



TRABAJO DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE TECNÓLOGO EN
ADMINISTRACIÓN

**Plan de negocios para la creación de la empresa “Sueños Cozy” dedicada a la venta en línea
de pijamas premium importadas de EE. UU a Quito-Ecuador.**

AUTOR:

Diego Vladimir Galarza Guerrero

Andy Brayan Chingal Ortega

TUTOR:

Mgt. Lady Elizabeth Ramírez Díaz

Enero 2026

Quito, Ecuador

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE LA EMPRESA “SUEÑOS
COZY” DEDICADA A LA VENTA EN LÍNEA DE PIJAMAS PREMIUM
IMPORTADAS DE EE. UU A QUITO-ECUADOR.**

PROPONENTE

Diego Vladimir Galarza Guerrero

Andy Brayan Chingal Ortega

APROBADO POR:

Firma: _____

Evaluador 1

Firma: _____

Evaluador 2

Firma: _____

**Mgt. Lady Elizabeth Ramírez Díaz
Director de trabajo de titulación**

Firma: _____

**Mgtr. Angelica María Aldaz
Coordinación de Carrera**

Página de aprobación del trabajo de titulación por tutor

Señora Ingeniera

Elizabeth Aldás Msc. MBA.

Vicerrectora Académica

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación: Plan de negocios para la creación de la empresa “Sueños Cozy” dedicada a la venta en línea de pijamas premium importadas de EE. UU a Quito-Ecuador. realizado por Diego Galarza y Andy Chingal, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por tanto, se aprueba la presentación del mismo.

Quito, Enero de 2026

Mgt. Lady Elizabeth Ramírez Díaz
Director de trabajo de titulación

Declaración de autoría y cesión de derechos

Yo, Diego Vladimir Galarza Guerrero y Andy Brayan Chingal Ortega declaro ser autor (a) del presente trabajo de titulación: **Plan de negocios para la creación de la empresa “Sueños Cozy” dedicada a la venta en línea de pijamas premium importadas de EE. UU a Quito-Ecuador.**, por tanto; eximo expresamente al Instituto Superior Tecnológico Ecuatoriano y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Yo Diego Vladimir Galarza Guerrero, identificado con C.C. No. 1715149488 y Andy Brayan Chingal Ortega identificado con C.C. No. 0402017867 autores del presente trabajo de titulación, presentado y aprobado en el año 2026 como requisito para optar al título de Tecnología en Administración; autorizo a la Instituto Superior Tecnológico Ecuatoriano de Productividad para que, con fines académicos, se utilice esta producción intelectual, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de titulación en la página Web del Instituto, en su Centro de Documentación y en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Instituto Superior Tecnológico Ecuatoriano de Productividad
- Permita la consulta y reproducción a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato físico como digital desde CD, internet, intranet, o en cualquier formato conocido o por conocer.

Diego Vladimir Galarza Guerrero
1715149488

Andy Brayan Chingal Ortega
0402017867

DEDICATORIA

Dedico este trabajo primeramente a Dios por haberme permitido llegar hasta este momento tan importante en mi formación académica y personal, también dedico este trabajo a mi madre Ana Guerrero por ser un pilar fundamental en mi vía, una dedicatoria especial a mi esposa Zulema porque sin que ella, sin el empuje que cada día me dio para seguir adelante no hubiera alcanzado esta meta académica, a mi hijo Dylan por ser ese apoyo y mi motivación.

Diego Galarza

DEDICATORIA

Quiero dedicar la presente tesis, en primer lugar, a Dios por brindarme la fortaleza y la sabiduría necesaria para culminar esta importancia etapa de mi formación académica.

Mi agradecimiento especial a mi Papá por su apoyo incondicional, su confianza y su esfuerzo constante que ha sido un pilar fundamental durante todo este proceso, a mis hermanos por su compañía, comprensión y palabras de aliento en los momentos más exigentes del camino de mi vida.

A mi abuelita, por su amor inagotable sus consejos y su apoyo emocional que ha sido una fuente permanente de motivación a mis cuñadas por su respaldo, paciencia y ánimo que contribuyeron significante a que no desistiera en esta etapa tan importante.

De manera especial agradezco a mi compañero de tesis por el trabajo en equipo la responsabilidad compartida y el compromiso demostrando a lo largo del desarrollo de este proyecto lo cual permitió alcanzar satisfactoriamente los objetivos propuestos.

También agradezco a todas las personas que de otra manera formaron parte de este proceso y contribuyeron a la culminación de esta meta académica.

Finalmente, más allá de donde el ego hable y el reconocimiento calle quiero agradecerme a mí mismo por el esfuerzo y dedicación en este proceso el apoyo externo es importante, sin embargo, el éxito radica en las decisiones que le ponemos a nuestras metas.

Andy Chingal

AGRADECIMIENTO

Primeramente, quiero agradecer a Dios por darme la vida para poder culminar una meta más en mi vida.

A mi familia que me apoyo durante todos mis estudios ayudándome y dándome fuerzas para seguir adelante.

A mi tutora de tesis Mgt. Lady Ramírez que con su guía y su conocimiento fueron fundamentales para la realización de este trabajo

Al Instituto Superior Tecnológico Ecuatoriano de Productividad por brindarme el apoyo y sus conocimientos a través de sus maestros para poder crecer académica y profesionalmente

Finalmente quiero agradecer a todos los colaboradores que de una u otra forma ayudaron en la recopilación de información y sus valiosos comentarios ayudaron enriquecer más este proyecto. Esta tesis es el resultado de días de trabajo

Diego Galarza

AGRADECIMIENTO

Un agradecimiento especial al Instituto Tecnológico Ecuatoriano de Productividad y sus docentes quienes con sus conocimientos y experiencias pudieron nutrir mi mente para abrir nuevos caminos en la parte profesional y que a futuro espero tener un sin número de oportunidades para que mis conocimientos y habilidades sean de mucha utilidad para la sociedad.

A la Mgt. Lady Ramírez que con sus conocimientos ha podido guiarnos, enseñarnos y acompañarnos en este proceso de tesis que nos permitirá titularnos como nuevos profesionales.

A mi familia, por su amor incondicional, apoyo y sacrificios. Su confianza en mí ha sido la luz que me ha guiado en este camino.

Y a todos los que han influido en mi formación, por inspirarme a seguir mis sueños y alcanzar mis metas.

Andy Chingal

INDICE GENERAL

Resumen Ejecutivo	14
Introducción	16
Formulación del problema	18
Objetivos	19
Objetivo general	19
Objetivos específicos	19
Metodología de la Investigación	19
Enfoque metodológico	20
Diseño metodológico	20
Marco Teórico	21
Emprendimiento y modelos de negocio.	21
Marketing digital	22
Plan financiero	24
Apoyo institucional al emprendimiento	28
CAPÍTULO I	31
ADMINISTRACIÓN Y PLANIFICACIÓN DEL NEGOCIO	31
1.1. Giro del Negocio	31
1.1.1 Análisis del sector de actividad económica – servicios	32
1.1.2. Análisis del sector empresarial	34
1.1.3. Identificación de la oportunidad de negocio	36
1.1.4. Modelo de negocio	37
1.2. Gestión y organización empresarial	41
1.2.1 Nombre o razón social	41
1.2.2. Forma jurídica de la empresa	41
1.2.3. Descripción del equipo emprendedor y directivo	42
1.2.4 Impuestos, permisos y licencias	43
1.2.5. Organigrama Estructural	44
1.2.6. Perfiles de puestos de trabajo	44
1.3. Orientación estratégica del negocio	45
1.3.1 Misión	45
1.3.2. Visión	46
1.3.3. Valores	46
1.3.4. Políticas generales.	46
1.3.5. Análisis FODA del proyecto	48

1.3.6. Estrategias de desarrollo del negocio	50
1.3.7. Estrategias de desarrollo del negocio	50
1.3.8. Alianzas estratégicas	51
CAPÍTULO II	53
ANÁLISIS DEL MERCADO	53
2.1 Análisis de la demanda	53
2.1.1 Perfil y características del consumidor	54
2.2. Tamaño de la muestra	55
2.3. Análisis de la encuesta aplicada	57
2.4 Análisis de la oferta	64
2.5 Plan de Marketing	66
2.5.1 Producto / Servicio	66
2.5.2 Precio	67
2.5.3 Plan de promoción	68
2.5.4 Plaza	76
2.6. Posibilidades del negocio desde el punto de vista del mercado (Ventaja competitiva)	80
CAPÍTULO III	83
ASPECTOS TÉCNICOS DEL NEGOCIO	83
3.1 Procesos de producción/servicios, control de calidad	83
3.2 Determinación de la capacidad instalada del negocio	89
3.3 Diseño de las instalaciones	90
3.4 Análisis y calificación de proveedores	91
3.5 Normas legales aplicables.	92
3.6 Localización del negocio, tanto en zona amplia como cercana.	93
3.7 Matriz de impactos y mitigación	94
CAPÍTULO IV	98
ESTUDIO ECONÓMICO Y EVALUACIÓN FINANCIERA	98
4.1. Estructuración económica del negocio	98
4.1.1 Plan de inversiones.	98
4.1.2 Fuentes de financiamiento - aportantes	99
4.1.3 Presupuesto de ingresos	102
4.1.4. Presupuesto de costos	109
4.1.5. Presupuesto de gastos	112
4.1.6 Estado de pérdidas y ganancias proyectadas	113

4.1.7 Punto de Equilibrio	117
4.1.8. Flujo de caja	120
4.1.9. Balance General	123
4.2. Evaluación financiera del negocio	128
4.2.1. Indicadores Financieros (TMAR, VAN, TIR, ROE, ROA, recuperación de la inversión)	128
4.2.2. Análisis costo-beneficio	132
PLAN DE CONTINGENCIA Y SALIDA (MATRIZ DE RIESGOS Y MITIGACIÓN)	133
CONCLUSIONES	136
BIBLIOGRAFÍA	139
ANEXOS	143
Anexo A. Cuestionario de la encuesta aplicada	143
Anexo B: Escenarios simulados de acceso a crédito	145

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Apoyo institucional al emprendimiento	29
Tabla 2: Factores clave del entorno empresarial para emprendimientos digitales	35
Tabla 3: Perfiles de puestos de Sueños Cozy.	45
Tabla 4: Perfil del consumidor objetivo en Quito	55
Tabla 5: Resultados de la aplicación de la encuesta	59
Tabla 6: Comparativa de precios de pijamas en plataformas nacionales e internacionales	67
Tabla 7: Plan de promoción	70
Tabla 8: Matriz Qué–Cómo–Para qué del plan digital	75
Tabla 9: Matriz comparativa de competidores	79
Tabla 10: Flujo operativo desde recepción hasta entrega	83
Tabla 11: Proceso de atención al cliente, postventa y fidelización	85
Tabla 12: Check list de control de calidad	87
Tabla 13: Matriz de impacto	95
Tabla 14: Proyección de fuentes y aplicaciones de Sueños Cozy	100
Tabla 15: Parámetros y fuentes de validación para la proyección de ingresos del primer ejercicio	101
Tabla 16: Proyección mensual de unidades vendidas e ingresos del primer ejercicio de Sueños Cozy	105
Tabla 17: Presupuesto estimado de costos para el primer año de operaciones	108
Tabla 18: Presupuesto estimado de gastos para el primer año de operaciones	111
Tabla 19: Supuestos y parámetros financieros para los escenarios optimista, base y pesimista de Sueños Cozy	113
Tabla 20: Cálculos mensuales proyectados del primer año	114
Tabla 21: Resultados de los Ingresos anuales proyectados	114
Tabla 22: Estado de Resultados Proyectado de Sueños Cozy según tres escenarios (primer año de operaciones)	115
Tabla 23: Flujo de Caja Proyectado Mensual del Negocio “Sueños Cozy” – Primer Año de Operación	120
Tabla 24: Balance general proyectado al cierre del primer año de operaciones de Sueños Cozy	124
Tabla 25: Resumen de indicadores financieros de Sueños Cozy	129
Tabla 26: Matriz de riesgos y estrategias de mitigación	133

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Proceso logístico de importación y entrega de un emprendimiento. Fuente: Elaboración propia	26
Gráfico 2: Elaboración propia con base en datos de la Cámara de Comercio Electrónico del Ecuador (2023), INEC (2023) y Statista (2023).	33
Gráfico 3: Elaboración propia con base en datos de la Cámara de Comercio Electrónico del Ecuador (2023), INEC (2023) y Statista (2023).	40
Gráfico 4: Organigrama estructural de la empresa. Elaboración propia	44
Gráfico 5: Geolocalización del punto operativo y radio de cobertura.	72
Gráfico 6: Flujo operativo desde recepción hasta entrega	78
Gráfico 7: Flujo de atención al cliente, postventa y fidelización	78
Gráfico 8: Proyección mensual de unidades e ingresos para el primer año.	99
Gráfico 9: Elaboración propia a partir de cotizaciones de proveedores y referencias de mercado (2025).	101
Gráfico 10: Elaboración propia a partir de cotizaciones de proveedores y referencias de mercado (2025).	103
Gráfico 11: Elaboración propia a partir de las proyecciones financieras del proyecto (2025).	113
Gráfico 12: Balance general proyectado al cierre del primer año de operaciones de Sueños Cozy. Elaboración propia (2025), con base en las proyecciones financieras.	117
Gráfico 13: Elaboración propia a partir de datos del Capítulo IV y fórmulas tomadas de Gitman & Zutter (2015); Ross, Westerfield & Jordan (2021).	122

Resumen Ejecutivo

En el presente, comprar a través de internet no es un hecho extraño ni un proceso complicado, por lo menos en el Ecuador. Un gran número de personas, en especial las que están en la ciudad de Quito, se han habituado a realizar sus compras desde el celular o desde el computador y cada vez es más frecuente observar que piden desde ropa hasta productos para el hogar. Esta práctica ha cobrado demasiada normalidad entre los jóvenes o adultos jóvenes que prefieren recoger cosas buscando un ahorro de tiempo y el hecho de encontrar cosas diferentes sin tener que salir a recorrer tienda por tienda. Sin embargo, aunque las compras por internet han progresado mucho, todavía quedan algunas bondades que no se han empezado a aprovechar. Un ejemplo que salta a la vista es el de las pijamas con origen en el extranjero (que han de ser, según las personas que han pensado en ello, cómodas, con buena apariencia y con telas que realmente valen la pena). Sin embargo, al intentar comprar estas pijamas la gente se ve frente a múltiples obstáculos o complicaciones (ya sea por el idioma o por los métodos de pago o simplemente porque es complejo, tienen que desistir o ni intentarlo). Algunos no dominan el idioma, otros no tienen tarjetas habilitadas para pagar fuera del país, y muchos se desaniman cuando ven el costo del envío o el tiempo que hay que esperar. Por eso nació la idea de “Sueños Cozy”, una tienda en línea pensada para el público de Quito que quiere acceder a pijamas importadas sin pasar por tantas complicaciones. La propuesta es clara: traer pijamas premium desde Estados Unidos y venderlas por internet, con un servicio simple, cercano y a precios razonables. La meta es ofrecer comodidad desde el primer clic hasta que el pedido llega a casa. Este plan de negocios tiene como fin analizar si esa idea puede funcionar bien y sostenerse en el tiempo. Para eso, se va a estudiar quién es el público al que queremos llegar, cuánto costaría todo el proceso (importación, almacenamiento, entrega), y qué canales serían los más efectivos para promocionar los productos. También se va a revisar si el negocio tendría utilidades y cómo pudiera crecer con el tiempo. En pocas palabras, “Sueños Cozy” busca resolver un problema real que enfrentan muchas personas hoy en día: el acceso a ropa cómoda y de calidad, sin tantas incomodidades. Más allá de una oportunidad comercial, este proyecto representa también una manera práctica de aplicar lo aprendido en la carrera, enfrentando un caso real de emprendimiento que podría convertirse en un modelo sostenible.



Palabras claves: Plan de negocios, emprendimiento digital, comercio electrónico, pijamas premium, Quito.

Introducción

Comprar desde casa se ha hecho muy común para mucha gente. Lo que antes era una innovación o incluso un peligro, hoy es buena opción para quienes tienen poco tiempo o prefieren no salir. Este cambio no es por casualidad; viene con el gran aumento del acceso y uso de redes sociales, más el avance en plataformas que hacen el proceso más fácil.

En lugares como Quito, esta manera de gastar dinero ha hallado un buen espacio. Las personas, sobre todo jóvenes y adultos jóvenes, se sienten bien usando su celular o computadora para encontrar lo que quieren, mirar opciones y decidir comprar en unos minutos. Lo curioso es que ya no se trata solo de cosas sencillas, sino también de objetos que tienen que ver con bienestar personal y estilo de vida.

Uno de esos productos que ha empezado a gustar a ciertos compradores es la pijama. Pero no cualquier tipo: se quiere que sean agradables, tiernas al tacto y con dibujos únicos. Muchas de las mejores opciones están en el extranjero, sobre todo en tiendas de Estados Unidos, pero ahí comienza lo difícil. Para muchos, comprar en sitios web del extranjero es complicado: barreras con el idioma, menos formas de pago, gastos extra y plazos de entrega largos.

Esto ha causado que muchas personas prefieran no tomar riesgos o se conformen con lo que hay en el mercado local. Y aunque existen tiendas en la ciudad, la variedad es escasa y, muchas veces, los productos no llegan al nivel de calidad que algunos desean. Esto muestra una necesidad que, hasta ahora, no ha sido bien cubierta.

Por eso nace la idea de “Sueños Cozy”, una tienda en línea que busca vender ropa para dormir traída directamente desde Estados Unidos a clientes de Quito. El plan es quitar los inconvenientes que encuentran los que quieren este tipo de ropas y dar una compra que sea fácil, segura y de fiar. No es solo vender sino ayudar a acceder a productos que la gente considera valiosos.

La propuesta que se desarrolla en este trabajo busca poner en orden una idea que nació de observar una necesidad concreta. Aquí se explica, paso a paso, lo que se debe tener en cuenta para que funcione un negocio como este: desde entender cómo actúan los clientes y cuánto estarían dispuestos a pagar, hasta revisar cuánto cuesta traer los productos desde afuera y qué se necesita para que la marca tenga presencia en el mercado. Más allá de los números, lo que se quiere es comprobar si el proyecto tiene

sentido y cómo podría crecer con el tiempo, siempre pensando en hacer que el cliente se sienta a gusto con lo que recibe.

Además de su enfoque empresarial, esta iniciativa representa una buena oportunidad para aplicar en la práctica todo lo aprendido a lo largo de la carrera. Es una forma de conectar la teoría con lo que realmente ocurre en el mundo laboral. Al mismo tiempo, permite abrir un camino propio que podría convertirse en una fuente de ingresos constante, distinta y con una intención clara: emprender con sentido.

Definición y justificación del tema

En estos tiempos, la manera de comprar ha cambiado mucho. Ya no es solo sobre llenar una falta, sino también sentir bien con lo que eliges. La gente quiere comodidad, confianza y que todo sea sencillo cuando hacen una compra. Y esto también vale para la ropa que usamos para dormir. Las pijamas, que antes eran solo una pieza más de vestir ahora tienen un papel grande en el descanso y hasta en cómo nos cuidamos.

Hoy en día, la ropa para dormir ha dejado de ser simplemente una prenda funcional. Muchas personas la eligen no solo por comodidad, sino porque les hace sentir bien y, en cierta forma, refleja algo de su personalidad. Sin embargo, encontrar pijamas que realmente cumplan con esas expectativas sigue siendo un reto en el mercado local. Las opciones que existen generalmente no poseen el buen diseño, la calidad de los materiales o los estilos modernos requeridos por el público potencial. Por eso, en la mayoría de los casos, el cliente acaba comprando artefactos que hay en el mercado, artefactos que no son lo que en realidad se desea.

Es la misma realidad la que hace aterrizar una lección bien sencilla, una necesidad no resuelta, una oportunidad concreta para ofrecer algo diferente. En ese sentido aparece entonces una idea que tiene un potencial real: la de importar pijamas desde los Estados Unidos, pero no cualquier pijama, sino pijamas con acabados de calidad superior, mayor variedad de estilos y un tipo de confección que difícilmente se encuentra en el mercado nacional, pero que no se agota en la simple acción de vender ropa bonita, sino en proponer una alternativa para quienes valoran el confort, el estilo, que buscan también una experiencia de compra sencilla, despoblada de complicaciones o de impedimentos.

El tipo de propuesta descrita se ve favorecida hoy en día por el desarrollo del comercio electrónico, que permite llegar a miles de personas sin tener una tienda física. Conseguir esto utilizando herramientas digitales no sólo hace el servicio más accesible

y flexible, sino que además es una forma moderna y válida de emprender. Si se implementa una plataforma bien diseñada y una estrategia de marketing enfocada, es posible construir una marca sólida, cercana y reconocida en poco tiempo.

Este proyecto no solo busca generar ingresos; también puede tener un efecto positivo en lo social. Al crecer, puede abrir la posibilidad de crear empleo, apoyar la economía de la comunidad e incluso servir como inspiración para que otros jóvenes se animen a emprender. Es una forma de mostrar que, con trabajo, organización y una buena idea, sí se puede salir adelante. Más que vender un producto, *Sueños Cozy* quiere ofrecer algo que tenga valor para el cliente y, al mismo tiempo, represente una oportunidad concreta para quienes forman parte del negocio.

En este segmento del texto se manifiesta que este plan de negocio es una forma tangible de aplicar respectivamente determinadas nociones relacionadas con la carrera de Tecnología en Administración, puesto que va intercalando cuestiones relacionadas con análisis de mercado, logística, finanzas así como herramientas digitales para promocionar productos, conocer al cliente y responder a las verdaderas necesidades del mismo, haciendo de esta forma que sea una buena oportunidad para fusionar lo que se ha aprendido en clases junto con un aprendizaje vital que confronta y educa.

Para concluir, la presente idea es la búsqueda de una oportunidad de negocio con una necesidad en el mercado, pero también se convierte en la búsqueda de una oportunidad para aplicar lo aprendido, sólo que no es sólo un nuevo negocio sino la posibilidad de emprender de manera intencionada, con pasos muy concretos y con unas buenas prácticas asentadas. No es una idea de negocio más, es la forma de construir desde una idea concreta hasta una construcción con sentido.

Formulación del problema

Por todo lo antes expuesto cabe preguntarse:

¿Cómo estructurar un plan de negocios efectivo para la creación de una tienda en línea de pijamas importadas desde EE.UU. dirigida al mercado de Quito, que responda a una demanda específica, supere las barreras de acceso actuales y garantice una operación rentable y sostenible en el tiempo?

Objetivos

Objetivo general

Diseñar un plan de negocios orientado a la creación de una tienda virtual especializada en la comercialización de pijamas importadas desde Estados Unidos para

el mercado de Quito, integrando el análisis del entorno comercial, la evaluación financiera, la formulación de estrategias de marketing digital y una propuesta operativa funcional, con el fin de determinar la viabilidad económica y comercial del emprendimiento.

Objetivos específicos

1-. Definir el modelo de negocio y la organización de Sueños Cozy (Canvas, forma jurídica, roles/procesos y políticas), para ello especificar requisitos normativos y lineamientos de gestión que se necesitarán para su puesta en marcha en Quito.

2-. Caracterizar el mercado objetivo en Quito a partir del análisis de demanda y oferta, el perfil del consumidor y la identificación de competidores, para delimitar el nicho y determinar los supuestos comerciales que fundamentan la propuesta.

3-. Diseñar el plan operativo y técnico (importación y logística, gestión del inventario, catálogo, canales digitales y servicio al cliente), además establecer un cronograma, responsables e indicadores de control para su implantación.

4-. Determinar la estructura de costes y de ingresos y proyectar la viabilidad financiera del emprendimiento mediante el punto de equilibrio, el flujo de caja, el VAN, la TIR y el análisis de escenarios.

Metodología de la Investigación

La metodología aplicada en este trabajo tiene como finalidad analizar, de forma clara y objetiva, la viabilidad del negocio “Sueños Cozy”. Para ello, se ha optado por una estrategia de carácter mixto, combinando enfoques cualitativos y cuantitativos, que permiten sustentar el análisis desde una perspectiva integral y con respaldo documental.

Enfoque metodológico

La metodología que se ha utilizado en este trabajo tiene como objetivo explicar, de forma clara y objetiva, la viabilidad del proyecto “Cozy Dreams” para ello se ha optado por una estrategia mixto (cualitativa y cuantitativa) que permite ampliar el análisis de la viabilidad exactamente desde una óptica integral, y con anclaje documental Enfoque de la Metodología La investigación incluida en el trabajo tiene enfoque mixto cuantitativo y cualitativo: la parte cuantitativa mide y proyecta viabilidad de los indicadores completamente numéricos (costes, ingresos, punto muerto, VAN/TIR y escenarios); la

parte cualitativa, documental/benchmarking contextualiza el mercado y soporta los supuestos en base a esto.

El diseño es no experimental y transversal y de fuentes secundarias. Esta integración responde a la metodología más actual en los negocios y a la propia actualidad de los métodos mixtos. (Creswell & Creswell, 2022; Saunders, Lewis & Thornhill, 2023).

Diseño metodológico

El diseño de la investigación es de tipo descriptivo, orientado a detallar y caracterizar el mercado objetivo en la ciudad de Quito. Este diseño permite observar y analizar variables del entorno sin manipularlas, con el propósito de establecer un perfil del consumidor, identificar oportunidades comerciales y evaluar de forma realista la factibilidad del negocio.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2018), el diseño descriptivo es útil para comprender situaciones específicas, permitiendo una aproximación empírica sin intervenir directamente sobre el objeto de estudio. Esta estrategia es ampliamente recomendada en estudios de factibilidad comercial y planes de negocios.

La metodología empleada en este proyecto busca ofrecer una visión realista y bien sustentada del mercado al que se dirige la propuesta. Todos los elementos responden a la pregunta de este modelo de forma más directa ¿es viable o no la posibilidad de abrir una tienda de pijamas de uso externo en la ciudad de Quito? Los fundamentos teóricos del modelo de diseño metodológico tienen su origen en la bibliografía de autores como los de Hernández, Fernández y Baptista (2018) y también en las guías prácticas que han elaborado diferentes instituciones sobre cómo realizar un estudio de mercado y elaborar un plan de negocio práctico, como el INEC o ProEcuador.

En base a aquello, el propio ProEcuador (2022) hace referencia a la necesidad de evidenciar el modelo del negocio en información real del entorno, especialmente en los negocios relacionados con el comercio exterior, pero también el INEC (2023) proporciona una valiosísima información sobre el consumo de los ecuatorianos. Entonces, la metodología nos ofrece la capacidad de centrar el objeto de estudio desde una perspectiva muy práctica y sobre una información válida y sobre una literatura adecuada.

Marco Teórico

El presente marco teórico tiene como propósito establecer las bases conceptuales que sustentan la elaboración del plan de negocios para “Sueños Cozy”. Para ello, se desarrollan definiciones y enfoques relacionados con los principales ejes de la investigación, seleccionando aquellos conceptos que resultan pertinentes para comprender el contexto, los procesos y las variables que intervienen en este tipo de proyectos.

En esta sección se abordan temas como el emprendimiento, los modelos de negocio, el comercio digital, la logística y otros elementos vinculados, no con el fin de describir el modelo específico propuesto en esta investigación, sino para brindar un marco de referencia que permita comprender su fundamentación teórica. De esta manera, se facilita la interpretación de los capítulos posteriores y se asegura que el análisis se realice sobre bases sólidas y coherentes.

Emprendimiento y modelos de negocio.

El emprendimiento es uno de los ejes esenciales del desarrollo económico y social, porque genera la aparición de ideas innovadoras que solucionan necesidades reales del mercado.

Según Bygrave y Zacharakis (2021) emprender no es solamente iniciar un negocio sino es procurar descubrir la posibilidad de hacer viable una idea, reunir recursos y desarrollar propuestas que tengan valor para el consumidor.

En este orden de ideas, todo proceso emprendedor se inicia tras realizar una observación de la realidad y de la capacidad del emprendedor en transformar una necesidad que es insatisfecha, en una idea concreta. Uno de los elementos fundamentales para realizar la transformación de una idea en una idea de la empresa es el desarrollo de un modelo de negocio circular.

El modelo Canvas (Osterwalder y Pigneur 2010) es una herramienta sencilla y comprensible para organizar las ideas de negocio. Su diseño visual y ágil ayudará a encontrar algunos de los elementos que hacen funcionar un proyecto empresarial. Entre aquellos encontramos los de propuesta de valor, tipo de cliente al que queremos llegar, despliegue del producto, forma en la que vamos a generar ingresos, recursos necesarios, actividades clave, alianzas que muchas veces determinarán el fortalecimiento del proyecto y costes necesarios para su funcionamiento.

Este modelo recoge la propuesta de valor realizada, así como segmentos de clientes, canales, las fuentes de ingreso, los recursos clave, actividades o funciones principales, alianzas y la estructura de costes.

Como indica Ries (2012), este tipo de herramientas ayuda a diseñar en términos iterativos las ideas de negocio, permitiendo así validar a una velocidad razonable las hipótesis del emprendedor para adaptarse a las condiciones del mercado.

En consecuencia, los emprendimientos orientados al comercio electrónico requieren modelos de negocio que integren el análisis del entorno con una planificación estratégica sólida.

Esto implica que el emprendedor tenga claridad sobre los recursos disponibles, los posibles obstáculos a enfrentar y las ventajas competitivas que pueden aprovecharse en el contexto de actuación.

Marketing digital

Hoy en día, para que una empresa se mantenga *up-to-date* en un mercado tan inestable e impredecible es tan importante tener un producto o servicio de ensueño como saber cómo llegar hasta la gente y desarrollar una conexión personal con la misma. En el marco de las particularidades que marcan el contexto en el que nos encontramos, el marketing digital también se ha configurado como una práctica que se enfrenta de modo obligado a la realidad, en tanto que seremos capaces de desarrollar una comunicación más constante, directa y fluida con el cliente en aquellos espacios digitales que son parte de su vida habitual.

Además de ser una simple vitrina con ofertas y promociones, esta forma de hacer marketing implica la elaboración de contenidos y mensajes que, en realidad, sean capaces de conectar con el público al cual se enfoca y que, además, están fundamentados en un correcto estudio de la información y de una segmentación suficiente para poder conocer mejor a cada una de las audiencias. Implica gestionar correctamente los recursos disponibles de manera que cada acción pueda dar lugar a un efecto que sea adecuado. De este modo, la marca se posibilita reflejar una personalidad que resulta clara, coherente y con la que parece poder generarse confianza dentro del mundo digital.

Kotler, Kartajaya y Setiawan (2021) señalan que esta herramienta no se limita a aumentar el alcance de una marca, sino que ofrece la posibilidad de construir relaciones sólidas y duraderas con los clientes. Para lograrlo, es fundamental conocer a fondo sus

preferencias, hábitos de consumo y formas de interactuar, de manera que cada mensaje o acción resulte relevante y personal. Esto no solo contribuye a generar ventas, sino también a fidelizar al cliente y motivarlo para que recomiende la marca de forma voluntaria.

Entre las mayores ventajas del marketing digital está la capacidad de dirigir los esfuerzos hacia públicos bien definidos, medir en tiempo real el desempeño de las campañas y adaptarlas rápidamente según los resultados obtenidos. Herramientas como la analítica web, la publicidad en buscadores (SEM), la optimización para motores de búsqueda (SEO), las redes sociales y el correo electrónico permiten personalizar los contenidos y adaptarlos a los intereses de cada segmento, incrementando así el impacto y la efectividad de la comunicación.

En la tabla que se presenta, se encuentran clasificadas las distintas estrategias de marketing digital en función del medio a través del que se ejecutan. La tabla muestra la peculiaridad y el sentido de cada medio, a la vez que permite visibilizar las prácticas existentes que contribuyen a reforzar la relación con el público. A la vez, es un soporte desde el que contrastar las propuestas existentes, hacer hincapié en las ventajas de los distintos medios y elegir las acciones que conectan con los objetivos comerciales y/o comunicativos de la organización.

De esta manera, el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2023) a través de su boletín TIC 2023 deja saber que en Ecuador el conjunto de las personas, el 72% acostumbra a revisar la información en internet antes de realizar la compra de un artículo. Esta conducta indica que se hace necesario para la empresa como Sueños Cozy invertir en estrategias digitales que le permitan estar presente justo en el momento en que una persona consumidor toma una decisión de compra.

Plan financiero

Con el fin de que un negocio pueda funcionar y perdurar en el tiempo, es muy importante tener bien claro cómo se tienen que manejar los recursos, de ahí que todo emprendimiento tiene que desarrollar un plan financiero con el que se va averiguando si la idea de negocio tiene viabilidad, no solo en el momento inicial sino también a medio y largo plazo. Gitman y Zutter (2018) apuntan que un plan financiero debe incluir proyecciones de ingresos, proyecciones de costos operativos, un análisis de punto de equilibrio, estimaciones del flujo de caja y ratios de rentabilidad como el Valor Actual Neto (VAN) o la Tasa Interna de Retorno (TIR).

El plan financiero no tiene como objetivo resaltar si el negocio puede resultar ser rentable, sino anticipar riesgos, modificar estrategias o poner en práctica decisiones. En cualquier emprendimiento estas herramientas van a permitir averiguar cuánto capital inicial se requiere, en cuanto tiempo se recupera la inversión o cuáles son los objetivos de crecimiento alcanzables en función de los escenarios planteados. Igualmente, como ya se ha señalado, una correcta gestión del capital de trabajo va a ser imprescindible para conseguir la liquidez y la solvencia de nuevos negocios, como fijan Gitman y Zutter (2018).

Comercio electrónico

Este tipo de compra ya no es sólo una mera tendencia, sino que ha pasado a convertirse en una habitual forma de comercio entre millones de personas, cada vez son más los usuarios que ya compran en su casa, bien porque les parece mucho más cómodo hacerlo de esta forma o bien porque de esta manera tienen acceso a un mayor número de posibilidades. De esta manera, Laudon-Traver (2021) manifiesta que una de las posibilidades más sugerentes que permite el comercio electrónico es la posibilidad de ampliar el ámbito de negocio de los propietarios, particularmente aquellos que tienen un limitado poder adquisitivo.

Por tal razón, muchos mini productores han logrado que sus productos sean accesibles a nuevos colectivos de consumidores asentados en mercados más amplios y competitivos, no sólo porque la innovación se haya visibilizado de manera más clara sino también porque el comercio en sí se esté incrementando a nivel general, en una aparición tan notable como en el caso de América Latina, donde la penetración de la tecnología Internet y de los dispositivos móviles han facilitado la consolidación del canal digital como compra frecuente en esta área geográfica, pero, sobre todo, por la velocidad de su adopción.

En Ecuador el desarrollo del comercio vía Internet ha tenido un crecimiento a paso lento pero sostenido, hasta el punto de consolidarse como una alternativa real para millones de consumidores. En este sentido, el informe de la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Quito señala que para 2024 se estima que el 83 % de la población ecuatoriana tendrá acceso a Internet, lo que ha llevado a un importante incremento sustantivo de la base de los compradores digitales.

Además, se indica que **el 78 % de los consumidores prefiere realizar sus compras en línea a través del teléfono móvil**, confirmando la tendencia hacia la

movilidad como vía principal de consumo. Este comportamiento evidencia no solo una mayor confianza en los entornos digitales, sino también un cambio cultural en el hábito de compra, especialmente entre jóvenes universitarios de entre 18 y 35 años, quienes representan el perfil predominante del consumidor online en el país.

Al no depender de un local físico, el emprendimiento puede reducir costos operativos y, al mismo tiempo, llegar a un público amplio que ya está familiarizado con las compras en línea.

Importación y logística

Para que un emprendimiento funcione, es muy importante organizar bien todo el proceso de importar productos desde otro país. Cuando se trata de traer productos de los Estados Unidos, lo cual significa cuidar muchos detalles: seguir las reglas de aduana, encontrar vendedores que sean confiables, ver los costos y planear como se hará la entrega final hasta los compradores.

Existen instituciones dentro del país como ProEcuador (2022), las cuales colaboran con quienes tienen deseos de importar y quieren emprender, ofreciendo asesoramientos e instrumentos que reducen los trámites siempre que se sigan las normas legales. Para quien se inicia, tener esta ayuda puede decidirse por sí misma. Consideramos que la logística es más que un añadido del negocio; es un elemento clave.

De hecho, no sirve para nada tener un producto bueno si no se llega a cumplir la entrega de manera y en tiempo al cliente. Ballou (2004) indica que una logística total puede ser, en parte, convertirse en una ventaja más para nuestros intereses en la medida en que dependemos de los proveedores.

Se incluye también el control de los niveles de inventario, así como su transporte o su entrega final.

Una empresa que defina un sistema bien estructurado puede articular cada una de las fases de seguimiento desde la importación hasta el momento cuando el paquete llega al domicilio del cliente, garantizando así un servicio seguro y una operación, en el tiempo, también asegurada.

Según Shopify (2023), los emprendimientos digitales que logran identificar con precisión lo que necesita su público y ofrecen una experiencia de compra sencilla, práctica y bien diseñada, tienen más posibilidades de crecer y mantenerse vigentes en el mercado a largo plazo.

Para asegurar que los productos lleguen a tiempo, sin daños y cumplan con las expectativas del comprador es importante tener un proceso logístico claro y bien definido. A continuación, la siguiente figura muestra el camino claro que cada pedido sigue desde su inicio hasta la entrega final, lo cual permite ver la secuencia de acción y los que están involucrados en cada paso:

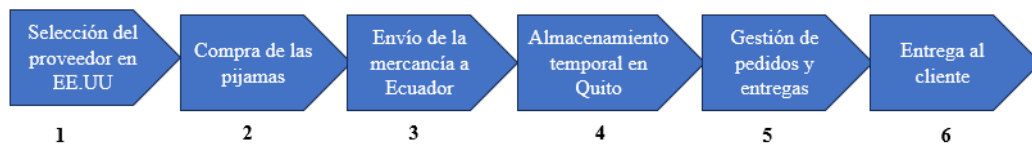


Gráfico 1. Proceso logístico de importación y entrega de un emprendimiento. Fuente: Elaboración propia

Marco referencial

No obstante, se incrementó la compra a través de internet, simplemente el dato ya puede ser relevante, en un 35% en relación con el año anterior, tal como se puede concluir del último informe del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2023), efecto que hace constatar que se está manteniendo una tendencia ya cada vez más positiva de cara al comercio digital, lo cual todo ello se opone no sólo a la tendencia de las modas de consumo y a la forma de realizar la compra, sino que se puede tomar como una posibilidad en toda regla para aquellos emprendedores que tengan ciertas intenciones de llevar a cabo alguna actividad en este sentido. Por ello que da lugar a la propuesta en este caso "Sueños Cozy", un proyecto que pretende aprovechar dicha oportunidad mediante la importación y comercialización digital de pijamas de EE. UU.

El modelo de negocio se incorpora a una demanda real de las actuales consumidoras y consumidores: productos diferenciados, experiencias confortables en su uso, atractivas y fáciles de comprar en las plataformas tecnológicas.

Por otra parte, el entorno comercial también muestra señales de apertura. Informes de ProEcuador (2022) destacan que Estados Unidos figura entre los principales países de origen de productos textiles importados por Ecuador. Este dato resulta clave, ya que demuestra que existe un marco operativo que permite realizar estas

transacciones con relativa facilidad, lo cual beneficia a emprendimientos pequeños o medianos que deseen incursionar en este tipo de mercado.

En definitiva, la evolución de los hábitos de consumo, junto con la infraestructura comercial disponible, ofrece un entorno propicio para el desarrollo de propuestas como la aquí planteada, con reales posibilidades de consolidarse y crecer en el tiempo.

En la ciudad de Quito, han emergido en los últimos años diversas propuestas comerciales vinculadas a la moda y al descanso que han encontrado en el entorno digital un canal efectivo para llegar a sus clientes. Emprendimientos ecuatorianos como **EtnikDreams**, que combina prendas artesanales con presencia digital, y **LEMALER**, con un modelo 100% online y enfoque en moda femenina sofisticada, han logrado posicionarse con éxito en mercados específicos a través de Instagram y su tienda virtual.

Estas marcas demuestran que existe un nicho digital dispuesto a comprar productos que ofrecen exclusividad, identidad cultural, diseño innovador y atención al cliente eficiente, todo sin necesidad de presencia física.

Tal actuación del consumidor pone en evidencia la ventana abierta a cierto tipo de negocios digitales, al haberse logrado dicha confianza a través de las redes sociales y otros espacios digitales.

En función del comportamiento digital de la o el consumidor, de las investigaciones locales sobre el uso de Internet, es posible puntualizar que Quito es uno de los espacios más desarrollados en cuanto a mundo digital en el país. Por ejemplo, analizando la multipropuesta encuesta realizada por el INEC en el año 2022, se deja ver que el 70 % de los hogares de la población urbana de la capital tiene acceso a Internet fijo o móvil y da pie a las alternativas de negocio del mundo digital: Instagram, WhatsApp Business, e-commerce y los respectivos enlaces.

Este acceso también ha convertido en algo accesorio la forma de las decisiones de compra: la sostenibilidad visual, la agilidad de pago y la gestión de la entrega ya van ganando relevancia y protagonismo.

En el mismo sentido, el contexto institucional ecuatoriano ha llevado también la materialización de mecanismos de apoyo al emprendimiento, sobre todo para aquellos en etapas iniciales, mediante programas como el de “Impulso Emprendedor” del Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (MPCEIP) y las iniciativas de incubación impulsadas por universidades y municipios, que consisten en

acompañamiento técnico, asesoría en formalización y en algunos casos, capital semilla, lo que optimiza el acompañamiento de las ideas innovadoras como la de “Sueños Cozy”, pues no solo pueden implementar su operativa concreta, sino que también se ven inmersas en de fortalecimiento estratégico y visibilidad tanto en el sector del mercado como en el ámbito digital.

Así pues, antecedentes de experiencias exitosas, el entorno digital propicio en Quito y el apoyo de instituciones públicas, conforman un ecosistema que permite dar cuenta de la justificación y del respaldo a la viabilidad de este plan de negocios.

Apoyo institucional al emprendimiento

En Ecuador, diversos organismos gubernamentales y privados han implementado iniciativas para fomentar el emprendimiento como motor de desarrollo económico. Estas instituciones brindan asistencia técnica, acceso a financiamiento, capacitación y herramientas para fortalecer la sostenibilidad de nuevos negocios. El respaldo institucional es fundamental para facilitar la formalización, operación y crecimiento de emprendimientos como “Sueños Cozy”. A continuación, en la siguiente tabla se muestra entidades más destacadas en el Ecuador y el tipo de apoyo que brindan:

Tabla 1: Apoyo institucional al emprendimiento

Institución	Tipo de Apoyo	Relevancia para Sueños Cozy
Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (MPCEIP)	Capacitación, asesoría técnica y programas de fomento al emprendimiento.	Facilita que los emprendedores se formen mejor en temas de negocio y conozcan las convocatorias oficiales disponibles.
Corporación Financiera Nacional (CFN)	Ofrece créditos y otras opciones de financiamiento dirigidas a MiPymes y	De esta manera es una ayuda para tener un capital de inicio armar el stock y cubrir las compras de la importación

Institución	Tipo de Apoyo	Relevancia para Sueños Cozy
	nuevos emprendimientos.	
Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (SENADI)	Realiza el registro de marcas y brinda protección legal a diseños y productos.	Garantiza que la marca se mantenga como propiedad del negocio y cuida su identidad comercial.
Alianzas público y privadas (AEI Conquito)	Impulsan procesos de formación, programas de incubación, espacios de contacto entre emprendedores y apoyo en temas logísticos.	Acompañan de manera amplia el desarrollo del proyecto y ayudan a que el negocio se mantenga en el tiempo.
BID y fondos extranjeros	Proponen fondos no reembolsables, concursos y proyectos de cooperación para emprendimientos.	Ofrecen la posibilidad de crecer, probar nuevas ideas y fortalecer la capacidad innovadora del negocio.

Fuente: Elaboración propia con base en información pública de organismos oficiales como el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (MPCEIP), la Alianza para el Emprendimiento e Innovación (AEI), la Corporación Financiera Nacional (CFN), BanEcuador y programas académicos universitarios (2024).

CAPÍTULO I

ADMINISTRACIÓN Y PLANIFICACIÓN DEL NEGOCIO

1.1. Giro del Negocio

Sueños Cozy se origina como una respuesta a un nicho de mercado ya detectado en el ámbito de la moda para dormir. Se trata de un negocio electrónico, cuyo producto es una serie seleccionada de pijamas de alta gama, que son importados directamente desde los fabricantes que se sitúan en Estados Unidos. Inicialmente los pijamas están concebidos para el mercado de Quito, aunque la visión del proyecto tiene como meta abastecer a la totalidad del territorio ecuatoriano.

La idea es mucho más que ofrecer simples prendas con el objetivo de dormir, ya que cada pijama que integra el catálogo ha sido elegido en función de tres factores que son clave: 1.- La suavidad y la resistencia de la tela 2.- La implementación de tendencias actuales en diseño de moda 3.- La facilidad para el uso diario Lo que hace diferente a este negocio es el modelo de negocio centrado en el cliente: la plataforma de ventas ha sido desarrollada para ser utilizada por personas con distintos niveles de conocimiento de la tecnología.

El proceso de compra se ha simplificado a la máxima expresión, sin dejar de ofrecer las posibilidades de personalización.

Un punto crítico es el servicio postventa y que contempla:

- Asesoría de cuidados de las prendas
- Política de cambios flexibles
- Seguimiento personalizado de satisfacción

La principal ventaja competitiva está dada por la combinación de: Productos que no se encuentran en el mercado local tradicional.

Sistema logístico eficaz concebido para garantizar la entrega rápida

Atención al cliente disponible desde otros canales.

La característica distintiva que le otorga al proyecto la posibilidad de ofrecer un servicio adecuado y competitivo es que dado que basa la operación en de comercio electrónico hace posible eliminar la barrera del espacio físico y poder cubrir pedidos en cualquier zona urbana del país.

Este hecho que sumado a los estándares de calidad mantenidos en cada aspecto del negocio (la selección de los productos, el empaquetado y la recepción de los mismos) tienen como objetivo posicionar a Sueños Cozy como la regla de su categoría. El objetivo no es sólo el de la venta de productos, sino el de la construcción de una comunidad de clientes satisfechos en los que pueden encontrar una opción confiable para dar una respuesta a sus necesidades de indumentaria de descanso y el deseo de que siempre estarán recibiendo productos que se adapten a sus expectativas en lo que a confort y estilo se refiere.

1.1.1 Análisis del sector de actividad económica – servicios

El emprendimiento forma parte del sector servicios, dentro del ámbito del comercio minorista digital enfocado en productos textiles para el hogar.

Cada vez en Ecuador más personas están realizando sus compras en línea, esto ha tenido una tendencia de creciendo sostenida gracias al acceso a nuevas tecnologías y los hábitos de consumo. En el informe elaborado por la Cámara de Comercio de Quito (2023) se indicó que en el último año el canal online para textiles ha visto un incremento del 27%, lo que pone de manifiesto cómo este canal está afianzándose en el comportamiento de compra de los consumidores.

A esto se le suma lo que manifiesta el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2023) indica, al aseverar que más del 83% de las personas que navegan por internet de entre 16 y 65 años han realizado al menos una compra por internet en el último año. Estos datos confirman que, en realidad, el acto de la compra por internet ya está plenamente normalizado en el día a día de muchas personas, a la vez que suponen

una oportunidad absolutamente cierta para las ofertas comerciales adaptadas a esta nueva realidad.

En Quito este comportamiento se estima que es aún más pronunciado, llegando hasta el 76% de esas compras realizadas bajo dispositivos móviles, y eso expone a las plataformas a la necesidad de que sean rápidas, intuitivas y visualmente claras (Observatorio de Comercio Electrónico, 2023). Por otro lado, informes de mercado como el del portal Statista (2022) sugieren que un 61,3% de los usuarios de países latinoamericanos que viven en ciudades prefieren productos textiles para el descanso y los textiles para el hogar.

Según Mercado Libre y Kantar (2022), en un informe comenta que una parte considerable de los consumidores en América Latina muestra interés a destinar dentro de su presupuesto para la compra de productos importados de categoría premium, siempre que estos garanticen altos estándares de calidad. Esta tendencia evidencia una inclinación cada vez más marcada hacia bienes que aportan un diseño distintivo y un valor añadido, así como durabilidad, en contraste con las alternativas de menor costo.

Algunos de los aspectos que le dan fortaleza a la propuesta de “Sueños Cozy” son:

- **Selección de productos:** son importados desde fabricantes certificados en Estados Unidos, lo cual garantiza autenticidad y alta calidad (Certificado de Origen).
- **Logística:** el plazo de entrega varía entre 48 y 72 horas en las distintas áreas urbanas de Quito (Registro de Operaciones).
- **Servicio al Cliente:** se prevé desarrollar la atención desde la empatía y la profesionalidad, así como tiene protocolos diseñados a partir de las orientaciones que marcan la normativa ISO 9001:2015 para sistemas de gestión de la calidad.

El acompañamiento está en el instante: previo a la compra, resolviendo inquietudes; durante la compra, asegurando la claridad en el proceso; y después, ofreciendo soporte cercano para garantizar la satisfacción del cliente (Manual de Calidad).

En conclusión, "Sueños Cozy" no aparece como una moda de su desarrollo comercial en el medio digital, sino como una propuesta orientada a aquellos que entienden el descanso como un tiempo importante en su día.

En este sentido, no sólo se ofrece producto, sino que se quiere acompañar a la persona en su rutina cotidiana con una propuesta que conjugue funcionalidad, y trato

cercano, con ello responde a nuevas formas de entender y cuidar del bienestar desde casa.

A lo largo de la siguiente gráfica, se muestra la sostenida evolución de las ventas online en los últimos tres años, lo cual hace ver un entorno positivo para la implantación de propuestas digitales como "Sueños Cozy"; este último se presenta como una propuesta perfectamente viable y con posibilidad de ser puesta en marcha en el medio digital para entornos de convivencia como Quito, donde su uso de plataformas virtuales se ha vuelto cotidiano.

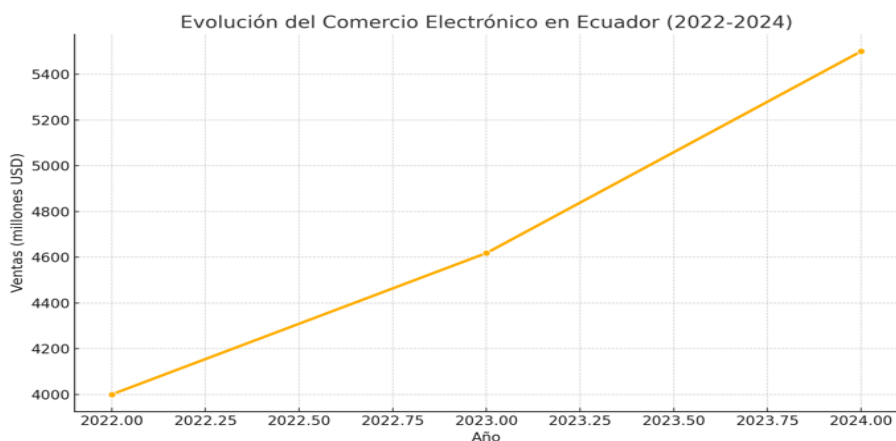


Gráfico 2: Elaboración propia con base en datos de la Cámara de Comercio Electrónico del Ecuador (2023), INEC (2023) y Statista (2023).

1.1.2. Análisis del sector empresarial

El ecosistema empresarial ecuatoriano ha experimentado una transformación significativa en la última década. Como señala el informe del Global Entrepreneurship Monitor (2025), el país presenta una de las tasas más altas de emprendimiento temprano en la región, fenómeno liderado principalmente por jóvenes profesionales y mujeres empresarias. Este dinamismo se ha visto enfatizado por tres razones fundamentales:

1. **Con la digitalización avanzada:** Se produjo una gran escalada en el e-commerce de 219% en el periodo 2018 - 2023 (CECE, 2023, p 7).
2. **El consumo presenta cambios:** donde resalta que el 58% de la población de Quito para productos relevantes en 2022 (CECE, 2023).

3. **Constitución de la empresa:** De acuerdo a las conclusiones del estudio Doing Business 2020 elaborado por el Banco Mundial, el tiempo medio hace referencia a que concluir con todos los trámites de constitución de la empresa en Ecuador requiere de 48,5 días y de 11 trámites administrativos.

Deja un marco de ciertas oportunidades para el sector textil online. Estudios de mercado presentan que: el sector de moda homewear premium presenta crecimientos anuales tipo 15 % (Statista, 2023). La felicidad de la compra es muy valorada por la gran mayoría de las personas (Kotler & Keller, 2021).

Implicaciones para "Sueños Cozy":

El proyecto se fortalece a partir de su combinación de:

- Oferta diferenciada: productos importados y con certificación.
- Orientación al cliente: según el autor Kotler (2020), es clave en mercados competitivos.
- Logística resumida: se prevé que, respecto al promedio de tiempos de entrega existente en la localidad se puedan acortar en hasta un 50%, justo en línea con la planificación logística presentada por escrito.

Como resulta de las reflexiones recientes, a continuación, se resumen los principales factores del entorno relacionado con el que hay que tener en cuenta para actuar en el desarrollo de negocios digitales como Sueños Cozy, teniendo ambas vertientes: las oportunidades y los retos por superar.

Ya con la logística mejorada: Se prevé que la entrega en cuanto a tiempo sea más breve en hasta un 50% de acuerdo al plan presentado

. En y a continuación se detallan los aspectos clave del contexto que determinan la puesta en marcha de los negocios digitales como "Sueños Cozy" desde la lógica de las oportunidades que desarrolla como del sentido de los problemas que aporta.

Tabla 2: Factores clave del entorno empresarial para emprendimientos digitales

Institución	Tipo de Apoyo	Cobertura
Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (MPCEIP)	Asesoría técnica, programas de fortalecimiento empresarial, ferias y misiones comerciales.	Nacional, con programas específicos para Quito y otras ciudades principales.

Institución	Tipo de Apoyo	Cobertura
Corporación Financiera Nacional (CFN)	Créditos productivos, financiamiento con tasas preferenciales y programas de inversión.	Nacional, enfocado en sectores estratégicos y emprendimientos innovadores.
Instituto Ecuatoriano de Economía Popular y Solidaria (IEPS)	Capacitación, acceso a fondos no reembolsables y redes de economía solidaria.	Nacional, con énfasis en sectores populares y microempresas.
Alianza para el Emprendimiento	Capacitación, mentoría, vinculación con inversionistas y eventos de	Quito y principales ciudades del país, especialmente para
y la Innovación (AEI)	networking.	startups digitales.
Universidades con incubadoras de negocios (USFQ, PUCE, UDLA)	Espacios de incubación, formación empresarial, concursos de emprendimiento.	Principalmente en Quito, con programas orientados a estudiantes y egresados.

Fuente: Producción del autor basado en datos de las instituciones de MPCEIP (2023), CFN (2023), IEPS (2023) y AEI (2023).

1.1.3. Identificación de la oportunidad de negocio

En Ecuador, comprar por internet ha incrementado de manera exponencial. No es algo que vaya a desaparecer pronto, sino una forma real de empezar un negocio. Esto pasa porque más personas usan celulares y redes, además confían más en pagar online. Datos de la CECE (2023) muestran que en 2022 se movieron cerca de 4.200 millones de

dólares en ventas digitales. Eso fue un salto del 38 % comparado con lo hecho entre 2020 y 2022.

Los datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2023) confirman esta evolución: más de la mitad de los internautas ecuatorianos (58 %) realizaron al menos una compra digital en el último año. Esto indica que comprar bienes o contratar servicios en línea se ha vuelto común entre muchas personas.

De esta manera el sector de la confección de prendas íntimas o de uso en el hogar tiene oportunidades de crecer en el Ecuador, enfocándose en los estratos medios - altos. Según datos de Statista (2022), el mercado avanza alrededor de un 15 % cada año en Latinoamérica, movido por personas que valoran más el confort frente al estilo o los materiales duraderos.

La posibilidad de posicionar marcas con calidad certificada y una experiencia de compra única cobra relevancia en el mercado textil digital, sobre todo en un entorno tan competitivo. Esta oportunidad surge gracias a la preferencia de muchos consumidores en la región, quienes, según un estudio de Mercado Libre y Kantar (2022), están dispuestos a pagar más por productos importados o de alta gama, siempre que ofrezcan una durabilidad comprobada y un diseño que justifique su valor.

1.1.4. Modelo de negocio

La empresa trae desde EE.UU. ropa de dormir premium para ofrecerla online, enfocándose en quienes viven en el Distrito Metropolitano de Quito y buscan piezas distintas, cómodas y bien hechas, no como las típicas del lugar. En vez de tienda física, opera mediante un sitio web propio, combinado con actividad regular en canales digitales; gracias a eso logra mostrar sus artículos, generar atracción continua y comunicarse sin complicaciones con su audiencia.

El proceso comienza adquiriendo productos directamente de fábricas y mayoristas extranjeras certificadas, garantizando así materiales duraderos y de alto nivel. Tras la compra, las piezas viajan hacia Ecuador usando transportes que cuidan bien la carga además de respetar los plazos acordados. Al llegar, un centro local gestiona la entrada y organiza su reparto mediante socios logísticos capaces de mover los pedidos con rapidez mientras controlan cada envío en tiempo real.

La idea se organiza en tres partes que van bien juntas. Primero, elegir piezas con tela resistente, detalles pulidos y diseños no comunes aquí, así lo ofrecido parece fuera de lo común. Después, crear un sistema para comprar sin complicaciones: pantalla clara,

formas seguras de pagar y ayuda directa si surgen preguntas o necesidades especiales. Finalmente, emplea vías ágiles en la entrega; envoltura segura, información clara sobre el transporte junto con arribo anticipado.

Más que vender alto volumen, prioriza ofrecer una experiencia sólida en cada transacción: productos con calidad comprobada, atención ajustada al cliente y entregas dentro del plazo previsto. Por medio de estos factores, siempre que se mantenga esta línea, aumenta gradualmente la confianza del consumidor y el posicionamiento estable de la marca en el entorno online de moda.

Modelo Canvas aplicado a Sueños Cozy

Con la siguiente descripción se explica cada uno de los elementos que comprenden el modelo Canvas adaptado al proyecto “Sueños Cozy”, el cual resume de forma clara y ordenada los aspectos fundamentales del negocio:

1. Propuesta de valor

El objetivo del negocio será en ofrecer pijamas traídas desde Estados Unidos de Norteamérica que se caracterizan por su calidad, suavidad, estilo y exclusividad.

La propuesta se orienta a consumidores que buscan algo más que una prenda para dormir: comodidad, diseño moderno y una experiencia distinta al comprar.

2. Segmentos de clientes

El artículo va dirigido principalmente a adultos y jóvenes del entorno urbano de Quito, tanto hombres como mujeres, interesados en productos de calidad para dormir, que suelen usar dispositivos digitales o hacer pedidos online.

También forma parte un grupo atento al diseño, junto con las modas globales y el bienestar personal.

3. Canales de distribución

Se considera usar herramientas online como Instagram o Facebook, junto con un sitio web adaptado para agilizar las compras.

Estas plataformas facilitan al usuario ver artículos, revisar costos o adquirirlos sin salir de casa.

También se valora emplear apps de mensajes en la atención personalizada.

4. Relación con los clientes

La atención directa, adaptada a cada persona, jugará un rol esencial.

Atenderá dudas al momento, brindará ofertas personalizadas o mantendrá comunicación tras la compra con el fin de generar vínculos duraderos.

El sello intentará comunicarse usando las palabras del consumidor, de modo que se cree proximidad o credibilidad.

5. Fuentes de ingreso

La fuente principal de ingresos será la venta de pijamas importadas a través de medios digitales.

Pero en el mediano plazo se tiene pensado ofrecer líneas adicionales de productos para el descanso, como batas, pantuflas o kits de regalo, diversificando así la oferta y los ingresos.

6. Recursos clave

Un modelo de negocio necesita elementos clave para funcionar bien.

Uno de los aspectos clave son los distribuidores serios en EE.UU., junto con plataformas digitales que permiten gestionar ventas online, por ejemplo, sitios web o perfiles en redes; también se requiere un lugar provisional para resguardar mercancía, así como dinero disponible destinado al funcionamiento diario. Además, resulta esencial contar con empleados dedicados a apoyar a compradores y organizar el traslado de productos.

7. Actividades clave

La rutina del negocio incluye varias actividades estratégicas junto con operativas.

Se eligen bien los artículos que se venden, se organizan las adquisiciones desde otros países, se supervisa con cuidado el stock disponible, se encarga alguien de resolver dudas o problemas del público, se publica regularmente en plataformas digitales, además se hace todo lo posible para que las entregas sean puntuales.

Asimismo, es clave organizar bien las estrategias en línea porque influyen directamente en la visibilidad y reconocimiento del nombre comercial.

8. Socios clave

El crecimiento empresarial no depende sólo del esfuerzo del propietario: los miembros del equipo desempeñan un papel clave. En Sueños Cozy, el éxito proviene del apoyo de personas de confianza.

Muchas marcas venden ropa interior de calidad en Estados Unidos, con diseños variados. Algunos distribuidores ofrecen modelos actualizados junto a un respaldo por durabilidad. Productores autorizados fabrican piezas suaves sin dejar de ser resistentes. Negocios destacados muestran gran variedad mientras cuidan el costo.

- Las empresas de logística global, junto con los servicios exprés, manejan la entrega de paquetes desde los EE. UU al Ecuador sin dificultad.
- Las empresas que manejan la logística en Quito organizan entregas en la ciudad, mientras que los servicios de mensajería a menudo se centran en entregas locales. Algunos grupos operan dentro de distritos particulares mientras que otros enfatizan la velocidad en la distribución urbana.
- Pasarelas digitales o entidades financieras permiten pagos seguros mediante tarjetas u opciones electrónicas alternativas.
- Socios del área comercial, por ejemplo, gestores de redes o despachos externos, colaboran con compañías administrando cuentas online mientras refuerzan campañas publicitarias para fortalecer el reconocimiento corporativo.

Estructura de costos

Los gastos más relevantes que deberán cubrir el negocio incluyen la compra de las pijamas, su transporte internacional, impuestos y trámites de importación.

A esto se suman los costos por almacenamiento, la inversión en publicidad digital para dar a conocer la marca, las comisiones que generan las plataformas de venta en línea, y los servicios necesarios para mantener el sitio web y las redes sociales activas.

Se diseñó un sistema de gastos sencillo al inicio, adaptable poco a poco mientras aumentan las ventas y el proyecto empieza a afianzarse.

A lo largo de la siguiente gráfica, se muestra la sostenida evolución de las ventas online en los últimos tres años, lo cual hace ver un entorno positivo para la implantación de propuestas digitales como "Sueños Cozy"; este último se presenta como una propuesta perfectamente viable y con posibilidad de ser puesta en marcha en el medio digital para entornos de convivencia como Quito, donde su uso de plataformas virtuales se ha vuelto cotidiano.

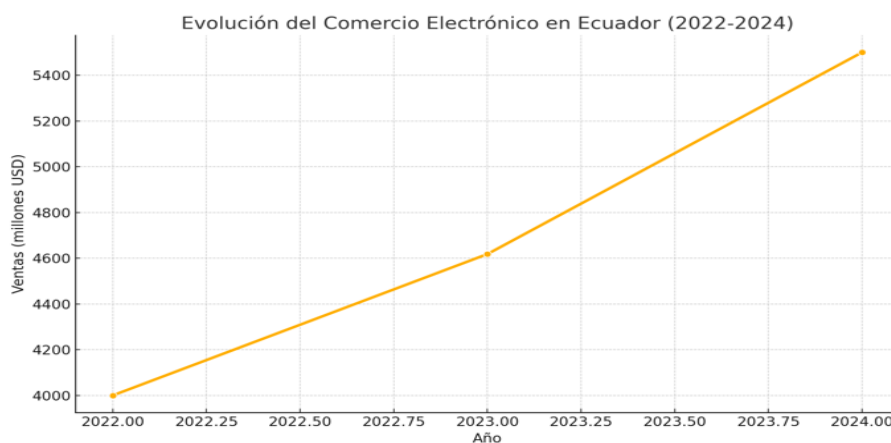


Gráfico 3: Elaboración propia con base en datos de la Cámara de Comercio Electrónico del Ecuador (2023), INEC (2023) y Statista (2023).

1.2. Gestión y organización empresarial

1.2.1 Nombre o razón social

La empresa se denominará Sueños Cozy con la idea de transmitir su objetivo: prendas delicadas para dormir, confort al sueño, con un estilo visual único. El término Sueños apunta al reposo profundo junto con la tranquilidad que se busca durante el sueño nocturno. Por otro lado, Cozy, palabra en inglés, implica sensación cálida o placentera, evocando entornos serenos, así como protegidos.

El nombre fue elegido con un propósito: evocar en los lectores la imagen de un momento tranquilo y acogedor. La combinación de términos españoles con una palabra inglesa crea una sensación moderna y global, vinculando tanto las raíces internacionales de los productos como la presencia digital de la marca.

La empresa se inscribirá con el nombre de Sueños Cozy S.A.S. en el Registro Único de Contribuyentes (RUC), sustentándose por normas legales y protocolos administrativos que le dan validez ante trámites comerciales, impositivos o jurisdiccionales.

1.2.2. Forma jurídica de la empresa

Tras revisar varias opciones permitidas, acabamos creando Sueños Cozy bajo forma de S.A.S (Sociedad por acciones simplificadas); este modelo aparece en la normativa local y agiliza los trámites frente a otras estructuras comerciales. Este modelo ayuda a iniciar operaciones con menos trámites administrativos; asimismo, admite modificaciones rápidas si varía la cantidad de socios o el valor del patrimonio.

Una de las razones por esta elección es que no exige un capital alto para iniciar, lo que ayuda a un emprendimiento en sus primeros pasos. También, los socios no arriesgan sus finanzas personales. La facilidad para elegir dentro de la manera de dirigir y las reglas de funcionamiento también es bueno, ya que no hay pasos largos o costosos.

En el caso particular de Sueños Cozy, esta modalidad encaja con el tipo de negocio que se quiere desarrollar: un emprendimiento digital con importación de productos que necesita moverse con rapidez, tomar decisiones sin obstáculos innecesarios e incorporar inversionistas o socios cuando el crecimiento lo requiera.

1.2.3. Descripción del equipo emprendedor y directivo

Sueños Cozy cuenta con una estructura directiva que orienta, aprueba y supervisa el desarrollo de los planes. **La Dirección General, a cargo de Diego Vladimir Galarza Guerrero**, define la estrategia del emprendimiento, aprueba presupuestos y planes, mantiene la supervisión de los indicadores globales y coordina las áreas de Marketing y Publicidad Digital, Operaciones y Logística bajo la cual se ubica Atención al Cliente y Administración y Finanzas. Esta estipulación garantiza una buena alineación de las responsabilidades determinadas, un correcto control interno elemental y una adecuada trazabilidad de las decisiones tomadas. Las funciones operativas descritas y los correspondientes KPI de las mismas se desarrollan posteriormente (ver 1.2.6).

En Comercial y Marca, las funciones son dirigidas por **Andy Brayan Chingal Ortega**, el encargado de **Marketing y Publicidad Digital**.

Sus responsabilidades incluyen la gestión integral de la identidad de marca y de los canales digitales; la planificación de contenidos; la administración de campañas de pauta en redes; y el seguimiento de métricas de desempeño (alcance, conversión y retorno de inversión publicitaria). Reporta directamente a la Dirección General, a la que presenta cronogramas, presupuestos de medios y resultados mensuales.

Dylan Alessandro Galarza Hualpa está al frente de **Operaciones y Logística** en el plano operativo. Esta persona gestiona compras e importaciones, inventarios, control de calidad, almacenamiento y distribución de pedidos a destino (cliente final). Le corresponde la estandarización de procedimientos, la coordinación con proveedores y transportistas, y cuidar los tiempos de ciclo y merma. Se reporta a Dirección General y coordina continuamente con Atención al Cliente para gestionar las contingencias de despachos.

La **unidad de Atención al Cliente** que dirige **Yolanda Concepción Galarza Guerrero**, que reporta a Operaciones y Logística y controla la experiencia del consumidor (preparación de la atención a consultas y reclamaciones; gestión de postventa y garantías; protocolo de respuesta 'in situ'; indicadores de satisfacción).

Para evaluación y mejora continua, utiliza NPS (Net Promoter Score) y CSAT (Customer Satisfaction), así como tiempos de respuesta y resolución.

Finalmente, **Zulema Denis Hualpa Apolo** está a cargo de **Administración y Finanzas**. Sus funciones comprenden contabilidad y tesorería, elaboración de presupuestos, preparación de estados financieros y generación de reportes de gestión para la toma de decisiones. Mantiene la relación con proveedores y entes regulatorios cuando corresponde, y reporta directamente a la Dirección General.

Por lo tanto, la gobernanza funcional propuesta por la Dirección General permite disponer de un conjunto de indicadores a partir de los cuales gestionar planes, decidir sobre distintos planes y permitir la coherencia entre la estrategia comercial, la operación y la salud financiera del proyecto.

1.2.4 Impuestos, permisos y licencias

Antes de que Sueños Cozy pueda abrir oficialmente sus operaciones, es necesario cumplir con varios trámites legales y tributarios que exige la normativa ecuatoriana.

No es simplemente un trámite: sin estos papeles, la empresa sería incapaz de emitir facturas, traer productos del extranjero o mantener su operación normal.

Un primer paso consiste en registrarse en el Régimen Único de Contribuyentes (RUC), gestión que se lleva a cabo ante el SRI.

Este procedimiento permite a la empresa emitir facturas, hacer entregas de información fiscal y pagar impuestos como el IVA o el ISR; además, aplicar reducciones conforme se establece.

Otro paso importante es obtener la autorización municipal, otorgada por la institución local del Distrito Metropolitano de Quito. Aunque la actividad principal de la empresa sea el comercio en línea, el permiso es obligatorio y respalda legalmente la existencia de un punto administrativo o de almacenamiento en la ciudad.

Sueños Cozy, debes cumplir con un proceso formal que empieza por inscribirse como importador ante el **Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE)**. Este paso, aunque parezca trámite, abre la posibilidad de actuar sin problemas con la ley. Implica pagar cargas e impuestos al traer mercancía, junto con cumplir normas de rotulado y revisión que afectan a los artículos de tejido.

Con ello no solo se evita una sanción, sino que se garantiza que cada prenda que llegue al cliente cumpla con lo que promete: calidad y confianza.

También, la empresa tiene que gestionar permisos relacionados con el cuidado de la seguridad y salud en el trabajo, y seguir las normas del Ministerio de Trabajo. Estos

permisos aseguran que la empresa trabaje en un lugar seguro y con leyes que protejan tanto a la empresa como a sus colaboradores.

1.2.5. Organigrama Estructural

En Sueños Cozy se ha diseñado un organigrama que refleja, de forma clara, cómo se distribuyen las tareas y la jerarquía interna. La idea es que todo el equipo sepa a quién dirigirse, evitar que se repitan labores y facilitar la toma de decisiones sin trabas innecesarias.



Gráfico 4: Organigrama estructural de la empresa. Elaboración propia

1.2.6. Perfiles de puestos de trabajo

Si resulta que Sueños Cozy ha de funcionar de un modo ordenado, es necesario que se explique qué hace cada uno/a en la empresa. En esta parte se desvelan los perfiles de los puestos clave, la función operativa que realizan, las tareas principales y las responsabilidades a ellas vinculadas; una base para poder llevar a cabo el proceso de selección, el de evaluación y el de seguimiento del equipo de trabajo.

Tabla 3: Perfiles de puestos de Sueños Cozy.

Cargo/ Área	Perfil requerido	Funciones (operativas)	Tareas clave	Responsabilidades	KPI sugeridos
Dirección General	Profesional en administración o afines; liderazgo y gestión de proyectos	Planificar y dirigir estrategia; coordinar áreas; seguimiento de metas y riesgos	Aprobar planes y presupuestos; reuniones de seguimiento; revisión de indicadores	Resultados globales; cumplimiento de políticas; representación legal	Cumplimiento de objetivos (%); desviación presupuestaria; hitos del plan logrados
Operaciones y Logística	Logística/comercio exterior; control de inventarios y calidad	Gestionar compras/importaciones; controlar stock y calidad; coordinar despacho	Órdenes de compra; recepción y QA; preparación y envío de pedidos	Disponibilidad de producto; integridad y tiempos de entrega	OTIF (% entregas a tiempo y completas); rotación de inventario; tasa de merma
Atención al Cliente	Servicio al cliente y manejo de CRM; comunicación clara	Atender consultas y reclamos; gestionar postventa y garantías	Responder tickets multicanal; registrar casos; seguimiento de soluciones	Satisfacción y retención; cumplimiento de SLA de respuesta	Tiempo de respuesta; CSAT/NPS; tasa de resolución en primer contacto
Marketing y Publicidad Digital	Marketing digital, contenidos y analítica	Planificar y ejecutar campañas; gestionar canales y embudos	Calendario de contenidos; pauta; medición y optimización	Posicionamiento de marca; generación de demanda	Alcance/engagement; CTR/ROAS; tasa de conversión
Administración y Finanzas	Contabilidad/finanzas; normativa tributaria	Presupuestos y tesorería; registros contables; cumplimiento fiscal	Elaborar flujo de caja; registrar operaciones; declaraciones y cierres	Salud financiera; cumplimiento legal y tributario	Liquidez; margen operativo; exactitud y puntualidad de cierres

Fuente: Elaboración propia (2025)

1.3. Orientación estratégica del negocio

1.3.1 Misión

Sueños Cozy distribuye a través de canales digitales, pijamas importadas de alta calidad, garantizando una compra segura, entregas puntual y atención personalizada. Tiene como propósito proporcionar comodidad y bienestar en cada descanso, manteniendo estándares de confección y atención que generen confianza y recompra.

1.3.2. Visión

Para el año 2030 Sueños Cozy será reconocida como la marca de referencia en Ecuador para pijamas premium comercializadas por canales digitales con cobertura nacional, un portafolio más amplio de prendas de descanso y un funcionamiento efectivo y rentable; así como la empresa habrá consolidado un vínculo cercano con sus clientes mediante un posventa consistente y una experiencia digital clara, rápida y confiable

1.3.3. Valores

En Sueños Cozy, la forma de trabajar se apoya en principios que marcan el rumbo de la empresa.

La transparencia en los procesos y la comunicación clara con el cliente son reflejo de su honestidad.

Proceso. El cuidado por cumplir lo ofrecido y atender cada detalle evidencia un firme compromiso con quienes confían en la marca.

La creatividad y la apertura a nuevas ideas permiten mantener un espíritu innovador, tanto en el diseño como en la selección de los productos. El respeto se practica a diario, fortaleciendo las relaciones con proveedores, clientes y colaboradores en un entorno cordial.

La calidad, por su parte, no se negocia: cada prenda y cada servicio se entregan buscando superar las expectativas.

1.3.4. Políticas generales.

En las siguientes líneas de este apartado queremos plasmar la normativa de actuación que ordena el trabajo cotidiano de Sueños Cozy. Las políticas determinan hasta donde se tiene previsto que llegue cada ámbito, los plazos de las tareas que puedan estar definidas como Plazos de tarea, los estándares mínimos y los responsables de llevarla a cabo y controlarlas.

Su finalidad es asegurar, coherencia y calidad de atención, eficiencia de la operativa, facilitar la medición de resultados y la mejora continua. Estas directrices tienen carácter de obligatoriedad de cumplimiento y se revisan asiduamente, conforme al cumplimiento y necesidades del negocio.

- Horarios y asistencia. La jornada se cumple según el calendario interno. Se permite un máximo de 10 minutos de tardanza. Las ausencias se informan por escrito dentro de las 24 horas. Responsable: Dirección General.
- Respuesta al cliente. Toda consulta recibida por WhatsApp, Instagram o correo se responde en un máximo de 2 horas dentro del horario laboral. Al menos 8 de cada 10 consultas deben quedar resueltas en el primer intercambio. Los casos abiertos se registran y se les da seguimiento hasta su cierre. Responsable: atención al cliente.
- Compras y proveedores. Solo se trabaja con proveedores que están con la normativa aplicable. Cada compra se elige tras comparar al menos 2 cotizaciones. Cada año se realiza una revisión del proveedor con el que se trabaja. Encargado: Operations & Logistics.
- Control de calidad e inventarios. Cada lote que ingresa se revisa con una lista de verificación. La meta es que los productos defectuosos no superen el 2% por lote. Se mantiene un stock mínimo por producto, modelo y talla, y se revisa mensualmente la rotación. Responsable: Operaciones y Logística.
- Preparar y entregar los pedidos, son empaquetados bajo un estándar único, se despachan dentro del plazo acordado, y la meta es que al menos el 97% de los pedidos se entreguen completos y dentro del plazo acordado. Responsable: Operaciones y Logística.
- Se emplean medios autorizados. Cada contacto comercial ocurre únicamente a través de vías institucionales, página web, Instagram oficial, WhatsApp Empresarial o email corporativo. Queda prohibido gestionar ventas o soporte mediante perfiles privados. Este control corresponde al equipo de Mercadeo junto con Servicio al Usuario.
- Registro de clientes y pedidos. Cada interacción con clientes y cada pedido se registra en el sistema de gestión de la empresa para asegurar trazabilidad y buen servicio. Responsable: Atención al Cliente.

- Protección de datos. Los datos personales de clientes se usan solo para los fines autorizados, se guardan de forma segura y el acceso se limita al personal necesario. Responde: Administración y Finanzas.
- Ética y conflictos de interés. El personal declara posibles conflictos de interés una vez al año. No se aceptan comisiones ni regalos que puedan influir en decisiones comerciales. Responsable: Dirección General.
- Seguimiento: cada punto se revisa mensualmente con un cuadro de control (tardanzas, tiempo medio de respuesta, pedidos completos y a tiempo, porcentaje de defectos, etc.) y se realiza una revisión trimestral para ajustar procesos.

1.3.5. Análisis FODA del proyecto

Un diagnóstico como el FODA ayuda a revisar con detalle la situación real de Sueños Cozy, detectando aspectos del entorno y propios que afectan su evolución además de guiar elecciones clave.

Fortalezas

Creación de ropa bajo criterios rigurosos, mediante materiales traídos del exterior combinados con elección minuciosa.

Trato personalizado junto con escucha activa para retener al cliente.

Historial demostrado del grupo en manejo de ingresos online. A cargo también en ventas digitales con resultados reales.

Facilidad para ajustarse cuando cambian las preferencias del público o surgen nuevas tendencias.

Puede permitir colaboraciones con distribuidores del exterior o firmas de transporte. Posibilidad de vincularse a fuentes globales junto con operadores de cadena de suministro.

Oportunidades

Avance gradual del comercio online en la nación, impulsado sobre todo por el área de ropa junto con productos para dormir.

Un mayor acceso a plataformas online ha cambiado la forma de comprar en zonas fuera de Quito. Esto permite llegar a personas desde distintos lugares del país.

Se ampliará la oferta con productos relacionados con el descanso como batas, pijamas o zapatillas - siempre que haya suficiente interés y rentabilidad. La inclusión de

artículos como tapones para el ruido o mascarillas para la luz dependerá del análisis posterior del rendimiento comercial.

Debilidades

Gran parte del suministro depende de fuentes externas para mantenerse operativo.

Few physical sales points available, dificultando el acceso a zonas con poca conexión digital.

Limitado presupuesto para llevar a cabo acciones promocionales con amplia cobertura.

Sensibilidad del flujo efectivo frente al movimiento de existencias.

Amenazas

Aumento constante de rivales locales junto con extranjeros dentro del segmento de ropa para dormir.

Cambios en normas aduaneras o movimientos del valor monetario que incrementen gastos al traer productos del exterior.

Posible demora en envíos globales, lo cual podría impactar la entrega del artículo.

Peligro de copias o rivales con precios bajos.

Este análisis ayudará a crear planes que refuercen lo positivo de la compañía, disminuyan fallos internos, usen situaciones favorables del contexto y eviten amenazas capaces de afectar su avance.

Mostrar el FODA en forma de matriz o con cuatro secciones hace posible, al tiempo que se explica su fundamento, organizar –de modo resumido– elementos internos y externos para relacionarlos visualmente con opciones estratégicas (Kotler & Keller, 2022; David & David, 2023).

El formato mismo va generando distintas tácticas según interactúan ciertos elementos:

FO (Fortalezas–Oportunidades): emplear lo fuerte con miras a aprovechar circunstancias favorables;

DO (Debilidades–Oportunidades): superar fallos con el fin de aprovechar momentos favorables;

FA (Puntos fuertes–Riesgos): emplear capacidades internas para reducir peligros

DA (Debilidades–Amenazas): suprimir fallos mientras se previenen riesgos externos (David & David, 2023).

1.3.6. Estrategias de desarrollo del negocio

El plan de desarrollo de Sueños Cozy tiene previsto una expansión paulatina del mercado, basándose en un crecimiento sostenido y orgánico, dándole prioridad a la calidad de sus productos y la satisfacción de los clientes. Iniciando, la empresa hará sus esfuerzos en consolidar su posicionamiento en el Distrito Metropolitano de Quito, usando campañas digitales segmentadas y en acciones de fidelización que incentiven la recompra.

A mediano plazo, se prevé crecer mediante productos asociados como batas, ropa para dormir o vestimenta para niños manteniendo intacto el nivel de tejidos y puntos de unión. Este desarrollo irá acompañado de una observación constante sobre lo que pide la clientela junto con comentarios auténticos de los consumidores, permitiendo ajustar las opciones disponibles conforme a preferencias recientes.

Al mismo tiempo, se fortalecerá la logística de venta y entrega, acortando los periodos de envío y disminuyendo costos por medio de alianzas con vendedores y operadores. También, se hará un esquema de cuotas con membresía que dará a los clientes la oportunidad de obtener productos especiales en fechas fijas, haciendo ventas repetidas y aumentando la fidelidad por la marca.

Una vez que la empresa llegue a un buen nivel de solidez financiera, se tiene programado abrir su servicio a lugares cercanos como Cuenca y Guayaquil. Esta fase de crecimiento geográfico se complementará con alianzas estratégicas junto a influencers y creadores de contenido locales, con el fin de ampliar la visibilidad y el reconocimiento de la marca en nuevos espacios de consumo.

1.3.7. Estrategias de desarrollo del negocio

El plan de desarrollo de Sueños Cozy tiene previsto una expansión paulatina del mercado, basándose en un crecimiento sostenido y orgánico, dándole prioridad a la calidad de sus productos y la satisfacción de los clientes. Iniciando, la empresa hará sus esfuerzos en consolidar su posicionamiento en el Distrito Metropolitano de Quito, usando campañas digitales segmentadas y en acciones de fidelización que incentiven la recompra.

A mediano plazo, se prevé crecer mediante productos asociados como batas, ropa para dormir o vestimenta para niños manteniendo intacto el nivel de tejidos y

puntos de unión. Este desarrollo irá acompañado de una observación constante sobre lo que pide la clientela junto con comentarios auténticos de los consumidores, permitiendo ajustar las opciones disponibles conforme a preferencias recientes.

Al mismo tiempo, se fortalecerá la logística de venta y entrega, acortando los periodos de envío y disminuyendo costos por medio de alianzas con vendedores y operadores. También, se hará un esquema de cuotas con membresía que dará a los clientes la oportunidad de obtener productos especiales en fechas fijas, haciendo ventas repetidas y aumentando la fidelidad por la marca.

Una vez que la empresa llegue a un buen nivel de solidez financiera, se tiene programado abrir su servicio a lugares cercanos como Cuenca y Guayaquil. Esta fase de crecimiento geográfico se complementará con alianzas estratégicas junto a influencers y creadores de contenido locales, con el fin de ampliar la visibilidad y el reconocimiento de la marca en nuevos espacios de consumo.

1.3.8. Alianzas estratégicas

El posicionamiento de Sueños Cozy en el mercado no solo se debe a la buena calidad de sus productos ni a la eficacia de sus estrategias de venta. Un factor también muy importante es su habilidad para crear alianzas que apoyen a su manera de hacer negocios. Estas alianzas si funcionan bien y usan bien los recursos, sería una estrategia clave para que más personas conozcan la marca, mejoren las oportunidades de crecimiento.

En lo referente a logística, se espera trabajar junto a compañías expertas en mover carga al exterior y trámites de aduana, capaces de ajustarse a lo que necesita la empresa. Gracias a estos vínculos, será posible agilizar entregas, bajar gastos diarios y asegurar que todo encargo desde EE.UU. alcance a quienes están en Quito sin problemas ni retrasos.

En lo empresarial, se fomentarán conexiones con gente que hace contenido, influye o encaja con la esencia del producto, para subir visibilidad en internet y tiendas digitales. Asimismo, se establecerán relaciones con boutiques y tiendas selectas que sirvan como puntos de exhibición, brindando a los consumidores la oportunidad de conocer y probar los productos de manera directa.

También, se harán conexiones con tiendas y boutiques elegidas que funcionen como espacios de muestra, dando a los clientes la oportunidad de ver y probar los productos por sí mismos.

De igual manera, se promueve el trabajo común con proveedores de telas y quienes hacen ropa que tienen buenos estándares de calidad y dan diseños únicos, asegurando así un suministro estable y diferente a la competencia. También, se piensa en estar en ferias, eventos especiales y grupos relacionados al mundo textil y digital, como lugares para cambiar ideas, ver qué está de moda y hacer conexiones útiles.

Dentro del grupo, estas alianzas no solo harán más fuerte a Sueños Cozy, sino que también ayudarán a crear una red de ayuda comercial que mantenga su posición en el mercado y apoye su crecimiento de manera constante en el tiempo.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS DEL MERCADO

2.1 Análisis de la demanda

En los últimos años, el comercio electrónico en Ecuador ha mostrado un crecimiento sostenido. En 2024, se registraron alrededor de 465 millones de transacciones digitales, de las cuales 81,1 millones correspondieron al comercio electrónico, cifra que representa un aumento de 6,1 millones en comparación con 2023.

El monto total transaccionado en línea alcanzó los USD 4 618 millones, evidenciando un crecimiento del 22 % interanual (Primicias, 2024; UEES, 2024). Este comportamiento ha consolidado al comercio electrónico como un canal estratégico para el consumo, con una contribución estimada de entre el 1,3 % y el 2 % del PIB nacional (ICEX, 2024).

En el sector textil, la demanda interna en 2022 se situó en USD 1 387,9 millones, de los cuales USD 897,6 millones correspondieron a prendas de vestir, lo que representa aproximadamente el 64,7 % del consumo total del sector (Alexa Tejidos, 2023). Este dato confirma una preferencia constante por los productos textiles, lo que abre oportunidades para propuestas diferenciadas como la de Sueños Cozy, enfocada en prendas de descanso premium importadas.

En el Distrito Metropolitana de Quito, donde viven más de 2,6 millones de habitantes, donde las posibilidades para hacer negocios por internet son excelentes porque existe buena conexión online junto con mucho uso de redes digitales. En todo el país, casi 14,7 millones entran a la red, mientras que unos 13,3 millones navegan seguido por apps sociales; debido a eso, estos espacios sirven bastante para mostrar y vender artículos (Revista Gestión, 2023).

Un estudio de Mercado Libre junto a Kantar (2022) muestra que más de la mitad de quienes compran online en Ecuador buscan ofertas especiales; sin embargo, cerca del 40 % valora más recibir rápido y seguro lo pedido. Datos de Statista (2023), por otro lado, revelan que la ropa y productos para casa son los más buscados, subiendo año tras año más del 8 % especialmente en áreas como moda o cosas para dormir.

En esta zona, elegir ropa interior cara va en aumento junto con opciones relajadas para usar adentro o afuera de casa. Esto crece porque después del brote global la gente prioriza sentirse bien estando en su hogar. Las fechas como regalos, cumpleaños maternos o descuentos masivos impulsan aún más este gusto. En esas épocas, comprar online salta fuerte marcando picos claros en números reales.

2.1.1 Perfil y características del consumidor

El público objetivo de Sueños Cozy está conformado por habitantes del Distrito Metropolitano de Quito que valoran la comodidad, el diseño exclusivo y la calidad superior en sus prendas de descanso.

Segmentación demográfica. En la actualidad, este grupo está constituido principalmente por personas de entre 25 y 45 años que viven en zonas aledañas. La

mayoría de ellos poseen estudios universitarios y trabajan o tienen un empleo fijo, disponiendo así de un poder de compra medio - alto.

Segmentación psicográfica. Los consumidores incorporan la comodidad y la exclusividad como parte esencial de su estilo de vida. Prefieren firmas que muestren actualidad, distinción y responsabilidad colectiva; además, valoran mucho el cuidado en la fabricación, los detalles finales o incluso un proceso de adquisición agradable.

Segmentación según comportamiento. Son personas presentes en redes y sitios online donde se compra, adquieren cosas no solo por uso, sino por estilo o moda vigente. Notan cuándo algo ofrece beneficios extra; si lo perciben útil o distinto, pagan más sin problema.

Estas cualidades juntas crean un segmento específico, con posibilidades reales de retención siempre que se actúe a través de tácticas en línea precisas junto con ideas renovadas que integren buen nivel, estilo y un proceso de compra único.

Esta audiencia pertenece a un conjunto de habitantes de Quito que forman parte de familias, sin importar su edad; entre ellos hay jóvenes, adultos, progenitores y mayores con experiencia en comprar online. Dicho grupo interviene ya sea activamente o de manera secundaria al obtener prendas para estar en casa, situación que refuerza lo señalado por Kotler y Armstrong (2020), quien destaca la necesidad de analizar aspectos como la ubicación, estilo de vida y hábitos al delimitar segmentos comerciales.

A pesar del amplio espectro demográfico, el perfil clave detectado incluye personas que deciden comprar online; sobre todo féminas de 20 a 40 años, graduadas, con salarios mensuales entre 500 y 1000 dólares, además valoran rapidez, productos únicos junto con entrega en casa.

La tabla siguiente resume este perfil.

Tabla 4: Perfil del consumidor objetivo en Quito

Variable	Descripción del perfil objetivo
Edad	Entre 20 y 40 años
Género	Mayoritariamente mujeres
Nivel educativo	Estudios universitarios completos o en curso

Variable	Descripción del perfil objetivo
Ocupación	Empleadas, estudiantes o profesionales independientes
Ingreso mensual	Entre \$500 y \$1000
Preferencias de compra	Ropa cómoda, de diseño moderno y materiales suaves
Frecuencia de compras online	Una o dos veces al mes
Dispositivos usados	Principalmente smartphone
Motivaciones de compra	Comodidad, exclusividad, envío a domicilio
Barreras para comprar online	Desconfianza en métodos de pago y tiempos de entrega

Fuente: Elaboración propia.

Esta primera opinión del cliente, teniendo en cuenta su ubicación exacta, sirve después para examinar a otros competidores con análisis paralelos que señalan áreas donde Sueños Cozy puede resaltar bajo contextos regionales.

2.2. Tamaño de la muestra

Sueños Cozy centraría sus entregas en el área urbana del Distrito Metropolitano de Quito y en los valles (sectores de Tumbaco, Cumbayá, Pifo, Tababela y Pichincha). De ahí la geolocalización y los anillos de cobertura de la figura del epígrafe 2.3.4.4. Porque en ellas reside la mayor parte de los clientes actuales y potenciales del proyecto, dado que son zonas con buena conectividad y acceso a los medios de mensajería y con un uso frecuente de los medios digitales.

Por tal razón, la población de referencia para la encuesta está formada por las personas mayores de 18 años que viven dentro de esos anillos de cobertura (Quito urbano y sus valles cercanos) y que usan el INTERNET de forma asidua para informarse o para la compra (INEC, 2022, 2023; Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico, 2023). Se trata de hombres y mujeres que compran ropa para ellos o para sus familias y podrían estar interesados, por ejemplo, en pijamas de mayor calidad y con entrega a domicilio.

Debido a la inexistencia de un marco muestral que registre de manera completa a los consumidores del DMQ que compren ropa para dormir por internet, no es posible aplicar un muestreo probabilístico, ya que este requiere que cada individuo de la población tenga una probabilidad conocida de ser seleccionado. En estos casos, el uso de fórmulas aleatorias para el cálculo del tamaño muestral no resulta metodológicamente válido. Por ello, la presente investigación adopta un muestreo no probabilístico por conveniencia, técnica común y aceptada cuando existen limitaciones de acceso a la población.

Como lo explican Memon et al. (2025) el muestreo por conveniencia es usado en investigaciones de negocios, cuando existen pocos recursos, tiempo limitado o dificultades para encontrar actores de investigación (p. 1). Singh (2024) lo usó en un estudio sobre comercio digital porque no podía elegir personas aleatoriamente; esto muestra que puede ser adecuado en ciertos contextos empresariales. Por esta razón, este trabajo determina su tamaño muestral según disponibilidad y utilidad práctica, además del objetivo exploratorio, logrando al final 60 respuestas válidas.

Para la presente investigación se utilizó la fórmula de muestra finita, debido a que la población objeto de estudio es conocida y limitada. Se consideró una población de 70 personas, un nivel de confianza del 95 %, un margen de error del 5 % y una probabilidad de ocurrencia $p = 0,5$, valor recomendado cuando no se dispone de información previa sobre la población.

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

n = tamaño de la muestra

N = tamaño de la población

Z = nivel de confianza (95 % $\rightarrow Z = 1,96$)

p = probabilidad de éxito (0,5, se usa cuando no se conoce el valor real)

$q = 1 - p = 0,5$

e = margen de error permitido (5 % $\rightarrow 0,05$)

$$n = \frac{70.(1.96)^2.0.5.0.5}{(70-1)(0.05)^2+(1.96)^2.0.5.0.5}$$

$$n = \frac{70.3,8416.0.5.0.5}{69.0,0025+3,8416.0,25}$$

$$n = \frac{67,228}{0,1725+0,9604}$$

$$n = \frac{67,228}{1.1329}$$

$$n = 59,34$$

Al sustituir los valores correspondientes, se obtuvo un tamaño de muestra de 59,34; por lo tanto, se aplicaron 60 encuestas. En consecuencia, el tamaño de la muestra es adecuado y permite obtener resultados confiables y representativos para el análisis del mercado de Sueños Cozy.

2.3. Análisis de la encuesta aplicada

Investigación de campo: encuesta del mercado.

En los apartados anteriores de esta unidad se definió el mercado de Sueños Cozy en función de la información obtenida de las fuentes oficiales, de trabajos existentes y de la revisión de la competencia (Cámara de Comercio de Quito, 2023; Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico, 2023; Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC], 2022, 2023; ICEX, 2024). Esta información permite tener una visión general del contexto, pero no dice nada de cómo viven el tema las personas que suelen adquirir ropa para dormir en Quito. Por este motivo se optó por incluir una pequeña Investigación de campo.

Una breve encuesta fue elaborada y aplicada a personas residentes del Distrito Metropolitano de Quito, usuarias frecuentes de internet. Las preguntas se orientaron hacia tres aspectos: cómo compran a través de medios digitales, cada cuándo compran pijamas u otras prendas de descanso y qué es lo que más valoran a la hora de escoger esos productos. Se incluyó, además, otra pregunta referida a su voluntad a pagar por pijamas de mejor calidad, importadas y vendidas a través de una tienda virtual.

Los datos e información resultantes de este cuestionario se utilizaron como un recurso suplementario a lo que ya expusimos en los apartados 2.1, 2.2, 2.3 y 2.4 en nuestro estudio de mercado (Aaker et al., 2019; Hernández Sampieri et al., 2018; Malhotra, 2008). Esta encuesta tenía como objetivo comprobar, con la voz de los propios consumidores, si la propuesta de Sueños Cozy se ajustaba a los hábitos y expectativas de las personas.

2.3.1 Técnica e instrumento de recolección de datos.

La técnica que se utilizó para obtener la información fue la encuesta. Se construyó un simple cuestionario con preguntas cerradas y opciones claras, que se aplicó de forma digital para poder recolectar la opinión de las personas que viven y/o trabajan en el Distrito Metropolitano de Quito. Las preguntas que se formularon se clasificaron dentro de tres bloques: el primero, datos básicos del encuestado (edad y zona de residencia), el segundo, hábitos de compra de los encuestados en lo que respecta a las compras en línea y el último, preferencias a la hora de optar por pijamas o prendas de descanso. Así se puede relacionar las respuestas dadas por el encuestado con el perfil del cliente que ha quedado definido en el estudio de mercado.

2.3.2. Validez y fiabilidad del cuestionario.

El cuestionario fue revisado en profundidad, lo que permitió que cada pregunta del mismo se adecuara a los objetivos planteados y redirigiera la confusión cognitiva generada en los encuestados. Se evitó el uso del lenguaje técnico, optándose por uno más cotidiano que se correspondiera con la audiencia a la que iba dirigido el cuestionario. Por lo que hace a la fiabilidad, se aplicó la misma versión del instrumento a todas las personas encuestadas, utilizándose siempre las mismas condiciones de aplicación, por ello obteniéndose respuestas comparables y potencialmente útiles para describir los hábitos de compra y las preferencias del público objetivo a las que se sugiere en los estudios descriptivos famosos (Hernández Sampieri et al., 2018).

2.3.3 Resultados de la tabulación de la encuesta

Los resultados de la encuesta realizada a las 60 personas participantes aparecen reflejados en la siguiente tabla:

Tabla 5: Resultados de la aplicación de la encuesta

Nro.	Pregunta	Opciones	F. absoluta	F. relativa
1	¿En qué rango de edad se encuentra usted?	18-24 años	10	16,67 %
1	¿En qué rango de edad se encuentra usted?	25-34 años	22	36,67 %
1	¿En qué rango de edad se encuentra usted?	35-44 años	18	30,00 %
1	¿En qué rango de edad se encuentra usted?	45-54 años	8	13,33 %
1	¿En qué rango de edad se encuentra usted?	55 años o más	2	3,33 %
1	¿En qué rango de edad se encuentra usted?	Total	60	100,00 %
2	¿En qué zona reside actualmente?	Quito urbano	38	63,33 %
2	¿En qué zona reside actualmente?	Valles (Cumbayá, Tumbaco, etc.)	16	26,67 %
2	¿En qué zona reside actualmente?	Otros sectores del DMQ	6	10,00 %
2	¿En qué zona reside actualmente?	Total	60	100,00 %
3	¿Con qué frecuencia realiza compras por internet?	Al menos una vez al mes	24	40,00 %
3	¿Con qué frecuencia realiza compras por internet?	Cada 2-3 meses	18	30,00 %
3	¿Con qué frecuencia realiza compras por internet?	Solo en ocasiones especiales	12	20,00 %
3	¿Con qué frecuencia realiza compras por internet?	Casi nunca	6	10,00 %
3	¿Con qué frecuencia realiza compras por internet?	Total	60	100,00 %

Nro.	Pregunta	Opciones	F. absoluta	F. relativa
4	¿Con qué frecuencia compra pijamas u otras prendas de descanso?	Cada 6 meses	14	23,33 %
4	¿Con qué frecuencia compra pijamas u otras prendas de descanso?	Una vez al año	26	43,33 %
4	¿Con qué frecuencia compra pijamas u otras prendas de descanso?	Menos de una vez al año	12	20,00 %
4	¿Con qué frecuencia compra pijamas u otras prendas de descanso?	No suele comprar este tipo de prendas	8	13,33 %
4	¿Con qué frecuencia compra pijamas u otras prendas de descanso?	Total	60	100,00 %
5	¿Qué canal digital prefiere para comprar ropa?	Redes sociales (Instagram, Facebook)	20	33,33 %
5	¿Qué canal digital prefiere para comprar ropa?	Tienda en línea con página web propia	22	36,67 %
5	¿Qué canal digital prefiere para comprar ropa?	Marketplaces (Mercado Libre, etc.)	10	16,67 %
5	¿Qué canal digital prefiere para comprar ropa?	WhatsApp u otras ventas directas	8	13,33 %
5	¿Qué canal digital prefiere para comprar ropa?	Total	60	100,00 %
6	¿Qué aspecto considera más importante al elegir una pijama?	Comodidad	22	36,67 %
6	¿Qué aspecto considera más importante al elegir una pijama?	Calidad de la tela	18	30,00 %

Nro.	Pregunta	Opciones	F. absoluta	F. relativa
6	¿Qué aspecto considera más importante al elegir una pijama?	Diseño o estilo	10	16,67 %
6	¿Qué aspecto considera más importante al elegir una pijama?	Precio	8	13,33 %
6	¿Qué aspecto considera más importante al elegir una pijama?	Marca u origen del producto	2	3,33 %
6	¿Qué aspecto considera más importante al elegir una pijama?	Total	60	100,00 %
7	¿Qué rango de precio estaría dispuesto(a) a pagar por una pijama premium (por set)?	Menos de 25 USD	8	13,33 %
7	¿Qué rango de precio estaría dispuesto(a) a pagar por una pijama premium (por set)?	25-35 USD	26	43,33 %
7	¿Qué rango de precio estaría dispuesto(a) a pagar por una pijama premium (por set)?	36-45 USD	18	30,00 %
7	¿Qué rango de precio estaría dispuesto(a) a pagar por una pijama premium (por set)?	Más de 45 USD	8	13,33 %
7	¿Qué rango de precio estaría dispuesto(a) a pagar por una pijama premium (por set)?	Total	60	100,00 %

Nro.	Pregunta	Opciones	F. absoluta	F. relativa
8	Si existiera una tienda virtual de pijamas premium con entregas en Quito, ¿usted compraría?	Sí	30	50,00 %
8	Si existiera una tienda virtual de pijamas premium con entregas en Quito, ¿usted compraría?	Depende del precio	22	36,67 %
8	Si existiera una tienda virtual de pijamas premium con entregas en Quito, ¿usted compraría?	No	8	13,33 %
8	Si existiera una tienda virtual de pijamas premium con entregas en Quito, ¿usted compraría?	Total	60	100,00 %

En esta tabla se refleja la pregunta, la respuesta, la frecuencia absoluta y la frecuencia relativa en porcentaje. Para esta pregunta se puede ver de forma ordenada la frecuencia con la que corresponde respuesta de los datos generales, los hábitos de compra online, la frecuencia de compra de pijamas y en cómo elige esta categoría de prendas. La información que se presenta en una única tabla hace que una lectura global de la encuesta sea más rápida, así como determina las opciones que concentraron más respuestas. A partir de estos resultados se hace el análisis que aparece expresado en el siguiente epígrafe.

Los datos de la tabla 5 corroboran, en primer lugar, que el público que ha participado en la encuesta se asemeja al perfil de cliente establecido para Sueños Cozy. La mayoría de los encuestados se serpentea entre los 25 años y los 44 años (36,67 % entre 25 años - 34 años y 30,00 % entre 35 años - 44 años), o sea, adultos jóvenes y adultos de mediana edad en plena etapa de consumo. Por otro lado, el 63,33 % vive en la ciudad de Quito y el 26,67 % en los valles, lo que encaja también con la geolocalización del proyecto y sus anillos de cobertura.

En lo que respecta a los hábitos de compra on line, el 40,00 % afirma que compra on line al menos una vez al mes, mientras que el 30,00 % lo hace cada dos o tres meses. Solo un 10,00 % manifiesta que casi nunca compra on line, lo que sugiere que el comercio on line ya forma parte de la rutina de buena parte del segmento analizado y avala la decisión de operar con tienda virtual.

La frecuencia de compra de pijamas y otras prendas de descanso también aporta información útil. El 43,33 % indica que las compra una vez al año y el 23,33 % cada seis meses, mientras que solo un 13,33 % dice no comprar casi nunca este tipo de prendas. Aunque no es un producto de reposición mensual, sí se renueva de forma periódica, lo que abre espacio para una propuesta especializada que ofrezca opciones de mejor calidad.

Respecto a los canales digitales preferidos para comprar ropa, el 36,67 % se inclina por tiendas en línea con página web propia y el 33,33 % por redes sociales como Instagram o Facebook. En menor medida aparecen los marketplaces (16,67 %) y las ventas directas por WhatsApp (13,33 %). Los resultados obtenidos son concordes con el plan de marketing asumido por Sueños Cozy, que establece una tienda online propia y la complementación con las redes sociales.

En relación con los criterios de elección, los encuestados prefieren la comodidad (36,67 %) y la calidad de la tela (30,00 %). El diseño (16,67 %) y el precio (13,33 %) quedan en una segunda línea de importancia, relegando la marca u origen del producto a la última opción, con tan solo un 3,33 %. Este modelo de elección se ajusta a la propuesta de valor del proyecto, en la cual se hace hincapié en materiales que son agradables al tacto, que tienen buena calidad y que son para descansar, en lugar de introducir marcas de primer nivel.

Por otro lado, en relación con la disposición a pagar, un 43,33 % estaría dispuesto a invertir entre 25 y 35 dólares por un set de pijamas de calidad premium; un 30,00 % aceptaría un precio entre 36 y 45 dólares, si bien se añaden un 13,33 % que se cabe en un rango inferior a los 25 dólares y un 13,33 % que pagaría cantidades superiores a los 45 dólares. Además, el 50,00 % afirma que sí compraría en una tienda virtual de pijamas premium con entregas en Quito y el 36,67 % señala que dependería del precio; únicamente un 13,33 % responde que no lo haría.

En conjunto, estos resultados refuerzan el análisis de mercado desarrollado en los epígrafes 2.1, 2.2, 2.3 y 2.4, pues muestran que existe un segmento dispuesto a comprar

en línea, que valora la comodidad y la calidad y que acepta rangos de precios compatibles con la propuesta económica de Sueños Cozy.

2.4 Análisis de la oferta

En Ecuador, la industria textil incluye tanto ropa local como importada, desde opciones populares hasta piezas más especializadas. Durante los últimos tiempos, compañías del extranjero han crecido mediante locales directos, socios oficiales o sitios web comerciales; por otro lado, productores domésticos ajustaron ciertos estilos buscando destacar en estilo y acabado.

Dentro del sector de ropa para estar en casa o relajado, las marcas más comunes son económicas o de precio medio; su fuerte está en costos bajos y acceso fácil. Aunque existen pocas alternativas altas gamas, esto abre oportunidad para artículos traídos del exterior que ofrezcan distinción, tejidos superiores y estilos nuevos.

En el norte de Quito, varias tiendas venden pijamas; además, marcas extranjeras llegan a los clientes a través de la venta online. Sin embargo, aunque existe una gran variedad de diseños, solo unas pocas ofrecen atención personalizada o servicio posventa; la mayoría se limita a entregar los pedidos sin establecer una relación real con el cliente. Debido a esta carencia, hay espacio para empresas que ofrecen asesoramiento personalizado, sencillos pasos digitales y una imagen clara vinculada a la comodidad del hogar.

En los últimos tiempos, la venta online ha eliminado barreras que antes afectaban a las pequeñas y medianas empresas, permitiéndoles llegar a clientes a los que antes no tenían acceso. Este entorno digital ha ampliado el alcance de las marcas, eliminado obstáculos geográficos y reducido costos de operación. Aunque haya más opciones, no basta con algo básico; ahora es clave destacar mediante atención detallada, usar materiales que cuiden el entorno o incluir diseños diferentes.

En este escenario, Sueños Cozy surge como una opción para un mercado pequeño pero prometedor. El concepto combina artículos importados de EE. UU., como pijamas y ropa informal, elaborados con materiales de primera calidad con detalles bien pensados; mientras tanto, apoya un proceso de compra rápido, confiable y adaptado a los hábitos de compra online de Quito. Gracias a esta combinación, la marca ofrece más que productos: introduce una nueva experiencia de compra que la distingue de las alternativas estándar.

Sueños Cozy ahora busca resaltar en un sector con pocas alternativas parecidas. El modelo se basa en artículos importantes de EE.UU., por ejemplo, pijamas o vestimenta relajada. Las piezas combinan materiales suaves junto con acabados cuidadosos. No se trata únicamente de vender un producto: la marca pretende ofrecer una experiencia de compra diferente, marcada por la rapidez en la entrega, la seguridad en cada transacción y la adaptación a las preferencias digitales del comprador quiteño. Esta combinación de factores le otorga una ventaja competitiva clara frente a otras ofertas y refuerza su posicionamiento como una alternativa singular en el mercado.

2.4.1 Identificación de competidores directos e indirectos

En el Distrito Metropolitano de Quito se pueden localizar diferentes competidores que ofertan ropa de descanso de manera presencial como digital

Competencia directa

Representada por tiendas especializadas en ropa de descanso con presencia tanto física como on-line (Intime Ecuador, Lencería GiGi y Pijamas & Co.) que han logrado con el paso del tiempo fidelizar al cliente final debido a la variedad de modelos y tallas, y a la posibilidad de entregar de manera inmediata, pero en la que, por otra parte, se lleva a cabo una oferta mayormente de productos de gama media, con diseños estándares y una orientación al carácter funcional en lugar del carácter exclusivo. No obstante, también podemos identificar cadenas como Etam y Women' Secret en centros comerciales estratégicos con presencia física y con canal on-line, pero a pesar de ser marcas de prestigio internacional, su propuesta de valor en pijamas premium es bajo la de colecciones puntuales, es decir, con oportunidad abierta a para una propuesta con estilo diferenciado y materiales de calidad suprema.

Competidores indirectos

Dentro de este grupo se incluyen comercios que, sin especializarse en prendas de descanso, ofrecen productos que podrían sustituir parcial o totalmente la propuesta de Sueños Cozy. Un claro ejemplo se puede ver en las grandes superficies como Supermaxi, Megamaxi, que cuentan con líneas básicas de pijamas y prendas loungewear (prendas para estar en casa y salir) con precios asequibles.

Dentro de la oferta también aparecen los Marketplaces internacionales como Amazon, AliExpress y Shein, donde abunda la variedad de diseños y los precios competitivos, aunque con tiempos de entrega largos y calidad que no es constante.

En el mismo escenario competitivo aparecen marcas de moda deportiva y casual como Adidas, Nike, Puma, que han sumado a su cartera de colecciones de prendas cómodas pensadas para el hogar. Con esto, capitalizan la tendencia a la vestimenta como la que puede mantener la comodidad del descanso pero que también puede lucir al estilo propio de la moda urbana.

Oportunidad de posicionamiento.

El análisis de los competidores demuestra que aún en esta amplia oferta, pocas marcas en el mercado quiteño logran articular tres elementos clave: materiales premium, diseño exclusivo y experiencia de compra digitalizada. Este vacío en la oferta abre la posibilidad para que Sueños Cozy se posicione como referente en el nicho de pijamas importadas de alta gama, con una propuesta orientada a consumidores que buscan no solo un producto, sino una vivencia de marca que combine confort, estética y atención diferenciada.

2.5 Plan de Marketing

2.5.1 Producto / Servicio

Sueños Cozy nace con el propósito de llevar hasta tus noches y momentos de descanso la combinación perfecta entre elegancia y confort.

Especializados en la importación y comercialización de pijamas de alta gama procedentes de Estados Unidos, cada prenda que ofrecemos es fruto de una meticulosa selección, pensada para quienes no solo buscan dormir, sino vivir una experiencia de bienestar.

Utilizamos materiales como el algodón peinado, la viscosa y delicadas mezclas con seda, que garantizan una frescura inigualable, resistencia al uso diario y una durabilidad que acompaña tus sueños noche tras noche.

2.5.2 Precio

Con el fin de tener una idea de en qué rango de precios se mueve el mercado en el ámbito local revisamos diferentes fuentes online y plataformas de venta en Ecuador.

Precios que ofrecen las plataformas nacionales (Ecuador).

En Facebook marketplace de Quito por ejemplo los precios de las pijamas estaban entre USD 15 y 20, dependiendo de las características del material y el estilo de la propia prenda (Baratazo Ecuador, s. f.)

Tiendas en línea locales

En sitios como *Mundo del Pijama*, los modelos adultos cuentan con precios que parten de **USD 10–11**, tanto para pijamas largos como cortos (Mundo del Pijama, s. f.).

Marketplaces internacionales

Plataformas globales como Mercado Libre ofertan pijamas desde aproximadamente **USD 25 el par** (Mercado Libre Ecuador, s. f.). En Amazon, productos similares tienen un rango de precios variables, que normalmente se encuentra entre **USD 25 y 30**, dependiendo del diseño y talla (Amazon, s. f.).

Tabla 6: Comparativa de precios de pijamas en plataformas nacionales e internacionales

Plataforma / Tienda	Rango de precios (USD)	Observaciones
Facebook Marketplace (Quito)	\$15 – \$20	Varía según material y estilo
Baratazo Ecuador	\$15 - \$20	Precios similares a Marketplace
De Prati	\$21 - \$41	Prendas de diferentes estilos y materiales
Mundo del Pijama	\$10 - \$11	Modelos adultos, pijamas largos y cortos
Mercado Libre Ecuador	\$25 (aprox.)	Precio por par de pijamas
Amazon	\$25 – \$30	Depende del diseño y talla

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de Baratazo Ecuador (<https://www.baratazoecuador.com>), De Prati (<https://www.deprati.com.ec>), Mundo del Pijama (<https://www.mundodelpijama.com>), Mercado Libre (<https://www.mercadolibre.com.ec>) y Amazon (<https://www.amazon.com>), consultados en agosto de 2025.

Tal como se puede observar, las pijamas de las marcas locales suelen tener un precio bastante asequible, pero no destacan por ofrecer exclusividad o materiales premium; por el contrario, las pijamas importadas o de diseño especializado tienen un precio de entre USD 25 y 30 por cada pijama, presentando una calidad de pijama, un buen diseño y una buena marca, aunque a un precio más elevado.

Implicaciones estratégicas para Sueños Cozy

Sueños Cozy puede posicionarse en un nivel intermedio-alto, ya que no compite por línea de precios baja y sí ofrece un valor percibido superior, las pijamas importadas de buena calidad a un precio de entre USD 25 y 30 se alinean con las expectativas del consumidor objetivo, dispuesto a pagar un poco más por tela, confección y experiencia; esto lo diferencia del segmento más bajo y del premium extremo.

Esto da como resultado una propuesta de valor equilibrada, rentable y alineada con el mercado digital de Quito, y en Sueños Cozy buscamos que cada compra no sea solo una compra, sino un buen momento que deje una buena impresión y genere confianza; por lo que no nos interesa tanto vender sino crear lazos duraderos con quienes nos eligen.

Nuestra propuesta combina pijamas de descanso premium traídas del exterior, hechas con materiales de calidad y acabados bien cuidados, con un servicio que toma en cuenta las costumbres y preferencias digitales del cliente quiteño. Esta manera de trabajar nos ha permitido entrar en un segmento del mercado que casi no se ha explorado y, poco a poco, ir ganando un espacio que se recuerde no solo por el producto, sino también por la experiencia y la cercanía que ofrecemos.

2.5.3 Plan de promoción

Sueños Cozy es ese calor reconfortante al final de la jornada. Piensa en una marca que no sólo te toca cuando te reconforta luego de una jornada ajetreada, sino que te acompaña en esos pequeños rituales de autocuidado que marcan la diferencia. Cada detalle desde cómo pronuncias nuestro nombre hasta cómo desenvolvéis vuestro pedido está impregnado de esa magia cotidiana que convierte lo ordinario en extraordinario.

En redes sociales, no hacemos publicidad, creamos conexiones. Nuestro Instagram es como ese diario íntimo donde compartimos:

- El crujido suave de la seda recién desdoblada
- Esa sonrisa espontánea cuando encuentras tu talla exacta
- Los mensajes de clientes que nos cuentan cómo nuestros pijamas se convirtieron en su "traje favorito" para desayunar los domingos

Nuestra identidad visual es como vuestra segunda piel:

- Un logo que parece dibujado a lápiz en un cuaderno de sueños
- Una paleta de colores que evoca atardeceres en algodón de azúcar
- Letras que fluyen como si las hubiera escrito a mano vuestra mejor amiga

Ahora, la mejor parte: abrir vuestra caja Sueños Cozy. No es un paquete, es una experiencia:

- El aroma a lavanda que os recibe como un suspiro fresco
- La nota manuscrita que siempre llega en el momento justo
- Esa sensación de que alguien pensó en cada detalle... solo para vosotras

Pero donde realmente brillamos es en cómo os escuchamos. Nuestro servicio al cliente no sigue guiones sigue corazones. Si tenéis un problema, no os daremos soluciones prefabricadas; os daremos soluciones con nombre, apellido y esa dosis extra de cariño que solo nace cuando amas lo que haces.

Porque al final, Sueños Cozy no es nuestra marca... es vuestro espacio seguro.

Tabla 7: Plan de promoción

Objetivo	Acciones	Responsable	Tiempos	Recursos	Medios De Verificación
Presentar la marca y empezar a generar movimiento en Instagram, TikTok y Facebook.	Crear perfiles oficiales y diseñar las primeras publicaciones, Postear fotos y videos mostrando las pijamas, empaques y estilos, Reel corto explicando el concepto	Andy Chingal	Semana 1	Fotos y videos de producto, Canva, celular con buena cámara.	Crecimiento de seguidores, alcance de publicaciones, primeras interacciones.

Objetivo	Acciones	Responsable	Tiempos	Recursos	Medios De Verificación
	“Sueños Cozy”.				
Atraer las primeras ventas rápidamente.	Cupón “COZYSTA RT” para nuevos clientes. Promo de envío gratis o combos especiales. Publicaciones diarias recordando la promo.	Andy Chingal, Zulema Hualpa - aprobación de descuentos.	Semana 2	Herramienta de cupones, plantillas promocionales.	Ventas generadas por la promo, número de cupones usados.
Llegar a más personas de forma orgánica y cercana.	Seleccionar microinfluencers (entre 3k–20k seguidores). Enviarles una pijama y pedir contenido tipo unboxing o fotos. Usar el hashtag #MiSueñoCozy.	Andy Chingal	Semanas 3 y 4	Pijamas para envío, guía de colaboración.	Menciones, publicaciones, seguidores nuevos, ventas durante los días de colaboración.
Llegar a compradores que aún no	Crear anuncios simples y visuales.	Andy Chingal – diseño de anuncios.	Inicia en Semana 4 y continúa	Presupuesto mensual, imágenes y videos.	CTR, alcance, ventas proveniente

Objetivo	Acciones	Responsable	Tiempos	Recursos	Medios De Verificación
conocen la marca.	Probar formatos como reels, historias o carruseles. Segmentar por edad, ubicación e intereses (moda, ropa cómoda, lifestyle).	Zulema Hualpa – gestión de presupuesto.	mensualmente		s de campañas pagadas.
Que los clientes se sientan atendidos y vuelvan a comprar.	Responder mensajes rápidamente. Activar email marketing con tips cozy, novedades y promociones. Automatizar mensajes de carrito abandonado.	Yolanda Galarza	Desde la semana 5 en adelante	Mailchimp o herramienta similar, plantillas, scripts de respuesta.	Tasa de apertura de correos, conversiones desde email, satisfacción del cliente.
Crear comunidad y aumentar la participación.	Sorteo “Tu pijama Cozy ideal”. Concurso de fotos cozy y uso del hashtag oficial. Historias interactivas	Andy Chingal	Una vez al mes	Pijamas como premio, reglas del concurso, diseños para anunciar el sorteo.	Número de participantes, engagement total, nuevos seguidores.

Objetivo	Acciones	Responsable	Tiempos	Recursos	Medios De Verificación
	con encuestas y preguntas.				
Aumentar la confianza de futuros compradores.	Pedir reseñas y fotos a los clientes. Crear una sección fija de “Clientes Cozy” en historias destacadas. Resaltar reseñas en la tienda online.	Yolanda Galarza	Permanente	Capturas, fotos de clientes.	Número de reseñas, incremento en la conversión.
Que comprar sea fácil, rápido y sin complicaciones.	Revisar la experiencia de compra, tiempos de carga y formas de pago. Implementar un chat de atención rápida. Asegurar que las fichas de productos estén claras.	Dylan Galarza – cobertura de entregas y tiempos reales. Diego Galarza – supervisión general y toma de decisiones.	Mes 1 y revisión mensual	Plataforma web, soporte técnico externo (si hace falta).	Menor abandono de carrito, mejores tiempos de entrega, mayor tasa de ventas.

Fuente: Elaboración propia

2.5.3.1 Identidad visual (logotipo)

El logotipo para Sueños Cozy solicita fusionar los elementos icónicos que remiten al descanso (luna y almohada) junto con una tipografía con una gran grado de

redondeo, pero a su vez legible. La paleta de color de la marca en color lavanda y azul remite a una personalidad cálida y digna de confianza que sustenta la promesa de confort de la marca. La identidad se refleja en empaques, redes y contenidos digitales, lo que unifica la imagen de la marca en todos los canales.

A continuación, la imagen del emprendimiento:



Figura 4. Logotipo de Sueños Cozy. Fuente: Elaboración propia.

2.5.3.2 Matriz Qué–Cómo–Para qué (implementación por canal)

La ejecución promocional se organiza mediante una matriz Qué–Cómo–Para qué (Qué, Cómo y Para qué se define el tipo de: acción, táctica/formato, objetivo, responsable, frecuencia y KPI por canal), punto de trazabilidad que facilita el control de la implementación y la toma de decisiones en función de la información/informes obtenidos de los resultados obtenidos, la siguiente tabla lo muestra:

Tabla 8: Matriz Qué–Cómo–Para qué del plan digital

Canal	Qué (acción)	Cómo (táctica/formato)	Para qué (objetivo)	Responsable	Frecuencia	KPI principal
Instagram	Publicar catálogo y novedades	Post carrusel + historias; enlace a WhatsApp/Tienda	Generar interés y visitas a tienda	Community Manager	Diario (1 post + 3 historias)	Alcance; clics al enlace
Facebook	Activar promociones y comunidad	Eventos, lives cortos, sorteos con CTA	Aumentar interacción y leads	Community Manager	3 veces/semana	Comentarios; leads captados
TikTok	Mostrar uso/beneficios de pijamas	Videos cortos de outfit + UGC	Awareness y tráfico a Instagram/Tienda	Creador de Contenido	4–5/semana	Visualizaciones; CTR en bio
Email	Nutrir y convertir	Newsletter con ofertas y guía de tallas	Recompra y fidelización	Marketing	Semanal	Apertura; conversión
WhatsApp Business	Atender, cerrar ventas y postventa	Catálogo; respuestas rápidas; broadcasts segmentados	Conversión y retención	Ventas	Diario	Conversaciones iniciadas; tickets resueltos

Canal	Qué (acción)	Cómo (táctica/formato)	Para qué (objetivo)	Responsable	Frecuencia	KPI principal
Marketplace (MercadoLibre/OLX)	Listar y optimizar fichas	SEO de producto; fotos optimizadas; FAQs	Ventas incrementales	Ventas	Semanal	Posición en búsqueda; ventas
Blog / Web	Construir autoridad y SEO	Post: guía de tallas, tejidos, cuidado	Tráfico orgánico y confianza de marca	Contenidos	Quincenal	Tráfico orgánico; tiempo en página

Fuente: Elaboración propia.

2.5.4 Plaza

Sueños Cozy ha implementado un modelo de distribución omnicanal centrado en la eficiencia operativa y la experiencia del cliente. La estrategia se basa en los siguientes componentes clave:

a) Canales de comercialización/distribución

- Tienda virtual propia con interfaz optimizada para dispositivos móviles
- Proceso de compra simplificado en tres etapas (selección, personalización y pago)
- Integración con pasarelas de pago digitales locales e internacionales

a.1) Canales complementarios:

- Redes sociales con función comercial (Instagram Shopping, Facebook Marketplace)
- Chatbots para atención automatizada de consultas frecuentes
- Asesoría personalizada vía WhatsApp Business

a.2) Cobertura geográfica:

- Foco inicial en el Distrito Metropolitano de Quito (95% de entregas en menos o igual a 24h)
- Expansión gradual a principales urbes ecuatorianas (Guayaquil, Cuenca, Manta)
- Alianzas estratégicas con operadores logísticos nacionales (Servientrega, Tramaco)

a.3) Geolocalización y áreas de entregas:

La siguiente figura muestra la ubicación del punto operativo de Sueños Cozy y los anillos de cobertura que han sido definidos para la propia distribución. Esta visualización permite reconocer las zonas de servicio (DMQ urbano, valles/periferia, envíos nacionales) y su vinculación con los tiempos de entrega y los gastos logísticos determinados en el punto 2.3.4. De este modo se respalda la promesa de servicio e, incluso, la planificación de la última milla.

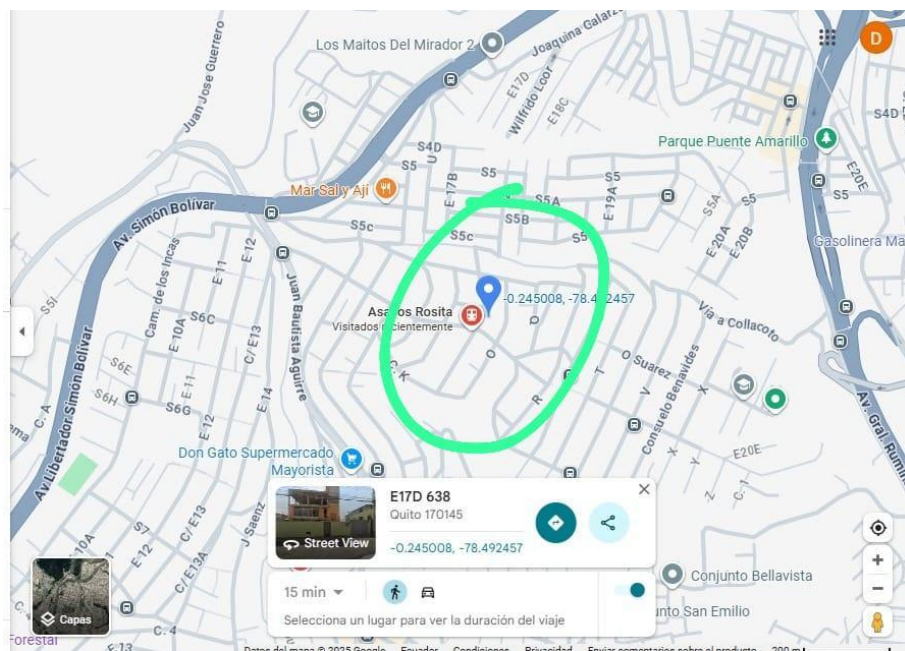


Gráfico 5: Geolocalización del punto operativo y radio de cobertura.

a.4) Logística de última milla:

- Conjunto de mensajeros libres en área metropolitana de Quito
- Normas para empaques uniformes que cuidan el producto además mejoran la imagen de la marca
- Sigue tus pedidos al instante con actualizaciones directas

a.5) Modelo de servicio diferenciador:

- Envíos sin costo al superar cierta cantidad en la compra (\$75)
- Opción de recoger en sitios clave de Quito, sin costo extra ni trámites largos

Plan de envíos seguidos para quienes compran mucho

Ventajas competitivas:

- Bajo gastos gracias al enfoque directo al cliente
- Tasa de envíos completados con éxito del 98,7% (información inicial)
- Unión sin problemas de lo digital con la parte práctica del trabajo

Esta forma de trabajar le da a Sueños Cozy mantener un buen nivel sin crecer demasiado rápido, enfocándose en lo que quiere el cliente, usando pasos rápidos y fáciles de seguir.

a.6) Matriz comparativa de competidores

Como complemento al análisis de los componentes del marketing mix, resulta clave identificar la posición de Sueños Cozy frente a las principales empresas que operan en el segmento de prendas de descanso premium en Quito.

La siguiente matriz presenta información comparativa sobre calidad de productos, rango de precios, canales de venta, presencia digital y estrategias de marketing, lo que permite detectar fortalezas y oportunidades de mejora en relación con la competencia.

Tabla 9: Matriz comparativa de competidores

Fuente: *Elaboración propia*

Competidor	Ubicación	Canales de Venta	Rango de Precios (USD)	Variedad de Diseños	Calidad de Materiales	Tiempo de Entrega	Estrategia de Marketing
Pijamas Quito	Quito	Tienda física y online	25-50	Media	Alta	3-5 días	Publicidad local y redes sociales
Confort & Style	Quito	Online	30-55	Alta	Alta	2-4 días	Marketing digital y promociones
DreamWear	Quito	Online	20-45	Media	Media	4-6 días	Publicidad en redes sociales
Sueños Cozy	Quito	Online	35-60	Alta	Premium	2-3 días	Marketing digital, redes sociales y fidelización de clientes

Interpretación: La oferta local e internacional presenta fortalezas en variedad y precios, pero carece de una propuesta integral que combine **materiales premium, diseño exclusivo y experiencia digital personalizada**, lo que abre espacio para Sueños Cozy.

La información obtenida en esta matriz no solo permite visualizar la posición actual de Sueños Cozy frente a sus competidores, sino que también ofrece insumos estratégicos para proyectar su crecimiento y sostenibilidad. Este análisis comparativo servirá como base para identificar las ventajas competitivas de la marca y examinar, a través del modelo de las cinco fuerzas de Porter, el nivel de atractivo y competitividad del sector, así como las oportunidades y amenazas que podrían influir en su consolidación dentro del mercado.

2.6. Posibilidades del negocio desde el punto de vista del mercado (Ventaja competitiva)

Ventaja competitiva

Sueños Cozy no solo vende pijamas; **crea experiencias de descanso que enamoran**. Lo que nos diferencia es una combinación hecha con cuidado de buen nivel, cosas que no todos tienen y precisión en los pequeños detalles; esto transforma cada compra en algo distinto. Te das cuenta al tocarla. No usamos telas cualquiera. Traemos los pijamas desde EE.UU., hechos con tejidos suaves, cuidadosos con tu cuerpo:

- **Telas pesadas (cálidas como un abrazo, aunque aguantan el desgaste)**
- **Materiales que dejan pasar el aire**, así descansas sin molestias
- **Terminaciones limpias** (puntos fuertes, botones bien sujetos, colores que no pierden brillo).

Dibujos que narran historias

Cada grupo tiene pocas piezas y está hecho con cuidado

- Pequeñas producciones que aseguran ser única nadie más tendrá tu estilo gracias a tirajes limitados conectados con autenticidad en cada pieza.
- Pintas y diseños que muestran quién eres desde lo básico de siempre hasta cosas con aire nuevo hechos sin rollo.

Un momento que atrapa.

Nos importa todo lo que vives al avanzar con nosotros:

- Te damos consejos hechos para ti así hallas la talla que mejor te queda.
- Cajas con aroma a lavanda, acompañadas de mensajes hechos a papel por dentro. Algo diferente, pero con sentido.
- Después de la compra, seguimos ahí para lo que necesites

Logística que cumple

Un sistema rápido para que tengas tu pijama justo en el momento y lugar indicado:

- Envíos rápidos en Quito, listo en pocas horas o menos
- Protección en todo el país hecha fácil con colaboradores expertos en transporte sin complicaciones.
- Puedes recogerlo en sitios seguros en tu zona.

¿Por qué nos eliges?

Pues porque sabemos que no solo necesitas un pijama: también quieres sentirte cómodo sin sacrificar el look, tener trato cercano y saber que tu dinero no se desperdicia. A diferencia de otras marcas que mueven ropa como si nada, acá cuidamos cada instante de descanso que vives al ponértelo una y otra vez.

2.6.1 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

1. Amenaza de nuevos competidores

Aunque las barreras de entrada en el comercio electrónico son relativamente bajas, la especialización en pijamas premium importadas, el posicionamiento de marca y la red logística desarrollada actúan como filtros naturales frente a nuevos actores.

2. Poder de negociación de los proveedores

Sueños Cozy trabaja con proveedores seleccionados en EE. UU. que cumplen estándares estrictos de calidad. La existencia de múltiples opciones en el mercado internacional reduce el riesgo de dependencia excesiva de un único proveedor.

3. Poder de negociación de los clientes

El público objetivo presta atención a los detalles, se preocupa por lo que compra y valora también cómo lo obtiene. Diferenciarse por ser mejor producto, añade valor, aun existiendo opciones más económicas y además el precio no sería un factor de preferencia.

4. Amenaza de productos sustitutos

Los sustitutos incluyen ropa de descanso nacional o importada de gama media o baja, que compite principalmente en precio. No obstante, la propuesta de Sueños Cozy se centra en un segmento que busca diferenciación, no solo ahorro.

5. Rivalidad entre competidores existentes

A pesar de que en el sector hay tiendas tradicionales, plataformas digitales y firmas conocidas, no muchas logran integrar compra internacional directa con productos únicos ni priorizar la atención personalizada; por eso Sueños Cozy se posiciona con ventaja diferencial. Aunque compite con varios actores, su modelo único reduce presión alta del entorno.

Desde este punto, Sueños Cozy podría usar su fortaleza clave para afianzar un nombre visible en el sector alto del entorno online ecuatoriano, con posibilidad de crecer hacia otras zonas del país.

Claves del éxito:

Diferenciación clara: no compito con precios, sino mediante la calidad que se nota

Conexión afectiva: los usuarios se convierten en promotores naturales

Funcionamiento ágil: mantenemos el control de calidad a pesar de la velocidad mediante procesos ajustados

CAPÍTULO III

ASPECTOS TÉCNICOS DEL NEGOCIO

3.1 Procesos de producción/servicios, control de calidad

En Sueños Cozy, el proceso de entrega del producto no implica una producción industrial tradicional, ya que la propuesta de negocio se basa en la importación y comercialización de pijamas premium provenientes de Estados Unidos.

No obstante, se ha diseñado un flujo operativo estructurado para garantizar que cada prenda cumpla con los estándares de calidad y que el cliente reciba su pedido de forma ágil y segura.

Proceso de atención al cliente.

Tabla 10: Flujo operativo desde recepción hasta entrega

Etapas del Proceso	Descripción	Responsable
1. Recepción de mercadería	Se recibe el lote de pijamas, se verifica la cantidad recibida y se deja registro de llegada.	Dylan Galarza (Operaciones y Logística)
2. Inspección de calidad	Revisión de costuras, tallas, etiquetas y posibles daños antes de ingresar al inventario.	Dylan Galarza (Operaciones y Logística)
3. Clasificación según estado	Las prendas defectuosas se separan para devolución; las prendas en buen estado continúan al flujo normal.	Dylan Galarza (Operaciones y Logística)
4. Almacenamiento y registro	Ingreso al sistema, etiquetado y organización	Dylan Galarza (Operaciones y Logística)

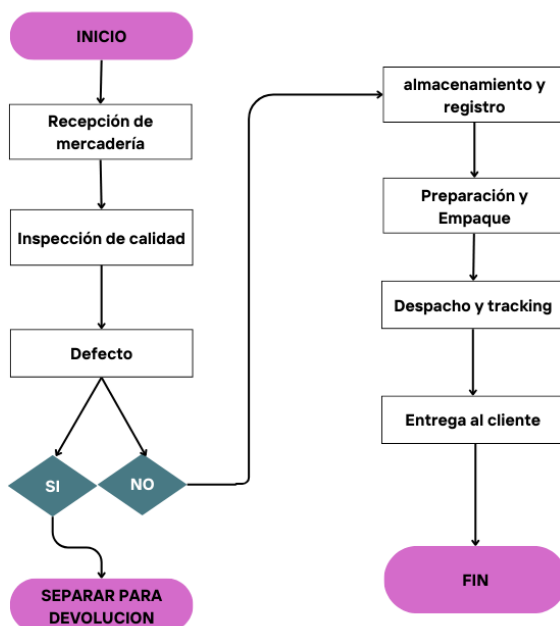
Etapa del Proceso	Descripción	Responsable
	en el área de almacenamiento.	
5. Preparación y empaque	Se arma cada pedido: selección del producto, verificación final y empaque presentable.	Dylan Galarza (Operaciones y Logística)
6. Despacho y tracking	Entrega al courier, registro de guía y envío del código de seguimiento al cliente.	Dylan Galarza (Operaciones y Logística), Yolanda Galarza (Atención al Cliente)
7. Entrega al cliente	El cliente recibe su pedido y se confirma la entrega.	Courier externo, con seguimiento gestionado por Atención al Cliente
8. Supervisión general del proceso	Asegura que cada etapa se cumpla y que el flujo funcione correctamente.	Diego Galarza (Dirección General)

Fuente: Elaboración propia.

3.1.1. Flujo operativo proceso atención al cliente

Gráfico 6: Flujo operativo desde recepción hasta entrega

FLUJO OPERATIVO DESDE RECEPCIÓN HASTA ENTREGA



Fuente: Elaboración propia.

Proceso de atención al cliente, postventa y fidelización

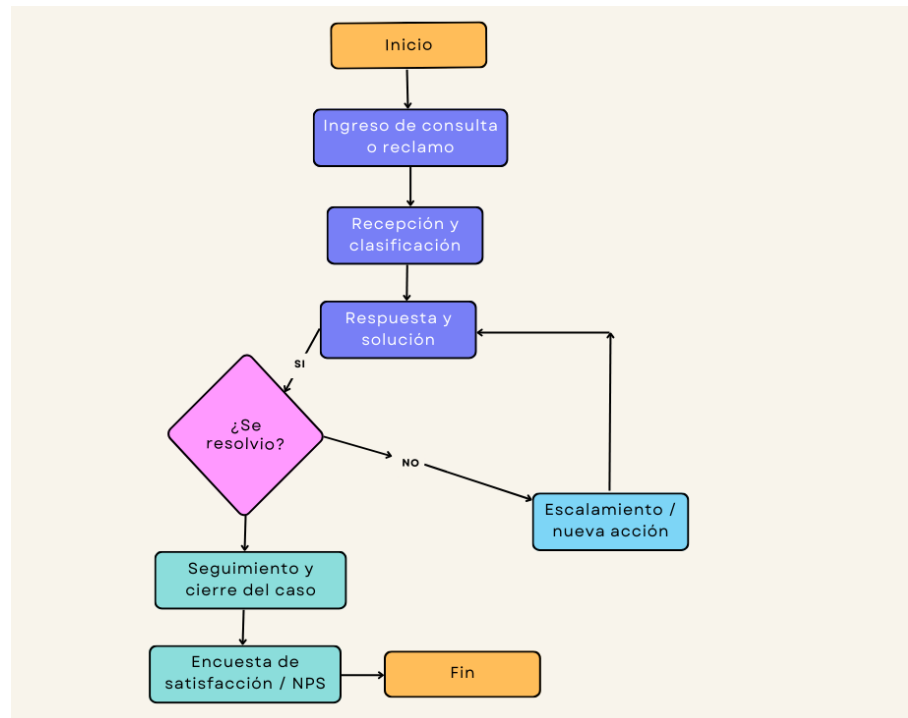
Tabla 11: Proceso de atención al cliente, postventa y fidelización

Etapas del Proceso	Descripción	Responsable
1. Inicio	Todo comienza cuando un cliente se pone en contacto con Sueños Cozy. Puede ser por redes sociales, WhatsApp, correo o la tienda online.	Atención al Cliente, Yolanda Galarza.
2. Ingreso de consulta o reclamo	El cliente hace una pregunta, comenta una inquietud o presenta un reclamo relacionado con su compra, entrega, talla, pago o cualquier otro tema.	Atención al Cliente, Yolanda Galarza.
3. Recepción y clasificación	Aquí se revisa el caso con calma para entender qué necesita el cliente. Se clasifica si es: Consulta general, Reclamo, Problema de	Atención al Cliente, Yolanda Galarza.

Etapa del Proceso	Descripción	Responsable
	entrega, Tema de pago, Cambio o devolución	
4. Respuesta y solución	Se da una respuesta clara y se propone una solución concreta al cliente.	Operaciones y Logística: Dylan Galarza, Cuando hay retrasos, errores de envío, cambios o devoluciones; Administración y Finanzas: Zulema Hualpa, Si el tema está relacionado con pagos, reembolsos o facturación; Comercial y Marca: Andy Chingal, Para promociones, garantías comerciales, fidelización o manejo de imagen de marca; Dirección General: Diego Galarza, Interviene en casos sensibles o decisiones especiales.
5. ¿Se resolvió?	Se confirma directamente con el cliente si la solución fue satisfactoria, Si la respuesta es SÍ se continúa con el cierre, Si la respuesta es NO el caso pasa a una nueva revisión.	Atención al Cliente, Yolanda Galarza.
6. Escalamiento o nueva acción (si no se resolvió)	Si el problema persiste, se analiza nuevamente y se ajusta la solución, Aquí puede intervenir la Dirección General para tomar decisiones finales.	Dirección General, Diego Galarza
7. Seguimiento y cierre del caso	Una vez solucionado, se hace seguimiento para asegurarse de que el cliente quedó conforme y no tenga nuevos inconvenientes.	Atención al Cliente, Yolanda Galarza.
8. Encuesta de satisfacción / NPS	Se invita al cliente a dejar su opinión. Esto ayuda a mejorar el servicio y fortalecer la relación con la marca.	Atención al Cliente, Yolanda Galarza, Comercial y Marca: Andy Chingal, usando los resultados para acciones de fidelización.
9. Fin	El proceso termina con un cliente atendido, escuchado y con una buena experiencia, reforzando la confianza y fidelidad hacia Sueños Cozy	

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 7: Flujo de atención al cliente, postventa y fidelización



Fuente: Elaboración propia.

3.1.2 Control de calidad

La calidad en Sueños Cozy se gestiona de dos formas: mediante revisiones internas, así como inspecciones periódicas durante la producción.

Origen bajo supervisión: previo al embarque desde EE.UU., el fabricante verifica que diseño, medida y terminación coincidan con lo acordado en la solicitud de pedido.

Al llegar a Quito, se revisa cada pieza uno por uno. Se examinan las costuras mediante revisión física. La suavidad del tejido se comprueba al tacto. El tono debe ser igual en todas partes. El empaque cumple con normas mínimas.

Con esta forma de gestionar hace que cada cliente obtenga un artículo sin fallas, en buen estado y preparado para usarlo. Asegura calidad desde el inicio, con revisión constante durante todo el proceso.

Tabla 12: Check list de control de calidad

SUEÑOS COZY - CHECK LIST DE CONTROL DE CALIDAD

Producto:	✓/X	Fecha:		Responsable:	
CONTROL EN ORIGEN (EE. UU.)					
Diseño correcto	☐				
Medidas correctas	☐				
Terminaciones bien hechas	☐				
Revisado por el fabricante	☐				
Aprobado para embarque	☐				
REVISIÓN AL LLEGAR A QUITO					
Revisión pieza por pieza	☐				
Costuras firmes	☐				
Sin manchas ni roturas	☐				
Tela suave al tacto	☐				
Color uniforme	☐				
TEJIDO Y ACABADO					
Tela en buen estado	☐				
Sin bolitas ni defectos	☐				
Estampado correcto	☐				
Forma y ajustes adecuados	☐				
EMPAQUE					
Empaque limpio	☐				
Empaque en buen estado	☐				
Protege la prenda	☐				
Listo para entrega	☐				
APROBACIÓN FINAL					
Producto aprobado para venta	☐				
Producto listo para uso	☐				
Observaciones:					

Firma:
Nombre:

Fuente: Elaboración propia.

3.1.3 Valor agregado del proceso

El procedimiento apunta a mejorar el rendimiento, al tiempo que fortalece la imagen exclusiva del nombre comercial.

La experiencia al comprar mejora gracias a:

Envases modernos que se pueden usar varias veces.

Seguimiento tras la venta para verificar si el cliente está satisfecho.

Posibilidad de cambiarlo o devolverlo si tiene fallas.

Este enfoque completo hacia el cliente ayuda a Sueños Cozy a resaltar, más que por la calidad de sus pijamas.

3.2 Determinación de la capacidad instalada del negocio

En el caso de Sueños Cozy, la capacidad no depende de fábricas o equipos, debido a que opera mediante importación y venta de ropa de dormir de alta gama. Aun así, resulta clave delimitar bien el nivel operativo actual para asegurar entregas puntuales junto con los requisitos de calidad acordados.

3.2.1 Capacidad de almacenamiento

La compañía cuenta en estos momentos con un almacén amplio, cómodo y seguro con capacidad para almacenar 500 piezas de pijamas en stock rotativo. El lugar incluye estantes de metal, buena luz y regulación del nivel de humedad; esto ayuda a mantener las telas en buen estado. Además, estas condiciones reducen el riesgo de daños causados por cambios climáticos o exposición prolongada.

3.2.2 Velocidad para gestionar solicitudes.

Gracias a mantener el inventario ordenado junto con una buena comunicación con quienes entregan los materiales, Sueños Cozy prepara entre 25 y 30 envíos cada día, manteniendo cuidado al escoger los artículos, así como en cómo se empaquetan. Cuando hay más pedidos, por ejemplo, en Navidad o el Día de las Madres, la operación crece cerca de un 40 % usando empleados extra y jornadas más largas.

3.2.3 Recursos humanos y tecnológicos

El grupo responsable tiene buena experiencia manejando existencias, revisando estándares y organizando envíos sin problemas. Asimismo, gracias a una herramienta

online para rastrear productos, se puede ver enseguida lo que hay en almacén, con lo cual disminuyen errores y aumenta la exactitud en compras posteriores.

3.2.4 Capacidad total de los equipos colocados.

Esta manera de operar ayuda a Sueños Cozy a reaccionar rápido ante lo que piden los clientes, sin descontrol en el stock ni demoras innecesarias; además mejora el control de gastos. Como resultado, cada persona recibe seguimiento cercano mientras avanza su pedido.

3.3 Diseño de las instalaciones

Las instalaciones de Sueños Cozy están dispuestas buscando un mejor manejo del proceso, desde que llega la mercancía hasta que se entrega al cliente. Pese a que no tiene producción industrial, cómo se distribuyen los espacios influye directamente en el cuidado del producto y en lo rápido que funciona todo.

3.3.1 Zona para recibir con espacio de supervisión.

La entrada principal del almacén sirve para recibir productos traídos desde otros países. Aquí comienzan los primeros chequeos: se cuentan unidades, se miran tamaños y tonalidades, además se observa si hay fallos en la ropa. Para esto se tienen áreas espaciales, bien iluminadas y demás herramientas para ingresar la información necesaria.

3.3.2 Zona de almacenamiento.

Tras pasar la revisión, el producto va al área de guardado. Allí hay anaqueles de tamaño mediano, cómodos para mover las piezas sin dañar los paquetes. Para evitar la humedad la cual produce mal olor, mohos o desgastes en la telas el aire circulará regularmente.

3.3.3 Sección para organizar encargos.

Esta área está preparada para que los trabajadores recojan, plieguen y envuelvan la ropa sin interrupciones. Cuenta con superficies de trabajo, empaques sostenibles, identificaciones a medida y máquinas para imprimir documentos de entrega. La meta consiste en que cada envío se despache resguardado y con un aspecto alineado a la identidad del producto.

3.3.4 Espacio administrativo y de atención al cliente

La oficina administrativa se ubica en un área independiente y estratégica donde se gestionará la contabilidad, la logística y la atención al cliente. Desde aquí se atienden

consultas, se realizan coordinaciones con proveedores y se gestionan las devoluciones o cambios cuando es necesario.

3.3.5 Distribución funcional

La disposición de las áreas sigue un orden lineal:

1. Recepción y control.
2. Almacenamiento.
3. Preparación de pedidos.
4. Salida y despacho.

Este diseño facilita el desplazamiento del personal, reduce tiempos muertos y garantiza que cada prenda pase por todas las etapas de revisión antes de llegar al cliente final.

3.4 Análisis y calificación de proveedores

En Sueños Cozy, elegir a los proveedores forma parte clave del plan, porque influyen directamente en lo bien hechas y únicas que son las prendas para quienes las compran. Por esto la compañía utiliza maneras únicas de seleccionarlos para asegurar el vínculo de trabajo y que se respeten las exigencias de calidad.

3.4.1 Proveedores internacionales.

La principal fuente está en EE. UU., donde se seleccionan marcas junto con distribuidores expertos en ropa de dormir y prendas cómodas de alta calidad. Esta selección depende de:

- **Material con certificación garantizada**, como algodón peinado o viscosa; también tejidos combinados con seda y opciones similares.
- **Consistencia en los acabados**, costuras reforzadas y diseños modernos.
- **Cumplimiento de tiempos de entrega** acordados.
- **Capacidad de ofrecer colecciones exclusivas** y renovación frecuente de catálogo.

3.4.2 Proveedores locales de insumos y servicios

Además de productos importados, colaboramos con proveedores del país para atender demandas adicionales: envases a medida, rótulos, piezas publicitarias o gestión postal. Esta red se analiza según:

Rápido abastecimiento de materiales.

Relación costo-beneficio.

Puede adaptar artículos usando el diseño de la empresa.

Con implementación de técnicas sostenibles amigables con el ambiente

3.4.3 Proceso de calificación.

Antes de iniciar una colaboración oficial, se pide conocer bien al proveedor:

Catálogo con artículos o soluciones disponibles.

Testimonios de usuarios previos.

Política comercial y condiciones políticas para devoluciones.

Permisos o sellos de control, en caso necesario.

Este estudio va junto con solicitudes de muestra para comprobar en persona el nivel del artículo y lo rápido del respaldo, previo a encargar grandes volúmenes.

3.4.4 Evaluación periódica.

Tras unirse a la red de proveedores, cada colaborador pasa por revisiones regulares para garantizar el cumplimiento continuo de los requisitos básicos. Se analiza su puntualidad, así como la estabilidad en la calidad; también se considera su disposición ante solicitudes rápidas o cambios en las demandas comerciales.

Gracias a este método, la propuesta de Sueños Cozy se asegura tanto en la prenda como en su envoltorio.

3.5 Normas legales aplicables.

En Sueños Cozy, seguir las leyes forma parte normal de cada jornada. El trabajo se realiza conforme a lo establecido por las regulaciones ecuatorianas sobre comercio, entrada de mercancías y derechos del cliente. Esta base legal garantiza operaciones ordenadas; además, fortalece la credibilidad ante clientes o aliados. A su vez, promueve relaciones más seguras y claras con todos los involucrados.

3.5.1 Constitución de la República del Ecuador

Reconoce el derecho a iniciar negocios, además garantiza que todos accedan a productos seguros. Asimismo, indica que las compañías tienen obligaciones sociales, no solo económicas. Muestra cómo operar debe incluir cuidado del entorno natural.

3.5.2 Ley Orgánica de Defensa del Consumidor.

Indica que los artículos tienen que tener las cualidades anunciadas. Asimismo, permite al comprador regresar o sustituir lo adquirido en caso de fallas.

3.5.3 Ley de Comercio Electrónico, Firmas y Mensajes de Datos.

Da valor legal a las operaciones por internet. Controla cómo se usan las firmas digitales además exige proteger la información de los clientes online.

3.5.4 Normativa aduanera.

Las compras hechas desde EE. UU. tienen que seguir lo establecido por el SENAE ecuatoriano. Eso quiere decir informar sobre la carga, cubrir costos como aranceles o gravámenes, además respetar normas de rotulado para artículos tejidos.

3.5.5 Reglas del trabajo o impuestos.

La empresa sigue el Código del Trabajo al contratar trabajadores. Asimismo, lleva registro de sus movimientos económicos mediante lo indicado por el SRI.

3.5.6 Propiedad intelectual.

El nombre e imagen de Sueños Cozy están registrados en SENADI, un paso clave para impedir uso no permitido por otras personas.

3.6 Localización del negocio, tanto en zona amplia como cercana.

La posición de Sueños Cozy fue elegida para agilizar el trabajo de transporte y atender rápido a quienes compran. De esta manera se economiza tiempos de entregas y así gastos extras. Asimismo, ubicarse aquí fortalece la conexión con los proveedores, impactando favorablemente en el resultado del servicio.

Esta investigación analiza la condición general de la urbe y la nación, mientras observa el área próxima junto con las características específicas del lugar.

3.6.1 Macro de ubicación.

La compañía opera en el Distrito Metropolitano de Quito, capital del país, además centro importante para negocios dentro de Ecuador.

La ciudad tiene buena conexión por carretera, junto con acceso a servicios logísticos dentro y fuera del país; además, el uso frecuente de internet y plataformas digitales impulsa las ventas online.

En Quito hay servicios de envío rápido que ayudan a llevar mercancías a otras regiones con tiempos ajustados, aumentando así el acceso comercial fuera del área urbana.

3.6.2 Ubicación micro

El día a día de Sueños Cozy transcurre en un lugar cómodo y bien conectado con la ciudad.

La ubicación permite llegar sin complicaciones, ya que está cerca de rutas principales y cuenta con todo lo que se necesita para trabajar sin interrupciones: buena electricidad, internet rápido y un entorno seguro.

El espacio se aprovecha al máximo.

En una parte se guardan las prendas cuidadosamente para que se mantengan en perfecto estado, en otra se preparan los pedidos con el material necesario para su envío, y en una oficina separada se llevan las gestiones y se atiende a cada cliente con la dedicación que merece.

Está cerca de servicios de envío locales, así que tarda menos tiempo en entregar y cuesta menos transportar. Esto ayuda a que el cliente esté más satisfecho.

3.6.3 Ventajas estratégicas de la ubicación

Acceso rápido a rutas clave de transporte nacional. Además, permite el movimiento inmediato hacia diversos servicios.

Logísticos junto con distribuidores permiten mayor presencia local desde Quito. La red de transporte amplía el alcance en la zona. Operar desde un sitio estable mejora la percepción externa.

La posición elegida permite a Sueños Cozy operar con más orden, hace más sencilla la gestión interna, además de mejorar su respuesta ante las demandas del público.

3.7 Matriz de impactos y mitigación

En Sueños Cozy, al igual que en muchos pequeños emprendimientos, ciertos factores pueden alterar las operaciones diarias. Debido a que la detección temprana es importante, detectar los riesgos con anticipación acelera las respuestas cuando surgen problemas. De esta manera, los resultados negativos son menos probables o más fáciles de gestionar. Cuando la preparación es constante, los contratiempos no provocan grandes retrasos.

3.7.1 Identificación de riesgos.

Además de las principales amenazas a las que se enfrenta la empresa se encuentran:

Retrasos en las importaciones causados por procedimientos aduaneros lentos o problemas durante el envío al extranjero.

Los problemas en el extranjero combinados con retrasos burocráticos reducen la velocidad de entrega.

Los inconvenientes con entregas internacionales, combinados con tiempos largos de gestión, causan demoras. Los obstáculos en transporte exterior, junto a lentitud al pasar la aduana, impactan los cronogramas.

Cambios en la moneda aumentan lo que se paga fuera del país. Variaciones que suben el valor de productos foráneos. Modificaciones que alteran precios globales. Ajustes en tasas generan más gasto al traer mercancía desde otros lugares.

Fallas en logística interna, como errores al gestionar inventario o durante el embalaje de envíos.

Problemas en la plataforma digital o problemas con los métodos de pago.

Un competidor fuerte que, en cambio, apunta al mismo grupo de clientes.

3.7.2 Matriz de impacto.

La matriz de impacto ayuda a identificar riesgos en Sueños Cozy. Evalúa la posibilidad de cada suceso junto con sus efectos sobre el negocio. La información de la matriz permitirá atender las medidas por orden de prioridad, desde lo esencial. De este modo, se anticipan problemas futuros mientras se establece un plan si llegan a pasar. El objetivo es salvaguardar las operaciones diarias, los niveles de servicio y la experiencia del cliente. A continuación, encontrará la versión organizada de esta matriz.

Tabla 13: Matriz de impacto

Aspecto	Riesgo	Probabilidad	Impacto	Nivel de atención
Ambiental	Uso excesivo de empaques plásticos	Media	Medio	Importante
	Generación de residuos por embalajes	Baja	Medio	Moderado
	Dependencia de proveedores internacionales sin políticas ambientales claras	Media	Alto	Crítico
Administrativo	Falta de control en procesos de importación y despacho	Media	Alto	Crítico
	Errores en la planificación de pedidos internacionales	Media	Medio	Importante

	Dependencia de pocas personas para la gestión operativa	Baja	Alto	Importante
Financiero	Variación del tipo de cambio dólar–costos logísticos	Alta	Medio	Importante
	Incremento de costos de importación y transporte	Media	Alto	Crítico
	Retrasos en pagos de clientes por ventas en línea	Media	Medio	Importante
Social	Insatisfacción del cliente por retrasos en entregas	Media	Alto	Crítico
	Mala gestión de reclamos en canales digitales	Media	Medio	Importante
	Deterioro de la imagen de marca en redes sociales	Media	Alto	Crítico

Fuente: Elaboración propia

3.7.3 Plan de mitigación

Este plan permitirá actuar ante los riesgos planteados en la matriz de impacto. En lugar de esperar al momento del problema, se tomarán pasos previos para disminuir sus efectos. Con estas acciones, se busca garantizar el funcionamiento continuo del negocio, cuidar el nivel del servicio ofrecido y respetar los compromisos con quienes confían en la empresa, sobre todo cuando ocurre algo inesperado.

Mitigación ambiental: Sueños Cozy buscará reducir el uso de empaques plásticos, optando progresivamente por materiales reciclables. Además, se evaluará a los proveedores internacionales considerando criterios básicos de responsabilidad ambiental, especialmente en procesos de fabricación y embalaje.

Mitigación administrativa: La empresa establecerá procedimientos claros para la gestión de importaciones, inventarios y despacho de pedidos. También se fomentará la capacitación del personal para asegurar continuidad operativa y reducir errores en la planificación.

Mitigación financiera: Se mantendrá un control permanente de costos asociados a importación, logística y ventas. Asimismo, se incluirán márgenes de seguridad en la

fijación de precios para cubrir variaciones del tipo de cambio y aumentos inesperados en costos internacionales.

Mitigación social: Se fortalecerá la atención al cliente a través de canales digitales eficientes, priorizando la comunicación clara sobre tiempos de entrega. Además, se gestionarán adecuadamente los reclamos y se cuidará la reputación de la marca en redes sociales.

Así, Sueños Cozy hace frente a lo inesperado; además mejora su flexibilidad al mismo tiempo que controla los detalles sin bajar el ritmo. Aun así, se ajusta con agilidad cuando surge algo de golpe.

CAPÍTULO IV

ESTUDIO ECONÓMICO Y EVALUACIÓN FINANCIERA

4.1. Estructuración económica del negocio

Este capítulo explica los temas económicos y financieros del proyecto Sueños Cozy, para mostrar si es viable y cómo podría funcionar en el futuro. Primero se describe cuánto dinero se necesita al inicio, junto con opciones de dónde conseguirlo. Después aparecen previsiones sobre ingresos, costos y gastos, útiles para entender cómo irá la economía del negocio. También incluye análisis importantes: resultados anuales, umbral de rentabilidad, entradas y salidas de efectivo, además del resumen patrimonial; todos ellos ayudan a planear frente a distintas situaciones. Todo lo anterior tiene como objetivo entregar datos comprensibles y precisos, útiles tanto para manejar mejor la iniciativa como para elegir acciones que aseguren su continuidad.

4.1.1 Plan de inversiones.

Para comenzar Sueños Cozy, se necesita un capital al inicio que pague todo lo esencial y evite problemas después. Este gasto abarca objetos físicos - como muebles, máquinas o utensilios - junto con elementos invisibles, por ejemplo, registrar el nombre, crear la web o promocionar al empezar.

Respecto a la infraestructura física, se comprará mobiliario como estanterías y cajas para organizar existencias; además, habrá mesas específicas para empaquetar productos. Asimismo, se incluirán computadoras e impresoras útiles para trámites administrativos. Desde el lado digital, se creará una tienda virtual actualizada, se instalarán métodos confiables de cobro electrónico y se integrarán funciones que muestren en tiempo real cómo va cada encargo.

Parte importante del dinero se usa en comprar productos al inicio, con distintos tipos, medidas y tonalidades para cumplir expectativas desde un comienzo. Con esta estrategia se tiene como finalidad que al iniciar todo formalmente se reduzcan los contratiempos usando bien lo invertido.

Antes de iniciar sus actividades, Sueños Cozy invirtió \$1,935.68 USD en trámites legales, el diseño de su identidad de marca y la creación de su plataforma digital. Estos gastos iniciales no se registraron como simples costos, sino como activos intangibles, porque seguirán generando valor para el negocio en los próximos años. Así lo recomiendan las normas internacionales para pequeñas empresas (NIIF PYMES). Este monto se distribuirá en partes iguales (\$645.23 USD anuales) como gasto en los

primeros tres años de operación, asegurando que las cuentas muestren de manera justa cómo estos recursos contribuyen al crecimiento de la empresa.

4.1.2 Fuentes de financiamiento - aportantes

El éxito en el lanzamiento de un emprendimiento no depende únicamente de una buena idea, sino también de una planificación financiera sólida que combine, de forma armónica, recursos propios y externos. En el caso de *Sueños Cozy*, se ha diseñado una estrategia híbrida que integra:

- Capital interno (aportado por los socios)
- Instrumentos financieros externos
- Mecanismos alternativos de financiamiento

Este modelo busca lograr un equilibrio que permita maximizar el retorno esperado, minimizar los riesgos y mantener la autonomía estratégica del proyecto.

4.1.2.1 Capital Interno: Compromiso y Ventajas

Los socios fundadores realizarán aportes provenientes principalmente de:

- Ahorros personales.
- Utilidades obtenidas en emprendimientos anteriores.

La asignación de estos recursos se orientará de manera prioritaria a:

- Gastos de constitución legal y administrativos.
- Infraestructura física, como mobiliario y equipos.
- Avance en tecnología, sobre todo con sitios web para vender productos.
- Dinero al principio, usado para comprar los primeros productos en stock.

Ventajas principales de este tipo de dinero:

- Aumenta la confianza además genera interés en posibles inversores.
- Solicitar créditos inicialmente ya no sería necesario.
- Permite decidir con más autonomía en temas clave.

4.1.2.2 Financiamiento Externo: Diversificación Controlada

El ingreso a recursos externos sigue una estrategia dividida en tres partes: primero, distintos canales; luego, variedad de orígenes; además, distribución equilibrada

1. Crédito bancario tradicional
 - Monto ajustado a la capacidad real de pago.

- Negociación de tasas preferenciales.
 - Plazos acordes a los flujos de ingresos proyectados.
2. Programas de apoyo al emprendimiento
- Fondos concursables de origen público (por ejemplo, BanEcuador).
 - Aceleradoras privadas enfocadas en el sector del retail digital.
3. Financiamiento colectivo
- Campañas en plataformas reguladas de crowdfunding.
 - Participación de micro inversionistas con interés en el sector.

4.1.2.3 Gestión Integral del Riesgo Financiero

Este sistema de dinero se hizo así para:

- Dar reparto al peso del crédito para no acumular deuda en un solo lado.
- Ten siempre algo de efectivo guardado por si surgen imprevistos.
- Conservar ratios de endeudamiento saludables, no superiores al 40%.
- Asegurar poder volver a invertir dentro de un tiempo razonable.

Sustento teórico

Con el fin de apoyar bien el esquema económico de Sueños Cozy, se aplicaron conceptos sencillos conocidos; esto explica la razón detrás de usar ciertas formas de pago o estrategias para reducir riesgos al invertir. Aunque muchos enfoques existen, este parte de bases comprobadas. En lugar de inventar desde cero, mira lo ya validado.

Así queda más fácil entender cómo funcionan las decisiones financieras. Con esto, no se adivina nada. Además, ayuda a tomar medidas con mejor criterio. Por eso mismo, el proceso gana estabilidad. Mientras tanto, otros modelos pueden ser menos predecibles.

La teoría de la agencia se analiza mucho en gestión y economía. Habla sobre posibles roces entre dueños del dinero - llamados “principales” - con quienes lo manejan u otorgan - los “agentes”. Esos desacuerdos podrían causar choques de intereses, algo que hay que anticipar controlarlo (Jensen & Meckling, 1976). El plan usado aquí incluye formas de igualar metas a fin de evitar esos problemas.

Según Myers y Majluf (1984), muchas compañías optan por usar dinero propio al empezar. Si no alcanza, buscan préstamos. Solo si eso falla, venden acciones. Así

evitan pagar de más por conseguir fondos. También así siguen decidiendo sin presiones externas.

Método de arranque autónomo. Esta estrategia usa lo accesible, incorporando respuestas sencillas para iniciar o escalar sin apoyarse en capital ajeno (Van Auken, 2005). En Sueños Cozy pasa parecido: manejan sus ganancias con atención, revisando cada desembolso para aumentar su utilidad, logrando resultados reales sin derroches.

Nota metodológica: Los montos, condiciones y proyecciones específicas pueden consultarse en:

Tabla 10: Proyección de fuentes vs. aplicaciones.

Anexo A: Escenarios simulados de acceso a crédito.

Tabla 14: Proyección de fuentes y aplicaciones de Sueños Cozy

Fuente de financiamiento	Monto estimado (USD)	Destino de los fondos
Aporte propio	5000	Compra inicial de inventario, gastos administrativos y registro legal del negocio
Crowdfunding	3500	Campaña de marketing digital y mejora de la plataforma de venta en línea
Crédito bancario	7000	Adquisición de infraestructura tecnológica y capital de trabajo para los primeros seis meses
Inversor ángel	4000	Expansión de la línea de productos y contratación de personal clave
Programas de apoyo gubernamental o incubadoras	2500	Capacitación empresarial y asesoría técnica especializada

Fuente: Elaboración propia (2025) con base en Van Auken (2005), Myers y Majluf (1984) y Jensen y Meckling (1976).

Resumen de los casos simulados.

Para prever cómo reacciona lo económico bajo distintas situaciones crediticias, se hizo un modelo con tres supuestos: favorable, normal y desfavorable. En cada caso cambió la tasa, el periodo de devolución o el ingreso operativo, viendo así su impacto sobre la cuota mensual, el total pagado y el nivel de protección frente al pago de intereses (DSCR).

En el caso más favorable, los datos muestran que la empresa tiene suficiente liquidez para cumplir sus obligaciones e invertir nuevamente. Aun así, bajo condiciones normales, la capacidad de pago sigue siendo adecuada según los estándares del rubro. Por último, si las cosas empeoran, pese a tener menos flexibilidad financiera, la deuda permanece inferior al umbral considerado riesgoso.

En el Anexo A está el desglose de los cálculos junto con las tablas de sensibilidad asociadas.

4.1.3 Presupuesto de ingresos

Modelo Predictivo para el Primer Ejercicio

El presupuesto de ingresos es clave para validar financieramente el modelo de negocio de *Sueños Cozy*. Además de cuantificar las expectativas, sirve como:

- sistema de medición temprana de la aceptación del mercado;
- herramienta para ajustar de forma dinámica las estrategias comerciales; y
- base de referencia para la gestión de la liquidez operativa.
- La proyección se apoya en cuatro pilares:

Tabla 15: Parámetros y fuentes de validación para la proyección de ingresos del primer ejercicio

Variable	Parámetro	Fuente de validación
Precio unitario	USD 45,00	Benchmarking competitivo y análisis de elasticidad precio–demanda
Volumen base	120 unidades / mes	Test de concepto con el mercado objetivo

Variable	Parámetro	Fuente de validación
Tasa de crecimiento	5% mensual compuesto	Curvas de adopción en e-commerce textil
Ajuste estacional	+15% (noviembre–diciembre)	Datos sectoriales (Cámara de Comercio de Quito, 2022)

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Cámara de Comercio de Quito (2022)

Justificación del ajuste en el precio de venta

Cuando se elaboró el estudio de mercado de Sueños Cozy, se utilizó un precio tentativo de \$25 por unidad.

Este número fue solo un inicio para estudiar cómo recibió el grupo clave el producto, además dio una base para evaluar si funcionaría bien en ese entorno comercial.

No obstante, este valor surgió bajo un enfoque cauteloso, antes de contar con todos los aspectos del modelo comercial bien claros.

Según avanzaba el proyecto, al ajustarse aspectos económicos junto con metas claras, fue necesario repensar el valor inicial.

Al analizar más a fondo el producto, junto con quién lo compra y los gastos reales, quedó claro que \$25 dólares no representaban bien la situación real del negocio, tampoco aseguraban su equilibrio económico. Uno de los motivos que justifican el incremento en el precio es el segmento al que apunta la marca.

Las pijamas importadas desde Estados Unidos están pensadas para un público que prioriza el diseño, la exclusividad y la calidad de los materiales, por lo que no compite por precio bajo, sino por diferenciación.

Las personas que forman parte de este grupo están acostumbradas a pagar más cuando perciben valor real en el producto.

Otro punto importante consistió en revisar la propuesta.

Las pijamas elegidas para Sueños Cozy no son modelos comunes: se hacen con telas resistentes, detalles cuidadosos y diseños actuales; también incluyen envoltorio llamativo que destaca su estilo premium. Todo esto eleva el estándar frente a la competencia local, y por ende, respalda un precio superior.

También influirán en los costos logísticos.

Traer mercancía desde EE.UU. implica gastos por aranceles, fletes internacionales, almacenamiento y revisión de calidad.

Estos componentes no estaban totalmente considerados al fijar el precio referencial de \$25.

Por tanto, establecer un precio más elevado permite cubrir estos costos sin poner en riesgo la viabilidad del negocio.

Finalmente, se tomó en cuenta el posicionamiento que se quiere lograr con la marca.

En vez de apostar por el volumen o el descuento, Sueños Cozy opta por captar un estilo de vida, por el recurso a la simplicidad y no al exceso.

En este sentido, el precio oculta en su interior un valor simbólico y por otro lado, refuerza el carácter de exclusividad del producto.

Por esta razón se eligió como base de las estimaciones económicas el precio de \$45 dólares, en lugar de otras opciones. La elección nace de necesidades prácticas más que de teorías o suposiciones, por así referirnos.

Evidentemente se puede cambiar el precio; hay margen de maniobra al respecto introduciendo cambios conforme se va desarrollando el mercado.

Es obligatorio que el precio como tal, dé cabida también a los objetivos comerciales del producto y a la información que ofrece el modelo de negocio. El establecer una relación clara entre el costo del producto y el propósito de los equipos permite mejorar la comprensión de los equipos que intervienen en este proceso.

Componentes Clave del Modelo de negocio: Configuración de los Canales de Distribución.

1. Ventas directas alcanzan el 70% de los pedidos esperados, los cuales serán gestionados desde la tienda virtual interna de Sueños Cozy. Este canal incluye el control completo sobre la presentación de los productos, el ajuste de los precios o la activación de ciertas promociones. Al no incluir intermediarios, la ganancia bruta alcanza una media de aproximadamente un 60%, lo cual lo convierte en un procedimiento de distribución lo más eficiente posible. De esta manera se establece una relación más cercana con los clientes incentivando la recompra.

2. Marketplaces asociados

Representará un 30 % de las ventas totales, a partir de plataformas de ecommerce ya maduras como Amazon o Mercado Libre, comerciales similares; si bien este canal

genera la carga de una media del 15 % de comisión, acarrean beneficios estratégicos como una audiencia de mayor alcance, el aprovechamiento de la infraestructura de logística de aquellas plataformas en las que almacenan y despachan; la posibilidad de captar consumidores que no se dirigen a la tienda virtual de la firma.

La inclusión de los marketplaces como canal de aproximación secundario sin duda que refuerza en gran medida el modelo comercial de Sueños Cozy. Para nosotros, incorporar marketplaces como canal de aproximación nos da tres beneficios clave:

Amplificamos aún más la visibilidad de marca de manera orgánica

Diversificamos los canales de distribución

Optimizamos recursos uniendo las ventas directas y las externas

El modelo dual donde coexiste nuestra plataforma propia y los marketplaces consolidados resulta especialmente productiva:

- Mantiene márgenes sanos a partir de las ventas directas
- Captar nuevos nichos mediante plataformas donde ya están consolidadas
- Reducir la dependencia de un único canal de comercialización.

Los datos surgidos de los primeros trimestres de experiencia demuestran que esta arquitectura híbrida no sólo amplía el alcance de comercialización, sino que, además, fortalece la robustez del negocio ante fluctuaciones del marketing digital.

Dinámica de crecimiento

a) Fórmula para unidades proyectadas

- $Q(n) = Q_0 \times (1 + g)^{(n-1)} \times (1 + A_e)$
- Donde:
- $Q(n)$ = unidades proyectadas en el mes n
- Q_0 = unidades del mes inicial (unidades)
- g = tasa de crecimiento mensual compuesta (decimales)
- n = número de mes en la proyección, siendo $n = 1$ para el primer mes.
- A_e = ajuste estacional expresado en forma decimal (0 para meses sin estacionalidad y 0,15 para noviembre y diciembre)

b) Fórmula para ingreso proyectado

$$I(n) = Q(n) \times P$$

Donde

- $I(n)$: ingreso proyectado del mes n .
- P : precio unitario (USD 45,00 en este modelo).

Ejemplos de cálculo (enero, febrero, noviembre y diciembre)

-. Enero (n = 1)

$$Q(1) = Q_0 \times (1 + g)^0 = 120 \times (1 + 0,5)^{(1-1)} = 120 \times (1,05)^0 = 120 \text{ unidades}$$

$$I(1) = 120 \times 45 = \$ 5.400$$

-. Febrero (n = 2)

$$Q(2) = 120 \times (1,05)^1 = 126 \text{ unidades}$$

$$I(1) = 126 \times 45 = \$ 5.670$$

-. Noviembre (n = 11 con estacionalidad)

$$Q(11) = 120 \times (1,05)^{10} \times (1 + 0,15) = 224,79 \text{ unidades}$$

$$I(11) = 224,79 \times 45 = \$ 10.115,44$$

-. Diciembre (n = 12 con estacionalidad)

$$Q(12) = 120 \times (1,05)^{11} \times (1 + 0,15) = 236,03 \text{ unidades}$$

$$I(11) = 236,03 \times 45 = \$ 10.621,21$$

Nota: Las cifras se muestran con dos decimales; pequeñas diferencias pueden aparecer por redondeo.

La siguiente tabla presenta la proyección mensual de unidades vendidas e ingresos correspondientes al primer ejercicio operativo de Sueños Cozy. Esta estimación se ha elaborado aplicando la fórmula de crecimiento compuesto con una tasa mensual del 5 % y un ajuste estacional del 15 % para los meses de noviembre y diciembre, a fin de reflejar el incremento en la demanda propio de la temporada alta. El cálculo de ingresos resulta de multiplicar el volumen proyectado de unidades por el precio unitario establecido en USD 45,00. Este insumo constituye una herramienta clave para la planificación financiera y la evaluación del potencial comercial de la empresa durante su primer año de operaciones.

Tabla 16: Proyección mensual de unidades vendidas e ingresos del primer ejercicio de Sueños Cozy

n (mes)	Mes	Unidades proyectadas	Precio unitario (\$)	Ingreso proyectado (\$)
1	Enero	120	\$45	\$5.400

n (mes)	Mes	Unidades proyectadas	Precio unitario (\$)	Ingreso proyectado (\$)
2	Febrero	126	\$45	\$5.670
3	Marzo	132,3	\$45	\$5.953,5
4	Abril	138,92	\$45	\$6.251,18
5	Mayo	145,86	\$45	\$6.563,73
6	Junio	153,15	\$45	\$6.891,92
7	Julio	160,81	\$45	\$7.236,52
8	Agosto	168,85	\$45	\$7.598,34
9	Septiembre	177,29	\$45	\$7.978,26
10	Octubre	186,16	\$45	\$8.377,17
11	Noviembre	224,79	\$45	\$10.115,44
12	Diciembre	236,03	\$45	\$10.621,21

Fuente: Elaboración propia a partir de datos internos y supuestos de crecimiento definidos en el modelo financiero (2025)

El siguiente gráfico ilustra el comportamiento estimado de las ventas mensuales de Sueños Cozy durante su primer año de operaciones. Nuestro modelo predictivo se construye sobre dos premisas fundamentales:

1. **Crecimiento orgánico mensual:**

Se aplica una tasa de crecimiento compuesto del 5% mensual, partiendo de una base inicial conservadora. Este continuo aumento se valida mediante:

- La evolución constante de la marca en el mercado
- La actualización de las estrategias de marketing.
- La captación prevista de nuevos clientes, tanto de los existentes

como de los nuevos clientes

2. **Ajuste estacional:**

Junto con noviembre y diciembre, se añade un incremento adicional del 15%, basado en:

- Datos históricos de comercio electrónico
- Patrones de consumo durante la temporada navideña
- Las campañas de marketing previstas para ese periodo

Interpretación del gráfico:

El gráfico muestra dos tendencias principales:

- La curva ascendente en los meses habituales
- El aumento del volumen de compras de los consumidores en los meses habituales y en los dos meses de diciembre

Esto no solo respalda la afirmación de escalar el modelo de negocio, sino que también:

- ✓ Establece la elasticidad del producto, ajustada según la estacionalidad de la economía
- ✓ Valida la posibilidad de captar una mayor cuota de mercado durante los periodos de mayor demanda.
- ✓ Establece la posibilidad de un crecimiento continuo en volumen a medio plazo

Implicaciones estratégicas:

Los resultados respaldan la conclusión que debemos:

- Pronosticar con anticipación los niveles de inventario para los meses de mayor demanda.
- Planificar la capacidad logística para ciclos predecibles.
- Ajustar las estrategias de marketing o los recursos según los periodos de alta demanda.

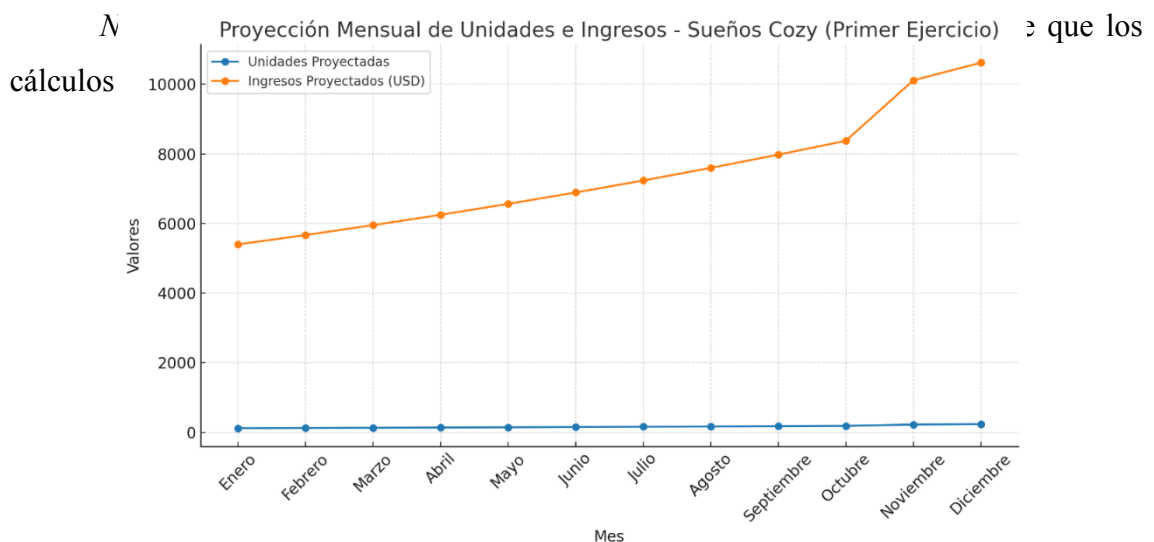


Gráfico 8: Proyección mensual de unidades e ingresos para el primer año.

Factores de riesgo incorporados

- Variación mensual de $\pm 3\%$ por cambios de mercado.
- Cancelaciones estimadas del 2% sobre las ventas proyectadas.

Validación teórica

- Presupuesto base incremental (Bernier, 1979): crecimiento porcentual constante.
- Comportamiento del consumidor digital (Lilien et al., 2017): estacionalidad en compras online.
- Enfoque de escenarios (Courtney et al., 1997): bandas de variabilidad para la proyección.

Aplicación práctica

Los resultados alimentan directamente:

- el cálculo del punto de equilibrio (sección 4.1.7),
- el plan de reinversión de utilidades, y
- los umbrales para activar líneas de crédito contingentes.

4.1.4. Presupuesto de costos

Para garantizar la viabilidad del negocio durante su primer año de operaciones, resulta indispensable contar con una estimación detallada de los costos que se generarán en este período. El presupuesto contribuye a poder prever necesidades financieras, definir prioridades y establecer estrategias para optimizar recursos evitando, así, gastos innecesarios y manteniendo un equilibrio en el flujo de caja. En el actual caso, el cálculo se ha realizado en base a información real de cotizaciones, precios de mercado y previsiones internas y ha incluido tanto los costes fijos como sus variables y extraordinarios, incluso un margen de contingencia del 5% del presupuesto anual que permita hacer frente a un contingente que pueda ocurrir durante la operación.

Tabla 17: Presupuesto estimado de costos para el primer año de operaciones

Categoría	Concepto	Costo mensual (\$)	Costo anual (\$)
Costos fijos	Arriendo de oficina/almacén	250	3.000
	Servicios básicos (agua, luz, internet)	80	960
	Remuneración administrativa	500	6.000
	Publicidad digital de mantenimiento	100	1.200
	Mantenimiento y mejoras de la plataforma web	50	600
Costos variables	Compra de inventario (pijamas importadas)	1.000	12.000
	Material de embalaje y etiquetado	50	600
	Servicio de envíos nacionales	70	840
Costos extraordinarios	Campañas publicitarias especiales	200	2.400
Contingencia (5 %)	—		1.370
Total, estimado	—		28.970

Fuente: Elaboración propia a partir de cotizaciones de proveedores y referencias de mercado (2025).

La ilustración que se visualiza a continuación representa la distribución del presupuesto estimativo de costes para el primer ejercicio de funcionamiento de Sueños Cozy.

Este gráfico complementa la información que se expone a través de la tabla previa, puesto que permite identificar de manera rápida cuáles son los rubros que tienen mayor peso dentro de la estructura de costes, al mismo tiempo que permite ver de forma clara cómo se distribuyen los recursos a través de las diversas áreas de la compañía.

Igualmente, esta construcción gráfica ayuda a la interpretación de los datos con mayor facilidad, constituyendo un refuerzo de la planificación de los precios y haciéndose un apoyo para la toma de decisiones estratégicas.

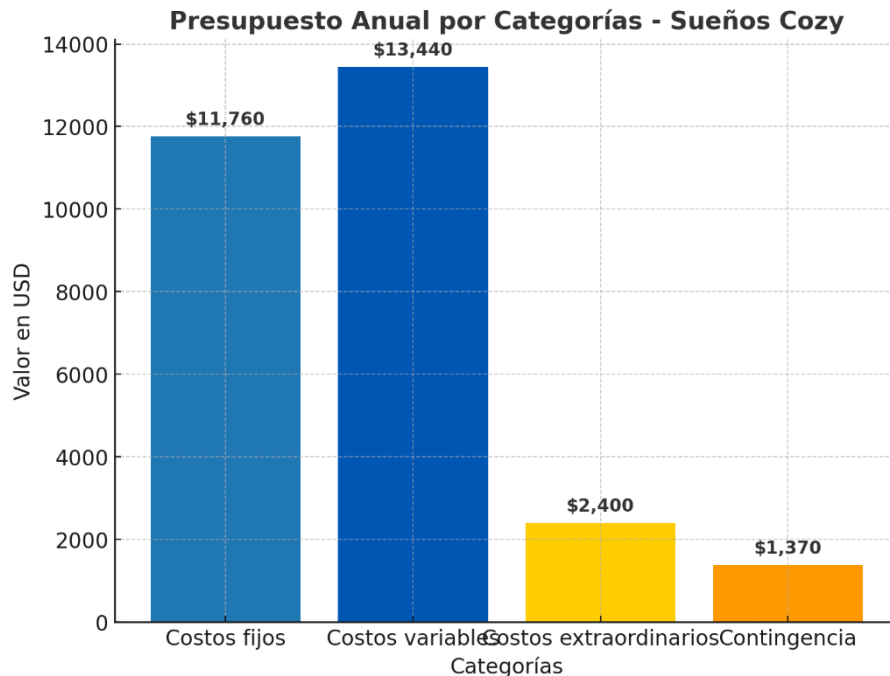


Gráfico 9: Elaboración propia a partir de cotizaciones de proveedores y referencias de mercado (2025).

En la gráfica se observa que los **costos variables** concentran la mayor parte del presupuesto anual, impulsados principalmente por la compra de inventario de pijamas premium importadas. Este resultado evidencia que el abastecimiento es la principal variable que se incluye en la operación y el elemento que requiere mayor inversión para poder soportar la propuesta de valor de la empresa.

En segundo lugar, se encuentran los costos fijos, que están constituidos por rubros como el arriendo, los gastos básicos, las remuneraciones y el mantenimiento de la web (elementos imprescindibles para asegurar la operatividad del negocio de manera continua). En un menor porcentaje y, no obstante, no menos importante, se encuentran los costos extraordinarios, que comprenden la publicidad por campañas, etc.

En conclusión, el presupuesto estimado no solo explica a dónde va cada recurso necesario, sino también orienta la gestión de las finanzas hacia la sostenibilidad del negocio, un soporte esencial para las previsiones de ingresos y la evaluación de la rentabilidad.

4.1.5. Presupuesto de gastos

Para el correcto funcionamiento de Sueños Cozy durante su primer año de operación, resulta necesario contar con un presupuesto de gastos que permita anticipar y gestionar las erogaciones necesarias para mantener la actividad de la propuesta de valor. Este presupuesto se compone, en su mayor parte, de los gastos administrativos, operativos y comerciales, que, aunque no siempre devengan ingresos directamente, son necesarios para poder asegurar la continuidad y calidad del servicio.

En este caso, la estimación de los gastos se ha elaborado considerando precios de mercado, referencias de cotizaciones y proyecciones internas, garantizando que los recursos se asignen a las áreas prioritarias para el desarrollo del negocio. La planificación busca optimizar la eficiencia operativa, evitando sobrecostos y permitiendo mantener un equilibrio entre el control de gastos y la calidad de la oferta.

La siguiente tabla muestra la discriminación del presupuesto de gastos:

Tabla 18: Presupuesto estimado de gastos para el primer año de operaciones

Categoría	Concepto	Gasto anual (\$)
Administrativos	Papelería y suministros de oficina	1.200,00
Administrativos	Servicios de contabilidad externa	3.600,00
Administrativos	Mantenimiento y limpieza	1.800,00
Operativos	Transporte local	2.400,00
Operativos	Servicios de mensajería y documentación	1.200,00
Comerciales	Material promocional impreso	3.600,00
Comerciales	Capacitación y desarrollo del personal	3.000,00
Total estimado		16.800,00

Fuente: Elaboración propia a partir de cotizaciones de proveedores y referencias de mercado (2025).

En la siguiente gráfica la distribución del presupuesto se muestra en tres apartados: costos fijos, costos variables y gastos extraordinarios. Esto permite visualizar

de forma rápida las categorías que concentran la mayor parte de los recursos y como se asignan las inversiones para los operaciones diarias. Así mismo ayuda a comprender la estrategia para mantener el equilibrio entre gastos e ingresos.

Distribución del Presupuesto de Gastos Anual - Sueños Cozy

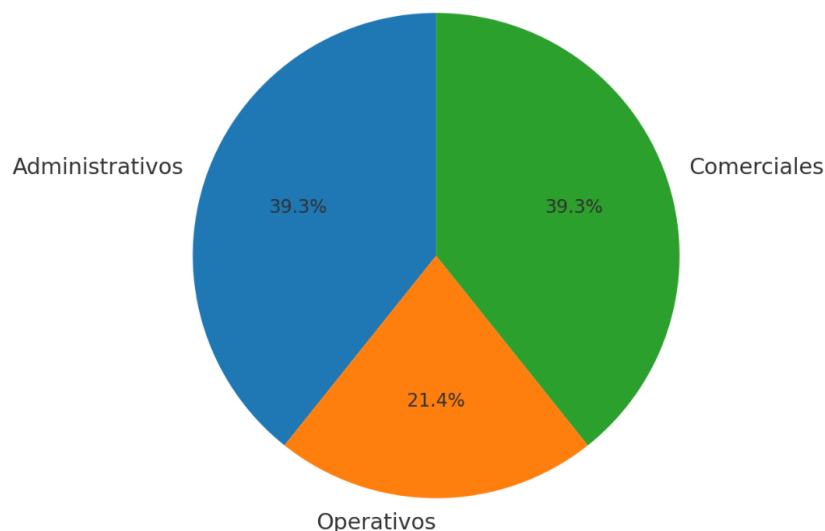


Gráfico 10: Elaboración propia a partir de cotizaciones de proveedores y referencias de mercado (2025).

La representación gráfica de los datos permite ver cómo queda distribuido el presupuesto que se proyecta para este negocio a partir de tres áreas específicas. La mayor parte de ellos, en concreto el 39,3 %, se asigna a gastos administrativos y comerciales; es el gasto que se ve reforzado por la importancia que tiene el hecho de que las prendas lleguen en buenas condiciones y de forma oportuna; le sigue la partida de gastos operativos internos, que representa un 21,4 % de los gastos necesarios para el mantenimiento y gestión de la operativa interna de la empresa;

Esta distribución es la que pone en evidencia una estrategia financiera que entiende que para poder operar es necesario garantizar el abastecimiento y el mantenimiento del funcionamiento interno, todo sin dejar de lado la necesidad de invertir en su promoción para ayudar al crecimiento de la empresa Sueños Cozy.

4.1.6 Estado de pérdidas y ganancias proyectadas

En lugar de trabajar con un cálculo único, se ha querido simular tres escenarios donde se entiende qué le podría pasar a la empresa en función de cómo fueran cambiando las condiciones en el mercado. De este modo se han considerado tres posibilidades; una en la que las cosas salen mejor de lo esperado, otra en la que se

cumplen las expectativas de forma moderada, y otra opción más conservadora, por si el negocio de Sueños Cozy se encuentra con obstáculos; este tipo de análisis permite prepararse para las diferentes realidades.

Esta forma de proyectar no solo da mayor realismo al análisis, sino que también ayuda a tomar decisiones mejores fundamentadas.

A continuación, se describen los supuestos claves que se tomaron en cuenta para cada escenario.

Tabla 19: Supuestos y parámetros financieros para los escenarios optimista, base y pesimista de Sueños Cozy

Parámetro	Escenario Optimista	Escenario Base	Escenario Pesimista
Unidades base mensuales	130 unidades	120 unidades	100 unidades
Tasa de crecimiento mensual	6 %	5 %	3 %
Ajuste estacional (nov-dic)	+20 %	+15 %	+10 %
Costo de mercancía (%)	20 % del ingreso	25 % del ingreso	30 % del ingreso
Gastos administrativos anuales	\$ 11.000	\$ 10.000	\$ 9.000
Gastos operativos anuales	\$ 1.800	\$ 1.500	\$ 1.300
Publicidad y marketing anuales	\$ 4.000	\$ 3.600	\$ 3.200
Depreciación anual estimada	\$ 500	\$ 500	\$ 500
Impuesto a la renta	25 % sobre la utilidad antes de impuestos	25 % sobre la utilidad antes de impuestos	25 % sobre la utilidad antes de impuestos

Fuente: Elaboración propia (2025), a partir de supuestos del modelo financiero del proyecto.

La siguiente tabla muestra los cálculos mensuales para el primer año del escenario base:

Tabla 20: Cálculos mensuales proyectados del primer año

n (mes)	Mes	Unidades proyectadas	Precio unitario (\$)	Ingreso proyectado (\$)
1	Enero	120	45	5.400,00
2	Febrero	126	45	5.670,00
3	Marzo	132,3	45	5.953,50
4	Abril	138,92	45	6.251,18
5	Mayo	145,86	45	6.563,73
6	Junio	153,15	45	6.891,92
7	Julio	160,81	45	7.236,52
8	Agosto	168,85	45	7.598,34
9	Septiembre	177,29	45	7.978,26
10	Octubre	186,16	45	8.377,17
11	Noviembre	224,79	45	10.115,44
12	Diciembre	236,03	45	10.621,21

TOTAL = 88.657,27

Fuente: Elaboración propia (2025), a partir de supuestos del modelo financiero del proyecto.

De la misma manera se calcularon los otros dos escenarios, los cuales se presentan en la siguiente tabla de manera resumida:

Tabla 21: Resultados de los Ingresos anuales proyectados

Escenario	Ingresos anuales proyectados (\$)
Optimista	103.005,46
Base	88.657,26

Pesimista	65.091,80
-----------	-----------

Fuente: Elaboración propia

Estado de resultados proyectado por escenario

A continuación, se presenta el resumen de los cálculos completos de cada escenario, incluyendo utilidad neta estimada después de impuestos:

Tabla 22: Estado de Resultados Proyectado de Sueños Cozy según tres escenarios (primer año de operaciones)

Concepto	Escenario Optimista	Escenario Base	Escenario Pesimista
Ingresos por ventas	103.005,46	88.657,26	65.091,80
Costo de mercancía	20.601,09	22.164,31	19.527,54
Utilidad bruta	82.404,37	66.492,95	45.564,26
Gastos administrativos	6.600,00	6.600,00	6.600,00
Gastos operativos	3.600,00	3.600,00	3.600,00
Publicidad y marketing	6.600,00	6.600,00	6.600,00
Depreciación	500,00	500,00	500,00
Utilidad antes de impuestos	65.104,37	49.192,95	28.264,26
Impuesto a la renta (25%)	16.276,09	12.298,24	7.066,07
Utilidad neta estimada	48.828,28	36.894,71	21.198,20

Fuente: Elaboración propia (2025), con base en proyecciones financieras y supuestos definidos en el modelo económico del proyecto.

Interpretación

En el escenario optimista, Sueños Cozy alcanzaría una utilidad neta que supera los 48.000 dólares, impulsada por un crecimiento más dinámico, un mayor volumen de ventas y un nivel de gastos que se mantiene controlado frente a los ingresos.

El escenario base refleja una proyección más cauta, aunque igualmente positiva, con utilidades que superan los 38.000 dólares al año, lo cual muestra la solidez del modelo aún en condiciones moderadas.

Por su parte, en el escenario pesimista, si bien las ganancias se reducen, el negocio conserva su viabilidad, logrando un resultado neto cercano a los 21.000 dólares, lo que confirma que incluso en un contexto menos favorable el proyecto sigue siendo sostenible.

El análisis de escenarios financieros múltiples se convierte en una herramienta clave para valorar hasta qué punto el modelo de negocio de Sueños Cozy puede adaptarse a diferentes condiciones del mercado. No se trata solo de proyectar cifras, sino de aprovechar el ejercicio para:

- Reconocer cuáles son las variables que más inciden en la rentabilidad cuando el entorno económico es inestable.
- Diseñar planes de contingencia que permitan responder con rapidez ante posibles crisis.
- Reforzar la confianza en la empresa a través de evaluaciones cuantitativas sólidas.

Para la dirección del proyecto, estos resultados ofrecen una base objetiva que orienta la toma de decisiones estratégicas. En la práctica, esto se puede reformular en los siguientes términos:

- Definir más explícitamente cómo destinar recursos de inversión.
- Modificar la estructura de costos ante condiciones no favorables.
- Comunicar con mayor honradez y equidad con los grupos de interés, la capacidad de la empresa para crear valor.

Desde el punto de vista del financiamiento, tal tipo de análisis proporciona a los inversionistas y a las entidades crediticias:

- Una lectura más exhaustiva de los riesgos.
- Proyecciones fundamentadas en datos históricos y en tendencias del propio sector.
- Cálculos de sensibilidad que muestran cómo afectan al negocio factores externos ajenos a su control.

No se trata de una mera especulación con resultados posibles, sino que constituye una evidencia empírica que sirve para:

- a) Disponer de mejores estrategias empresariales.
- b) Anticiparse a la incertidumbre inherente al propio mercado.
- c) Asegurar un crecimiento de la empresa en el medio y largo plazo.

Asegurar un crecimiento de la empresa en el medio y largo plazo.

4.1.7 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio representa el nivel mínimo de ventas que la empresa debe alcanzar para cubrir todos sus costos, sin generar pérdidas ni ganancias. A partir de este umbral, cada unidad vendida adicional se traduce en utilidades para el negocio. El cálculo se realizó tomando como referencia el escenario base, por considerarse el más realista.

Fórmula utilizada

$$PE = \frac{CF}{P - CVU}$$

Donde:

- **PE** = Punto de equilibrio en unidades
- **CF** = Costos fijos totales anuales
- **P** = Precio de venta por unidad
- **CVU** = Costo variable unitario

Datos del modelo financiero (Escenario Base)

- Precio promedio de venta por unidad (**P**) = 45 USD
- Costo variable unitario (**CVU**) = 11,25 USD
- Costos fijos anuales (**CF**) = 16.800 USD
- Costo variable unitario (**CVU**): 25% del precio, equivalente a 11,25 USD

De esta manera, el margen de contribución unitario es:

$$MC = P - CVU = 45 - 11,25 = 33,75$$

El punto de equilibrio en unidades resulta de dividir los costos fijos entre el margen de contribución unitario:

$$PE = \frac{CF}{P - CVU} = \frac{16.800}{33,75} = 497,78 \approx 498 \text{ unidades}$$

En términos monetarios, el punto de equilibrio puede expresarse como:

$$PE\$ = \frac{CF}{P - CVU/P} = \frac{16.800}{0,75} = 22.400 \text{ USD}$$

Esto significa que la empresa deberá vender aproximadamente **498 unidades al año** para cubrir todos sus costos, lo que equivale a **22.400 USD en ventas anuales**. En

promedio, esto representa cerca de **42 unidades mensuales**, considerando una distribución homogénea y sin efectos estacionales.

El siguiente gráfico ilustra dos escenarios clave: por un lado, el área en **rojo**, que refleja las pérdidas que se generan cuando las ventas no llegan al punto de equilibrio; y por otro, el área en **verde**, que muestra las utilidades que se consiguen una vez que ese nivel se supera.

El cruce de las curvas de costos e ingresos indica el umbral mínimo que el negocio debe alcanzar para no operar con déficit. En este caso, se trata de aproximadamente **498 unidades vendidas**, lo que equivale a unos **22.400 dólares**.

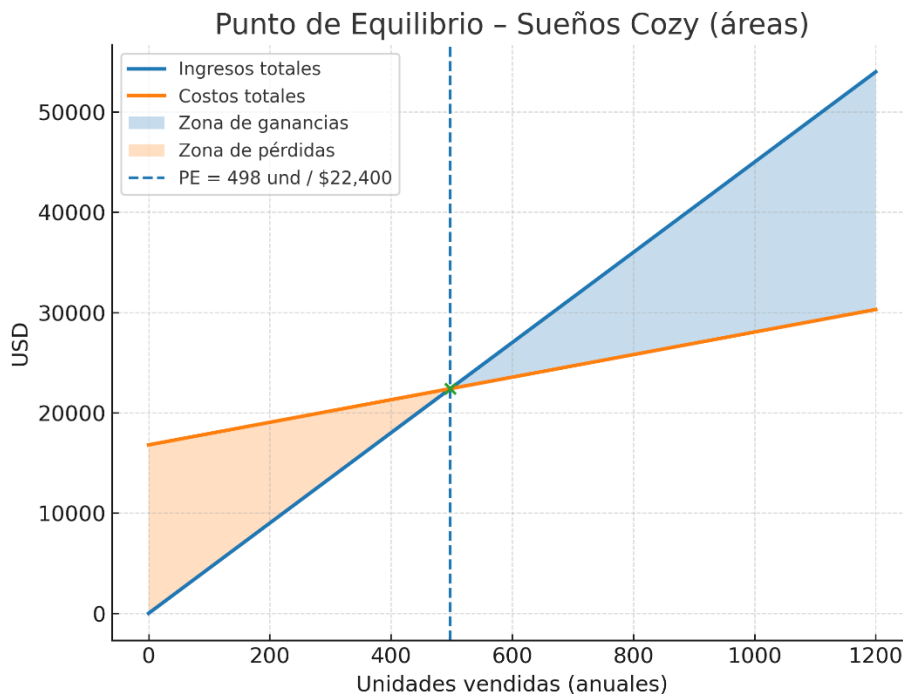


Figura 11: Elaboración propia

Lo importante de esta representación es que permite visualizar con claridad a partir de qué momento la empresa deja de perder dinero y comienza a ganar. En pocas palabras, el punto de equilibrio marca la frontera entre pérdidas y rentabilidad.

A medida que las ventas aumentan y se avanza hacia el área verde, cada unidad adicional vendida significa un beneficio neto para la empresa. Por lo tanto, esta gráfica no solo sirve como herramienta contable, sino como una ayuda concreta para una toma de decisiones estratégicas.

Cuando se presentan las proyecciones financieras no solo vale la pena mostrar buenos resultados, sino que también es necesario advertir de la eventualidad de resultados negativos, algo que se obtiene al incluir esta perspectiva de prudencia, lo que evidencia que el análisis no se conforma con una impresión optimista; esto es, con una percepción de una situación deseable, sino que reconoce riesgos reales y limitaciones que pueden impactar negativamente en la performance. El estudio gana con ello no solo en credibilidad, sino que transmite una mayor solvencia en tanto que refleja la capacidad del negocio para hacer frente a eventuales adversidades.

4.1.8. Flujo de caja

El flujo de caja es, en términos simples, la radiografía del dinero que entra y sale del negocio en cada periodo. Gracias a este instrumento, el emprendedor puede prever con mayor claridad si la empresa cuenta con recursos suficientes para cubrir sus obligaciones y, además, generar excedentes. Al proyectar los ingresos esperados y contrastarlos con los gastos estimados, se obtiene una visión práctica que sirve no solo para conocer la liquidez disponible, sino también para decidir con anticipación qué hacer en momentos de mayor abundancia o en escenarios de limitaciones. De esta manera, el flujo de caja se convierte en una guía confiable para tomar decisiones financieras y comerciales que aseguren la continuidad del proyecto.

Para la elaboración inicial del flujo de caja se utilizaron los presupuestos de costos y gastos presentados en los apartados 4.1.4 y 4.1.5.

Con base en estas tablas, se prorratearon los valores anuales y se desarrollaron un monto promedio mensual que integra los costos fijos, variables, extraordinarios y los gastos administrativos, operativos y comerciales.

El resultado de esta metodología fue un egreso total de 3.700 USD por mes, desglosado de la siguiente forma:

- Los costos fijos (arriendo; servicios básicos; remuneración; publicidad digital; mantenimiento web) → 980 USD.
- Los costos variables (compra de inventario, embalaje, envíos) → 1.120 USD.
- Los costos extraordinarios (campañas publicitarias especiales) → 200 USD.
- Gastos administrativos y operativos, prorrateados a partir del presupuesto anual (papelería; contabilización; transporte; mensajería; capacitación, etc.) → 1.400 USD.

De manera práctica, la instancia de reponer inventarios, las campañas publicitarias, entre otros gastos, no siempre son fijos (non-fixed), y dependen del nivel

de ventas, de las decisiones estratégicas que adopte la empresa, etc. Pero, aun así, proyectando los gastos mes a mes, finalmente resulta un importe bastante estable; y bajo esta condición es posible que se puedan vincular ingresos con flujo neto.

Por eso, más que limitarse a un cálculo rígido, es aconsejable trabajar con escenarios alternativos que permitan ajustar las proyecciones cuando sea necesario y lograr así una visión más realista del negocio. La siguiente tabla muestra el flujo de caja de Sueños Cozy:

Tabla 23: Flujo de Caja Proyectado Mensual del Negocio “Sueños Cozy” – Primer Año de Operación

Mes	Ingresos	Egresos Totales	Flujo Neto Mensual	Saldo Inicial	Saldo Final
Enero	5.400,00	3.700,00	1.700,00	0,00	1.700,00
Febrero	5.670,00	3.700,00	1.970,00	1.700,00	3.670,00
Marzo	5.953,50	3.700,00	2.253,50	3.670,00	5.923,50
Abril	6.251,18	3.700,00	2.551,18	5.923,50	8.474,68
Mayo	6.563,73	3.700,00	2.863,73	8.474,68	11.338,41
Junio	6.891,92	3.700,00	3.191,92	11.338,41	14.530,33
Julio	7.236,52	3.700,00	3.536,52	14.530,33	18.066,85
Agosto	7.598,34	3.700,00	3.898,34	18.066,85	21.965,19
Septiembre	7.978,26	3.700,00	4.278,26	21.965,19	26.243,45
Octubre	8.377,17	3.700,00	4.677,17	26.243,45	30.920,62
Noviembre	10.115,44	3.700,00	6.415,44	30.920,62	37.336,06
Diciembre	10.621,21	3.700,00	6.921,21	37.336,06	44.257,27

Fuente: Elaboración propia a partir de las proyecciones financieras del proyecto (2025).

De la tabla anterior se puede concluir lo siguiente:

Tendencia general

Los números cuentan un historial claro: el flujo neto mensual inicia en enero con 1.700 USD y cierra diciembre en 6.921 USD, mostrando una curva de crecimiento constante. Lo interesante es ver cómo, mientras los ingresos van en ascenso, los gastos

se mantienen estables alrededor de los 3.700 USD mensuales. Esta brecha positiva explica directamente el crecimiento del saldo acumulado mes tras mes.

Generación de excedentes

Con un saldo final anual de 44.257 USD, los resultados del primer año superan las expectativas. Hablamos, por tanto, no sólo de cubrir los gastos a pagar, sino también de generar un colchón con una sólida liquidez que va a permitir hacer dos cosas fundamentales: a saber, cubrir los imprevistos con tranquilidad y poder financiar nuevas iniciativas de crecimiento.

Puntos de inflexión

Este análisis destaca por sus dos hitos más importantes:

- A partir de junio, el flujo neto supera los 3.000 USD al mes
- Los meses de noviembre y diciembre muestran un claro boom (6.415 y 6.921 USD respectivamente),

Se trata del periodo de la temporada alta de ventas, en el que las campañas de promoción y la inercia de las fechas navideñas actúan del todo como aceleradores naturales de la actividad.

Oportunidades de gestión

El flujo de caja nos ofrece dos hallazgos valiosos:

1. Existen oportunidades de inversión estratégicas controladas (como profundizar el tema de marketing digital o diversificar las rotaciones de inventarios).
2. La tendencia mostrada valida la respuesta del modelo propio, permitiendo una planificación futura más acertada.

En la figura siguiente, podemos apreciar, durante el periodo de un año, cómo la línea de saldo mensual de Sueños Cozy ilustra una tendencia creciente. Esto último quiere decir que, mes a mes, la empresa ha podido siquiera responder a sus gastos y sus compromisos e ir guardando lentamente un pequeño excedente.

Este resultado deja ver que el negocio se maneja con solidez y que cuenta con condiciones para mantenerse estable a corto plazo, al mismo tiempo que abre un horizonte favorable para su crecimiento futuro. En la siguiente grafica se puede observar lo dicho:

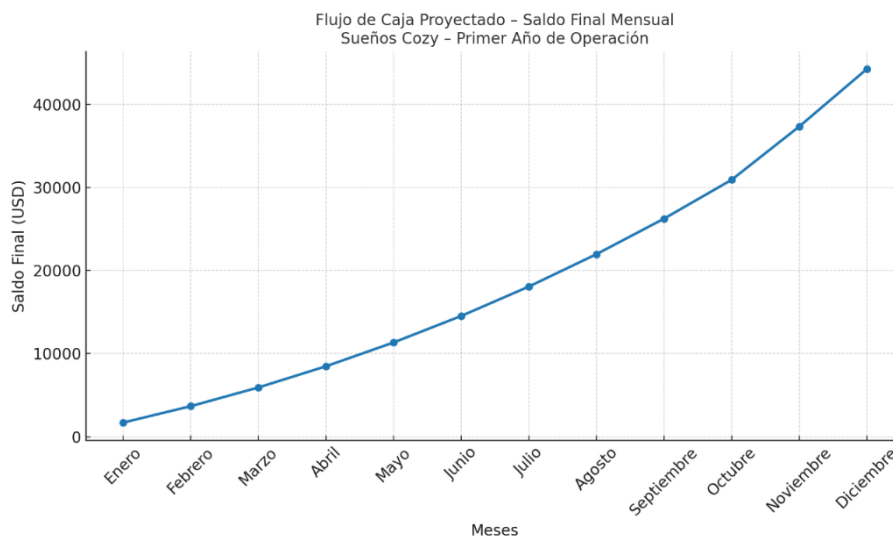


Gráfico 11: Elaboración propia a partir de las proyecciones financieras del proyecto (2025).

4.1.9. Balance General

El balance general proyectado es una fotografía contable de la situación financiera del negocio al cierre de su primer año de operaciones. A diferencia del flujo de caja, que muestra cómo circula el dinero en cada mes, el balance ofrece una visión acumulada de lo que la empresa posee (activos), lo que debe (pasivos) y el valor que le pertenece a los socios o inversionistas (patrimonio).

Este estado financiero resulta clave porque permite evaluar si el emprendimiento avanza con equilibrio entre sus recursos y sus obligaciones, y si cuenta con un respaldo suficiente para sostenerse y crecer en el tiempo. En el caso de **Sueños Cozy**, se elaboró el balance general con base en las proyecciones de ingresos, egresos y utilidades ya desarrolladas en los apartados previos, incorporando también las estimaciones de activos fijos y capital de trabajo.

A continuación, se explica cómo se conformó los datos del balance general:

Activos

1. **Efectivo y equivalentes (44.257 USD)** proviene del **saldo final de diciembre** en el Flujo de Caja proyectado. Es el capital líquido disponible al cierre del primer año.
2. **Inventarios (7.766 USD aprox.)** se calculó considerando la compra promedio mensual de inventario (1.294 USD, tomado de los costos

variables) y manteniendo un stock de seguridad de unas **6 unidades de meses de operación**, lo cual asegura continuidad en ventas.

3. **Cuentas por cobrar (1.500 USD aprox.)** corresponde a un 5 % de las ventas de diciembre (10.621 USD), reflejando ventas a crédito o en proceso de cobro.

4. **Mobiliario y equipos (5.000 USD)** inversión inicial contemplada en el plan de inversiones (mesas de trabajo, estanterías, equipos de cómputo e impresoras).

5. **Activos intangibles (3.936 USD)** incluye el registro de marca, el diseño de la página web y la plataforma digital de ventas, de acuerdo al plan de inversiones.

Pasivos

1. **Proveedores (2.000 USD)** se estimó como el equivalente a un mes de compras a crédito (parte del inventario no pagado de diciembre).

2. **Obligaciones a corto plazo (3.000 USD)** compromisos financieros menores como publicidad pendiente de pago o servicios administrativos facturados a crédito.

3. **Préstamo bancario (7.000 USD)** corresponde al financiamiento externo definido en la Tabla 4.3 del capítulo (estrategia de financiamiento).

Patrimonio

1. **Aportes de los socios (5.000 USD)** monto de capital propio aportado según la Tabla 4.3 (aportes internos).

2. **Inversor ángel (4.000 USD)** registrado como patrimonio porque representa inversión de riesgo (no deuda).

3. **Crowdfunding (3.500 USD)** también se contabiliza dentro del patrimonio como capital externo no reembolsable.

4. **Programas de apoyo (2.500 USD)** fondos concursables, por lo que entran en patrimonio como aportes.

5. **Utilidad acumulada (34.959 USD)** proviene del Estado de Resultados proyectado en el **escenario base** que contemplaba 36.894,71 USD y se redujo a 34.959 USD por ajuste en la amortización anual de gastos iniciales (\$645.23) y una provisión del 5% para contingencias operativas, alineado con el

principio de prudencia financiera (NIIF para PYMES) (ya calculado en el capítulo).

Tabla 24: Balance general proyectado al cierre del primer año de operaciones de Sueños Cozy

Concepto	Valor (USD)
ACTIVOS CORRIENTE	
Efectivo y equivalentes	44.257
Inventarios	7.766
Cuentas por cobrar	1.500
ACTIVOS NO CORRIENTE	
Mobiliario y equipos (costo)	5.000
(-) Depreciación acumulada	-500
Activos intangibles	3.936
Total Activos	61.959
PASIVOS CORRIENTES	
Proveedores	2.000
Obligaciones a corto plazo	3.000
Préstamo bancario (1er año)	1.750
PASIVOS NO CORRIENTE	
Préstamo bancario (Largo plazo)	5.250
Total, Pasivos	12.000
PATRIMONIO	
Aportes de socios	5.000
Inversor ángel	4.000
Crowdfunding	3.500
Programas de apoyo	2.500
Utilidad acumulada	34.959
Total, Patrimonio	49.959

Concepto			Valor (USD)
TOTAL	PASIVOS	+	
PATRIMONIO			61.959

Figura 13: Elaboración propia (2025), con base en las proyecciones financieras.

Al revisar el patrimonio de Sueños Cozy, se evidencia que la empresa cuenta con una base financiera fuerte, producto de un respaldo mixto entre capital propio, inversión externa y los beneficios económicos obtenidos en su primer año.

Los socios aportaron 5.000 dólares, mientras que el inversor ángel sumó 4.000.

A esto se añade el apoyo de plataformas de financiación colaborativa (3.500 dólares) y programas gubernamentales (2.500 dólares), configurando una estructura sólida de respaldo.

La utilidad generada durante el año, luego de considerar ajustes por amortización de gastos y provisiones, asciende a 34.959 dólares, lo que demuestra que el modelo de negocio ha sido rentable desde sus inicios.

En cuanto a los pasivos, estos representan 12.000 dólares en total.

De este valor, 6.750 dólares están comprometidos a corto plazo (incluyen obligaciones con proveedores, gastos operativos pendientes y una parte del crédito bancario).

El resto, es decir 5.250 dólares, corresponden a obligaciones a largo plazo asociadas al préstamo gestionado para impulsar el arranque del negocio.

Esta distribución controlada permite mantener una proporción sana entre lo que se debe y lo que se posee, manteniéndose el nivel de endeudamiento por debajo del 20 %, lo que es positivo para una empresa en etapa inicial.

En el caso de los activos, el total proyectado es de 61.959 dólares.

Dentro de ellos, destacan los activos corrientes por un valor de 53.523 dólares, encabezados por el saldo disponible en caja al final del ejercicio (44.257 dólares), lo cual demuestra una gestión efectiva de la liquidez.

También se incluyen los inventarios valorados en 7.766 dólares, suficientes para garantizar la continuidad en ventas, y cuentas por cobrar por 1.500 dólares que reflejan operaciones pendientes de cobro.

Por otro lado, los activos no corrientes están conformados por una inversión de 5.000 dólares destinada a mobiliario y equipos de trabajo, así como por el valor

intangible de 3.936 dólares asociado al desarrollo de la página web, la identidad visual de la marca y la plataforma de ventas en línea.

A ello se suma una depreciación acumulada de 500 dólares, calculada con criterio conservador, en atención a las buenas prácticas contables para pequeñas y medianas empresas.

A continuación, se presenta una figura que refleja los componentes del balance general de Sueños Cozy:

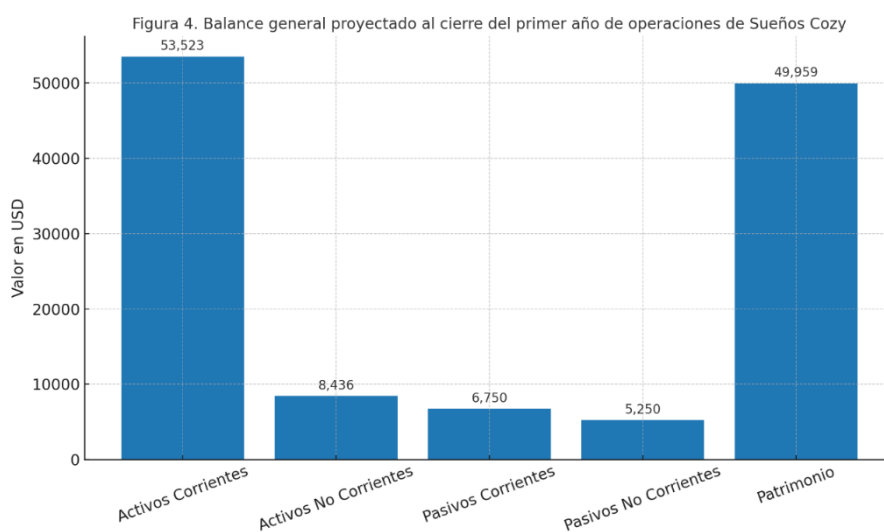


Gráfico 12: Balance general proyectado al cierre del primer año de operaciones de Sueños Cozy. Elaboración propia (2025), con base en las proyecciones financieras.

La gráfica 12 muestra de forma visual y comparativa la composición del balance general de Sueños Cozy al cierre de su primer año de operaciones.

En ella se representan los tres elementos fundamentales del estado financiero: activos, pasivos y patrimonio, divididos en sus respectivas categorías para facilitar su análisis.

Con este recorrido por las proyecciones económicas del primer año de operaciones de Sueños Cozy, se ha logrado construir una imagen clara y realista del desempeño esperado del emprendimiento.

El análisis incluyó aspectos clave como la inversión inicial, la dinámica de ingresos y egresos, el estado de resultados, el flujo de caja y el balance general, todos ellos elaborados bajo criterios prudentes y con base en principios contables adaptados a pequeñas empresas.

Los resultados dejan ver que el negocio no solo tiene condiciones para sostener su operación a lo largo del tiempo, sino también para generar utilidades, mantener un orden financiero saludable y operar con un nivel bajo de endeudamiento.

Esta base le permite proyectarse con mayor seguridad y tomar decisiones estratégicas con sustento técnico.

En lo que sigue del capítulo, se presentará un análisis más profundo desde el punto de vista financiero, evaluando indicadores clave como la tasa mínima aceptable de retorno (TMAR), el valor actual neto (VAN), la tasa interna de retorno (TIR), así como los márgenes de rentabilidad (ROE y ROA) y el tiempo estimado de recuperación de la inversión inicial.

Finalmente, se desarrollará un análisis costo-beneficio que permitirá valorar con mayor precisión si la ejecución del proyecto resulta conveniente desde una perspectiva económica.

4.2. Evaluación financiera del negocio

4.2.1. Indicadores Financieros (TMAR, VAN, TIR, ROE, ROA, recuperación de la inversión)

1. Tasa Mínima Aceptable de Retorno (TMAR)

La TMAR representa la rentabilidad mínima que debe alcanzar un proyecto para que sea financieramente viable. En el caso del proyecto Sueños Cozy, se fijó una TMAR del 15%, teniendo en cuenta:

- La naturaleza del negocio: comercialización digital con logística internacional.
- El contexto económico ecuatoriano: estabilidad de precios y crecimiento del comercio electrónico.
- El nivel de innovación: importación de productos diferenciados (pijamas premium con enfoque digital).

Esta tasa se encuentra dentro del rango referencial para proyectos de riesgo medio, que, según Ross, Westerfield y Jordan (2021) oscila entre 12% y 18%. Además, se utiliza como tasa de descuento para el cálculo del VAN, considerando el costo de oportunidad del capital y el riesgo asumido por el inversionista (Gitman & Zutter, 2015).

2. Valor Actual Neto (VAN)

El VAN indica cuánto valor genera el proyecto en términos presentes. Se calcula con la fórmula:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \left[\frac{F_t}{(1+r)^t} \right] - I$$

Donde:

- F_t = Flujo neto anual estimado
- r = TMAR (15%)
- I = Inversión inicial (USD 18.936)
- n = Número de años (1)

Obtención de datos:

- Flujo neto anual: Se obtuvo de la Tabla X: Flujo de Caja Proyectado: Se sumaron los 12 flujos netos mensuales: 31.827,00

Cálculo:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{31827}{(1+0,15)^1} - 18936 = \text{USD } 8.739,65$$

Interpretación:

Un VAN positivo indica que el proyecto no solo recupera la inversión inicial, sino que además genera un valor agregado significativo, lo que lo convierte en una oportunidad financieramente atractiva.

3. Tasa Interna de Retorno (TIR)

La TIR es la tasa que iguala a cero el VAN. Se calcula así:

$$0 = \frac{F_t}{(1+TIR)^t} - I \text{ Usando los mismos datos:}$$

- $F_t = 31.827$
- $I = 18.936$

$$TIR = \left(\frac{31.827}{18.936} \right)^{\frac{1}{1}} - 1 = 1,680 - 1 = 68,08\%$$

Interpretación:

El proyecto genera un retorno del 68,08%, lo que excede ampliamente la TMAR del 15%. Esto confirma que se trata de una inversión muy rentable.

4. Retorno sobre el Patrimonio (ROE)

$$ROE = (\text{Utilidad neta} / \text{Patrimonio}) \times 100$$

- Utilidad neta: USD 34.959 (dato extraído del estado de resultados del Capítulo IV)

- Patrimonio: USD 49.959

$$ROE = (34.959/49.959) \times 100 = 69,98\%$$

Interpretación:

Por cada dólar de capital propio invertido, se generan casi 70 centavos de utilidad, lo que es muy atractivo para los accionistas o socios.

5. Retorno sobre los Activos (ROA)

$$ROA = (\text{Utilidad neta} / \text{Activos totales}) \times 100$$

- Utilidad neta: USD 34.959

- Activos totales: USD 61.959

$$ROA = (34.959/61.959) \times 100 = 56,42\%$$

Interpretación:

Refleja una gestión eficiente de los recursos, ya que se obtiene más de 50 centavos de utilidad por cada dólar invertido en activos.

6. Periodo de Recuperación de la Inversión

$$\text{Periodo} = (\text{Inversión inicial} / \text{Flujo neto anual estimado}) \times 12$$

$$\text{Periodo} = (18.936/31.827) \times 12 = 7,14 \text{ meses}$$

Interpretación:

El capital invertido se recupera en poco más de siete meses, lo que refuerza la solidez y la liquidez temprana del negocio.

Después de examinar detalladamente cada indicador financiero de forma individual, se ha preparado un resumen que permite apreciar, de manera conjunta, los resultados más significativos del proyecto. La tabla siguiente organiza de forma clara las fórmulas empleadas, los valores alcanzados y una interpretación sencilla que ayuda a comprender lo que cada indicador refleja sobre la solidez económica de la iniciativa.

De igual manera, se incluye una gráfica comparativa que facilita la visualización del comportamiento de los principales indicadores frente a la Tasa Mínima Aceptable de Retorno (TMAR) del 15% superándolo, lo cual refuerza la lectura positiva de los resultados obtenidos y evidencia el potencial del proyecto para generar rendimientos sostenibles a lo largo del tiempo.

Tabla 25: Resumen de indicadores financieros de Sueños Cozy

Indicador	Fórmula aplicada	Resultado	Interpretación breve
TMAR	Valor asumido según riesgo	15%	Rentabilidad mínima esperada para aceptar el proyecto
VAN	$\sum Ft/(1+r)^t - I$	USD 8.739,65	Valor adicional generado por encima de la inversión inicial
TIR	$(Ft/I)^{(1/n)} - 1$	68,08 %	Rentabilidad interna muy superior a la TMAR
ROE	Utilidad neta / Patrimonio x 100	69,98 %	Alta eficiencia del capital propio invertido
ROA	Utilidad neta / Activos x 100	56,42 %	Buena rentabilidad del uso total de activos
Periodo de Recuperación	$I / Ft \times 12$	7,14 meses	Recuperación rápida del capital invertido

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Capítulo IV y fórmulas tomadas de Gitman & Zutter (2015); Ross, Westerfield & Jordan (2021).

Se representa gráficamente los cinco indicadores expresados en porcentaje (TMAR, TIR, ROE, ROA) para facilitar su comparación visual:

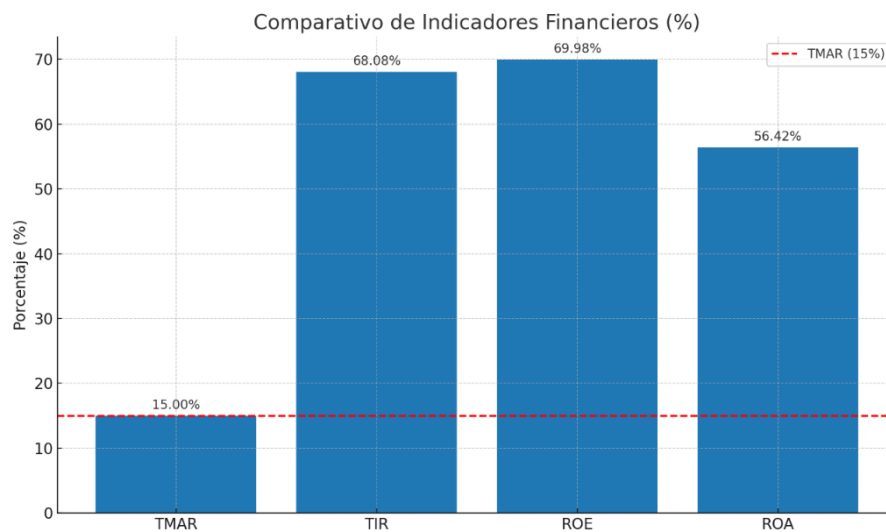


Gráfico 13: Elaboración propia a partir de datos del Capítulo IV y fórmulas tomadas de Gitman & Zutter (2015); Ross, Westerfield & Jordan (2021).

Conclusión

Todos los indicadores financieros TMAR, VAN, TIR, ROE, ROA y el periodo de recuperación respaldan con evidencia la viabilidad económica y rentabilidad del proyecto Sueños Cozy. Los resultados no solo indican que la inversión es recuperable en el corto plazo, sino que también genera altos niveles de ganancia sobre el capital y los activos utilizados, lo que lo convierte en una iniciativa financieramente sostenible y atractiva.

4.2.2. Análisis costo-beneficio

Para evaluar la eficiencia económica del proyecto, se emplea la relación Beneficio-Costo (B/C), herramienta fundamental en análisis financieros. Esta métrica compara sistemáticamente los beneficios netos esperados contra la inversión total requerida.

Procedimiento de cálculo:

$$B/C = (\text{Beneficio neto proyectado}) / (\text{Inversión total})$$

$$= \text{USD } 31.827 / \text{USD } 18.936 = 1.68$$

Implicaciones estratégicas:

1. **Retorno sobre inversión:** Cada dólar invertido generará **USD 1.68** en beneficios netos durante el primer año, superando el punto de equilibrio ($B/C > 1$).
2. **Margen de seguridad:** El excedente del 68% sobre la inversión inicial sugiere un colchón financiero ante posibles variaciones del mercado.

3. **Atractivo temprano:** La rentabilidad materializada en el primer año respalda la escalabilidad del modelo de negocio.

Este resultado posiciona al proyecto en el cuadrante de inversiones deseables, donde no solo se garantiza la recuperación del capital, sino que se anticipan ganancias sustanciales en corto tiempo.

Doble garantía financiera:

Recuperación integral del capital invertido

Plusvalía del 68% sobre la inversión inicial

Perspectiva temporal: La rentabilidad se materializa en un horizonte breve, característica destacable en evaluaciones de proyectos emergentes.

Este indicador no solo valida la solvencia económica del proyecto, sino que además sugiere una ventaja competitiva en términos de eficiencia de inversión, particularmente relevante para los participantes que priorizan la liquidez a mediano plazo.

PLAN DE CONTINGENCIA Y SALIDA (MATRIZ DE RIESGOS Y MITIGACIÓN)

En todo emprendimiento, contar con una planificación frente a posibles situaciones adversas se vuelve esencial, sobre todo en entornos cambiantes como el del comercio electrónico. En el caso de Sueños Cozy, se ha considerado prudente diseñar un plan de contingencia que permita adelantarse a escenarios que pudieran afectar el normal funcionamiento del negocio. Este plan no solo busca minimizar el impacto de posibles riesgos, sino también definir rutas claras de actuación que faciliten una salida ordenada y responsable, si fuera necesario.

La finalidad principal de este esquema es asegurar la sostenibilidad del proyecto frente a amenazas tanto internas como externas. Para ello, se estructura una estrategia basada en la prevención, el seguimiento constante y la capacidad de reaccionar de forma ágil. Como herramienta clave, se construyó una matriz de riesgos, en la que se detallan los eventos críticos identificados, la probabilidad de que ocurran, el nivel de impacto que podrían tener y las medidas recomendadas para reducir o resolver dichos riesgos. En la siguiente tabla se puede ver de manera resumida la matriz de riesgos:

Tabla 26: Matriz de riesgos y estrategias de mitigación

Categoría de Riesgo	Descripción del Riesgo	Probabilidad	Impacto	Nivel de Riesgo	Estrategia de Mitigación	Responsable
Operativo	Retrasos en la entrega de pedidos	Alta	Alta	Crítico	Establecer acuerdos con múltiples proveedores y monitoreo constante de entregas	Encargado de Logística
Financiero	Fluctuaciones en el tipo de cambio al importar	Media	Alta	Alto	Contratar seguros de cambio o mantener reservas en moneda extranjera	Gerente Financiero
Tecnológico	Fallas en la plataforma de ventas	Media	Media	Moderado	Implementar soporte técnico 24/7 y respaldos automáticos	Responsable de IT
Legal	Cambios en regulaciones de importación	Baja	Alta	Alto	Consultar permanentemente con asesores legales especializados	Gerencia General

Categoría de Riesgo	Descripción del Riesgo	Probabilidad	Impacto	Nivel de Riesgo	Estrategia de Mitigación	Responsable
Comercial	Baja aceptación del producto en el mercado	Media	Alta	Alto	Estrategia de marketing dinámica y encuestas de retroalimentación continua	Responsable de Marketing

Fuente: Elaboración propia basada en modelos de gestión de riesgos.

Estrategia de salida

En caso de que, a pesar de implementar las medidas de mitigación previstas, el proyecto no alcance los resultados esperados, se ha planteado una estrategia de salida que permita minimizar tanto el impacto económico como el reputacional de la empresa. Esta estrategia considera las siguientes acciones:

- **Venta planificada del inventario restante**, priorizando promociones especiales o acuerdos con compradores mayoristas para facilitar una liquidación eficiente.
- **Rescisión anticipada de contratos con proveedores de servicios no esenciales**, con el objetivo de reducir costos fijos innecesarios.
- **Renegociación de condiciones contractuales**, orientada a disminuir penalizaciones o ajustar compromisos financieros.
- **Comunicación transparente y empática**, tanto con los clientes como con los aliados estratégicos, para mantener la confianza en la marca durante el proceso de salida.
- **Análisis de viabilidad para redirigir el modelo de negocio** hacia un nuevo nicho de mercado, aprovechando la infraestructura tecnológica ya existente, lo cual permitiría una reconversión del emprendimiento sin partir desde cero.

CONCLUSIONES

La elaboración del presente plan de negocios para “Sueños Cozy”, una propuesta enfocada en la importación y comercialización de pijamas premium provenientes de

Estados Unidos en el Distrito Metropolitano de Quito, ha permitido validar la viabilidad técnica, comercial, operativa y financiera del proyecto. A partir del análisis realizado, se derivan las siguientes conclusiones:

1. Identificación de una oportunidad de mercado

Se evidenció una demanda creciente de prendas cómodas, exclusivas y de alta calidad para el descanso, así como una limitada oferta de productos similares en el entorno local. Esto representa una ventana estratégica para el posicionamiento de “Sueños Cozy” dentro del nicho de pijamas premium.

2. Sustento técnico y operativo del negocio

El diseño de los procesos operativos, desde la importación hasta la entrega final al cliente, demuestra que el modelo logístico planteado es factible. Además, el uso de una plataforma web con enfoque en la experiencia del usuario y el respaldo de estrategias de marketing digital permitirán optimizar la gestión comercial.

3. Viabilidad financiera comprobada

Las proyecciones económicas revelan que el negocio tiene la capacidad de generar ingresos sostenibles y cubrir sus costos operativos, alcanzando un punto de equilibrio dentro del primer año de operaciones. Los indicadores financieros calculados (VAN, TIR, ROE, ROA y período de recuperación) reflejan rentabilidad y bajo nivel de riesgo.

4. Valor social y empresarial del emprendimiento

Más allá de su rentabilidad, el proyecto contribuye a la dinamización del comercio electrónico local, promueve el empleo digno y ofrece una propuesta diferenciadora que eleva los estándares de confort y estilo en prendas de descanso.

5. Capacidad de adaptación y crecimiento

El plan contempla estrategias de mejora continua y expansión, lo cual posiciona a “Sueños Cozy” como un emprendimiento con potencial de escalabilidad dentro del mercado ecuatoriano, respondiendo de forma dinámica a las tendencias del consumidor y a los cambios del entorno digital.

Recomendaciones estratégicas para la consolidación de Sueños Cozy

1. Monitoreo financiero continuo

El éxito sostenible del proyecto requiere implementar mecanismos de seguimiento financiero que permitan:

- **Sistematización de registros:** Utilizar plataformas digitales para documentar diariamente los movimientos monetarios, clasificando ingresos, gastos fijos/variables y márgenes de utilidad por producto.
- **Análisis de variaciones:** Comparar semanalmente los resultados reales con las proyecciones iniciales, estableciendo alertas automáticas cuando las desviaciones superen el 7%.
- **Reservas estratégicas:** Mantener un fondo equivalente al 20% de los costos operativos mensuales como protección ante eventualidades del mercado.

2. Evaluación periódica de desempeño

Se propone establecer un proceso cíclico de mejora continua basado en:

- **Métrica clave:** Cálculo mensual del ROI por línea de producto, índice de rotación de inventario y costo de fidelización de clientes.
- **Ajustes dinámicos:** Modificación trimestral de la estructura de precios considerando estudios de elasticidad-precio y análisis de competencia directa.
- **Referenciación sectorial:** Contrastar periódicamente los indicadores clave con los promedios de la industria artesanal-local para identificar áreas de oportunidad.

3. Crecimiento orgánico del portafolio

Al confirmarse la estabilidad financiera (mínimo 8 meses con rentabilidad sostenida superior al 25%), sería oportuno:

- **Ampliación de líneas:** Incorporar cuidadosamente productos afines como textiles para el hogar, asegurando que mantengan los estándares de calidad artesanal y sostenibilidad que definen la marca.
- **Pruebas de mercado:** Implementar lanzamientos controlados (no mayor al 15% del inventario total) en mercados seleccionados para evaluar respuesta del consumidor.

- **Consistencia de marca:** Desarrollar una matriz de evaluación que garantice que cada nuevo producto refuerce, en lugar de diluir, la identidad central de Sueños Cozy.

BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, D. A., Kumar, V., & Day, G. S. (2019). *Fundamentos de investigación de mercados* (11.^a ed.). Cengage Learning.
- Alexa Tejidos. (2023). *Análisis de la demanda textil en Ecuador*.
<https://alexatejidos.com.ec/analisis-de-la-demanda-textil-en-ecuador>
- Amazon. (s. f.). *Página oficial de Amazon*. <https://www.amazon.com>
- Ballou, R. H. (2004). *Business logistics/supply chain management* (5.^a ed.). Prentice Hall.
- Baratazo Ecuador. (s. f.). *Página oficial de Baratazo Ecuador*.
<https://www.baratazo.com>
- Bernier, PA (1979). El presupuesto de base cero.
- Bygrave, W. D., & Zacharakis, A. (2021). *Emprendimiento* (4.^a ed.). McGraw-Hill Education.
- Cámara de Comercio de Quito. (2023). *Informe de comercio electrónico en Ecuador 2023*. Quito, Ecuador.
- Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico. (2023). *Informe anual de comercio electrónico en Ecuador 2023*. CECE. <https://www.cece.ec/>
- Courtney, H., Kirkland, J. y Viguerie, P. (1997). Estrategia bajo incertidumbre. *Harvard Business Review* , 75 (6), 67-79.
- De Prati. (s. f.). *Tienda online De Prati*. <https://www.deprati.com.ec>
- Etam – Marca internacional de moda que incluye pijamas en su catálogo. Página oficial.<https://www.etam.es>
- EtnikDreams. (2025). Instagram de la marca. Recuperado de su perfil de Instagram en Ecuador [etnikdreams.com+1Instagram+1](https://www.etnikdreams.com+1Instagram+1)
- Gigi Store (Facebook) – Tienda de lencería y accesorios íntimos.<https://www.facebook.com/Gigiaccesoriosecc>
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2015). *Principles of managerial finance* 13th edition. *Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company*.
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2018). *Principles of managerial finance* (14.^a ed., Global Edition). Pearson Education.

- Global Entrepreneurship Monitor. (2025). *Informe GEM Ecuador 2025*.
<https://gemconsortium.org/>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2018).
Metodología de la investigación (7.^a ed.). McGraw-Hill.
- ICEX. (2024). *Informe e-país: Comercio electrónico en Ecuador 2024* (Resumen).
<https://www.icex.es/content/dam/icex/centros/ecuador/documentos/2024/informe-e-pais-comercio-electronico-ecuador-2024-resumen.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2022). *Boletín sobre tecnologías de información y comunicación* (TIC). Recuperado de
https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2022/202207_Tecnología-de-la-Información-y-Comunicación-TICs.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2023). *Boletines estadísticos sobre tecnologías de la información y comercio electrónico*.
<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/>
- International Organization for Standardization. (2015). *ISO 9001:2015 – Quality management systems – Requirements*. ISO.
<https://www.iso.org/standard/62085.html>
- Intime Ecuador (Facebook) – Tienda especializada en lencería y pijamas.
<https://www.facebook.com/intimeecuador>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1919). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. In *Corporate governance* (pp. 77-132). Gower.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2020). *Principios de marketing* (17.^a ed.). Pearson Educación.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2021). *Dirección de marketing* (16.^a ed.). Pearson Educación.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. John Wiley & Sons. ISBN 9781119668510
- Laudon, K. C., & Traver, C. G. (2021). *E-commerce 2021: business, technology, and society* (16th.^a ed.). Pearson.
- LEMALER. (2025). Instagram y tienda en línea. Recuperado de su perfil de Instagram y sitio web oficial [InstagramLEMALER](#)

- Lilien, GL, Rangaswamy, A., y De Bruyn, A. (2017). *Principios de ingeniería de marketing*. DecisionPro.
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de mercados: un enfoque práctico* (7.^a ed.). Pearson Educación.
- Mercado Libre & Kantar. (2022). *Informe de tendencias de consumo online en América Latina*. Mercado Libre. <https://investor.mercadolibre.com/>
- Mercado Libre Ecuador. (s. f.). *Página oficial de Mercado Libre Ecuador*. <https://www.mercadolibre.com.ec>
- Mundo del Pijama. (s. f.). *Tienda online Mundo del Pijama*. <https://www.mundodelpijama.com>
- Myers, SC, y Majluf, NS (1984). Financiación corporativa y decisiones de inversión cuando las empresas disponen de información que los inversores desconocen. *Revista de economía financiera*, 13 (2), 187-221.
- Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Quito. (2024). *Informe e-País: El comercio electrónico en Ecuador* (Resumen ejecutivo). ICEX España Exportación e Inversiones. [RE_E-Pais_ECUADOR2024.pdf](#)
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio* (1.^a ed.). Deusto.
- Pijamas & Co (Facebook) – Comercio enfocado en pijamas. <https://www.facebook.com/pijamaco>
- Primicias. (2024, 3 de julio). *Comercio electrónico en Ecuador 2024: tecnología, entretenimiento y salud*. <https://www.primicias.ec/economia/comercio-electronico-ecuador-2024-tecnologia-entretenimiento-salud-88632>
- ProEcuador. (2022). *Servicios de apoyo al emprendimiento y comercio exterior*. Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. <https://www.proecuador.gob.ec/>
- ProEcuador. (s.f.). *Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones del Ecuador*. Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. <https://www.proecuador.gob.ec/>
- Revista Gestión. (2023, 6 de diciembre). *Ecuador se sube a la ola del e-commerce y las cifras son alentadoras*.

<https://revistagestion.primicias.ec/analisis-economia-y-finanzas/ecuador-se-sube-la-ola-del-e-commerce-y-las-cifras-son-alentadoras>

- Ries, E. (2012). *El método Lean Startup: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua* (1.ª ed.). Deusto.
- Ross, SA, Westerfield, RW, Jordan, BD y Roberts, GS (2021). *Fundamentos de finanzas corporativas*.
- Shopify Inc. (2023). *Commerce Trends 2023*
- Statista. (2022). *Preferencias de compra de consumidores urbanos en América Latina*.
<https://www.statista.com/>
- UEES. (2024, 4 de julio). *CECE y UEES presentan los resultados de la séptima medición del estudio de comercio electrónico en Ecuador*. Universidad de Especialidades Espíritu Santo.
<https://uees.edu.ec/cece-y-uees-presentan-los-resultados-de-la-septima-medicion-del-estudio-de-comercio-electronico-en-ecuador>
- Van Auken, H. E. (2005). Bootstrap financing, strategy and performance of small firms. *Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 2(4), 419–432.
<https://doi.org/10.1504/IJESB.2005.007019>
- Women'Secret (Wikipedia) – Información general sobre la marca, línea de productos y tienda online.<https://es.wikipedia.org/wiki/Women%27secret>

ANEXOS

Anexo A. Cuestionario de la encuesta aplicada

Encuesta sobre hábitos de compra en línea y preferencias de pijamas

Objetivo: Recopilar información sobre los hábitos de compra por internet y las preferencias en el consumo de pijamas de personas adultas que viven o trabajan en el Distrito Metropolitano de Quito y sus valles cercanos, para sustentar el plan de negocios del proyecto “Sueños Cozy”.

Población objetivo: Personas de 18 años o más que residen y/o trabajan en el Distrito Metropolitano de Quito y sus valles cercanos, usuarias frecuentes de internet.

Instrucciones: Lea cada pregunta y marque con una X la alternativa que mejor refleje su situación, opinión o comportamiento. Todas las preguntas son de respuesta única.

Esta encuesta es anónima y su participación es voluntaria. Las respuestas serán utilizadas únicamente con fines académicos.

Datos generales (opcional):

Sector donde vive: _____

Sector donde trabaja (si aplica): _____

Edad: _____ años

Fecha: ____ / ____ / ____

1. ¿En qué rango de edad se encuentra usted?

- ☐ 18-24 años
- ☐ 25-34 años
- ☐ 35-44 años
- ☐ 45-54 años
- ☐ 55 años o más

2. ¿En qué zona reside actualmente?

- ☐ Quito urbano
- ☐ Valles (Cumbayá, Tumbaco, Los Chillos, etc.)
- ☐ Otros sectores del Distrito Metropolitano de Quito

3. ¿Cuántas veces compras online algún producto o servicio?

- ☐ Una que otra vez cada mes
- ☐ Cada dos o tres meses
- ☐ Solo en momentos puntuales
- ☐ Casi nunca ocurre eso

4. ¿Cada cuánto compras ropa para dormir o cosas así?

- ☐ Cada medio año o algo menos
- ☐ Cada doce meses
- ☐ Menos de tanto en tanto, casi nunca pasa
- ☐ Normalmente no adquiero este estilo de ropa

5. ¿Por dónde sueles buscar ropa cuando la compras por internet?

- ☐ Redes sociales (Instagram, Facebook, TikTok)
- ☐ Negocio online que tiene sitio web independiente
- ☐ Marketplaces (Mercado Libre, Amazon, etc.)
- ☐ WhatsApp o también ventas por mensaje directo

6. ¿Qué cosa miras primero al escoger un pijama?

- ☐ Comodidad
- ☐ Material bien hecho
- ☐ Forma o apariencia
- ☐ Precio
- ☐ Nombre o procedencia del artículo

7. ¿Entre qué precios pagaría por un conjunto de pijama alto?

- ☐ Menos de 25 USD
- ☐ 25 a 35 dólares
- ☐ entre 36 y 45 dólares
- ☐ Más de 45 USD

8. ¿Compraría si hubiera una web de ropa cómoda cara con envíos en casa en Quito?

- () Sí
- () Va según lo que cueste
- () No

Gracias por tu tiempo, además por ayudar.

Anexo B: Escenarios simulados de acceso a crédito

Tabla B.1. Parámetros base para el análisis de escenarios de crédito

Parámetro	Valor
Monto del crédito (USD)	7000
Flujo operativo mensual (USD)	3000
Caída de flujo para estrés (%)	20

Tabla B.2. Escenarios simulados de crédito según tasa, plazo y capacidad de pago

Escenario	Mon to del crédi to (USD)	Tas a anu al (%)	Plazo (mes es)	Cuota mensu al estima da (USD)	Total paga do (USD)	Inter és total (USD)	Flujo operat ivo mensu al (USD)	DSC R (fluj o/ pag o)	Flujo en estrés (USD)	DSC R en estrés
Optimista	7000	12	36	232,5	8370,01	1370,01	3000	12,9	2400	10,32
Base/Conser vador	7000	16	24	342,74	8225,8	1225,8	3000	8,75	2400	7
Pesimista	7000	22	18	460,1	8281,81	1281,81	3000	6,52	2400	5,22

Tabla B.3. Sensibilidad de la cuota mensual según tasa de interés y plazo del crédito

Cuota mensual (USD) según tasa y plazo	18 meses	24 meses	30 meses
14.0 % anual	433,41	336,09	277,89
16.0 % anual	440	342,74	284,63
18.0 % anual	446,64	349,47	291,47
20.0 % anual	453,34	356,27	298,41

