en la propuesta: tienda *online* DTC, cocreación, trazabilidad, personalización y crecimiento internacional. En ese marco, el proyecto obtiene una lectura favorable porque supone la existencia o implementación de capacidades digitales. Ambas matrices se calificaron con la escala de 1 a 4 de David y David (2017), la misma de las matrices iniciales: en la IFE, 4 = fortaleza mayor, 3 = fortaleza menor, 2 = debilidad menor y 1 = debilidad mayor; en la EFE, la calificación mide la eficacia de la respuesta de la empresa ante cada factor (4 = superior, 1 = deficiente), y los pesos de cada matriz suman 1,00. La IFE del proyecto pasa de 2,46 a 2,60 y la EFE, de 2,00 a 3,50: la mejora más importante se produce en la capacidad de respuesta al entorno, mientras que en el plano interno persisten debilidades relevantes (confianza en la compra en línea, conversión y recursos financieros).

Comparativo del FODA inicial y del FODA del proyecto

Tabla 21

Comparativo del FODA inicial y del FODA del proyecto

Tema	En el FODA del proyecto	En el FODA inicial
Canal digital	Aparece como mecanismo de expansión global y venta directa.	Se evalúa como brecha actual si aún no está institucionalizado.
Cocreación	Es una fortaleza diferenciadora del modelo *e-commerce*.	Es una capacidad artesanal y de diseño que debe traducirse a una experiencia digital clara.
Recursos financieros	Se identifica como necesidad de inversión y posicionamiento.	Se considera debilidad inicial porque condiciona la velocidad de implementación.

Mercado *premium*	Se presenta como oportunidad para el proyecto.	Se mantiene como oportunidad, pero la empresa aún responde de forma limitada sin canal DTC.
Competencia *online*	Amenaza para el proyecto una vez lanzado.	Amenaza inicial agravada por la menor presencia digital previa.
Trazabilidad	Parte de la propuesta de valor del proyecto.	Activo potencial que debe formalizarse y comunicarse para sostener precio *premium*.

Conclusiones del diagnóstico estratégico

El FODA inicial cuantitativo muestra que Bernal Hats no parte de cero: posee activos intangibles y productivos relevantes, especialmente herencia artesanal, conocimiento técnico, capacidad de personalización y calidad percibida. Sin embargo, esos activos no garantizan por sí mismos competitividad digital ni captura directa de margen. La matriz IFE de 2,46 revela una condición interna cercana al equilibrio, pero debilitada por brechas comerciales, digitales y financieras.

La matriz EFE de 2,00 evidencia que el entorno ofrece oportunidades atractivas, aunque la respuesta inicial de la empresa es insuficiente si no se implementa una arquitectura DTC. Por ello, el proyecto Bernal Hats E-commerce queda estratégicamente justificado como una intervención para transformar ventajas artesanales en capacidades comerciales medibles: tráfico, conversión, experiencia, datos, comunidad, postventa y relación directa con clientes *premium*.

El análisis cuantitativo respalda la pertinencia del proyecto por cuatro razones. Primero, existe una brecha de captura de valor: el plan indica la necesidad de superar la exportación mayorista tradicional y fortalecer el margen mediante un modelo DTC. Segundo, existe una brecha comercial: las fortalezas del producto no se traducen automáticamente en tráfico, conversión, recompra ni comunidad sin un sistema digital. Tercero, existe una brecha organizativa: los perfiles de *e-commerce*, CRM, contenido, pauta, logística y postventa aparecen como requerimientos del proyecto, no como capacidades plenamente consolidadas en la situación inicial. Cuarto, existe una brecha competitiva: el mercado *premium* recompensa autenticidad, pero también exige confianza, experiencia y servicio.

En consecuencia, Bernal Hats E-commerce se justifica como una estrategia de desarrollo de capacidades, no solo como una inversión tecnológica. La tienda *online* debe funcionar como canal de venta, sistema de aprendizaje del cliente, herramienta de posicionamiento internacional y plataforma de formalización de la experiencia *premium*.

Tabla 22

Objetivos estratégicos por área de gestión

Área de gestión	Objetivos estratégicos
Comercial	**Penetración de mercado: para el primer año, el principal objetivo será alcanzar un 15 % de participación de mercado del segmento objetivo —consumidores de lujo interesados en moda artesanal sostenible—, con prioridad en los mercados de EE. UU., Europa y Medio Oriente.**
Operativo	**Establecer un protocolo de inspección "cero defectos" que garantice que los productos enviados cumplan estrictamente con las especificaciones de codiseño seleccionadas por el cliente.**
Personas	**Conformar un equipo de trabajo bilingüe (español e inglés), plenamente capacitado en la información del producto (antecedentes, historia y detalles de producción), capaz de gestionar las ventas y la atención al cliente del e-commerce, así como el sistema, los pedidos, la logística y la postventa.**
Legal	**Realizar los registros de marca, logotipos y colores correspondientes a la nueva submarca, y cumplir con toda la normativa exigida para la seguridad de las transacciones en el e-commerce y en el transporte de los bienes vendidos.**
Financiero	**Incrementar el margen de contribución unitario mediante el modelo de e-commerce (DTC) en un 40 % con respecto a los precios mayoristas manejados en las exportaciones habituales.**

Gestión de marketing

Tabla 23

Ventas mensuales promedio

Ventas mensuales (promedio)			
Productos	Cantidad vendida (unidades)	Precio por unidad	Total de ventas
Sombreros personalizados	42	140	5.880
Total anual: USD 70.280			

Tabla 24

Ventas anuales por mes

Ventas anuales (por mes)													
Producto	**Enero**	**Febrero**	**Marzo**	**Abril**	**Mayo**	**Junio**	**Julio**	**Agosto**	**Sep.**	**Oct.**	**Nov.**	**Dic.**	**Total año**

Cantidad	6	12	18	24	36	42	48	54	60	66	66	70	502
Precio unitario	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140
Total USD	840	1.680	2.520	3.360	5.040	5.880	6.720	7.560	8.400	9.240	9.240	9.800	**70.280**

Tabla 25

Perfil del segmento de mercado

No.	Segmento	Perfil del segmento
1	Individual	Hombres y mujeres de entre 30 y 65 años, de un nivel socioeconómico y cultural alto (estrato A en Ecuador según datos del INEC) con un estilo de vida moderno, vanguardista, a la moda, que buscan exclusividad en moda sostenible con origen trazable, sin masificación; priorizan la estética, la diferenciación y el impacto social. *Por lo general, su código de vestimenta es business casual, y sus ocupaciones incluyen profesiones como la abogacía, la arquitectura o la actividad empresarial.*

Tabla 26

Evaluación de la competencia

Tipo de competencia	**Directa**	**Indirecta**
Escala de evaluación	**Malo 1 – 2 – 3 – 4 – 5 Excelente**	

Concepto	**H.O.**	**S.H.**	**E.A.**	**Bernal Hats E-commerce**
Tráfico de clientes	2	1	4	0
Precios	3	3	4	2
Reputación	5	5	3	5
Calidad en la atención	3	1	4	5
Disponibilidad de plataforma en línea	3	3	3	5
Aspecto de la plataforma	4	4	2	5
Facilidad de uso de la plataforma	2	2	4	5
Política de venta	2	2	3	4

Concepto	H.O.	S.H.	E.A.	Bernal Hats E-commerce
Garantías	3	3	3	3
Disponibilidad del producto	2	2	4	5
Imagen	4	3	4	5
Promociones	1	1	4	2
Aplicación TIC*	4	1	3	4
Puntajes	38	31	45	50

*Tecnologías de la información y la comunicación

Tabla 27

Ventajas competitivas

Ventajas competitivas	
1	Personalización de alto nivel.
2	Tejidos, modelos y materiales exclusivos.
3	Herencia y tradición de décadas en la producción de sombreros de paja toquilla.
4	*Know-how propio en procesos de producción.*

Tabla 28

Evaluación de proveedores

Escala de evaluación **Malo 1 – 2 – 3 – 4 – 5 Excelente**

Concepto	Campanas	Cintas ext. e int.	Accesorios
Precios	5	3	3
Financiación	5	1	1
Plazos	5	1	1

Escala de evaluación **Malo 1 – 2 – 3 – 4 – 5 Excelente**

Descuentos	5	1	1
Disponibilidad	5	3	3
Variedad	5	3	3
Calidad	5	4	5
Rapidez	5	3	3
Garantías	5	1	1
Servicios	5	2	1
Reputación	5	3	3
Responsabilidad	5	3	
			3
Puntajes	60	28	28

Tabla 29

Descripción del producto

No.	**Producto o servicio**	**Características**
1	SOMBRERO DE PAJA TOQUILLA	100 % personalizado bajo un proceso de cocreación con el cliente a partir de condiciones básicas del producto (principalmente restricciones derivadas de la técnica de tejido). El cliente selecciona una campana de sombrero (tejido base a partir del cual se empieza la elaboración o proceso de terminado de un sombrero) que se elige con base en el tipo, el color y la finura del tejido (y en algunos casos determinados también se debe considerar el tamaño de la campana de acuerdo con el modelo de sombrero que se desea). Luego, el cliente selecciona la forma que desea para la copa de su sombrero; después, el tamaño y el estilo del ala, para luego elegir la cinta interior o *sweatband* y la cinta exterior o cintillo; finalmente puede elegir si desea algún tipo de adorno adicional

	en su sombrero (plumas, cintas adicionales sobrepuestas, *pines personalizados en plata u oro, etc.). El empaque* será una caja diseñada especialmente para el sombrero y así garantizar su correcta conservación, además de una funda de tela para guardar el sombrero momentáneamente cuando no se desee usarlo. Todos los sombreros tendrán un certificado de autenticidad numerado, con los detalles del sombrero, nombre de su dueño y cocreador, fecha de producción y todos los detalles de trazabilidad sobre el producto; además de explicar la historia verdadera y correcta sobre el sombrero de paja toquilla ecuatoriano, y, por último, una tarjeta adicional con los cuidados necesarios del producto. Todo esto será empacado en otra caja más resistente para su transporte y envío al cliente. Nota: los pasos del proceso se han mencionado de manera resumida.

Tabla 30

Estructura de precio

Estructura de precio		
Producto 1.	**Valor $**	**%**
Costo de venta o producción	$78,04	
Descuento	$0,00	0,00 %
Comisión de venta	$0,00	0,00 %
Costo total	$78,04	
Margen deseado	$43,69	35,89 %
PVP sin IVA	$121,73	

Estructura de precio		
Impuesto	$18,26	0 % o 15 %, según se trate de exportación o de venta local.
Precio de venta	$139,99	

Tabla 31

Estrategia de distribución

Descripción de la estrategia de distribución
La estrategia de distribución a utilizar será directa (DTC). Los sombreros una vez terminados serán empacados en su caja de conservación con los documentos correspondientes, y esta caja, a su vez, se colocará dentro de una caja de transporte más resistente, a la cual se adjuntarán las guías correspondientes para su despacho (DHL o FedEx según elección del cliente internacional) o Servientrega en casos de clientes dentro de Ecuador.

Tabla 32

Elementos de comunicación y presupuesto inicial.

Cuadro de elementos de comunicación y presupuestos		
Componentes	Elementos	Presupuesto
Papelería	Tarjetas personales	$25,00
	Carpetas	$50,00
	Sobres y hojas membretadas	$50,00
	Papel de empaque interior de cajas	$100,00
	Certificados	$100,00
	Cajas conservación	$500,00
	Cajas de transporte	$300,00
Material de marketing	Trípticos o dípticos	$50,00
	Publicidad en revistas	$400,00
	Publicidad web	$500,00
	Mailing	$200,00
	Productos de *merchandising*	$200,00
Campañas	Liquidaciones de fin de temporada	$100,00
	Liquidaciones especiales	$100,00

Cuadro de elementos de comunicación y presupuestos		
	Campañas de fechas especiales	$100,00
	Ofertas asociadas	$100,00
Página web	Administrador web	$400,00
	Hosting y dominios	$2.000,00
	Diseños de página web	$3.000,00
	Fotografía y diseños varios	$2.000,00
Relaciones públicas	Agente de relaciones	$500,00
	Representantes	$500,00
	Promotores	$2.000,00
	Vendedores	$800,00
Redes sociales	Administrador de red social	$400,00
	Actualizaciones	$200,00
	Diseño	$500,00
Otros		4000

Gestión operativa

Objetivo de producción mensual promedio

Tabla 33

Objetivo de producción mensual promedio

Nº	Productos o servicios	Unidad	Cantidad al mes
1	Sombrero personalizado *premium*	unidad	42 (promedio)

Recursos materiales promedio mensual

Tabla 34

Recursos materiales promedio mensual

Nº	Recursos materiales	Detalles	Cantidad	Unidad
1	Campana de paja toquilla seleccionada	Fibras seleccionadas, calidad de exportación, tejido *premium*.	42	unidades

Nº	Recursos materiales	Detalles	Cantidad	Unidad
2	Cintas *grosgrain* premium para *hatband* o cintillo.	Colores neutros y tonos de temporada para personalización	50	metros
3	*Sweatband o tafilete* interior.	Bandas internas para ajuste, confort y acabado	38	metros
4	Hilo, adhesivos y acabados	Insumos para costura, armado y terminación final	1	lote trimestral
5	Cajas rígidas, papel seda y funda textil	Empaque *premium* para *unboxing* ceremonial	42	kits
6	Tarjetas, etiquetas y certificados	Trazabilidad y autenticidad firmada por el artesano	42	kits
7	Adornos adicionales.	Plumas, cintas extra, pins, etc.	42	unidades

Incremento de producción trimestral

Tabla 35

Incremento de producción trimestral

Producción (unidad)	1.er trim.	2.º trim.	3.er trim.	4.º trim.	Año 1
Personalizados *premium*	42	84	126	252	504

Incremento de producción anual

Tabla 36

Incremento de producción anual

Producción (unidad)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Personalizados *premium*	504	680	919	1240	1674

Capacidad de producción

Tabla 37

Capacidad de producción

Capacidad de producción	Cantidad	Unidad
Capacidad de producción máxima diaria	5	sombreros / día
Capacidad de producción máxima mes	105	sombreros / mes
Capacidad de producción máxima año	1.260	sombreros / año

Activos fijos

Tabla 38

Activos fijos del plan de negocios

Nº	Activo fijo	Área	Características técnicas	Cantidad
1	Mesas de trabajo artesanal	Producción	Mesas adecuadas para corte, planchado y trabajos de acabados.	1
2	Prensa universal para sombreros.	Producción	Prensa especial para sombreros, equipo de trabajo especializado	1
3	Moldes de aluminio.	Producción	Patrones para prensado y hormado de los distintos modelos.	200
4	Máquina de coser	Producción	Máquinas de costura recta y zigzag con diferentes brazos.	2
5	Herramientas de terminado.	Producción	Tijeras, cortadoras, moldes de madera, despelusadoras, hormas de tallas, etc.	2
6	Vaporizador / plancha industrial	Producción	Equipo para modelado, fijación y acabado final	1
7	Computador y *software* de gestión	Administrativa / comercial	Gestión de pedidos, CRM, diseño y control	2
8	Impresora térmica y etiquetadora	Despacho	Impresión de guías, etiquetas y certificados	1
9	Estanterías modulares.	Bodega / despacho	Almacenamiento de materiales, empaques y producto terminado empaquetado listo para ser retirado por el *courier*.	4

Procesos de producción

Tabla 39

Procesos de producción

Procesos internos	Procesos clave

Procesos operativos	Recepción del pedido, validación de los requerimientos del cliente, revisión de tejido, materiales y acabados; control de calidad, empaque y despacho.
Procesos administrativos	Compras, gestión de inventarios, programación de producción, contabilidad y coordinación del personal.
Procesos comerciales	Manejo del e-commerce, atención al cliente, manejo y cierre de ventas, recepción del pedido, definición de los requerimientos técnicos, generación de la orden de producción, CRM y seguimiento postventa.

Flujograma

Tabla 40

Flujograma del proceso

	Operaciones	Transporte	Control	Demora	Almacenamiento
Ubicación / descripción de la actividad					
Recepción del pedido en el e-*commerce*	X				
Validación de pago y datos del cliente			X		
Confirmación de cada paso de personalización y diseño	X		X		
Orden de producción a taller	X				
Selección de la campana y materiales.	X		X		
Prensado y terminado.	X			X	
Control de calidad e inspección final			X		
Emisión de certificado, tarjetas, documentos y empaque.	X			X	

	Operaciones	Transporte	Control	Demora	Almacenamiento
Despacho con *tracking* y seguimiento postventa		X			X

Tabla 41

Alternativas de localización

Localización	
Alternativa 1	Cuenca, planta ya establecida.
Alternativa 2	Quito, Pichincha (mercado amplio y conectividad nacional)

Evaluación de la localización

Tabla 42

Evaluación de localización

Nº	Criterios de localización	Cuenca	Quito
1	Zona comercial	4	4
2	Servicios básicos disponibles	5	5
3	Acceso en todo tiempo	5	3
4	Impuestos	4	2
5	Accesibilidad para el personal	5	3
6	Seguridad	3	3
7	Disponibilidad de estacionamiento para clientes	3	3
8	Permiso para operar	5	3
9	Potenciales riesgos sociales	4	4
10	Potenciales riesgos ambientales	4	4
11	Valor de arriendo	3	1
	Puntaje total	45	35

Normas de buenas prácticas laborales

Tabla 43

Normas de buenas prácticas laborales

Nº	Buenas prácticas	Descripción
1	Normas de seguridad	Uso obligatorio de equipo de protección personal (EPP) básico, señalización interna, botiquín, extintores y capacitación preventiva para el personal.

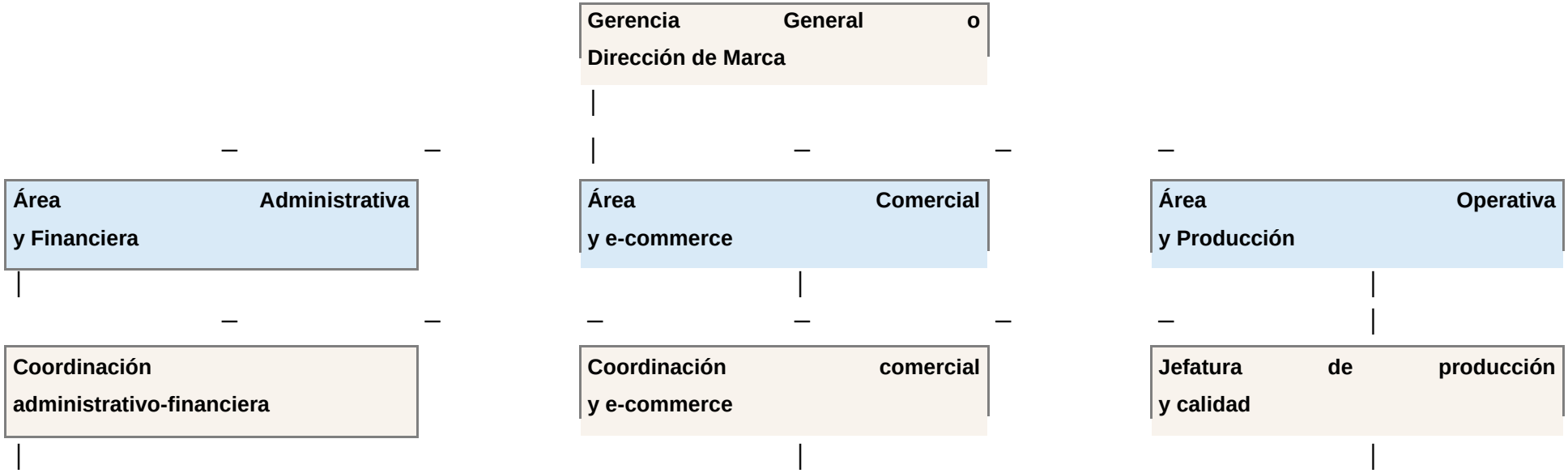
2	Normas de higiene	Limpieza diaria de áreas de trabajo, manipulación adecuada de materiales y control de polvo y fibras durante la producción.
3	Normas ambientales	Separación de residuos, uso eficiente de agua y energía, y disposición responsable de insumos y empaques.
4	Normas sociales	Cumplimiento de jornada legal, pagos justos, no discriminación, respeto a derechos laborales y trato digno a artesanos y colaboradores.

Gestión de personal

Figura 3

Estructura organizativa de Bernal Hats E-commerce

Estructura organizativa para Bernal Hats E-commerce, bajo un modelo de empresa DTC de lujo artesanal. Se establecen tres áreas críticas: administrativa, comercial y operativa.



Estructura organizativa para Bernal Hats E-commerce, bajo un modelo de empresa DTC de lujo artesanal. Se establecen tres áreas críticas: administrativa, comercial y operativa.		
Auxiliar administrativo, compras y talento humano	**Vendedor, asesoría *concierge,* CRM y postventa, empaque y despacho**	**Artesanos, trabajadores de acabados y control de calidad**
La estructura se propone para una organización pequeña y de alta especialización. La gerencia concentra la dirección estratégica y la gestión de marca; el área comercial sostiene la experiencia digital y la conversión; el área operativa asegura calidad artesanal, trazabilidad y cumplimiento de pedidos *finish to order.*		

Necesidad de personal

Tabla 44

Necesidad de personal

Los siguientes requerimientos de personal responden a una fase inicial de operación de Bernal Hats E-commerce, con producción controlada y crecimiento gradual.

Áreas	Cargos	Cantidad	Contratación		Remuneración		
			Permanente	Temporal	Salarial	Comisión	Jornal
Administrativa	Gerente general / Dirección de marca	1	X		X		
Administrativa	Coordinador/a administrativo-financiero	1	X		X		
Administrativa	Auxiliar administrativo, compras y talento humano	1	X		X		

Los siguientes requerimientos de personal responden a una fase inicial de operación de Bernal Hats E-commerce, con producción controlada y crecimiento gradual.

Comercial	Coordinador/a comercial y e-commerce	1	X		X		
Comercial	Vendedor, asesor/a *concierge,* CRM y postventa	1	X		X	X	
Comercial	Especialista externo en contenido y pauta digital (redes sociales)	1		X		X	
Operativa	Jefe/a de producción y calidad	1	X		X		
Operativa	Operario de prensa	1	X		X		
Operativa	Costurera	1	X		X		
Operativa	Trabajador de terminados / auxiliar	1		X			X

Se propone una estructura núcleo de 9 colaboradores equivalentes a tiempo completo más apoyos flexibles. Las posiciones permanentes sostienen el control de marca, la operación y el servicio; las temporales aportan flexibilidad en contenido digital y estacionalidad artesanal.

*Inicialmente, algunos cargos podrían unificarse; por ejemplo: gerente general con coordinador administrativo-financiero; coordinador comercial con vendedor; jefe de producción con operario de prensa; costurera con trabajador de terminados.

Principales funciones

Tabla 45

Principales funciones por área de gestión

Gestión	Principales funciones
Administrativa	• Dirigir la planificación estratégica y presupuestaria. • Gestionar tesorería, compras, pagos y obligaciones formales. • Administrar expedientes, contratación, nómina y clima laboral. • Controlar indicadores financieros y administrativos. • Asegurar coherencia entre rentabilidad y posicionamiento *premium*.
Comercial	• Administrar el canal *e-commerce* y el embudo DTC. • Ejecutar CRM, *email marketing*, atención digital y seguimiento de *leads*. • Gestionar asesoría *concierge* y postventa. • Coordinar contenido, campañas y conversión comercial. • Recoger *insights* del cliente para retroalimentar diseño y servicio.
Operativa	• Programar producción *finish to order* y asegurar abastecimiento. • Ejecutar tejido, conformado, acabados y control de calidad. • Garantizar trazabilidad, certificación y empaque *premium*. • Coordinar despacho y cumplimiento de plazos. • Mantener estándares artesanales, seguridad y mejora continua.

Tabla 46

Ficha de perfil de cargo: coordinador comercial y e-commerce

Proceso de contratación: ficha de perfil de cargo
Cada ficha resume el propósito del puesto, el perfil requerido, la experiencia, las condiciones y la propuesta laboral. Los perfiles se diseñan para una empresa DTC de lujo artesanal con base operativa en Cuenca y foco en servicio *premium*. (Ficha de ejemplo para el cargo de coordinador comercial y e-commerce).

Ficha n.º 1: Coordinador/a comercial y e-commerce	
Cargo	Coordinador/a comercial y e-commerce
Propósito del cargo	Responsable de la captación y conversión de la demanda, administración del canal digital y coordinación del ecosistema comercial de la marca.
Perfil	Profesional con visión comercial, manejo digital y sensibilidad por el lujo, capaz de traducir el deseo de marca en conversión sostenible.
Conocimiento	*E-commerce*, CRM, campañas digitales, analítica comercial, fijación de precios (*pricing*), atención premium y *storytelling* de marca.
Experiencia	Mínimo 3 años en comercio digital, *retail*, moda, hospitalidad *premium* o marcas aspiracionales.
Actitudes	Orientación al cliente, criterio estético, disciplina comercial, comunicación persuasiva y capacidad analítica.
Funciones principales	Gestionar el sitio web, coordinar campañas, medir conversiones, administrar CRM y articular con el área operativa la promesa de entrega.
Funciones secundarias	Apoyar alianzas, activaciones, catálogos, análisis competitivo y optimización de la experiencia digital.
Condiciones de trabajo	Jornada híbrida con alta interacción en línea y coordinación frecuente con gerencia y taller.
Propuesta laboral	Cargo clave para escalar el modelo DTC y profesionalizar el canal propio.
Días y horarios	Lunes a viernes, 09:00 a 18:00; con seguimiento puntual durante campañas o lanzamientos especiales.
Remuneración	USD 1.100 mensuales + incentivo trimestral por ventas.
Tipo de contratación	Permanente.

Evaluación de desempeño

Tabla 47

Formato de evaluación de desempeño

Modelo aplicable a todo el personal de Bernal Hats. Se recomienda aplicar una evaluación a los 60 días del ingreso y, como mínimo, una vez al año. En la presente versión se propone un estándar esperado de desempeño alto (4) para posiciones clave de una empresa *premium*.

Identificación del evaluado			
Nombres y apellidos:			
C. I.:		**Fecha de ingreso:**	
Cargo:		**Área:**	

Evalúe el desempeño con un puntaje de 1 (deficiente) a 5 (excelente). En esta propuesta se marca como referencia el nivel esperado (4).

Criterios de evaluación	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Autogestión					
Calidad de trabajo					
Creatividad					
Relacionamiento					
Trabajo en equipo					
Comunicación					
Cumplimiento de las normas					
Responsabilidad sobre los recursos					
Actitudes					
Capacidad de aprendizaje					

Identificación del evaluador			
Evaluador:	Jefatura inmediata o Gerencia General		
Cargo:	Jefatura de área / Gerencia	**Área:**	Correspondiente

Periodo de evaluación:	A los 60 días del ingreso y, luego, una vez al año

Gestión financiera

Resumen

Las cifras de esta sección se unificaron con el estudio financiero del Capítulo V (Gerencia financiera), que constituye la versión definitiva del modelo: horizonte de cinco años (2026-2030), precio promedio de USD 140, costo variable unitario de USD 78,04, inversión inicial de USD 41.475 y tres escenarios de crecimiento anual de las unidades vendidas (conservador, 15 %; base, 35 %; optimista, 50 %). Los indicadores de rentabilidad (VAN, TIR y período de recuperación) corresponden a los calculados en ese capítulo.

Tabla 48

Resumen financiero del escenario base

Escenario	Base (probabilidad 50 %)
Indicador	**Valor**
Crecimiento anual de las unidades	35 %
Unidades vendidas (año 1 / año 5)	502 / 1.667
Ventas (año 1 / año 5)	$ 70.280,00 / $ 233.380,00
VAN del proyecto	**$ 33.338,92**
TIR del proyecto	34,43 %
VAN del inversionista (Ke = 22,63 %)	$ 22.903,48
Punto de equilibrio operativo, año 1 (unid.)	355 (≈ 30 por mes)
Inversión inicial (total)	$ 41.475,00
Decisión según el VAN	Aceptar (VAN > 0)

Tabla 49

Resumen financiero del escenario conservador

Escenario	Conservador (probabilidad 30 %)
Indicador	**Valor**
Crecimiento anual de las unidades	15 %
Unidades vendidas (año 1 / año 5)	502 / 879
Ventas (año 1 / año 5)	$ 70.280,00 / $ 123.060,00

Escenario	Conservador (probabilidad 30 %)
VAN del proyecto	**$ (4.455,37)**
TIR del proyecto	9,44 %
VAN del inversionista (Ke = 22,63 %)	$ (4.590,82)
Punto de equilibrio operativo, año 1 (unid.)	355 (≈ 30 por mes)
Inversión inicial (total)	$ 41.475,00
Decisión según el VAN	No aceptable en este escenario (VAN < 0)

Tabla 50

Resumen financiero del escenario optimista

Escenario	Optimista (probabilidad 20 %)
Indicador	**Valor**
Crecimiento anual de las unidades	50 %
Unidades vendidas (año 1 / año 5)	502 / 2.543
Ventas (año 1 / año 5)	$ 70.280,00 / $ 356.020,00
VAN del proyecto	**$ 70.860,73**
TIR del proyecto	49,78 %
VAN del inversionista (Ke = 22,63 %)	$ 49.946,05
Punto de equilibrio operativo, año 1 (unid.)	355 (≈ 30 por mes)
Inversión inicial (total)	$ 41.475,00
Decisión según el VAN	Aceptar (VAN > 0)

Supuestos

Tabla 51

Supuestos del modelo financiero

Parámetro	Valor
Horizonte de evaluación	5 años (2026-2030)
Precio de venta unitario	**$ 140,00**
Costo variable unitario	$ 78,04
Unidades vendidas en el año 1	502

Parámetro	Valor
Costos fijos operativos anuales (año 1 / año 5)	$ 22.000,00 / $ 38.000,00
Impuesto a la renta y participación laboral	36,25 %
Crec. anual de unidades – Conservador	15 %
Crec. anual de unidades – Base	35 %
Crec. anual de unidades – Optimista	50 %
Probabilidad: conservador / base / optimista	30 % / 50 % / 20 %
Inversión inicial total	$ 41.475,00
Financiamiento: deuda / capital propio	60 % / 40 %
Préstamo BanEcuador PYME (monto; tasa; plazo)	$ 24.885,00; 11,33 %; 5 años
Capital propio aportado	$ 16.590,00
Costo de los recursos propios (Ke)	22,63 %
Costo promedio ponderado de capital (CCPP)	13,39 %

Costos fijos operativos (año 1)	Valor
Arriendo, servicios y suministros	$ 3.600,00
Nómina (con beneficios sociales)	$ 9.600,00
Marketing digital sostenido (SEO/SEM/CRM/RRSS)	$ 6.000,00
SaaS (Shopify Plus, HubSpot, herramientas)	$ 1.800,00
Servicios profesionales (contabilidad, legal)	$ 1.000,00
Total	**$ 22.000,00**

Costos

Tabla 52

Costos iniciales de inversión

Costos iniciales (inversión antes de iniciar operaciones)

	Detalle	Monto (USD)
Equipos	Equipo de producción y oficina	$ 3.800,00
Intangibles	Plataforma web propia (desarrollo capitalizable)	$ 8.000,00
Infraestructura	Adecuación local y mobiliario	$ 2.500,00

Costos iniciales (inversión antes de iniciar operaciones)

Subtotal activos fijos e intangibles (CapEx)		**$ 14.300,00**
Gastos preoperativos amortizables	Fotografía y video de producto	$ 2.500,00
	Contenido y creación de marca	$ 3.850,00
	Campañas de lanzamiento y activación	$ 5.000,00
	Diseño y branding inicial	$ 2.000,00
Subtotal gastos preoperativos		**$ 13.350,00**
Capital de trabajo inicial	Inventario inicial de materia prima	$ 10.000,00
	Caja inicial (1 mes)	$ 1.500,00
	Papelería, empaques e insumos	$ 2.325,00
Subtotal capital de trabajo		**$ 13.825,00**
Total		**$ 41.475,00**

Tabla 53

Costos variables proyectados y costo variable unitario

Costos variables por unidad

Año	Unidades – escenario base	Costo variable unitario	Costo variable total
1	502	$ 78,04	$ 39.176,08
2	678	$ 78,04	$ 52.911,12
3	915	$ 78,04	$ 71.406,60
4	1.235	$ 78,04	$ 96.379,40
5	1.667	$ 78,04	$ 130.092,68
Total	**4.997**		**$ 389.965,88**

Componente	Cantidad	Unidad	Precio	Costo
Campana de paja toquilla	1	unidad	$ 40,00	$ 40,00
Cinta exterior (hatband) y badana (sweatband)	1	juego	$ 5,00	$ 5,00
Hilo, materiales, adhesivos, acabados, etc.	1	kit	$ 5,00	$ 5,00
Caja de lujo, papel de seda, funda textil y caja de transporte	1	kit	$ 10,00	$ 10,00
Tarjetas, certificados y adornos adicionales	1	kit	$ 8,04	$ 8,04

Costos variables por unidad

Comisión de pasarela de pagos (2 %–3 %)	1	transacción	$ 3,50	$ 3,50
Costo logístico marginal DTC (courier con seguro)	1	envío	$ 6,50	$ 6,50
			Costo variable unitario total	**$ 78,04**

Tabla 54

Costos variables y fijos anuales del escenario base

Costos (variables y fijos)

Año	Costo variable	Costos fijos operativos	Depreciación y amortización	Costos totales
1	$ 39.176,08	$ 22.000,00	$ 8.377,00	$ 69.553,08
2	$ 52.911,12	$ 26.000,00	$ 8.377,00	$ 87.288,12
3	$ 71.406,60	$ 30.000,00	$ 8.377,00	$ 109.783,60
4	$ 96.379,40	$ 34.000,00	$ 3.927,00	$ 134.306,40
5	$ 130.092,68	$ 38.000,00	$ 3.927,00	$ 172.019,68
Total	**$ 389.965,88**	**$ 150.000,00**	**$ 32.985,00**	**$ 572.950,88**

Ingresos

Tabla 55

Proyección anual de ingresos por escenario en unidades y ventas

Proyección de ingresos (por escenario)

Año	Unidades – Conservador	Ventas – Conservador	Unidades – Base	Ventas – Base	Unidades – Optimista	Ventas – Optimista
1	502	$ 70.280,00	502	$ 70.280,00	502	$ 70.280,00
2	577	$ 80.780,00	678	$ 94.920,00	753	$ 105.420,00
3	664	$ 92.960,00	915	$ 128.100,00	1.130	$ 158.200,00

Proyección de ingresos (por escenario)

4	764	$ 106.960,00	1.235	$ 172.900,00	1.695	$ 237.300,00
5	879	$ 123.060,00	1.667	$ 233.380,00	2.543	$ 356.020,00
Total	**3.386**	**$ 474.040,00**	**4.997**	**$ 699.580,00**	**6.623**	**$ 927.220,00**

Tabla 56

Proyección anual de ingresos por escenario en ventas

Proyección de ingresos (por escenario)

Año	Ventas – Conservador	Ventas – Base	Ventas – Optimista
1	$ 70.280,00	$ 70.280,00	$ 70.280,00
2	$ 80.780,00	$ 94.920,00	$ 105.420,00
3	$ 92.960,00	$ 128.100,00	$ 158.200,00
4	$ 106.960,00	$ 172.900,00	$ 237.300,00
5	$ 123.060,00	$ 233.380,00	$ 356.020,00
Total	**$ 474.040,00**	**$ 699.580,00**	**$ 927.220,00**

Estado de resultados

Tabla 57

Estado de resultados proyectado del escenario base (2026-2030)

Estado de resultados proyectado (anual, USD)

Año	Ingresos	Costos variables	Margen bruto	Costos fijos + dep. y amort.	Utilidad operativa (EBIT)	Impuestos y participación (36,25 %)	Utilidad neta
1	$ 70.280	$ 39.176	$ 31.104	$ 30.377	$ 727	$ 264	$ 464
2	$ 94.920	$ 52.911	$ 42.009	$ 34.377	$ 7.632	$ 2.767	$ 4.866
3	$ 128.100	$ 71.407	$ 56.693	$ 38.377	$ 18.317	$ 6.640	$ 11.677
4	$ 172.900	$ 96.379	$ 76.521	$ 37.927	$ 38.594	$ 13.990	$ 24.604
5	$ 233.380	$ 130.093	$ 103.287	$ 41.927	$ 61.361	$ 22.243	$ 39.117
Total 5 años	**$ 699.580**	**$ 389.966**	**$ 309.614**	**$ 182.985**	**$ 126.631**	**$ 45.904**	**$ 80.728**

Punto de equilibrio

Tabla 58

Punto de equilibrio

Punto de equilibrio

Concepto	Valor
Precio de venta unitario (P)	$ 140,00
Costo variable unitario (CV)	$ 78,04
Margen de contribución unitario (P – CV)	$ 61,96
Razón de contribución	44,26 %
Costos fijos operativos, año 1 (CF)	$ 22.000,00
PE operativo (unidades/año) = CF / (P – CV)	**355 (≈ 30 por mes)**
PE operativo (ventas $/año) = PE × P	$ 49.700,00
Depreciación y amortización, año 1 (DA)	$ 8.377,00
PE contable (unidades/año) = (CF + DA) / (P – CV)	**491 (≈ 41 por mes)**
PE contable (ventas $/año) = PE × P	$ 68.740,00
Margen de seguridad del año 1 frente al PE contable (502 unid.)	2,2 %

Tabla 59

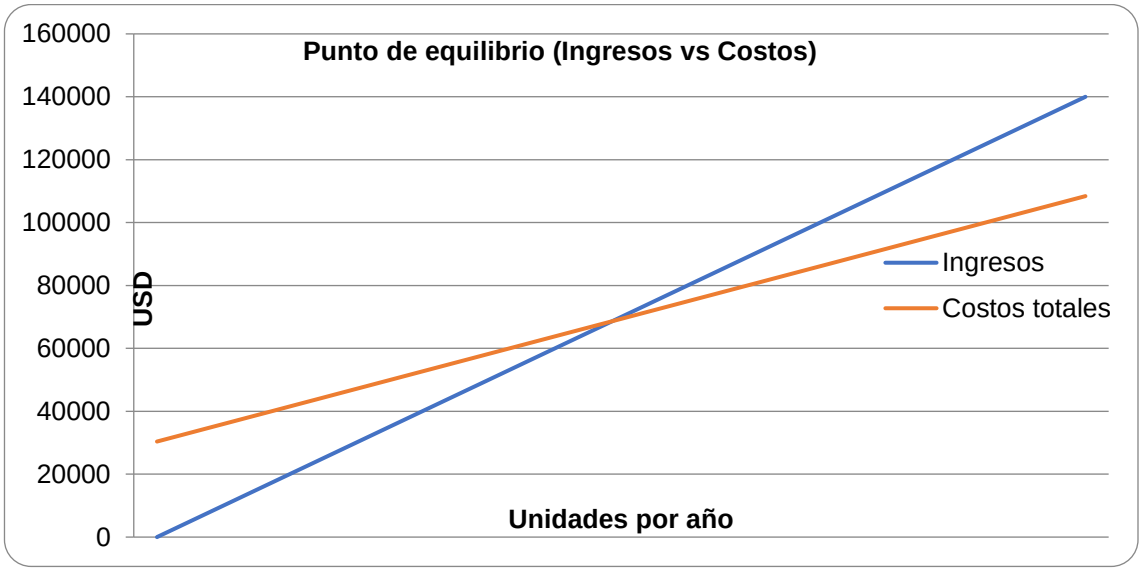
Datos para el gráfico del punto de equilibrio contable (año 1)

Unidades por año	Ingresos	Costos totales
0	$ 0,00	$ 30.377,00
50	$ 7.000,00	$ 34.279,00
100	$ 14.000,00	$ 38.181,00
150	$ 21.000,00	$ 42.083,00
200	$ 28.000,00	$ 45.985,00
250	$ 35.000,00	$ 49.887,00
300	$ 42.000,00	$ 53.789,00
350	$ 49.000,00	$ 57.691,00
400	$ 56.000,00	$ 61.593,00
450	$ 63.000,00	$ 65.495,00
500	$ 70.000,00	$ 69.397,00
550	$ 77.000,00	$ 73.299,00
600	$ 84.000,00	$ 77.201,00

Unidades por año	Ingresos	Costos totales
650	$ 91.000,00	$ 81.103,00
700	$ 98.000,00	$ 85.005,00
750	$ 105.000,00	$ 88.907,00
800	$ 112.000,00	$ 92.809,00
850	$ 119.000,00	$ 96.711,00
900	$ 126.000,00	$ 100.613,00
950	$ 133.000,00	$ 104.515,00
1.000	$ 140.000,00	$ 108.417,00

Figura 4

Gráfico del punto de equilibrio contable (año 1)



Modelo de negocio: mapa Canvas

Figura 5

Mapa del modelo de negocio Canvas de Bernal Hats E-commerce

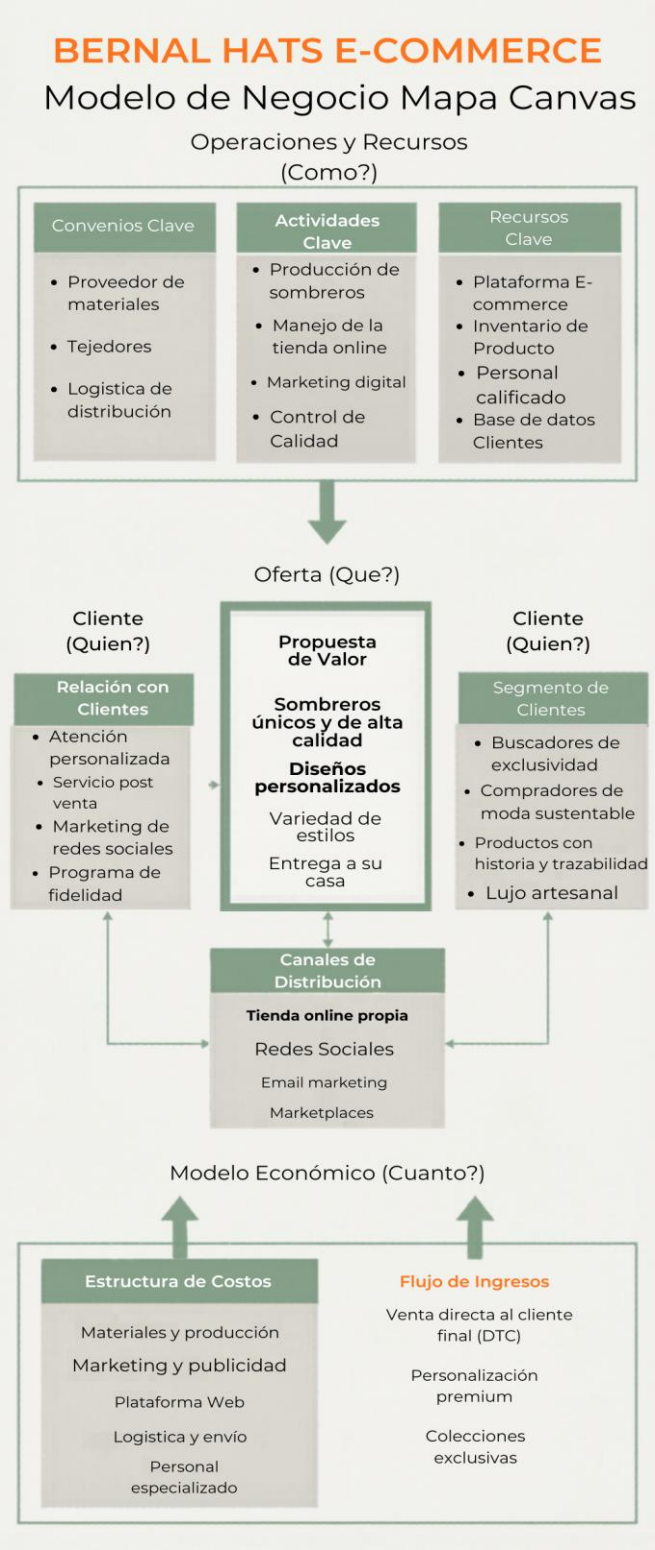


Tabla 60

Bloques del modelo de negocio Canvas

Bloque	Explicación
Alianzas clave	El modelo depende de alianzas que aseguren insumos, continuidad logística y soporte de comercialización digital. En un negocio artesanal DTC, la red de aliados sustituye parte de la infraestructura intensiva propia. Su inclusión se justifica porque la viabilidad del modelo no depende solo de producir, sino de coordinar abastecimiento, pagos y entregas de forma confiable.
Actividades clave	Las actividades centrales son diseñar, personalizar, fabricar bajo pedido, vender digitalmente y cerrar la experiencia con control de calidad y entrega. Estas actividades están alineadas con la lógica *finish to order* y con la promesa *premium*. Operativamente, sostienen la meta de 502 unidades en el primer año sin sobrecargar la capacidad instalada.
Recursos clave	Los recursos estratégicos combinan activos tangibles e intangibles: marca, taller, herramientas, conocimiento artesanal, canales digitales y equipo base. Se justifican porque el valor del negocio surge de la capacidad de transformar oficio artesanal en una oferta comercial escalable, pero controlada, con una capacidad instalada de 1.260 unidades/año y un margen de contribución unitario del 44,26 %.
Propuesta de valor	Bernal Hats ofrece sombreros *premium* artesanales, personalizados y comercializados de forma directa, integrando diseño, autenticidad y experiencia digital asistida. La propuesta conecta creación de valor con captura de valor: permite defender un precio medio de USD 140 sobre un costo variable de USD 78,04, lo que preserva el margen de contribución y la diferenciación.
Relaciones con clientes	La relación es personalizada, consultiva y orientada a la cocreación, con seguimiento antes, durante y después de la compra. Esto es coherente con un posicionamiento *premium*, donde la confianza, la personalización y el acompañamiento inciden directamente en satisfacción, recomendación y recompra.

Bloque	Explicación
Canales	El canal principal es la tienda virtual, reforzada por redes sociales y mensajería como mecanismos de atracción, conversación y cierre. El modelo es *e-commerce* DTC; por tanto, la eficiencia comercial dependerá de la conversión digital y de la integración entre visibilidad, atención y despacho.
Segmentos de clientes	El negocio se dirige a clientes que valoran exclusividad, personalización, artesanía y compra digital de productos con identidad. La segmentación es consistente con el precio, el tipo de producto y la narrativa de marca. El modelo no busca volumen masivo, sino nichos con mayor disposición a pagar y alto valor percibido.
Estructura de costos	La estructura de costos combina un componente variable por sombrero y una base fija moderada de operación, personal y comercialización. Su relevancia radica en que permite evaluar el punto de equilibrio y la sostenibilidad del modelo. Con costos fijos operativos de USD 22.000 en el primer año y una contribución unitaria de USD 61,96, el punto de equilibrio operativo es de 355 unidades anuales, inferior a las 502 proyectadas; al incluir la depreciación y amortización (USD 8.377), el punto de equilibrio contable asciende a 491 unidades, por lo que el margen de seguridad del primer año es estrecho y mejora a partir del segundo año.
Fuentes de ingresos	Esta configuración es coherente con un modelo enfocado en valor, no en volumen indiscriminado. La meta de USD 70.280 en ventas el primer año, que crece hasta USD 233.380 en el quinto año en el escenario base, guarda relación directa con la capacidad operativa y con el posicionamiento *premium* definido.

Conclusión del plan de negocios

En conjunto, el plan de negocios de Bernal Hats E-commerce presenta fundamentos estratégicos, operativos y financieros consistentes para el lanzamiento de una propuesta digital de lujo artesanal con proyección internacional. La fortaleza central del proyecto radica en su capacidad para traducir la herencia artesanal del sombrero de paja toquilla en una experiencia de compra *premium*, personalizada y global, capturando valor mediante una relación directa con el cliente final. La coherencia entre propuesta de valor, capacidad instalada, margen de contribución y punto de equilibrio permite sostener una valoración

favorable de la viabilidad del negocio. En consecuencia, el proyecto se perfila como una alternativa empresarial con potencial de consolidación en nichos de alto valor, siempre que su ejecución mantenga disciplina comercial, consistencia operativa y un fortalecimiento progresivo del ecosistema digital que soporta la relación con el mercado.

CAPÍTULO V
GERENCIA FINANCIERA

Proyecto de inversión

Bernal Hats E-commerce

Análisis de viabilidad: horizonte 2026-2030

Resumen ejecutivo

El presente análisis evalúa la viabilidad financiera del proyecto de inversión Bernal Hats E-commerce, una iniciativa estratégica que busca transformar el modelo de negocio de la empresa familiar Bernal Hats —actualmente centrado en la exportación mayorista de sombreros de paja toquilla— mediante la creación de un canal de venta directa al consumidor final (DTC) a través de una plataforma digital propia. El horizonte de evaluación comprende cinco años, de 2026 a 2030.

Los resultados del análisis son favorables. Con una inversión inicial de USD 41.475 y un costo promedio ponderado de capital (CCPP) del 13,39 %, el proyecto genera un valor actual neto (VAN) de USD 33.338,92, con una tasa interna de retorno (TIR) del 34,43 % y un período de recuperación de 2 años y 11,61 meses. Desde la perspectiva del inversionista, la TIR alcanza el 55,84 %, con recuperación del capital propio en 2 años y 5,35 meses.

Tabla 61

Resumen de indicadores de viabilidad

Indicador	Proyecto puro	Inversionista	
Inversión inicial (USD)	$41.475,00	$16.590,00	—
Tasa de descuento	13,39 %	22,63 %	—
VAN (USD)	$33.338,92	$22.903,48	> 0
TIR	34,43 %	55,84 %	> Tasa desc.
PR (años)	2 años 11,61 meses	2 años 5,35 meses	< 5

Decisión: aceptar el proyecto

Estructura de capital propuesta: 60 % deuda / 40 % capital propio

Indicador	Proyecto puro	Inversionista
CCPP = 13,39 %	Ke = 22,63 %	Kd(1−t) = 7,22 %
Financiamiento: BanEcuador PYME — 11,33 % anual — 60 cuotas mensuales sistema francés		

Descripción de la empresa y del proyecto

La empresa

Bernal Hats es una empresa familiar cuencana dedicada a la producción y exportación de sombreros de paja toquilla, uno de los productos artesanales de mayor valor simbólico y cultural del Ecuador. Con más de 45 años de experiencia en el sector, ha construido una reputación sólida en el mercado internacional a través de la provisión mayorista a distribuidores y marcas del exterior, principalmente en Estados Unidos, Europa y Asia.

La cadena de valor parte de la orden de producción de tejidos de paja toquilla (posteriormente, campanas) a artesanos rurales de Azuay, Cañar y Manabí; y culmina con el acabado, personalización y despacho del sombrero terminado. La empresa cuenta con maquinaria especializada propia, espacio de producción en Cuenca y un equipo con conocimiento técnico acumulado difícilmente replicable. Hasta la fecha, su modelo de exportación bajo pedido captura únicamente una fracción del valor que el mercado final otorga al producto.

El proyecto de inversión

El proyecto consiste en la implementación de un canal de ventas digital directo al consumidor (DTC), bajo la modalidad de un *e-commerce* de marca propia. La plataforma funcionará como un estudio de cocreación en línea: el cliente podrá diseñar su sombrero seleccionando tipo de tejido, modelo, talla, cintas, acabados y accesorios. Cada pieza se fabricará bajo la filosofía *finish to order* —campana preelaborada que se termina según las especificaciones del cliente—, lo que permite ofrecer un producto único sin inventarios excesivos.

El precio de venta promedio se establece en USD 140, un valor *premium* que refleja la calidad artesanal y el posicionamiento de marca buscado. Las unidades proyectadas para el primer año son 502 sombreros, con un crecimiento anual del 35 % en el escenario base, alcanzando 1.667 unidades en el quinto año.

El modelo de negocio se gestionará como una unidad independiente del negocio principal (fábrica-exportación): el canal e-commerce adquirirá a la fábrica los sombreros semiterminados (campanas) para su acabado final y empaquetado, y los enviará a compradores de todo el mundo. Cabe recalcar que el segmento de mercado objetivo no es local; de ahí la importancia de la inversión considerable en redes sociales, marketing digital y plataformas. Si bien esta unidad sigue formando parte de la empresa principal, para el análisis

financiero y los demás análisis de factibilidad y viabilidad de implementación del e-commerce se la considera un negocio independiente, evaluado como un proyecto nuevo o de expansión.

Sostenibilidad del proyecto

El proyecto está diseñado bajo un enfoque de sostenibilidad integral que abarca tres dimensiones:

Dimensión social. La iniciativa fortalece directamente la cadena artesanal del sombrero de paja toquilla, actividad que sustenta el ingreso de cientos de familias tejedoras en comunidades rurales de Azuay, Cañar y Manabí, muchas de ellas lideradas por mujeres. Al comercializar a precio *premium* y eliminar a los intermediarios mayoristas, la empresa mejora progresivamente la remuneración a los tejedores. El proyecto genera adicionalmente de tres a cinco nuevas plazas de trabajo formal en Cuenca.

Dimensión ambiental. La paja toquilla (*Carludovica palmata*) es un recurso vegetal renovable que crece de manera silvestre. El proceso de tejido es completamente artesanal, sin maquinaria industrial ni residuos tóxicos, con huella de carbono mínima. El canal *e-commerce* elimina puntos de venta físicos y reduce la cadena de distribución a un despacho directo desde el taller al consumidor final.

Dimensión económica. El modelo DTC genera un efecto multiplicador en la economía local: mejora los ingresos de tejedores rurales, proveedores locales y el ecosistema de servicios de Cuenca. El sombrero de paja toquilla fue declarado Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad por la UNESCO en 2012 (UNESCO, 2012), una ventaja competitiva única e insustituible que posiciona a Ecuador como origen exclusivo del producto y contribuye al desarrollo de la imagen-país.

Estructura de financiamiento del proyecto

El presupuesto total del proyecto asciende a USD 41.475, integrado por activos fijos e intangibles por USD 14.300, gastos preoperativos amortizables por USD 13.350 y un capital de trabajo inicial de USD 13.825. Se propone una estructura mixta 60/40 que optimiza el beneficio del apalancamiento financiero sin comprometer la solidez operativa en las etapas iniciales.

Clasificación de la inversión inicial

El plan financiero original agrupaba bajo el rótulo genérico “Activos digitales, marketing y redes” un monto de USD 21.350 que en realidad combina rubros con tratamiento contable distinto según la NIC 16 y la NIC 38: desembolsos que sí califican como activo intangible capitalizable (plataforma web propia, licencias, código); y gastos preoperativos amortizables (contenido fotográfico, campañas de lanzamiento, honorarios de creación). La primera categoría se deprecia; la segunda se amortiza contra utilidades futuras. Se corrige la clasificación así:

Tabla 62

Clasificación de la inversión inicial

Categoría	Concepto	Monto (USD)	Vida útil	Tratamiento
CapEx capitalizable (activos)				
Equipos	Equipo de producción y oficina	3.800	5 años	Depreciación en línea recta
Intangibles	Plataforma web propia (desarrollo capitalizable)	8.000	3 años	Amortización en línea recta
Infraestructura	Adecuación local y mobiliario	2.500	5 años	Depreciación en línea recta
Subtotal CapEx		**14.300**		
Gastos preoperativos amortizables				
Preoperativos	Fotografía y video de producto	2.500	3 años	Amortización
Preoperativos	Contenido y creación de marca	3.850	3 años	Amortización
Preoperativos	Campañas de lanzamiento y activación	5.000	3 años	Amortización
Preoperativos	Diseño y *branding* inicial	2.000	3 años	Amortización
Subtotal preoperativos		**13.350**		
Capital de trabajo (NIC 1)				
KT	Inventario inicial de materia prima	10.000	—	Se recupera en el año 5
KT	Caja inicial (1 mes)	1.500	—	Se recupera en el año 5
KT	Papelería, empaques e insumos	2.325	—	Se recupera en el año 5
Subtotal KT		**13.825**		
Inversión inicial total		**41.475**		

Renovación de activos digitales en el año 4

Los activos digitales y preoperativos tienen vida útil de 3 años; por lo tanto, al inicio del Año 4 se termina su vida útil y se requiere reinvertir para mantener la plataforma web, la fotografía de producto, el contenido y el posicionamiento digital. Se incorpora explícitamente una renovación de USD 8.000 en el Año 4, que se deprecia/amortiza en los Años 4 y 5 (2/3 partes) más el período residual posterior al horizonte.

Tabla 63

Depreciación, amortización y CAPEX de renovación

Concepto	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Dep. equipo (5 años)	760	760	760	760	760
Amort. plataforma web original (3 años)	2.667	2.667	2.667	0	0
Amort. preoperativos (3 años)	4.450	4.450	4.450	0	0
Dep. infraestructura (5 años)	500	500	500	500	500
Amort. renovación digital (USD 8.000 / 3 años)	0	0	0	2.667	2.667
Total dep. + amort.	**8.377**	**8.377**	**8.377**	**3.927**	**3.927**
CapEx de renovación en el flujo de caja	0	0	0	**(8.000)**	0

Ajuste de costos, gastos y crecimiento

Tabla 64

Costo variable unitario

Componente	**Original (USD)**	**Corregido (USD)**	**Justificación**
Campana de paja toquilla	40,00	40,00	Sin cambio.
Hatband + *sweatband*	5,00	5,00	Sin cambio.
Hilos, acabados, adhesivos	5,00	5,00	Sin cambio.
Empaque de lujo + funda + transporte	10,00	10,00	Sin cambio.
Certificado + adornos	8,04	8,04	Sin cambio.
Comisión pasarela de pagos (2 %–3 %)	0,00	3,50	Stripe/PayPal internacional (subestimado).
Costo logístico marginal DTC (*courier*)	5,00	6,50	DHL/FedEx con seguro para clientes HNWI (subestimado).
TOTAL costo variable unitario	73,04	**78,04**	Ajuste: +USD 5,00

Tabla 65

Costos fijos

Concepto anual	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Arriendo, servicios y suministros	3.600	3.700	3.800	3.900	4.000
Nómina (con beneficios sociales)	9.600	12.500	15.000	17.000	19.000
Marketing digital sostenido (SEO/SEM/CRM/RRSS)	6.000	7.000	8.000	9.000	10.000

Concepto anual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
SaaS (Shopify Plus, HubSpot, herramientas)	1.800	1.800	2.200	2.200	2.500
Servicios profesionales (contabilidad, legal)	1.000	1.000	1.000	1.900	2.500
Total costos fijos anuales	**22.000**	**26.000**	**30.000**	**34.000**	**38.000**

Costo de los recursos propios (Ke)

Tabla 66

Costo de los recursos propios (Ke)

Parámetro CAPM	Valor original	Valor corregido	Fuente / Justificación
Tasa libre de riesgo (Rf)	4,50 %	4,25 %	Bono del Tesoro EE. UU. a 10 años, 2026.
Beta del sector (β)	1,15	1,25	Sector "Retail (Online)" (Damodaran, 2024): β desapalancado 1,05; reapalancado con D/E 60/40.
Prima de mercado (ERP)	5,50 %	5,50 %	Prima histórica EE. UU. (Damodaran, 2024).
Prima riesgo país Ecuador (CRP)	8,00 %	11,50 %	EMBI+ Ecuador julio 2026 (actualizado).
Ke = Rf + β · ERP + CRP	18,00 %	**22,63 %**	Ke corregido para descontar equity (22,625 %, redondeado).

Ke corregido = 4,25 % + 1,25 · 5,50 % + 11,50 % = 22,625 % ≈ 22,63 %.

Costo de la deuda después de impuestos: Ki = Kd · (1 − t) = 11,33 % × (1 − 0,3625) = 7,22 %.

Costo promedio ponderado de capital (CCPP/WACC):

CCPP corregido = 13,39 %

Tabla 67

Costo promedio ponderado de capital

Componente	Peso (W)	Costo	W × Costo
Deuda (BanEcuador PYME)	60 %	7,22 %	4,33 %
Recursos propios (*equity*)	40 %	22,63 %	9,05 %
Total CCPP/WACC	**100 %**	—	**13,39 %**

Flujo de efectivo del proyecto

Tabla 68

Flujo de caja del proyecto

Rubro (USD)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades vendidas (35 %)	502	678	915	1.235	1.667
Precio de venta unitario	140	140	140	140	140
Ventas totales	70.280	94.920	128.100	172.900	233.380
(−) Costos variables (USD 78,04/u)	(39.176)	(52.911)	(71.407)	(96.379)	(130.093)
Margen bruto	**31.104**	**42.009**	**56.693**	**76.521**	**103.287**
(−) Costos fijos operativos	(22.000)	(26.000)	(30.000)	(34.000)	(38.000)
(−) Depreciación y amortización	(8.377)	(8.377)	(8.377)	(3.927)	(3.927)
Utilidad operativa (EBIT)	727	7.632	18.317	38.594	61.361
(−) Impuestos + participaciones (36,25 %)	(264)	(2.767)	(6.640)	(13.990)	(22.243)
Utilidad neta	464	4.866	11.677	24.604	39.117
(+) Depreciación y amortización	8.377	8.377	8.377	3.927	3.927
Flujo de efectivo operativo (FEO)	8.840	13.242	20.054	28.530	43.044
(−) CapEx de renovación digital Año 4	0	0	0	(8.000)	0
(+) Recuperación de capital de trabajo	0	0	0	0	13.825
(+) Valor de mercado neto de activos Año 5	0	0	0	0	402
Flujo de caja libre (FCL)	**8.840**	**13.242**	**20.054**	**20.530**	**57.271**

Inversión inicial (Año 0) = USD (41.475). Los indicadores de rentabilidad se calculan con las unidades sin redondear (502 × 1,35ⁿ); por ello, el flujo de efectivo del proyecto que se descuenta (Tabla 71) difiere en pocos dólares del que muestra esta tabla, que presenta las unidades redondeadas.

Indicadores de rentabilidad del proyecto (al CCPP 13,39 %)

Flujo del inversionista descontado al Ke

Los flujos del inversionista se descuentan al Ke (22,63 %) y no al CCPP: el flujo del inversionista ya deduce el servicio de la deuda y solo representa lo que va al aportante de patrimonio.

Tabla de amortización del préstamo (sistema francés)

PMT = P · Kd / [1 − (1 + Kd)⁻ⁿ] = 24.885 · 0,1133 / [1 − 1,1133⁻⁵] = USD 6.789,13 anuales.

Tabla de amortización: sistema francés (BanEcuador PYME, 5 años, 11,33 %)

Tabla 69

Tabla de amortización del préstamo, sistema francés

Año	Saldo inicial	Cuota total	Interés	Capital	Saldo final	Escudo fiscal (t=36,25 %)
1	24.885,00	6.789,13	2.819,47	3.969,66	20.915,34	1.022,06
2	20.915,34	6.789,13	2.369,71	4.419,42	16.495,93	859,02
3	16.495,93	6.789,13	1.868,99	4.920,14	11.575,79	677,51
4	11.575,79	6.789,13	1.311,54	5.477,59	6.098,20	475,43
5	6.098,20	6.789,13	690,93	6.098,20	0,00	250,46
TOTAL	—	**33.945,63**	9.060,63	24.885,00	—	**3.284,48**

Flujos de efectivo del inversionista

Tabla 70

Flujo del inversionista

Rubro (USD)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FEO del proyecto	—	8.840	13.242	20.054	28.530	43.044
(+) Desembolso del préstamo	24.885	—	—	—	—	—
(−) Pago de capital	—	(3.970)	(4.419)	(4.920)	(5.478)	(6.098)
(−) Pago de intereses	—	(2.819)	(2.370)	(1.869)	(1.312)	(691)
(+) Escudo fiscal de intereses	—	1.022	859	678	475	250
(−) CapEx de renovación digital Año 4	—	—	—	—	(8.000)	—
(+) Recuperación KT + venta de activos año 5	—	—	—	—	—	14.227
FE del inversionista (FCE)	**(16.590)**	**3.073**	**7.312**	**13.942**	**14.217**	**50.732**

Indicadores del inversionista (descontados al Ke = 22,63 %)

Flujo de efectivo del proyecto y del inversionista

Tabla 71

Flujo de efectivo del proyecto y del inversionista

	0	1	2	3	4	5
FE del proyecto	-41.475,00	8.840,32	13.230,40	20.049,44	20.534,60	57.251,00
Desembolso del préstamo	24.885,00					
Pago de capital		-3.969,66	-4.419,42	-4.920,14	-5.477,59	-6.098,20
Pago de intereses		-2.819,47	-2.369,71	-1.868,99	-1.311,54	-690,93

	0	1	2	3	4	5
Ahorro de impuestos por intereses		1.022,06	859,02	677,51	475,43	250,46
FE del inversionista	-16.590,00	3.073,25	7.300,30	13.937,82	14.220,91	50.712,33

Tasa requerida por el inversionista	22,63 %	
Inversión propia	$16.590,00	
Costo de capital	13,39 %	
Valor presente neto	39.493,48	22.903,48
Tasa interna de retorno	55,84 %	

Período de recuperación del inversionista: 2 años 5,35 meses.

Flujo del inversionista

El análisis del flujo del inversionista incorpora el efecto del apalancamiento financiero: el emprendedor aporta únicamente USD 16.590, pero se beneficia del rendimiento generado sobre el 100 % de los activos del proyecto. La deuda actúa como multiplicador del retorno del capital propio siempre que su costo efectivo (Ki = 7,22 %) sea inferior al rendimiento operativo del activo (TIR del proyecto = 34,43 %), condición ampliamente satisfecha.

Análisis de escenarios

Se construyen tres escenarios con el modelo, ponderando cada uno por su probabilidad de ocurrencia (Savage, 1954).

Tabla 72

Análisis de escenarios probabilísticos

Escenario	Probabilidad	Crecimiento	VAN proyecto (USD)	TIR proyecto	VAN inversionista
Conservador	30 %	15 % CAGR	(4.455)	9,44 %	(4.591)
Base	50 %	35 % CAGR	33.339	34,43 %	22.903
Optimista	20 %	50 % CAGR	70.861	49,78 %	49.946
E[VAN] ponderado	**100 %**	—	**USD 29.505**	—	**USD 20.064**

Nota. Escenarios recalculados con el mismo modelo de los flujos del proyecto (Tabla 68) y del inversionista (Tabla 70): precio de USD 140, costo variable unitario de USD 78,04, costos fijos de la Tabla 65, inversión inicial de USD 41.475, CCPP de 13,39 % y Ke de 22,63 %. Solo cambia la tasa de crecimiento anual de las unidades, que se aplica sin redondear ($502 \times (1 + g)^n$). E[VAN] = 0,30 × (−4.455) + 0,50 × 33.339 + 0,20 × 70.861 = USD 29.505.

Para complementar el análisis de escenarios se aplicó una simulación de Monte Carlo (Hertz, 1964) de 10.000 iteraciones sobre el flujo de caja del proyecto. En cada iteración se generaron

de forma aleatoria e independiente cinco variables: (a) la tasa de crecimiento anual de las unidades, con distribución triangular (mínimo 15 %, valor más probable 35 % y máximo 50 %), coherente con los escenarios conservador, base y optimista; (b) las unidades vendidas en el año 1, triangular (402, 502 y 552 unidades); (c) el precio de venta, triangular (USD 126, USD 140 y USD 147), que admite descuentos de hasta el 10 % y un alza máxima del 5 %; (d) el costo variable unitario, uniforme entre USD 74,14 y USD 81,94 (± 5 % de USD 78,04), y (e) los costos fijos anuales de la Tabla 65, multiplicados por un factor triangular (0,95; 1,00 y 1,15). Se mantuvieron constantes la inversión inicial, la estructura de financiamiento, la depreciación y amortización, la renovación digital del año 4, la recuperación del capital de trabajo y el valor de salvamento. El impuesto (36,25 %) se aplicó solo a las utilidades positivas, y los flujos se descontaron al CCPP (13,39 %) y, en el caso del inversionista, al Ke (22,63 %). Las distribuciones de las unidades iniciales, del precio y de los costos fijos son asimétricas hacia el resultado desfavorable, por lo que la simulación es deliberadamente prudente: su VAN medio es inferior al valor esperado de los tres escenarios de la Tabla 72.

Resultados utilizando el modelo Monte Carlo (10.000 iteraciones)

Tabla 73

Resultados de la simulación Monte Carlo

Estadístico	**Valor**
VAN medio (USD)	18.878
VAN mediana (USD)	18.294
Probabilidad VAN > 0	**82,4 %**
VaR al 95 % (USD)	(12.788)
TIR media	24,7 %

Nota. Elaboración propia. Simulación de 10.000 iteraciones con semilla fija; al repetirla con otra semilla, la probabilidad de VAN positivo varía menos de 0,5 puntos porcentuales. El VaR al 95 % corresponde al percentil 5 de la distribución del VAN. La probabilidad de que el VAN del inversionista sea positivo es del 77,5 %.

Conclusiones de la gerencia financiera

El proyecto es financieramente viable, aunque bajo ciertas condiciones y con márgenes de seguridad más modestos y realistas que los reportados originalmente.

- Rentabilidad. En el escenario base corregido, el proyecto genera un VAN de USD 33.338,92 (originalmente USD 119.301) con TIR del 34,43 % (vs. 68,65 %). Aunque la magnitud del retorno se reduce, sigue siendo un proyecto que crea valor: la TIR supera al CCPP en 2,57 veces y la recuperación de la inversión se produce dentro del horizonte del proyecto.

- Inversionista. Descontados los flujos al Ke (22,63 %), el VAN del inversionista es USD 22.903,48 y la TIRi asciende a 55,84 % (originalmente 115,91 %). El apalancamiento financiero sigue siendo favorable, pero deja menos holgura frente a un evento negativo.
- Riesgo. Para evaluarlo se utilizó la simulación Monte Carlo (Hertz, 1964), la cual estima una probabilidad del 82,4 % de VAN positivo, con un VAN medio de USD 18.878 y un VaR al 95 % de USD (12.788). El escenario conservador (crecimiento del 15 %) produce un VAN negativo de −USD 4.455, lo que evidencia que el proyecto requiere una gestión activa del crecimiento comercial.
- Coherencia con el Plan de Negocios. Los nuevos indicadores son consistentes con: (i) la capacidad instalada de 1.260 sombreros anuales, cuya utilización pasa del 39,8 % en el año 1 al 98,0 % en el año 4 (1.235 unidades), por lo que antes del año 5 (1.667 unidades) deberá ampliarse la capacidad o tercerizarse parte del acabado; y (ii) los KPI del BSC (ingresos objetivo de USD 70.000 en el año 1 y de USD 128.000 en el año 3, frente a USD 70.280 y USD 128.100 proyectados). El crecimiento del 35 % está alineado con el *benchmark* de marcas DTC *premium* (Bain & Company, 2024).

Recomendación final: ejecutar el proyecto con los siguientes condicionantes: (a) monitorear estrictamente el crecimiento trimestral en el Año 1: si al cierre del segundo trimestre no se alcanza el 40 % de la meta anual (200 unidades acumuladas), activar el plan de contingencia; (b) presupuestar y ejecutar la renovación digital de USD 8.000 en el Año 4; (c) mantener disciplina en la protección del *poder de fijación de precios (pricing power)* (variable más sensible del modelo); y (d) actualizar los supuestos de riesgo país al menos anualmente para ajustar Ke y CCPP.

CAPÍTULO VI
CONCLUSIONES

Conclusión general

Luego de integrar el trabajo realizado en los cuatro módulos, la respuesta a la pregunta de investigación es afirmativa: implementar un canal de venta directo al consumidor, bajo una nueva submarca de lujo, es estratégicamente coherente, comercialmente pertinente y financieramente viable para Bernal Hats. Conviene precisarlo con la misma claridad: es viable con condiciones. El proyecto crea valor en el escenario base, aunque su rentabilidad depende de que las ventas crezcan al ritmo proyectado y de que la empresa construya capacidades digitales y comerciales que hoy todavía no tiene.

La idea central que deja este trabajo es que Bernal Hats no necesita inventar un producto nuevo, sino cambiar la forma en que captura el valor del producto que ya fabrica. La experiencia exportadora, el *know-how* familiar, los moldes propios y la capacidad de personalizar son recursos valiosos, raros y difíciles de imitar; lo que faltaba era un modelo de negocio que los pusiera frente al cliente final. El canal DTC cumple esa función y, al mismo tiempo, reduce la dependencia de un solo canal de ingresos, que fue precisamente el problema que dio origen al proyecto.

Conclusiones por módulo

Dirección estratégica empresarial

El diagnóstico estratégico permitió ver que la ventaja competitiva del proyecto no descansa en un solo elemento, sino en la combinación de seis variables: innovación, calidad, eficiencia, diferenciación, servicio y modelo de empresa. De ellas, la eficiencia merece una mención especial, porque el canal se apoya en recursos que la fábrica ya tiene y que hoy se desaprovechan en parte: campanas excedentes de primera calidad, capacidad instalada ociosa y tiempos muertos entre órdenes de exportación. El modelo *finish to order* convierte esos recursos en producto terminado de mayor valor sin elevar de forma desproporcionada los costos fijos. El cuadro de mando integral, con diez objetivos estratégicos y treinta iniciativas SMART, deja además una hoja de ruta medible para la gerencia.

Marketing estratégico

Desde el *marketing* estratégico se concluye que el proyecto no compite en el mercado de sombreros, sino en el del lujo artesanal con significado. La matriz McKinsey-GE mostró que la posición competitiva de la empresa podría pasar de 3,55 a 4,60 con el canal digital, y el mapa perceptual evidenció un espacio poco explotado en el que se combinan la alta exclusividad artesanal y la modernización digital, espacio que ninguno de los competidores analizados ocupa plenamente. La validación con clientes potenciales confirmó la conveniencia de una submarca propia, la importancia de la cocreación como forma de autoría

y el valor de la experiencia de *unboxing*; también llevó a descartar Amazon, porque vender en un *marketplace* generalista contradice la lógica de exclusividad que sostiene el precio. Quizás el hallazgo más transversal fue la necesidad de educar al cliente sobre el producto, el proceso y los tiempos, ya que de esa educación depende que el precio *premium* se perciba como justo.

Investigación de mercados y plan de negocios

La encuesta aplicada a 205 personas de nivel socioeconómico alto validó los atributos de la propuesta: el 80 % valora la exclusividad, el 78,5 % ya ha comprado artesanía de lujo y la calidad fue el atributo más importante para casi ocho de cada diez encuestados. Sin embargo, los datos también mostraron las tensiones que el proyecto debe resolver. El 65,7 % todavía prefiere comprar un sombrero exclusivo en una tienda física, la principal barrera para comprar en línea es no poder ver ni probar el producto (53,1 %) y, aunque el 44,9 % exploraría la plataforma, solo el 19 % declara una probabilidad alta de compra en los próximos seis meses. En resumen, el mercado existe, pero la conversión no está garantizada; el reto del canal no es tanto el precio como la reducción del riesgo percibido.

El plan de negocios demostró que la operación es factible con la infraestructura actual. La capacidad instalada de cinco sombreros diarios (1.260 al año) cubre con holgura la demanda del primer año, aunque deberá ampliarse hacia el quinto año, y las matrices estratégicas reflejan un cambio importante entre la situación inicial de la empresa (IFE de 2,46 y EFE de 2,00) y la situación proyectada con el canal (IFE de 2,60 y EFE de 3,50, en la escala de 1 a 4). El contraste, mayor en la respuesta al entorno que en la posición interna, confirma que el proyecto es, ante todo, un mecanismo para convertir las capacidades artesanales en valor comercial.

Gerencia financiera

La evaluación financiera, con una inversión inicial de USD 41.475 financiada en un 60 % con crédito de BanEcuador y en un 40 % con recursos propios, arroja un VAN del proyecto de USD 33.338,92 y una TIR del 34,43 %, frente a un costo promedio ponderado de capital del 13,39 %, con recuperación de la inversión en 2 años y 11,61 meses. Para el inversionista, descontando los flujos al costo de los recursos propios (22,63 %), el VAN es de USD 22.903,48 y la TIR del 55,84 %. Todos los criterios de decisión llevan a aceptar el proyecto.

No obstante, el análisis de riesgo matiza este resultado, y cabe destacar que esta es la conclusión más útil para la toma de decisiones. La corrección de los supuestos (un costo variable de USD 78,04 por sombrero y costos fijos que van de USD 22.000 a USD 38.000 anuales) redujo de forma importante los indicadores iniciales y dejó una utilidad operativa muy estrecha en el primer año. El escenario conservador genera un VAN negativo (−USD 4.455); con un crecimiento del 15 %, el VAN apenas llega a USD 3.833, y la simulación Monte Carlo estima una probabilidad del 82,4 % de obtener un VAN positivo. Dicho de otra forma, el valor

del proyecto está en el crecimiento de las ventas y en la defensa del precio, que son las variables más sensibles del modelo.

Recomendaciones

1. Implementar el proyecto de forma gradual, empezando con la estructura mínima de personal y con el catálogo de colecciones limitadas, y activar el plan de contingencia si al cierre del segundo trimestre no se alcanzan las 200 unidades acumuladas.
2. Invertir prioritariamente en herramientas que reduzcan el riesgo percibido de la compra en línea: una guía de tallas precisa, la visualización del sombrero con inteligencia artificial, la asesoría *concierge*, una política clara de cambios y garantías, y contenido que muestre la textura y la finura del tejido.
3. Complementar el canal digital con puntos de contacto físicos selectivos, como un espacio de exhibición en Cuenca, activaciones en eventos y alianzas con hoteles o marcas de lujo, considerando que la mayoría de los encuestados todavía prefiere ver el producto antes de comprarlo.
4. Registrar la submarca ante el Servicio Nacional de Derechos Intelectuales (SENADI) antes del lanzamiento y proteger los diseños propios y la identidad visual de la marca.
5. Proteger el precio evitando descuentos frecuentes, y actualizar al menos una vez al año la prima de riesgo país, el costo de los recursos propios y el costo promedio ponderado de capital.
6. Medir el embudo de conversión desde el primer mes (visitas, tasa de conversión, costo de adquisición por cliente y tasa de recompra), porque la brecha entre el interés y la compra es el principal riesgo comercial identificado.

Limitaciones y nuevas preguntas de investigación

Este trabajo tiene limitaciones que es importante reconocer. La encuesta se aplicó principalmente a residentes en Cuenca y Quito, mientras que el mercado objetivo del canal es sobre todo internacional; además, mide intenciones declaradas y no comportamientos reales de compra. Por otro lado, varios supuestos financieros, como el crecimiento anual del 35 %, se basan en referencias del sector y no en datos históricos del propio canal, que todavía no existe.

De estas limitaciones surgen nuevas preguntas de investigación: ¿cuál es la disposición a pagar del consumidor de lujo de Estados Unidos, Europa y Medio Oriente por un sombrero de paja toquilla cocreado?, ¿en qué medida la cocreación incrementa el valor percibido y la lealtad en productos artesanales de alto precio?, ¿cómo afecta la apertura de un canal propio a la relación de la empresa con sus clientes mayoristas?, y ¿qué impacto real tiene un modelo directo al consumidor sobre los ingresos de las tejedoras y tejedores de la cadena de la paja

toquilla? Responder estas preguntas, una vez que el canal esté en funcionamiento, permitiría evaluar el proyecto con datos reales y no solamente proyectados.

Referencias

Bain & Company. (2024). *Luxury in transition: Securing future growth* [Bain-Altagamma Luxury Goods Worldwide Market Study, 23.ª ed.]. https://www.bain.com/insights/luxury-in-transition-securing-future-growth/

Ballerini, J., Yahiaoui, D., Giovando, G. y Ferraris, A. (2024). E-commerce channel management on the manufacturers' side: Ongoing debates and future research pathways. *Review of Managerial Science, 18*(2), 413–447. https://doi.org/10.1007/s11846-023-00645-w

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management, 17*(1), 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Brealey, R. A., Myers, S. C. y Allen, F. (2020). *Principles of corporate finance* (13.ª ed.). McGraw-Hill.

Damodaran, A. (2012). *Investment valuation: Tools and techniques for determining the value of any asset* (3.ª ed.). Wiley.

Damodaran, A. (2024). *Country risk premiums and equity risk premiums: Data update January 2024*. NYU Stern School of Business. https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/

David, F. R. y David, F. R. (2017). *Conceptos de administración estratégica* (15.ª ed.). Pearson Educación.

Day, G. S. (1977). Diagnosing the product portfolio. *Journal of Marketing*, *41*(2), 29–38. https://doi.org/10.1177/002224297704100213

Dion, D. y Arnould, E. (2011). Retail luxury strategy: Assembling charisma through art and magic. *Journal of Retailing, 87*(4), 502–520. https://doi.org/10.1016/j.jretai.2011.09.001

Fisher, I. (1930). *The theory of interest*. Macmillan.

Franke, N., Schreier, M. y Kaiser, U. (2010). The "I designed it myself" effect in mass customization. *Management Science, 56*(1), 125–140. https://doi.org/10.1287/mnsc.1090.1077

Granados, M. (Anfitrión). (2022, 26 de julio). Publicistas - Agulla y Baccetti [Episodio de pódcast]. En *La Cruda*. Spotify. https://open.spotify.com/episode/2lTzGAJx0xzCIeF84WxhJO

Grant, R. M. (2021). *Contemporary strategy analysis* (11.ª ed.). Wiley.

Hertz, D. B. (1964). Risk analysis in capital investment. *Harvard Business Review, 42*(1), 95–106.

Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC]. (2011). Encuesta de estratificación del nivel socioeconómico. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-estratificacion-del-nivel-socioeconomico/

Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC]. (2023). *Censo Ecuador 2022*. https://www.censoecuador.gob.ec/

International Accounting Standards Board. (2020a). *Norma Internacional de Contabilidad 16: Propiedades, planta y equipo*.

International Accounting Standards Board. (2020b). *Norma Internacional de Contabilidad 38: Activos intangibles*.

Kapferer, J.-N. y Bastien, V. (2009). The specificity of luxury management: Turning marketing upside down. *Journal of Brand Management, 16*(5–6), 311–322. https://doi.org/10.1057/bm.2008.51

Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review, 70*(1), 71–79.

Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing, 57*(1), 1–22. https://doi.org/10.1177/002224299305700101

Kim, W. C. y Mauborgne, R. (2015). *Blue ocean strategy* (ed. ampliada). Harvard Business Review Press.

Kotler, P. y Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing* (15.ª ed.). Pearson.

Lemon, K. N. y Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing, 80*(6), 69–96. https://doi.org/10.1509/jm.15.0420

Levitt, T. (1960). Marketing myopia. *Harvard Business Review, 38*(4), 45–56.

Malhotra, N. K. (2020). *Marketing research: An applied orientation* (7.ª ed., ed. global). Pearson.

McKee, S., Sands, S., Pallant, J. I. y Cohen, J. (2023). The evolving direct-to-consumer retail model: A review and research agenda. *International Journal of Consumer Studies, 47*(6), 2816–2842. https://doi.org/10.1111/ijcs.12972

McKinsey & Company. (2008, 1 de septiembre). Enduring ideas: The GE–McKinsey nine-box matrix. https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-ge-and-mckinsey-nine-box-matrix

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley.

Paun, C., Ivascu, C., Olteteanu, A. y Dantis, D. (2024). The main drivers of e-commerce adoption: A global panel data analysis. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research, 19*(3), 2198–2217. https://doi.org/10.3390/jtaer19030107

Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review, 86*(1), 78–93.

Prahalad, C. K. y Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review, 68*(3), 79–91.

Rogers, E. M. (2003). Diffusion of innovations (5.ª ed.). Free Press.

Ross, S. A., Westerfield, R. W. y Jaffe, J. (2019). *Corporate finance* (12.ª ed.). McGraw-Hill.

Sapag Chain, N., Sapag Chain, R. y Sapag Puelma, J. M. (2014). *Preparación y evaluación de proyectos* (6.ª ed.). McGraw-Hill.

Savage, L. J. (1954). *The foundations of statistics*. Wiley.

Sharpe, W. F. (1964). Capital asset prices: A theory of market equilibrium under conditions of risk. *The Journal of Finance, 19*(3), 425–442. https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1964.tb02865.x

Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning, 43*(2–3), 172–194. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003

UNESCO. (2012). *Tejido tradicional del sombrero ecuatoriano de paja toquilla*. https://ich.unesco.org/es/RL/tejido-tradicional-del-sombrero-ecuatoriano-de-paja-toquilla-00729

Vargo, S. L. y Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing, 68*(1), 1–17. https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036

Verhoef, P. C., Kannan, P. K. y Inman, J. J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing: Introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of Retailing, 91*(2), 174–181. https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005

Villegas-Ch., W., Criollo-C, S., Gaibor-Naranjo, W. y Palacios-Pacheco, X. (2022). Analysis of data from surveys for the identification of the factors that influence the migration of small companies to eCommerce. *Future Internet, 14*(11), Artículo 303. https://doi.org/10.3390/fi14110303

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal, 5*(2), 171–180. https://doi.org/10.1002/smj.4250050207

Anexos

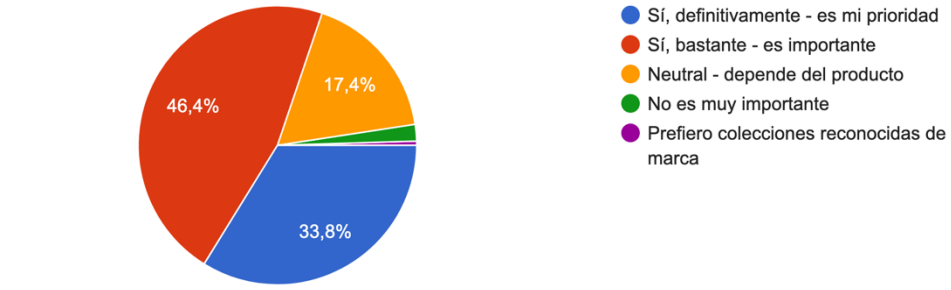
Anexo A. Resultados de la encuesta a consumidores

Pregunta 1. ¿Valora usted la exclusividad y singularidad en los accesorios que compra?

Lectura principal: La opción líder fue «Sí, bastante – es importante», con 95 respuestas (46,4 %). Existe una afinidad muy alta con la lógica de exclusividad: 164 de 205 personas (80,2 %) dicen que la exclusividad es importante o prioritaria. Para Bernal Hats esto es una señal positiva, porque el mercado encuestado sí valora singularidad, un requisito básico para una propuesta de lujo personalizado.

Figura A1

Pregunta 1: valoración de la exclusividad y singularidad en los accesorios

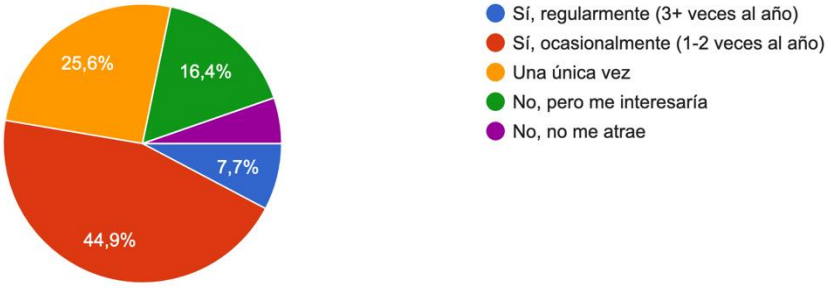


Pregunta 2. ¿Ha comprado alguna vez artículos artesanales de lujo?

Lectura principal: La opción líder fue «Sí, ocasionalmente (1-2 veces al año)», con 92 respuestas (44,9 %). La categoría no parte de cero: 160 encuestados (78,2 %) ya han comprado artesanía de lujo al menos una vez. Esto reduce la barrera educativa y sugiere que la propuesta puede apoyarse en referentes existentes de consumo artesanal *premium*.

Figura A2

Pregunta 2: compra previa de artículos artesanales de lujo

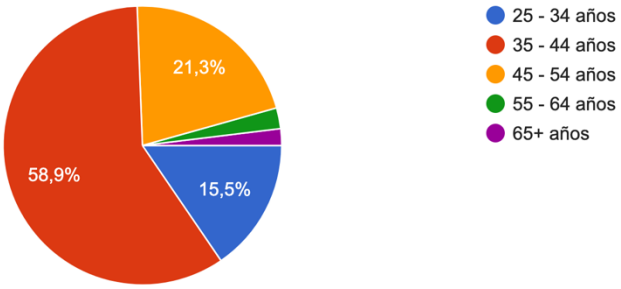


Pregunta 3. ¿En cuál rango de edad se encuentra?

La base está fuertemente concentrada en adultos de 35 a 44 años, seguidos por el grupo de 45 a 54 años. Esto acerca la muestra al segmento con mayor madurez profesional y capacidad adquisitiva, coherente con los arquetipos planteados para la marca.

Figura A3

Pregunta 3: rango de edad de los encuestados



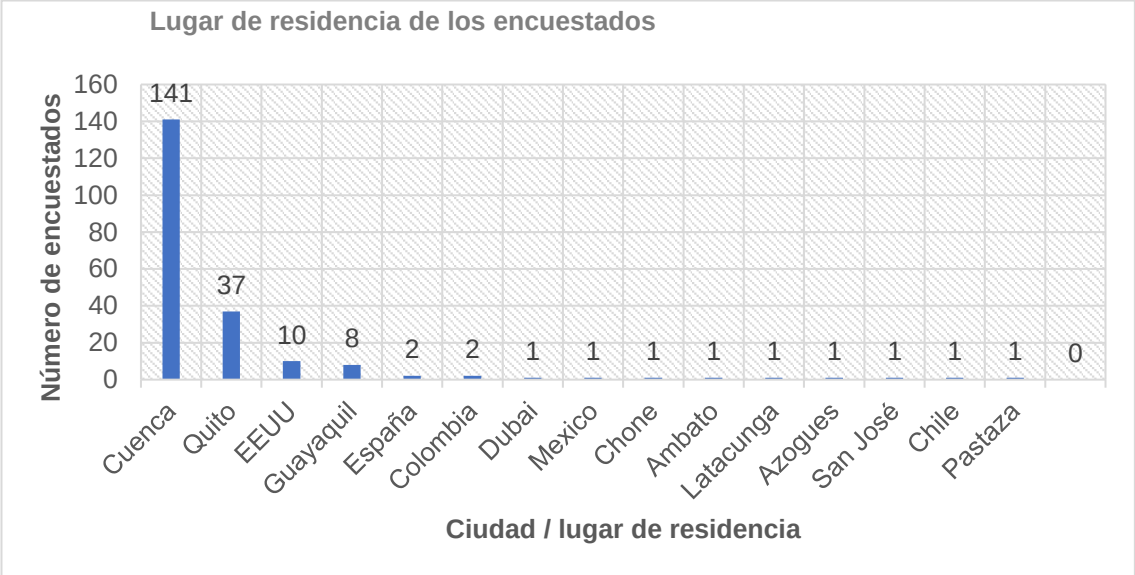
Pregunta 4. ¿Dónde reside actualmente?

La muestra es principalmente local y regional (aunque hubo encuestados residentes fuera del país, pese a que las encuestas se aplicaron a bases de contacto locales), con fuerte concentración en Cuenca y, en segundo lugar, Quito. El hallazgo es útil para interpretar la

encuesta como validación inicial del mercado cercano a la marca; no debe leerse todavía como fotografía internacional del público objetivo *premium*.

Figura A4

Pregunta 4: lugar de residencia de los encuestados

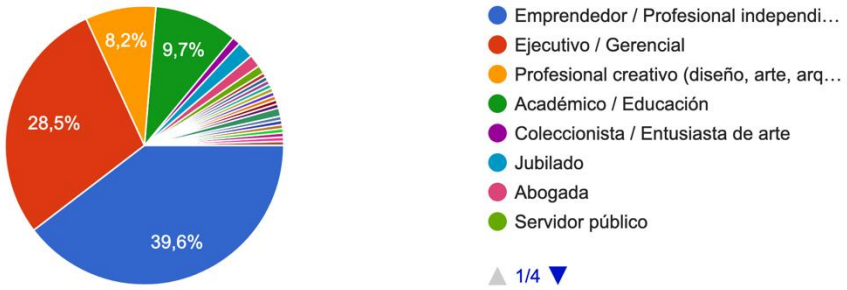


Pregunta 5. ¿Cuál describe mejor su perfil profesional?

Predominan los emprendedores y profesionales independientes, y los perfiles ejecutivos y gerenciales. Es una composición compatible con clientes que valoran identidad, señalización de estatus y compra aspiracional con criterio propio.

Figura A5

Pregunta 5: perfil profesional de los encuestados



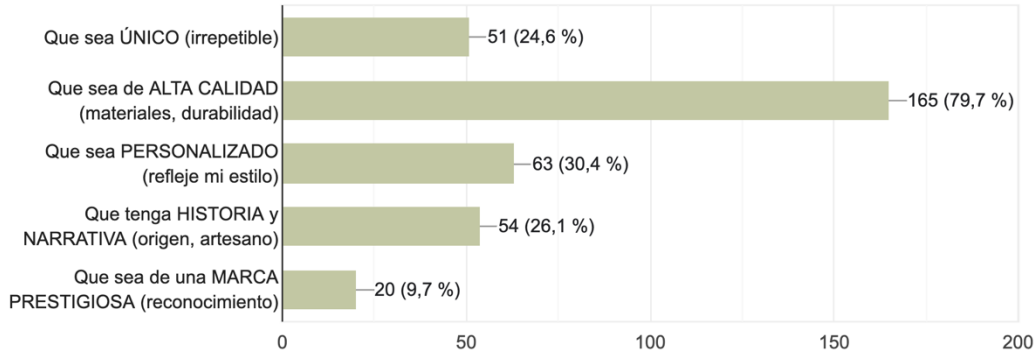
Pregunta 6. ¿Qué es más importante en un accesorio de lujo? (Elija las dos más importantes)

La opción principal fue «Que sea de alta calidad (materiales, durabilidad)», con 163 respuestas (79,7 %).

Cuando se desagrega la selección múltiple, el atributo dominante es la calidad, seguido por personalización, unicidad e historia. La marca debe presentar el lujo artesanal en ese orden: primero, excelencia tangible; luego, expresión personal, y, finalmente, relato de origen.

Figura A6

Pregunta 6: atributos más importantes en un accesorio de lujo



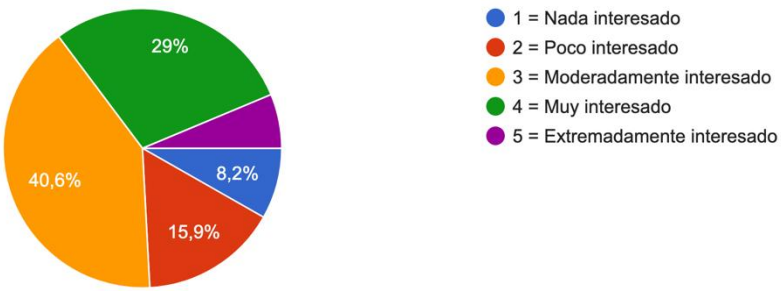
Pregunta 7. ¿Tendría usted interés en diseñar personalmente su accesorio? (seleccione una)

La opción líder fue «3 = Moderadamente interesado», con 83 respuestas (40,6 %).

El interés directo por diseñar el accesorio es favorable, pero no extremo: 73 personas (35,6 %) se ubican en 4 o 5. La cocreación interesa, aunque conviene ofrecerla de manera guiada y sencilla para no saturar al usuario.

Figura A7

Pregunta 7: interés en diseñar personalmente el accesorio



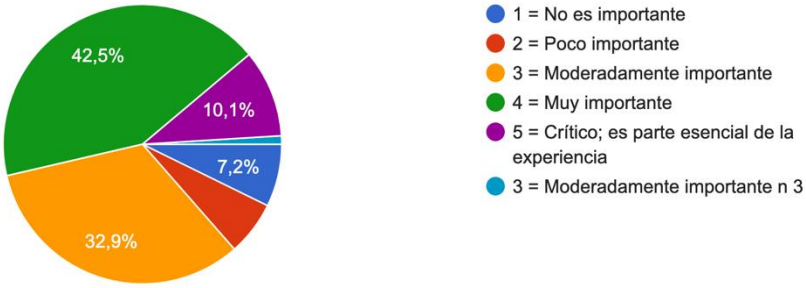
Pregunta 8. ¿Cuán importante es para usted conocer a quien crea su pieza (nombre, historia, expertise)?

La opción más elegida fue «4 = Muy importante», con 87 respuestas (42,5 %).

Conocer al artesano o creador sí importa: 108 encuestados (52,17 %) lo consideran muy importante o crítico. Esto apoya la estrategia de trazabilidad, *storytelling* y legitimación del origen como componente de valor, no como simple decoración de marca.

Figura A8

Pregunta 8: importancia de conocer a quien crea la pieza



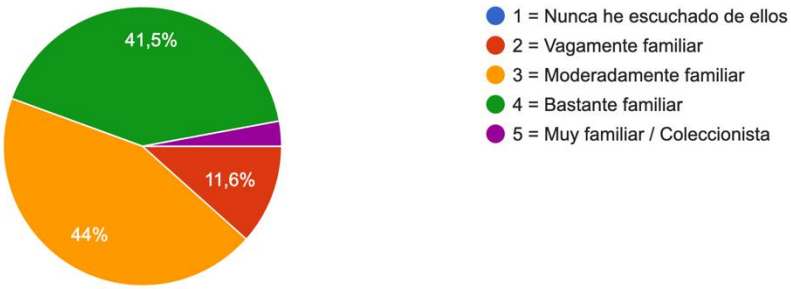
Pregunta 9. ¿Qué tan familiarizado está usted con los sombreros de paja toquilla ecuatorianos?

La opción líder fue «3 = Moderadamente familiar», con 91 respuestas (44,4 %).

La mayoría se declara moderadamente o bastante familiarizada con la paja toquilla. Esto facilita comunicar desde un terreno parcialmente conocido, aunque aún existe espacio para educar y elevar la percepción desde «artesanía conocida» hacia «lujo cultural contemporáneo».

Figura A9

Pregunta 9: familiaridad con los sombreros de paja toquilla ecuatoriana



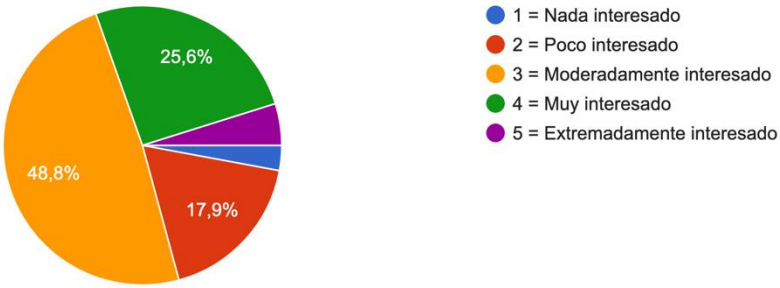
Pregunta 10. ¿Cuán interesado estaría en codiseñar su propio sombrero con una marca ecuatoriana con varias generaciones de producción, mediante la selección de forma, colores, detalles y acabados?

La opción principal fue «3 = Moderadamente interesado», con 100 respuestas (48,8 %).

El concepto específico de codiseñar un sombrero con una marca ecuatoriana genera una respuesta positiva moderada: 63 personas (30,7 %) están muy o extremadamente interesadas. La propuesta tiene tracción, pero necesita una interfaz y narrativa que traduzcan el valor del codiseño de forma aspiracional.

Figura A10

Pregunta 10: interés en codiseñar el propio sombrero



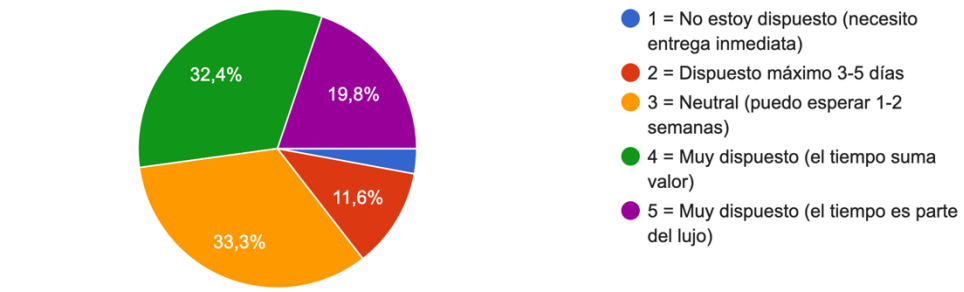
Pregunta 11. ¿Cuál es su disposición a esperar de 5 a 14 días para recibir su sombrero completamente personalizado? (Considerando que el tiempo es parte de la experiencia artesanal)

La opción líder fue «3 = Neutral (puedo esperar 1-2 semanas)», con 68 respuestas (33,2 %).

La espera no aparece como barrera crítica: 108 encuestados (52,17 %) están muy dispuestos a esperar de 5 a 14 días, y además buena parte se mantiene neutral. Esto permite convertir el tiempo de producción en parte del ritual *premium*, siempre que se comunique seguimiento y certeza.

Figura A11

Pregunta 11: disposición a esperar de 5 a 14 días por un sombrero personalizado



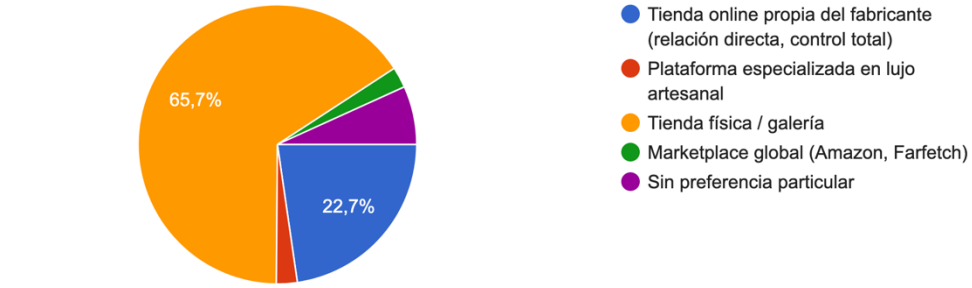
Pregunta 12. ¿Dónde preferiría comprar un sombrero personalizado exclusivo?

La opción líder entre los encuestados fue «Tienda física / galería», con 135 respuestas (65,7 %).

El canal preferido sigue siendo la tienda física o galería, muy por encima del *e-commerce* propio. Esto revela una tensión clave para la tesis: hay aceptación del lujo artesanal, pero la confianza sensorial y presencial sigue siendo decisiva. El *e-commerce* deberá compensar esa ausencia con asesoría, visuales, pruebas de ajuste y garantías, así como con las herramientas informáticas disponibles para mejorar la experiencia del cliente.

Figura A12

Pregunta 12: lugar preferido para comprar un sombrero personalizado exclusivo



Pregunta 13. ¿Cuál es el mayor obstáculo para comprar un accesorio de lujo artesanal online? (seleccione el principal)

La opción líder fue «No poder verlo/probarlo físicamente antes de comprar», con 108 respuestas (52,17 %).

La principal barrera del canal *online* es no poder ver ni probar físicamente la pieza, seguida por la incertidumbre entre calidad real y fotografías. La objeción central no es el precio; es la reducción del riesgo perceptual.

Figura A13

Pregunta 13: principal obstáculo para comprar un accesorio de lujo artesanal en línea



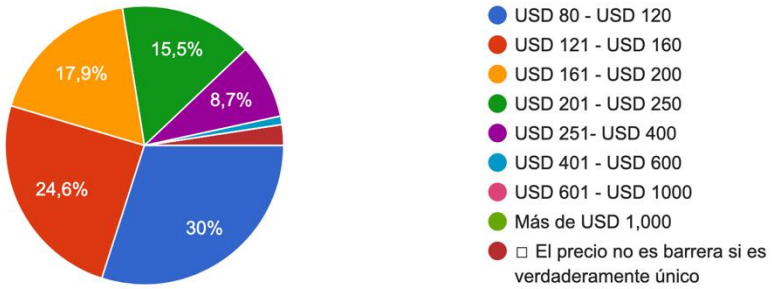
Pregunta 14. ¿Cuál es el rango de precio aceptable para un sombrero completamente personalizado y único?

La opción líder fue «USD 80-USD 120», con 62 respuestas (30,2 %).

El rango de precio con mayor aceptación se concentra entre USD 80 y USD 160, con un 54,6 %, pero un 44,9 % acepta valores desde USD 161 hacia arriba o declara que el precio no es una barrera si la pieza es realmente única. Esto sugiere margen para una estrategia escalonada: entrada *premium* y versiones de gama superior con mayor personalización y exclusividad.

Figura A14

Pregunta 14: rango de precio aceptable para un sombrero personalizado y único



Pregunta 15. ¿Cuán importante es el precio en su decisión de compra frente a la exclusividad?

La opción líder fue «3 = Ambos son igualmente importantes», con 127 respuestas (61,35 %).

La posición dominante es de equilibrio entre precio y exclusividad, lo que indica que el mercado no compra solo por prestigio simbólico: necesita una ecuación creíble de valor. En otras palabras, la fijación de precios *premium* debe estar acompañado por evidencia de calidad, autenticidad y diferenciación.

Figura A15

Pregunta 15: importancia del precio frente a la exclusividad



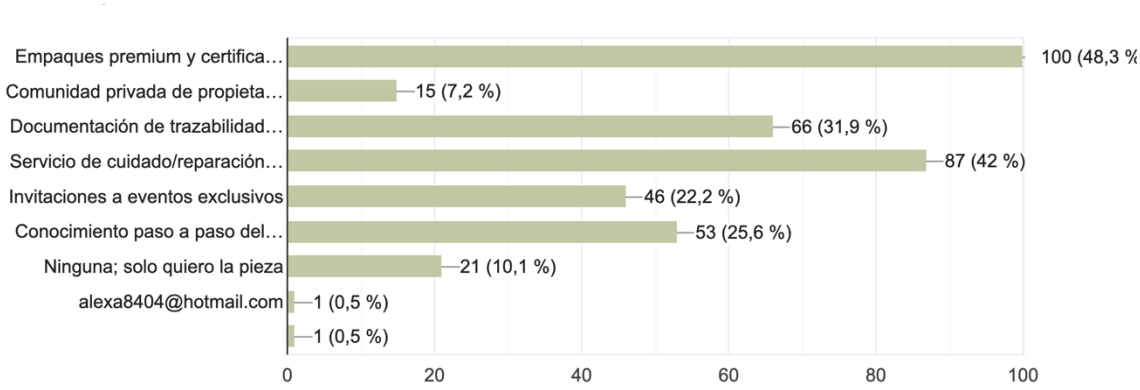
Pregunta 16. ¿Cuál de estas experiencias poscompra sería más valiosa para usted? (seleccione todas las relevantes)

La opción líder fue «Empaques premium y certificado de autenticidad», con 99 respuestas (48,3 %).

Las experiencias poscompra más valoradas son tangibles y verificables: empaque *premium*, autenticidad, trazabilidad y servicio de cuidado. Los elementos experienciales aspiracionales como eventos exclusivos pesan menos que los activos que sostienen la confianza y la longevidad del producto.

Figura A16

Pregunta 16: experiencias posteriores a la compra más valoradas



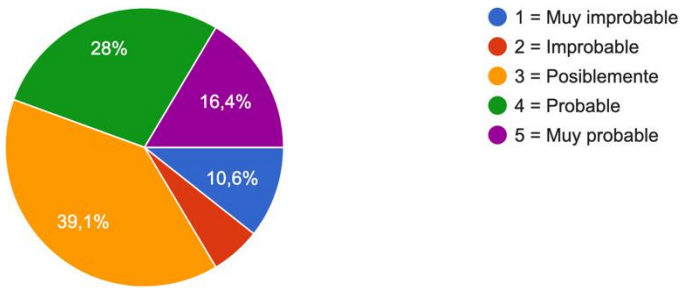
Pregunta 17. ¿Cuál es la probabilidad de que explore la plataforma cuando esté disponible?

La opción líder fue «3 = Posiblemente», con 79 respuestas (38,5 %).

La intención de explorar la plataforma es prometedora: 91 personas (44,4 %) reportan probabilidad alta de visita. El reto no es tanto atraer la primera exploración como convertir esa curiosidad en compra.

Figura A17

Pregunta 17: probabilidad de explorar la plataforma



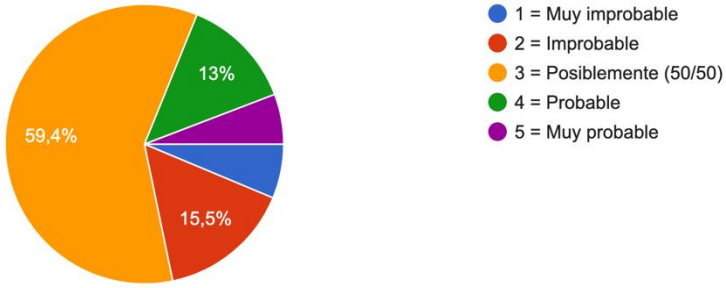
Pregunta 18. ¿Cuál es la probabilidad de que realice una compra en los próximos seis meses?

La opción líder fue «3 = Posiblemente (50/50)», con 122 respuestas (58,93 %).

La intención de compra en seis meses es más conservadora: solo 39 encuestados (19,0 %) se ubican en 4 o 5, mientras la mayoría permanece en terreno intermedio (50/50). Esto es típico en categorías *premium*; implica que la plataforma deberá trabajar prueba social, confianza y claridad del producto para cerrar la brecha entre interés y conversión.

Figura A18

Pregunta 18: probabilidad de compra en los próximos seis meses



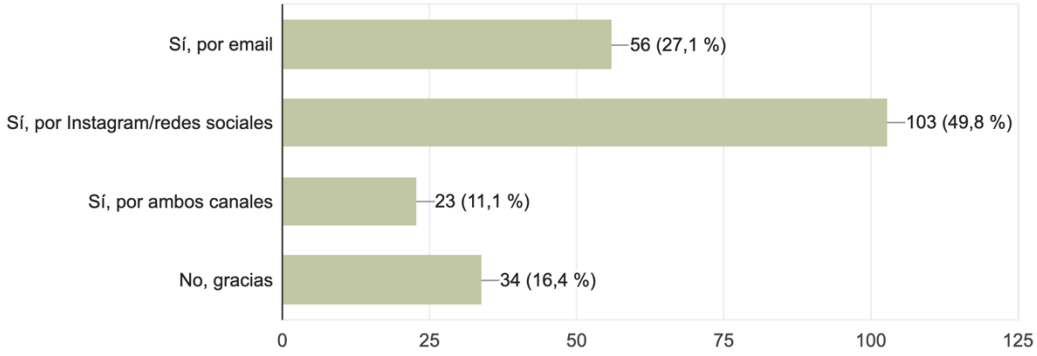
Pregunta 19. ¿Le gustaría recibir actualizaciones sobre Bernal Hats E-commerce?

La opción principal fue «Sí, por Instagram/redes sociales», con 102 respuestas (49,8 %).

Existe una base relevante para nutrir demanda futura: la mayoría acepta recibir actualizaciones, con preferencia por Instagram y otras redes sociales y, en segundo lugar, por correo electrónico. Para el lanzamiento, conviene una estrategia de contenido visual en redes combinada con captación de *leads* cualificados por correo.

Figura A19

Pregunta 19: interés en recibir actualizaciones de Bernal Hats E-commerce



Pregunta 20. Una pregunta final abierta: ¿Qué sería lo más importante para usted en un accesorio de lujo personalizado? [máx. 150 caracteres]

La pregunta abierta confirma que el valor percibido se concentra en calidad, exclusividad, diseño y autenticidad. Esta pregunta opcional fue respondida por 153 de los 205 encuestados.

En las respuestas espontáneas predominan atributos asociados al lujo sostenible y al valor simbólico: calidad y durabilidad, exclusividad y unicidad, diseño y estética, y autenticidad y origen. Esto valida que la promesa de Bernal Hats no debe limitarse al producto físico, sino a una pieza singular, bien ejecutada y con historia.

Temas más mencionados:

- Calidad/durabilidad (79 menciones; 51,6 % de respuestas abiertas)
- Exclusividad/unicidad (35 menciones; 22,9 % de respuestas abiertas)
- Diseño/estética (32 menciones; 20,9 % de respuestas abiertas)
- Personalización/ajuste (16 menciones; 10,5 % de respuestas abiertas)
- Precio/valor (10 menciones; 6,5 % de respuestas abiertas)

Palabras frecuentes: calidad, diseño, exclusividad, único, producto, materiales, precio, tenga, bien, estilo, alta y material.