

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE ECONOMÍA Y GESTIÓN EMPRESARIAL**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PLAN FINANCIERO PARA UNA EMPRESA DEDICADA A LA
PRODUCCIÓN Y VENTA AL POR MENOR DE PRODUCTOS DIVERSOS
PARA EL CONSUMIDOR, CASO “ZERO STORE”**

ANA PAULA ALMEIDA ORDOÑEZ

DIRECTOR: MAGISTER EDMUNDO PEÑAFIEL

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: FINANZAS EMPRESARIALES

QUITO, 2025

Director

Edmundo Peñafiel

Lectores

1

2

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a todas las personas que siempre creyeron en mí y me brindaron su apoyo incondicional.

A mis padres, por ser mi mayor inspiración, por impulsarme a seguir adelante incluso en los momentos más difíciles, y por recordarme siempre de lo que soy capaz de lograr.

A los miembros de AIESEC, por ser una fuente constante de aprendizaje, apoyo e inspiración.

Gracias a las experiencias y conocimientos adquiridos junto a ellos, pude desarrollar las habilidades necesarias para culminar este trabajo con éxito.

AGRADECIMIENTO

Agradezco profundamente a mis padres por su apoyo incondicional a lo largo de mi formación, por estar siempre pendientes de mi crecimiento académico y por motivarme constantemente a construir un futuro profesional sólido.

A la Entidad Base Armonía de AIESEC en la PUCE, por acompañarme en este proceso y brindarme los conocimientos y herramientas necesarias que contribuyeron significativamente a la culminación de este trabajo.

Finalmente, agradezco a mi hermana por permitirme formar parte de su emprendimiento, donde pude aplicar y fortalecer mis conocimientos, aportando a la mejora continua de su proyecto.

RESUMEN EJECUTIVO	vii
ABSTRACT	viii
INTRODUCCIÓN	1
1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	3
1.1. Antecedentes del sector	3
1.2. Antecedentes Zero Store	4
1.2.1. Historia.....	4
1.2.2. Los productos.	5
1.2.3. Misión.	14
1.2.4. Visión.	14
1.2.5. Organigrama.	14
1.2.6. Mapa de procesos.	15
1.2.7. Actividades de primarias.....	16
1.2.8. Actividades de soporte.	18
1.3. Análisis FODA	19
1.3.1. Análisis CAME.....	21
1.4. Análisis PEST	23
1.5. Estado financiero de la empresa	24
1.5.1. Activos.	25
1.5.2. Entradas de dinero.	26
1.5.3. Salidas de dinero.....	27
1.5.4. Costo de venta.	29
1.5.5. Inversiones.	30
1.5.6. Endeudamiento.....	30
2. PLANEACIÓN FINANCIERA.....	32
2.1. Presupuesto de ventas	33
2.2. Presupuesto de caja.....	34
2.3. Kardex	36
2.4. Movimiento de préstamos bancarios	37
2.5. Estado de resultados.....	40
2.6. Balance general	42
2.7. Flujo neto	43

2.8. Índices financieros	45
3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	48
3.1. Introducción	48
3.2. Planteamiento del problema.....	49
3.3. Solución propuesta	50
3.4. Objetivos	51
3.5. Estrategias financieras	51
3.5.1. Utilizar una herramienta de registro contable desde el 01 de octubre del 2025.	51
3.5.2. Registrar el 100% de los ingresos, gastos y ahorros mensualmente.	56
3.5.3. Incrementar las ventas en un 20% en el año 2026 y a partir de allí un 10% anual con respecto al año anterior.....	57
3.5.4. Generar un fondo de liquidez mediante la reserva mensual del 3% de las ventas a partir del año 2028.	58
3.6. Métricas	58
3.7. Mejora continua y next steps.....	60
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	62
REFERENCIAS.....	65
ANEXOS	67

RESUMEN EJECUTIVO

El análisis del estado actual de Zero Store, un emprendimiento ecuatoriano, reflejó un alto potencial de expansión en el mercado gracias a la calidad de sus productos, procesos productivos y valor agregado que supera el de la competencia. Sin embargo, este se ve limitado por la ausencia de registros contables formales, reflejo de un manejo financiero deficiente que impacta en la liquidez y frena el crecimiento sostenido.

El negocio presenta una marcada estacionalidad, la cual es evidente para los propietarios, que genera problemas de liquidez en los meses de temporada baja. Sin embargo, aún desconocen cómo hacer frente a este problema.

Las proyecciones financieras destacan el potencial de expansión de la empresa y la alta rentabilidad de esta. Con una base de crecimiento del 20% en el año siguiente y un 10% anual a partir de allí. La empresa tiene los recursos necesarios para crecer y sostenerse en el mercado de forma competitiva

Con el propósito de incrementar de forma sostenible las utilidades del negocio, se diseñó un plan estratégico financiero estructurado en objetivos específicos, cada uno con métricas medibles que permiten dar seguimiento a su cumplimiento evaluar los resultados de manera cuantitativa. El plan contempla cuatro objetivos principales respaldados por estrategias clave para alcanzarlos. Además, se incorporaron herramientas digitales que facilitan el control financiero y el seguimiento del desempeño del área encargada.

Se llegó a la conclusión que, en aspectos como procesos, calidad y valor agregado, el negocio supera a la competencia lo cual representa una ventaja competitiva significativa. Sin embargo, el inadecuado manejo financiero impide el crecimiento sostenido del negocio. La falta de datos históricos confiables y la toma de decisiones sin un sustento financiero sólido reflejan una falta de conocimiento en dicha área y de la importancia que tiene para el desarrollo del negocio. Se recomienda fortalecer la gestión financiera para potenciar el desarrollo de la empresa y lograr la independencia financiera, además de ser sostenibles y competitivos en el mercado.

ABSTRACT

The analysis of the current state of *Zero Store*, an Ecuadorian entrepreneurial venture, revealed a high potential for market expansion due to the quality of its products, production processes, and added value that surpasses its competitors. However, this potential is constrained by the absence of formal accounting records, reflecting weak financial management that negatively affects liquidity and hinders sustainable growth.

The business experiences significant seasonality, which the owners recognize, yet they lack strategies to effectively address the resulting liquidity challenges during low-demand periods.

Financial projections highlight the company's strong expansion potential and profitability, with an estimated 20% growth in the following year and a steady 10% annual increase thereafter. The enterprise possesses the necessary resources to grow and maintain a competitive position in the market.

To enhance sustainable profitability, a strategic financial plan was developed, structured around specific objectives supported by measurable metrics to ensure continuous monitoring and quantitative evaluation of results. The plan encompasses four main objectives and corresponding strategies, incorporating digital tools to improve financial control and performance tracking.

The findings conclude that *Zero Store* holds a significant competitive advantage in terms of processes, product quality, and added value. Nonetheless, inadequate financial management limits its long-term growth. The lack of reliable historical data and the absence of financially grounded decision-making indicate insufficient financial knowledge and awareness of its importance. Strengthening financial management is therefore recommended to foster business development, achieve financial independence, and ensure long-term sustainability and competitiveness in the market.

INTRODUCCIÓN

Zero Store, un emprendimiento ecuatoriano con un alto potencial de expansión en el mercado debido a la excelente calidad de sus productos y el valor agregado. Sin embargo, enfrenta limitaciones significativas debido a la ausencia de registros contables y una gestión financiera deficiente. Esta situación genera falta de liquidez y dificulta la toma de decisiones estratégicas, puesto que los dueños basan su toma de decisiones en la intuición. La oportunidad radica en estructurar la gestión financiera de la empresa por medio del diseño y análisis de un plan financiero que permita capitalizar el potencial competitivo de la empresa y sentar las bases de un crecimiento sostenible.

El objetivo del presente proyecto es diseñar un plan financiero estratégico que incremente las utilidades del negocio de forma sostenible y permita la toma de decisiones basada en información real. Además de apoyar a los propietarios en la estructuración financiera de Zero Store. La propuesta incluye el estudio del estado actual de la empresa, el desarrollo de proyecciones financieras y el diseño de un plan estratégico financiero que contenga objetivos medibles, estrategias financieras alineadas a la identidad del negocio.

Es importante profesionalizar la gestión financiera en todo tipo de negocio, incluyendo emprendimientos, puesto que esto es clave para aprovechar la ventaja competitiva del negocio.

El proyecto se desarrolló mediante el acercamiento al negocio por medio de la observación directa y entrevista a los propietarios para lograr realizar un análisis FODA. Una vez conocido el negocio y su situación actual se procedió a la recopilación de datos financieros y la creación de estimados para lograr realizar las proyecciones financieras. En base a las proyecciones financieras se diseñaron estrategias alineadas a las necesidades de la empresa.

La empresa presenta una estacionalidad en ventas, lo cual genera flujos negativos en meses de temporada baja y quiebres de inventarios en meses de temporada alta. La

visibilidad real de los resultados es limitada y afecta la toma de decisiones estratégicas. Sin embargo, Zero Store es financieramente sostenible y con tendencia de expansión, pero esto se ve limitado por la ineficiencia financiera.

Es importante implementar herramientas de registro contable mensual para poder tener datos reales de ingresos, egresos y ahorros. Reducir el quiebre de inventarios utilizando proyecciones precisas. La tendencia de expansión permite que la empresa aumente sus ventas por medio de un manejo financiero eficiente sumado a un plan de marketing que apoye la diversificación de los canales de venta. Generar un fondo de liquidez que actúe como un colchón financiero controlado para enfrentar períodos de déficit. Sobre todo es importante que los propietarios se capaciten en gestión financiera y establezcan un sistema de control y mejora continua.

1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

1.1. Antecedentes del sector

En los últimos años, la influencia de la cultura asiática ha experimentado un crecimiento sostenido a nivel global, siendo prueba de ello el aumento de productos y servicios asociados, como la producción de novelas coreanas, apertura de tiendas que importan comida asiática, películas basadas en series y animaciones asiáticas, entre otros productos y servicios ofertados.

Ecuador no es la excepción. Desde la década de los años ochenta las series animadas japonesas, conocidas actualmente como anime, captaron la atención de la población. Las personas se reunían para ver dichas producciones en cassettes de VHS. Un claro ejemplo de esto es la serie Dragon Ball, la cual es considerada hasta la actualidad una serie de culto que marcó a toda una generación.

En la actualidad, la presencia de la cultura asiática se ha consolidado en la región gracias al aumento de tiendas, tanto físicas como virtuales, de productos asociados a la cultura friki. Tiendas como Tienda Fricky, Otaku Place, Games and Geeks, son la muestra que, con una administración adecuada, un emprendimiento en este nicho de mercado puede evolucionar hacia un modelo empresarial sostenible.

Además, el aumento progresivo de la organización de eventos anime han tenido un papel fundamental en el crecimiento de este mercado. Convenciones como Budokan, Okaeri y Saikou surgieron con la llegada del evento internacional Comic-Con a Ecuador, han logrado ser un medio de conexión de la comunidad con las áreas comerciales y amplificar la visibilidad del sector por medio de redes sociales.

Este contexto ha impulsado la aparición de PYMES y MicroPYMES que buscan atender a nichos específicos del mercado, en los cuales los consumidores muestran un marcado

favoritismo por la autenticidad, originalidad y conexión emocional con los productos vinculados a la cultura friki.

1.2. Antecedentes Zero Store

1.2.1. Historia.

La empresa Zero Store fue fundada en 2016 con el objetivo de convertirse en un referente nacional para la comunidad *friki*, término utilizado para describir e identificar a personas con un gran entusiasmo por áreas específicas como la ciencia ficción, cómics, videojuegos, etc. Ofreciendo productos únicos e innovadores que, hasta entonces, no se encontraban disponibles localmente. Actualmente la empresa no cuenta con un local físico por lo que sus ventas son principalmente en línea y en eventos de la comunidad *friki*, en los cuales participan como *stand* invitado.

A inicios del año 2020, debido a la pandemia del COVID-19, los dueños se vieron forzados a cambiar el giro de negocio de la empresa debido a las normas de bioseguridad, por lo cual la empresa comenzó a manejarse como una tienda en línea, obteniendo sus primeras ventas por medio de la red social Instagram.

Al darse cuenta de que este nuevo modelo de negocio era rentable decidieron mejorar su manejo de las redes sociales, por lo cual la inversión en marketing aumentó, conforme se incrementan sus ventas.

En el año 2023 la competencia aumentó de tal forma que sus ventas comenzaron a disminuir, puesto que más empresas replicaban sus productos y tenían contacto con los mismos proveedores de ZERO STORE, por lo cual los dueños optaron por importar productos de la región asiática y así lograr diversificar su portafolio de productos, sin embargo, la competencia no tardó en obtener los mismos productos importados de diferentes proveedores.

A inicios del año 2024 la empresa logró replicar un producto en tendencia mundial, pero que no se encontraba en la región latinoamericana. En el mes de marzo del mismo año, introdujeron al mercado ecuatoriano los Cuadros de Luz, un producto innovador que combina elementos artísticos con funcionalidades tecnológicas, se trata de estructuras con un diseño gráfico enmarcado en el cual se incorpora un sistema de iluminación interior mediante tecnología LED de bajo consumo la cual permite resaltar el diseño y cumplir una función de lámpara. Dichos cuadros registraron una demanda extraordinaria, lo que contribuyó significativamente al posicionamiento competitivo de la empresa. Hasta la actualidad no existe competencia que pueda replicar el producto.

El propósito de esta empresa es proporcionar a la comunidad *friki* todos aquellos productos y artículos en tendencia que no se encuentran en el mercado ecuatoriano, a un precio accesible y de calidad, escuchando las necesidades del público y siendo un ente activo de la comunidad al asistir a los eventos nacionales, ser parte de grupos de fans y conociendo la cultura y todo lo relacionado a la comunidad.

1.2.2. Los productos.

A lo largo del tiempo, Zero Store ha evolucionado su cartera de productos, adaptándose a las necesidades del mercado. Actualmente su portafolio está estructurado por seis líneas de productos distintas: línea de cuero, línea de botones, línea de resinas, línea de peluches, línea de bordados, línea de cuadros de luz y la línea de importaciones.

Línea de cuero: Los productos de esta línea son fabricados de forma artesanal con cuero 100% ecuatoriano. Esta línea está compuesta por pulseras en cuero, manillas, gargantillas, goggles, sombreros y el producto estrella que son las máscaras de la peste. Además de realizar pedidos de máscaras personalizadas.



Ilustración 1: Línea de Cuero

Fuente: Zero Store

Línea de botones: Esta línea se basa únicamente en la producción al por mayor de botones de diferentes temáticas. Los diseños personalizados solo son para venta al por mayor, a partir de 12 botones. La venta al por menor no tiene diseños personalizados.



Ilustración 2: Línea de botones.

Autor: Zero Store

Línea de resinas: Los productos de esta línea se centran únicamente en la fabricación artesanal de bisutería y llaveros. Esta línea está compuesta por aretes de diferentes temáticas, collares, llaveros en viñeta y normales. Los diseños pueden ser personalizados y también se ofrece la venta al por mayor.

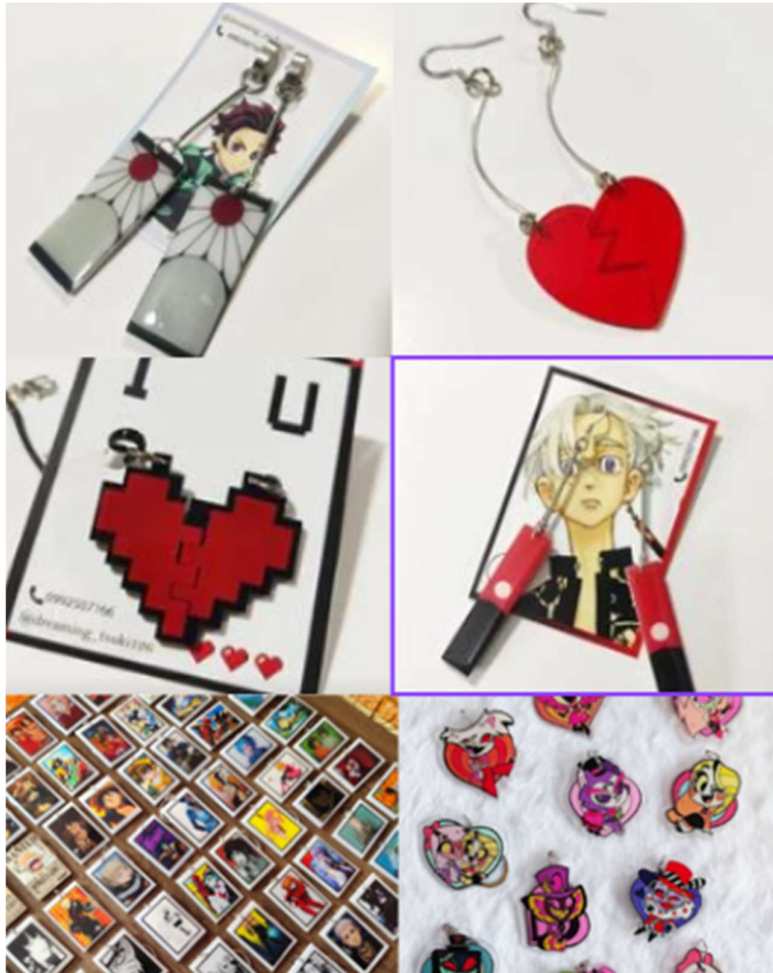


Ilustración 3: Línea de resinas.

Autor: Zero Store

Línea de bordados: Los productos de esta línea se dividen en gorros de lana y parches. Los diseños de los parches pueden ser personalizados, sin embargo, el precio de cada parche varía en base al diseño y el tamaño. En el caso de los gorros de lana los diseños igual pueden ser personalizados pero el precio no varía.



Ilustración 4: Línea de bordados.

Autor: Zero Store

Línea de cuadros de luz: Esta línea de productos se basa exclusivamente en la producción de cuadros de luz con diseños establecidos o personalizados. El precio del cuadro de luz varía dependiendo del tamaño, por el momento cuentan con dos medidas, 32x24cm y 22x17cm.



Ilustración 5: Línea de cuadros de luz.

Autor: Zero Store.

Línea de peluches: Los productos de esta línea son fabricados de forma artesanal. Los diseños no pueden ser personalizados debido a la falta de recursos y habilidades para fabricar cierto tipo de peluche, por lo cual solo se fabrican peluches con diseños establecidos.



Ilustración 6: Línea de peluches.

Autor: Zero Store.

Línea de importaciones: Esta línea está compuesta por varios tipos de productos, entre los cuales se encuentran collares de reloj, collares, cuchillas sin filo, pines, cartas y mapas de la película Harry Potter, y peluches.



Ilustración 7: Línea de importaciones.

Autor: Zero Store.

La empresa opera bajo dos modalidades de producción: productos bajo pedido y productos para eventos. Los productos bajo pedido varían en base a la temporada o demanda mensual. Dichos productos se comienzan a fabricar con el 50% de anticipo, el otro 50% restante se cobra al momento de la entrega o de realizar el envío. Los productos para eventos son desarrollados en función de las tendencias actuales y pensados para comercialización directa durante ferias o eventos. Los eventos principales a los que asiste Zero Store son Budokan, Comic Con, Okaeri, Saikou, Cometazo, Feria del globo y eventos de emprendimientos organizados por el municipio.

Los diseños de los productos para eventos varían dependiendo de la época, en el primer semestre se mantienen los diseños del periodo anterior debido a la baja cantidad de eventos y las ventas suelen ser mínimas. El segundo semestre del año se lanzan nuevos diseños para eventos y mercado, en base a conciertos, películas, series o animes en tendencia, esto debido a que es la época donde las ventas y los eventos aumentan. Además, en los eventos suele haber invitados especiales como cantantes o actores, por lo cual, en base al invitado especial, se diseñan productos para la venta en el evento. Los excedentes de estos productos se venden posteriormente en línea, por medio de Instagram, Tik Tok o WhatsApp, aceptando únicamente pago por transferencia.

Este modelo de producción genera una alta variabilidad en los días y rotación de inventario, debido a la naturaleza cíclica y diferenciada de la producción. La naturaleza cíclica del negocio se hace referencia a las temporadas de venta alta y baja, siendo el primer semestre del año temporada baja y el segundo semestre del año temporada alta. Este patrón se repite constantemente, lo cual se evidencia en la cantidad de eventos en cada periodo del año y, además, los eventos más grandes, como Budokan y Comicon se realizan en el segundo semestre del año, puesto que es la temporada alta en el mercado.

La producción diferenciada se refiere a la fabricación de productos personalizados y productos para eventos. Al no tener una referencia de la cantidad de stock necesario para la venta muchas veces en los eventos existe un quiebre de inventario y por ende pérdidas. En cuanto a los productos personalizados, al ser bajo pedido el stock necesario para la

producción se compra en el momento del pedido, acumulando pedidos por semanas en caso de ser temporada alta.

1.2.3. Misión.

Zero Store es un negocio apasionado por la cultura *friki*, dedicado a plasmar fantasía en productos únicos y de calidad. Diseñan y crean productos exclusivos y accesibles para un público que busca expresar su amor y pasión por esta cultura. Por medio de la innovación constante, utilizando materiales de calidad y manteniéndose siempre conectados con la comunidad, buscan ofrecer productos que reflejen su esencia y estilo de vida.

1.2.4. Visión.

Ser la empresa de confianza para suministrar las creaciones innovadoras y únicas en base a lo que cada cliente requiere. Obteniendo el 30% del mercado de Quito en el año 2030.

1.2.5. Organigrama.

Hasta el momento Zero Store cuenta con dos responsables, el CEO y el fundador. Cada uno se encarga de las áreas operativas de la empresa.

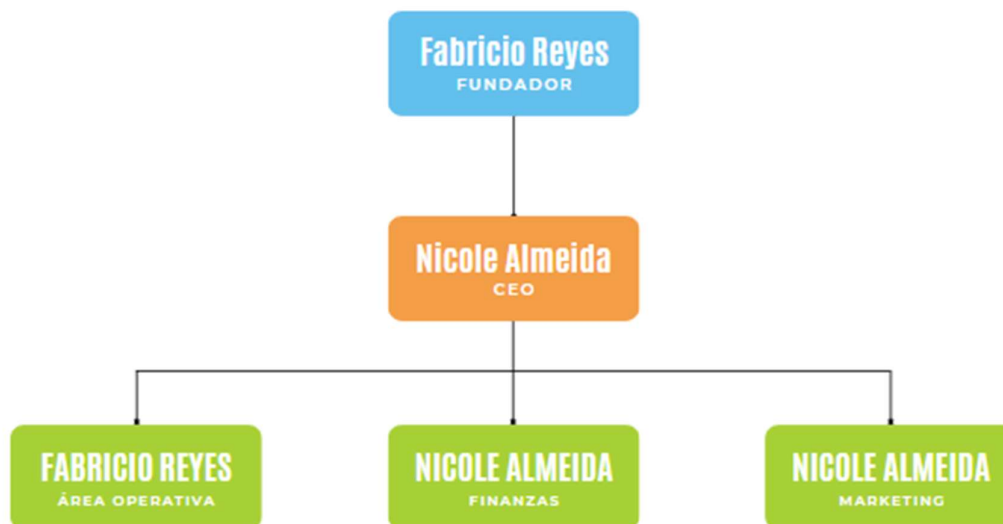


Ilustración 8: Organigrama Zero Store.

Fuente: Autor.

1.2.6. Mapa de procesos.

El mapa de procesos de Zero Store identifica las actividades primarias y de apoyo que intervienen en el proceso productivo, con el fin de generar valor para el cliente en cada etapa.

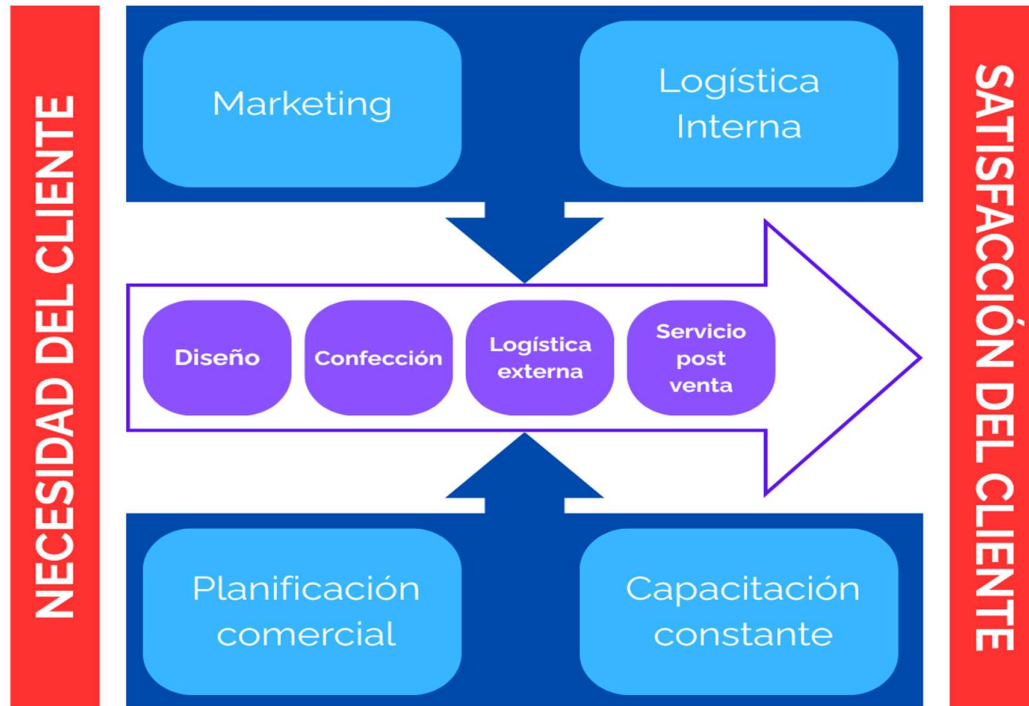


Figura 9. Mapa de procesos Zero Store

Fuente: Autor

1.2.7. Actividades de primarias.

La empresa cuenta con procesos estratégicos directamente relacionados con la producción y comercialización del producto. A continuación se detallan cada una de ellas:

Marketing: En el plan de marketing de la empresa se utilizan como estrategia principal las publicaciones pagadas en redes sociales por medio de la plataforma de Instagram Ads, las cuales permiten promocionar los productos y difundirlos hacia un segmento de público previamente definido mediante criterios de segmentación. En el caso de la red social Tik Tok, la estrategia de marketing se centra en campañas orgánicas puesto que la aplicación distribuye de manera automática los videos publicados en función de los hashtags utilizados, lo cual permite alcanzar audiencias sin necesidad de inversión en

pauta publicitaria. Las publicaciones son diseñadas en base a las tendencias actuales con el fin de enganchar al público objetivo por medio de artes entretenidas que no hagan sentir al espectador que se está promocionando un producto, sino que es un negocio interesado en lo mismo que la persona. Al final del video o en la descripción de la publicación se encuentra el llamado a la acción para conocer la página de la empresa y, en caso de que el espectador esté interesado, concretar una venta.

Logística interna: Las temporadas de venta influyen en la adquisición de materia prima, dado que en temporadas bajas y sin eventos se opta por adquirir la materia prima en el momento que llega un pedido, utilizando el 50% del anticipo para pagar dicho pedido. En el caso de temporada alta de ventas y eventos, la empresa utiliza el dinero de caja para adquirir la materia prima o, en caso de no alcanzarles, optan por pedir préstamos a familiares. En el caso de importaciones, estas se realizan al inicio de cada año con el fin de que el tiempo de llegada coincida con el inicio de la temporada alta. Además, se realiza otro pedido en agosto con el fin de lograr tener productos para los meses más altos, noviembre y diciembre. Los proveedores principales se encuentran en el CC. Ipiales ubicado en el centro de Quito. Mientras que los proveedores de cuero son Curtiduría Tungurahua. ubicados en la provincia de Tungurahua. Las importaciones se realizan por medio de la aplicación Aliexpress.

Diseño: En esta etapa se definen las características técnicas y funcionales de los productos. En caso de querer lanzar un nuevo producto al mercado se realiza la planificación comercial previo al diseño del producto. Una vez realizada dicha planificación se realiza una lluvia de ideas para generar diferentes enfoques para el nuevo producto y se selecciona la idea más rentable. Se crea el diseño conceptual de la idea seleccionada y posteriormente se realiza un diseño detallado en el cual se basa la fabricación del prototipo. Una vez obtenido un resultado satisfactorio se procede a la confección del producto final.

Confección: Se realiza la manufactura de los productos previamente diseñados comenzando con la preparación de los materiales y los diseños vectorizados listos para la impresión. Se preparan los materiales para el corte y se procede al ensamblaje y

fabricación de los diferentes productos. En el caso de los bordados se utilizan los diseños vectorizados para empezar el bordado. Una vez terminado el ensamblaje de los productos se procede a darles el acabado final y comenzar el control de calidad.

Logística externa: Las entregas se realizan a nivel nacional con un precio diferenciado, el cual depende del lugar de entrega. El producto es empaquetado y enviado al cliente. Si los envíos son fuera de la ciudad de Quito se utiliza el servicio de mensajería Servientrega, en caso de ser dentro de Quito se utiliza la plataforma de UBER o retirar en el lugar de fabricación.

Servicio Postventa: Con el fin de brindar un valor agregado al cliente, la empresa cuenta con servicio postventa que incluye el seguimiento de cada pedido para confirmar su entrega oportuna y en óptimas condiciones. Además, se realiza una breve encuesta de satisfacción para evaluar la experiencia del cliente la cual consta de tres preguntas rápidas que se van adecuando en base al cliente:

- En una escala del 0 al 10, ¿Qué tan probable es que recomiendes Zero Store?
- ¿Qué tan satisfecho estás con tu producto?
- ¿Qué podríamos hacer para mejorar tu experiencia?

Los propietarios de la empresa mantienen una relación cercana con sus clientes, lo que ha permitido fortalecer la confianza, generar vínculos duraderos y fomentar la fidelización.

1.2.8. Actividades de soporte.

Planificación comercial: La empresa realiza un estudio del mercado y las tendencias actuales que lo componen para poder diseñar productos en base al estado de la tendencia, dividiéndola en: tendencia pasada, tendencia actual y tendencia futura.

Capacitación constante: La empresa impulsa la mejora continua de sus capacidades por medio de cursos orientados al perfeccionamiento de técnicas, optimización de procesos y la incorporación de nuevas tecnologías que faciliten su proceso productivo como impresoras 3D, programas de diseño mejorados, IA para el diseño de nuevos productos e impresora UV.

1.3. Análisis FODA

Con el objetivo de evaluar la situación actual de la empresa, se realizó una entrevista a los CEO de Zero Store. Esta permitió recopilar información clave para realizar el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

Tabla 1. Matriz FODA Zero Store

FORTALEZAS (F)	OPORTUNIDADES (O)
<p>Cartera de productos diversa: Cuentan con gran variedad de productos y una facilidad de innovación conforme evoluciona el mercado. Además, la personalización es un valor agregado a la cartera de productos.</p> <p>Mejora continua: Constantemente están en cursos de mejora para la manufactura de los productos y el manejo efectivo de la maquinaria adquirida. Además, innovan constantemente su tecnología para poder facilitar su trabajo, como el adquirir la impresora 3D de resina y bordadora industrial.</p> <p>Confianza de clientes: En el proceso de venta se intenta crear un vínculo de</p>	<p>Evolución del mercado: El mercado está en constante evolución y crecimiento. La demanda de productos es sostenida.</p> <p>Capacitaciones gratuitas: La cámara de comercio de Quito (CCQ) y la prefectura de pichincha, brindan capacitaciones gratuitas para mejorar las habilidades de manufactura y administración de emprendimientos.</p> <p>Preferencia por productos ecuatorianos: El aumento de aranceles de importación y el gran tiempo de entrega de productos importados, ha resultado en una creciente preferencia por productos nacionales.</p>

confianza y amistad con el cliente. Además, en caso de que exista un altercado se maneja de manera profesional y en los mejores términos, con el fin que el cliente se sienta satisfecho con el trato brindado.

Adaptación al cambio: La empresa evoluciona en base a la evolución del mercado por medio de análisis constante de las tendencias globales en productos y tecnología.

Desarrollo efectivo de las redes sociales: La empresa tiene 7 años en el mercado lo cual ha servido para mejorar el manejo de sus redes. Actualmente utilizan estrategias de atracción para manejar sus redes sociales, lo cual ha funcionado y se ha visto plasmado en el aumento de las ventas en línea.

DEBILIDADES (D)	AMENAZAS (A)
Manejo financiero ineficiente: Debido a la falta de conocimiento financiero no se tiene un registro formal de costos, gastos, ventas históricas, etc. Además, las cuentas de Zero Store están mezcladas con cuentas personales, lo cual afecta el análisis financiero. Mal manejo de inventarios: En los últimos meses es normal que exista un quiebre de inventarios, lo cual obliga a	Aumento de competencia: Debido a la alta tasa de desempleo actual y la informalidad comercial existe un aumento abrupto de la competencia. Además, toman a ZERO STORE como un referente por lo cual imitan los productos de su cartera, lo cual desencadena en una competencia agresiva de precios.

los dueños a adquirir productos para la venta a un precio más alto o no conseguir y perder las ventas.

Dependencia financiera de eventos: En los meses que no hay eventos, la empresa subsiste utilizando colchones financieros.

Crisis de inseguridad: La creciente crisis de inseguridad ha afectado la confianza de las personas en tiendas en línea, eventos en la costa y en cuanto a la tienda, el no poder ponerse un local físico por los problemas de posible extorsión.

Crisis energética: La presente crisis es un factor que afecta tanto a la producción como a las ventas. Al momento de tener cortes de luz de hasta 14 horas el proceso productivo tiene que cambiar completamente para lograr cumplir con la cuota de productos necesarios para la venta. En cambio en ventas afecta específicamente a los cuadros de luz, puesto que al no ser recargables las personas no se interesan por el hecho de no poder prenderlo por los largos cortes de luz.

1.3.1. Análisis CAME.

Con el fin de aprovechar la información obtenida en el análisis FODA, se establecieron estrategias para enfrentar las debilidades y amenazas mediante el análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar). Los resultados se presentan en la Tabla 2.

Tabla 2. Análisis CAME Zero Store

CORREGIR (DO)	AFRONTAR (DA)
----------------------	----------------------

Aprovechar las capacitaciones gratuitas ofrecidas por el municipio y la Cámara de Comercio de Quito (CCQ) para fortalecer las competencias en gestión financiera e inventarios.	Implementar capacitaciones de mejora continua en manejo de finanzas y gestión de inventarios. Aprovechar los conocimientos adquiridos para crear herramientas digitales de seguimiento.
---	---

Diseñar estrategias de venta enfocadas en el valor del producto nacional, con el fin de reducir la dependencia económica de eventos.	Diversificar los canales de venta, potenciar el e-commerce. Reforzar la propuesta de valor y la diferenciación de la marca por medio de storytelling.
--	--

Aprovechar la confianza de los clientes para posicionar la empresa por valor, calidad y diferenciación, no por precio.

Establecer medidas de seguridad para los viajes a los eventos en otras ciudades, utilizar bancas digitales y no tener efectivo al momento del viaje.

Planificar la producción en base a los horarios de cortes energéticos.

MANTENER (FA)	EXPLOTAR (FO)
----------------------	----------------------

Aprovechar la mejora continua de habilidades y la innovación tecnológica para hacer frente a la creciente competencia, utilizando la experiencia en el mercado como herramienta para ser competitivos.	Reforzar el posicionamiento de marca por medio del discurso “Hecho en Ecuador”, destacando el valor del trabajo artesanal y la autenticidad de Zero Store. La capacidad de diversificación en la cartera de productos permite captar distintos
--	--

Al mantenerse a la vanguardia en el mercado, la empresa tiene una ventaja sobre la competencia que imita sus productos, puesto que puede diversificar su cartera de productos en base a las futuras tendencias.	segmentos del mercado que no tengan que ver con la comunidad friki. Implementar un programa de mejora continua de capacidades técnicas y administrativas, participando activamente en los cursos ofertados por la CCQ y el municipio.
Al crear lazos de confianza con los clientes, su diferenciador no va a ser el precio, más bien es la calidad, el valor y la fidelidad de los clientes.	Aprovechar la confianza y satisfacción de los clientes actuales para generar una red de recomendación orgánica, con el objetivo de posicionar la marca en nuevos nichos.

1.4. Análisis PEST

Para poder entender el macroentorno que rodea a Zero Store, se realizó un análisis PEST (Político, Económico, Sociocultural y Tecnológico).

Tabla 3. Análisis PEST de Zero Store

POLÍTICO	ECONÓMICO
La inestabilidad política sumada a los cambios en normativas comerciales genera incertidumbre en los negocios.	Tasa de interés de 8.50%, lo cual encarece el financiamiento.
Acuerdos comerciales con distintos bloques y países de Asia, Europa y Norteamérica, permite participar en el comercio internacional.	El PIB muestra un aumento impulsado por el consumo de hogares e inversión interna. Ecuador enfrenta una crisis económica multifacética caracterizada por el

La eliminación de subsidios para desempleo, falta de liquidez y aumento de combustibles generó inflación en la materia prima.

El nivel de corrupción en el Ecuador es de 32 puntos sobre 100, lo que significa que el país es percibido como altamente corrupto lo cual genera desconfianza en el estado.

El mercado friki se caracteriza por consumidores dispuestos a gastar en productos de la identidad cultural.

SOCIOCULTURAL

TECNOLÓGICO

El aumento de la canasta básica familiar a 800\$ refleja que el gasto medio de las familias se utiliza para cubrir necesidades básicas.

La innovación tecnológica en Ecuador es mínima.

Aumento en el uso de plataformas digitales para pagos.

El aumento de la popularidad de la cultura asiática en el Ecuador se ve reflejada en el aumento de tiendas temáticas y grupos de fans.

Marketing digital es una herramienta esencial para potenciar la marca debido al crecimiento de plataformas digitales como Tik Tok e Instagram.

Las personas prefieren los productos de manufactura ecuatoriana.

La impresión 3D, personalización digital por medio de programas como ADOBE y el uso de IA para la creación de diseños, son oportunidades de innovación.

La confianza del consumidor en plataformas digitales se ve afectada por la creciente ola de inseguridad.

1.5. Estado financiero de la empresa

Con el objetivo de analizar la situación financiera actual de la empresa y recopilar datos históricos que sustentan las proyecciones del plan financiero, se realizó un levantamiento de información correspondiente al periodo comprendido entre enero y agosto. Para los meses restantes, se realizaron estimaciones considerando la estacionalidad del negocio y la participación en eventos, con el fin de obtener una visión integral de los resultados proyectados para el año 2025. A partir de esta base, se desarrollaron las proyecciones para los próximos cinco años. Los resultados obtenidos se presentan a continuación.

1.5.1. Activos.

Hasta la fecha en Zero Store se ha invertido un total de \$16 894,26 en activos, los cuales se detallan a continuación.

Tabla 4. Activos Zero Store

ACTIVO	MARCA	COMPRA	COSTO
Bordadora industrial	Kansew	2024	\$4500
Impresora UV	Orion	2025	\$6590
Impresora Resina 3D	Anycubic	2023	\$500
Impresora 3D PLA	Creality	2022	\$1500
Impresora	Epson	2023	\$450
Plotter Corte Vinil	Sillohouette	2021	\$400
Plancha de sublimar	Sin marca	2021	\$150
Maquina de coser semi ind	SINGER	2024	\$350
Computadora	RYZEN	2020	\$1800
Pistola de calor	WESCO	2024	\$70

Pistola de silicona	Sin marca	2018	\$4,26
Mesas	Sin marca	2020	\$250
Estantes	Sin marca	2024	\$130
Botonera	Sin marca	2024	\$200

1.5.2. Entradas de dinero.

Tabla 5. Entradas de dinero de Zero Store (Ene - Ago)

ENTRADAS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO
Ventas	330	1400	600	3000	3500	4590	3710	2795
Préstamos solicitados	2100	0	1000	0	0	0	0	0
Créditos solicitados	0	0	1000	0	0	0	0	0
			0					
Otros Ingresos	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	2430	1400	1160	3000	3500	4590	3710	2795
			0					

Tabla 6. Entradas de dinero proyectadas de Zero Store (Sep - Dic)

ENTRADAS	SEP	OCT	NOV	DIC
Ventas	3000	4500	4800	5000
Préstamos solicitados	0	0	0	0
Créditos solicitados	0	0	0	0
Otros Ingresos	0	0	0	0
Total	3000	4500	4800	5000

1.5.3. *Salidas de dinero.*

Tabla 7. Salidas de dinero Zero Store (Ene - Ago)

SALIDAS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO
Compra activo fijo	0	0	10000	0	0	0	0	0
Compra MP	195	596	200	1000	1200	900	1000	912
Alquiler	200	200	200	200	200	200	200	200
Salarios	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Suministros	70	70	70	70	70	70	70	70
Publicidad	0	40	40	40	40	40	40	40
Pago préstamos	200	200	200	400	400	400	400	400
Pago créditos	0	0	0	284	332	332	332	332
Total	1665	2106	11710	2994	3242	2942	3042	2955

Tabla 8. Salidas de dinero proyectadas de Zero Store (Sep - Dic)

SALIDAS	SEP	OCT	NOV	DIC
Compra activo fijo	0	0	0	0
Compra MP	1000	1500	1800	2500
Alquiler	200	200	200	200
Salarios	1000	1000	1000	1000
Suministros	70	70	70	70
Publicidad	40	40	40	40
Pago Préstamos	400	100	0	0
Pago créditos	332	332	332	332
Total	3042	3242	3442	4142

Con los registros de ingresos y egresos mensuales, se consolidaron los resultados correspondientes al año 2025.

Tabla 9. Plan de tesorería Zero Store para el 2025

INGRESOS	2025
Ventas	37225
Préstamos solicitados	3100
Créditos solicitados	10000
Total	50325

EGRESOS	
Compra activo fijo	10000
Compra MP	12803
Gastos operativos	15680
Pago préstamos	3100
Pago créditos	2947
Total	44530
Saldo inicial	1000
SALDO FINAL	6794

1.5.4. Costo de venta.

Tabla 10. Costo de venta Zero Store (Ene - Ago)

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO
Inventario inicial	0	100	100	200	50	50	50	136
Compras	195	596	200	1000	1200	900	1000	912
Inventario final	100	100	200	50	50	50	136	293
COSTO DE VENTA	95	596	100	1150	1200	900	914	755

Tabla 11. Costo de venta proyectado de Zero Store (Sep - Dic)

SALIDAS	SEP	OCT	NOV	DIC
----------------	------------	------------	------------	------------

Inventario inicial	293	100	100	100
Compras	1000	1500	1800	2500
Inventario final	100	100	100	100
COSTO DE VENTA	1193	1500	1800	2500

A partir del registro del costo de venta mensual, se consolidó que el costo de venta equivale al 34,13% de las ventas.

1.5.5. Inversiones.

El negocio ha realizado múltiples inversiones a lo largo de su trayectoria, aunque no existe un registro formal de la inversión inicial. Sin embargo, se estima que, hasta la fecha, se han destinado aproximadamente \$16 314.26 a la adquisición de activos. La inversión más reciente se efectuó en marzo del 2025 para adquirir una impresora UV, con un costo de \$6 590. Dicha inversión fue obtenida con la entidad bancaria Banco Pichincha.

1.5.6. Endeudamiento.

La empresa registra diversas deudas tanto familiares como bancarias, en la Tabla 7 se detalla cada una de ellas.

Tabla 12. Detalle de endeudamiento de Zero Store

Acreeedor	Monto	Tasa anual	Cuota Mensual	Plazo (meses)	Destino
Banco Pichincha	\$10000	22.43%	\$333	48	Compra maquina UV
Familiar	\$2100	0%	\$200	12	Maquina bordadora
Familiar	\$1000	0%	\$200	a convenir	Pagos de eventos

2. PLANEACIÓN FINANCIERA

Tras analizar la situación actual de la empresa y del mercado objetivo, se definieron los supuestos básicos que serán la base para las proyecciones y estimaciones del plan financiero.

Tabla 13. Supuestos básicos

SUPUESTOS BÁSICOS	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Inflación	1.70%	1.70%	1.70%	1.70%	1.70%	1.70%
% Costo de ventas	34,13	34,13	34,13	34,13	34,13	34,13
Rotación de inventarios	6,21	6,21	6,21	6,21	6,21	6,21
Días de inventarios	142	110	90	76	66	58
Tasa de interés activa	22,43	22,43	22,43	22,43	22,43	22,43
Plazo de crédito	4	3	2	1	0	0
Proyección de ventas	0	1,2%	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%
Depreciación	3969	2075	2075	2075	2075	2075
Activo fijo bruto	16894	16894	16894	16894	16894	16894
Reemplazar maquinaria	0	400	450	500	0	1800
Vida Útil	8,14	8,14	8,14	8,14	8,14	8,14

Las cuentas por cobrar (CxC) y cuentas por pagar (CxP) no se toman en cuenta dentro del plan financiero, debido a que el negocio no realiza ventas ni compras a crédito.

Además, los propietarios no tienen previsto implementar este mecanismo de cobro y pago en el futuro.

La rotación de inventarios tiene una mejora significativa, puesto que al tener una disminución de 142 a 58 se refleja una mejora en la gestión de inventarios, convirtiéndola en una rotación saludable. Sin embargo, es importante asegurar que este nivel de rotación no comprometa la capacidad de respuesta al cliente.

El plazo del crédito refleja el tiempo, en años, destinado a su pago. En la proyección del año 2029 se registra como cero, debido a que la obligación se cancela en los primeros cuatro meses de dicho año.

La proyección de ventas se plantea como una meta operativa, para el año 2026 se espera un incremento del 20% en comparación al año 2025, esto con el fin de consolidar una base sólida de crecimiento. A partir de ese año, se proyecta un aumento sostenido del 10% anual en ventas.

En los años 2026, 2027, 2028 y 2030 se registra un gasto adicional bajo el concepto “Reemplazar maquinaria”. Este rubro funciona como una provisión destinada a asegurar los recursos necesarios para renovar los equipos cuya vida útil termina en dichos periodos.

2.1. Presupuesto de ventas

Para realizar el presupuesto de ventas, se proyectó un incremento del 20% en el año 2026, mientras que para los años posteriores se estimó un aumento lineal del 10% anual. Esta proyección se fundamenta en el aumento progresivo de clientes impulsado por el fortalecimiento de la cultura otaku en el país. Un claro ejemplo de ello es la evolución de la convención ecuatoriana Budokan, que inició en 2012 como una pequeña reunión entre amigos apasionados por el anime (Rafael Menéndez, 2025) y que, en su última edición

realizada en Quito en el año 2025, logró reunir aproximadamente a 10 000 asistentes (Camila Villacrez, 2025).

Este crecimiento evidencia el fortalecimiento de la comunidad y confirma que el mercado asociado a ella posee un alto potencial de expansión, lo que justifica la proyección de ventas planteada y refuerza la necesidad de una gestión empresarial estratégica para aprovechar esta oportunidad.

Tabla 14. Presupuesto de ventas Zero Store

PRESUPUESTO DE VENTAS	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Efectivo	37225	44670	49137	54050	59455	65401

Las ventas reflejan una tendencia ascendente, debido a los supuestos de incremento establecidos, la cual pasa de \$37 225 en 2025 a \$65 401 en 2030. Este resultado es una proyección que permite anticipar escenarios futuros y orientar la planeación estratégica del negocio utilizando este resultado como objetivo base para cada año.

Para lograr este objetivo es necesario establecer estrategias alineadas no solo al enfoque financiero, sino también a los demás pilares de la empresa: enfoque en el cliente, en los procesos internos y en el desarrollo organizacional. La integración de estos enfoques constituye la base que permitirá fortalecer los cimientos y asegurar el cumplimiento de la meta de crecimiento de ventas.

2.2. Presupuesto de caja

Una vez proyectadas las ventas es importante garantizar que la empresa cuente con la liquidez suficiente para operar, por lo cual se diseñó y analizó el presupuesto de caja, para el cual se utilizaron los supuestos básicos de gastos y las ventas proyectadas.

Tabla 15. Presupuesto de caja Zero Store

PRESUPUESTO DE CAJA	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Saldo inicial		6794	10089	14892	18920	27825
Ventas		44670	49137	54050	59455	65401
Préstamos recibidos		1400	1450	1500	1000	2800
Compra MP		15362	16898	18588	20446	22491
Compra Maquinaria		400	450	500	0	1800
Pago eventos		1000	1000	1000	1000	1000
Intereses pagados		1804	1294	643	37	0
Impuestos pagados		0	0	2529	3002	3364
Pago administrativo		18816	20697	22767	25044	27548
Pago de créditos		5393	5443	5493	2020	2800
Saldo	6794	10088	14891	18920	27824	37021

El presupuesto de caja indica que las ventas son el flujo principal de ingresos. Los egresos más importantes y crecientes son la compra de materia prima y los gastos administrativos, dado que su aumento es lineal y se basan en el aumento de las ventas. En los años 2025, 2026, 2027 y 2030 se refleja inversión en activos fijos, esto dado que en dichos años la impresora 3D de resina, la impresora, el plotter de corte vinil y la computadora deben ser reemplazados al cumplir con su vida útil. El pago de impuestos comienza a partir del año 2028, debido a que la utilidad de la empresa genera obligaciones tributarias, que en la actualidad no tiene.

El saldo final tiene un incremento significativo explicado por dos factores principales. El primero corresponde al cumplimiento de la meta operativa de ventas, que contempla un aumento del 20%.

El presupuesto de caja proyectado refleja una evolución financiera positiva, lo cual asegura liquidez suficiente para cubrir obligaciones, reduce la dependencia financiera externa y logra acumular un saldo de caja creciente.

2.3. Kardex

Al no contar con un registro formal de compras y ventas, Zero Store enfrenta la mayoría del tiempo quiebres de inventario. Para facilitar la planificación de compras de materia prima y optimizar el uso del capital de trabajo, se elaboró el Kardex con las necesidades de inventario proyectadas.

Tabla 16. Kardex Zero Store

KARDEX	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Saldo inicial	0	1379	3530	1869	4070	2464
Compras	14082	17395	15107	20645	18683	24578
Disponible para la venta	14082	18774	18638	22515	22753	27042
Costo de venta	12703	15244	16768	18445	20289	22318
Saldo final	1379	3530	1869	4070	2464	4724

A partir del año 2026 se refleja el inventario acumulado de periodos anteriores, lo cual asegura la continuidad en la operación. Los costos de ventas muestran una correlación con el aumento de las ventas, además de ser un valor razonable frente a lo disponible para la venta por lo tanto no existen quiebres de inventario. El saldo final se mantiene positivo sin llegar a cero, lo cual indica que no van a existir desabastecimientos.

Es importante considerar que las ventas proyectadas en los años posteriores están sujetas a variaciones. Por lo cual, es fundamental implementar un registro de ventas planeadas y reales, lo que permitirá tener mayor precisión en la planificación de compras, conocer el saldo disponible y prevenir déficits de inventario que pueden afectar el desempeño de la empresa.

2.4. Movimiento de préstamos bancarios

Puesto que Zero Store actualmente cuenta con una deuda activa con un plazo de 48 meses, la cual tendrá su último pago en el año 2029 es necesario proyectar el movimiento de esta deuda hasta su liquidación total.

Tabla 17. Movimiento de préstamos bancarios Zero Store

PRÉSTAMOS BANCARIOS	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Saldo inicial		8808	6815	4258	978	0
Préstamos recibidos		0	0	0	0	0
Total por pagar		8808	6815	4258	978	0
Pagos		1992	2557	3279	978	0
Saldo final	8808	6815	4258	978	0	0

La empresa no contempla la adquisición de nuevos préstamos bancarios durante el periodo proyectado. En este sentido, al mantenerse al día con el cumplimiento de las obligaciones pactadas con la entidad financiera, la deuda vigente será cancelada en su totalidad en el año 2029, permitiendo iniciar el año 2030 sin obligaciones crediticias.

Esto se evidencia en la tabla de amortización presentada en la tabla 18, en la cual se observa que la última cuota, por un valor de \$354, corresponde al 3 de marzo del 2029.

Tabla 18. Tabla de amortización préstamo bancario Zero Store

CUOTA	FECHA	CAPITAL	INTERÉS	SEGURO	TOTAL	SALDO
1	04/04/25	118	149	16	284	9881
2	05/04/25	127	184	20	332	9753
3	06/04/25	123	188	20	332	9629
4	07/04/25	133	179	19	332	9496
5	08/04/25	129	183	20	332	9367
6	09/04/25	132	180	19	332	9234
7	10/04/25	141	172	18	332	9093
8	11/04/25	138	175	19	332	8955
9	12/04/25	147	167	18	332	8808
10	01/04/26	144	170	18	332	8664
11	02/04/26	147	167	18	332	8517
12	03/04/26	168	148	16	332	8349
13	04/04/26	153	161	17	332	8195
14	05/04/26	162	153	16	332	8032
15	06/04/26	160	155	16	332	7871
16	07/04/26	169	147	16	332	7701
17	08/04/26	167	148	16	332	7533
18	09/04/26	171	145	15	332	7362
19	10/04/26	180	137	14	332	7182
20	11/04/26	178	138	15	332	7003
21	12/04/26	187	130	14	332	6815

22	01/04/27	186	131	14	332	6628
23	02/04/27	190	128	13	332	6438
24	03/04/27	208	112	12	332	6229
25	04/04/27	199	120	13	332	6030
26	05/04/27	207	112	12	332	5822
27	06/04/27	208	112	12	332	5614
28	07/04/27	216	104	11	332	5398
29	08/04/27	217	104	11	332	5181
30	09/04/27	221	100	10	332	4959
31	10/04/27	230	92	10	332	4729
32	11/04/27	231	91	9	332	4497
33	12/04/27	239	84	9	332	4258
34	01/04/28	241	82	8	332	4016
35	02/04/28	246	77	8	332	3769
36	03/04/28	257	68	7	332	3512
37	04/04/28	257	67	7	332	3254
38	05/04/28	265	60	6	332	2989
39	06/04/28	268	57	6	332	2720
40	07/04/28	276	50	5	332	2444
41	08/04/28	280	47	5	332	2163
42	09/04/28	286	41	4	332	1877
43	10/04/28	293	35	3	332	1583
44	11/04/28	298	30	3	332	1284
45	12/04/28	306	24	2	332	978
46	01/04/29	311	18	2	332	666

47	02/04/29	318	12	1	332	347
48	03/04/29	347	6	0	354	0

2.5. Estado de resultados

Con las proyecciones se realizó el estado de resultados en el cual se visualiza los recursos de la empresa anuales. Con el fin de analizar los ingresos, costos y gastos de manera estructurada, y así lograr determinar si la empresa está generando ganancias o pérdidas.

Tabla 18. Estado de resultados Zero Store

ESTADO DE RESULTADOS	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Ventas	37225	44670	49137	54050	59455	65401
Costo de venta	12703	15244	16768	18445	20289	22318
Utilidad Bruta	24521	29425	32368	35605	39165	43082
Gastos administrativos	15680	18816	20697	22767	25044	27548
Depreciación	3969	2075	2075	2075	2075	2075
Intereses	1582	1804	1294	643	37	0
Utilidad antes de impuestos	3289	6730	8300	10118	12008	13458
Impuestos	0	0	0	2529	3002	3364
Utilidad	3289	6730	8300	7589	9006	10093

El estado de resultados refleja una utilidad positiva, lo cual confirma que la empresa ha logrado que sus ingresos superen sus egresos. Sin embargo, una proporción significativa de dichos egresos corresponde a los gastos administrativos. Si bien esta situación no

representa un impedimento para la rentabilidad del negocio, si limita el margen de utilidad y expone a la empresa a riesgos en caso de una disminución en las ventas o un incremento de otros costos operativos. Es necesario optimizar la gestión administrativa con el fin de mejorar la eficiencia operativa.

La utilidad tiene una tendencia positiva al representar un crecimiento del 207%, puesto que en el horizonte proyectado pasa de 3289 a 10 093. En el año 2028 se observa una disminución en la utilidad con respecto al año anterior, esto debido a que se genera un nuevo gasto, los impuestos, sin embargo, no representa un peligro para la rentabilidad de la empresa dado que la utilidad retoma la senda de crecimiento en los años posteriores.

Para evidenciar la evolución de los gastos y la utilidad en relación con las ventas, detectar tendencias o cambios en la estructura de costos y gastos a lo largo del tiempo, y tener más facilidad en el análisis de los márgenes reales en cada nivel, se utilizó el Common Size Income Statement.

Tabla 19. Common Size Income Statement

ESTADO DE RESULTADOS	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Ventas	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Costo de venta	34%	34%	34%	34%	34%	34%
Utilidad Bruta	65%	65%	65%	65%	65%	65%
Gastos administrativos	42%	42%	42%	42%	42%	42%
Depreciación	10%	4%	4%	3%	3%	3%
Intereses	4%	4%	2%	1%	0%	0%
Utilidad antes de impuestos	8%	15%	16%	18%	20%	20%

Impuestos	0%	0%	0%	4%	5%	5%
Utilidad	8%	15%	16%	14%	15%	15%

La utilidad de la empresa muestra una rentabilidad positiva, puesto que, a pesar de los altos costos de producción y gastos administrativos, ésta sigue siendo del 15% de las ventas, con una estabilidad en los últimos años.

Se demuestra que los gastos administrativos representan la partida más alta en la estructura de egresos. Sin embargo, esto se debe a que se utilizó como referencia el primer año, en el que dichos gastos equivalen al 42% de las ventas. Al no contar con un registro exacto de ingresos y egresos, es posible que este porcentaje disminuye en los años siguientes, una vez que se implemente un registro contable formal que refleje la información real, permitiendo ajustar el plan financiero a la realidad de la empresa.

2.6. Balance general

Dado que la empresa tiene una cantidad significativa de activos sin un registro claro de las deudas adquiridas, es necesario iniciar un registro contable de los activos y los pasivos actuales. Esto permitirá evaluar con mayor precisión la situación financiera de la empresa y proyectar su sostenibilidad frente a las obligaciones pendientes.

Tabla 20. Balance General Zero Store

BALANCE GENERAL	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Activos fijos	12924	11248	9623	8047	5972	5696
Efectivo y equivalentes	6794	10088	14891	18919	27824	37021

Inventarios	1379	3530	1869	4070	2464	4724
Total activos	21097	24868	26385	31038	36260	47442
Capital Social	5900	9922	12376	10970	16254	24548
Utilidades retenidas	0	0	0	10000	10000	10000
Utilidad	3289	6730	8300	7589	9006	10093
Préstamos a largo plazo	8808	6815	4258	978	0	0
Pasivo circulante	3100	1400	1450	1500	1000	2800
Total pasivo y patrimonio	21097	24868	26385	31038	36260	47442

El balance general refleja que los activos y los pasivos se encuentran equilibrados, lo cual evidencia una estructura financiera que permite a la empresa financiar sus activos de manera eficiente. A partir del año 2028, la empresa comienza a generar utilidades retenidas, esto debido a que alcanzó el nivel de ingresos que exige el cumplimiento de obligaciones tributarias según la normativa ecuatoriana.

Estas utilidades retenidas facilitan la cobertura de los compromisos fiscales y contribuyen a la financiación interna de la empresa, reduciendo la dependencia de recursos externos y fortaleciendo su autonomía financiera.

2.7. Flujo neto

La rentabilidad de la empresa es un factor importante que analizar puesto que esto indica cuándo se deben tomar acciones de cambio o transformación para poder tener una alta rentabilidad.

Tabla 21. Estado de resultados Zero Store

FLUJO NETO	0	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Inversión inicial	-16894						
Utilidad		3289	6730	8300	7589	9006	10093
Gastos por intereses		1582	1804	1294	643	37	0
Utilidad Op		4871	8534	9595	8232	9044	10093
Depreciaciones		3969	2075	2075	2075	2075	2075
Flujo Neto	-16894	8841	1060	11670	10308	11119	12169
			9				
Flujo acumulado	-16894	-8052	2557	14228	24536	35656	47825
Flujo descontado	-16894	8037	8768	8768	7040	6904	6869
Flujo acumulado desc.	-16894	-8856	-87	8680	15721	22626	29495

El flujo neto proyectado evidencia que la empresa recupera la inversión inicial en un corto plazo gracias a que genera flujos positivos sostenidos y crecientes a lo largo del horizonte de proyección. El flujo acumulado descontado positivo confirma la rentabilidad de la empresa, puesto que refleja que los ingresos generados superan los costos y la inversión inicial. Estos resultados permiten concluir que la empresa es estable financieramente, con capacidad de autofinanciarse y con potencial para sostener un crecimiento rentable en el largo plazo.

A continuación, se detallan los índices que permiten evaluar el retorno esperado de la inversión, con el fin de determinar la viabilidad, rentabilidad y sostenibilidad de la empresa e impulsar decisiones de inversión estratégicas que tengan un sustento base.

Tabla 22. Índices de evaluación del retorno de inversión

ÍNDICE	
Ke	15%
WACC	19%
VAN	\$18665
TIR	56%
TIRM	30%
Índice de rentabilidad	\$2,10
Pri B	1,76
Pri N	2,30

Los índices analizados concluyen que la empresa es viable y altamente rentable. El VAN positivo confirma que se genera un valor adicional para la empresa, mientras que la TIR y la TIRM, superiores al WACC, evidencian que la rentabilidad obtenida supera el costo del capital, garantizando la creación de valor. Asimismo, el índice de rentabilidad de 2,10 dólares indica que por cada dólar invertido la empresa genera 2,10 dólares, duplicando la inversión inicial.

De igual manera, los cortos periodos de recuperación de la inversión reflejados en el Pri Bruto y Neto demuestran que la empresa no solo recupera rápidamente el capital invertido, sino que además obtiene un retorno significativo para los dueños.

En conjunto, estos resultados evidencian una capacidad sólida de generación de liquidez, lo que fortalece la estabilidad financiera y asegura las condiciones necesarias para un crecimiento sostenible en el largo plazo.

2.8. Índices financieros

Para evaluar la salud, eficiencia y rentabilidad de la empresa, se analizó diferentes índices financieros de manera cuantitativa.

Tabla 23. Índices financieros Zero Store

INDICES FINANCIEROS	2025	2026	2027	2028	2029	2030
ROA	15%	27%	31%	24%	24%	21%
ROE	55%	67%	67%	69%	55%	41%
Margen neto	8%	15%	16%	14%	15%	15%
Punto de equilibrio	32232	34453	36536	38690	41226	44970
Margen de seguridad	115%	129%	134%	139%	144%	145%

El ROA de la empresa muestra un crecimiento sostenido, lo que indica que la empresa utiliza sus activos de manera eficiente para generar utilidades. Asimismo, gracias a la eficiencia operativa y el uso estratégico del apalancamiento financiero, el ROE refleja que la empresa genera altas utilidades sobre el patrimonio, lo cual representa una rentabilidad significativa para los dueños.

El margen neto muestra un incremento notable, al duplicarse en el año 2026 respecto al año 2025, cuando era del 8%. Este resultado se atribuye a la mejora en la gestión financiera y a la escalabilidad de la empresa, logrando una mayor eficiencia y rentabilidad en sus operaciones.

Por otro lado, el margen de seguridad del punto de equilibrio indica que la empresa cuenta con un nivel significativo de protección frente a posibles caídas en ventas, lo cual fortalece la estabilidad financiera.

En conjunto, estos indicadores muestran que la empresa es rentable y posee autonomía financiera, lo cual la posiciona en el mercado de forma favorable para enfrentar retos futuros y tener un crecimiento sostenible.

3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

3.1. Introducción

El análisis financiero realizado evidencia que la empresa es rentable y con características sostenibles, puesto que logra recuperar la inversión inicial en un corto periodo y generar un valor adicional.

En el estado de resultados se observa que los gastos operativos representan la principal partida que reduce el margen de utilidad, a pesar de ese impacto, la utilidad obtenida permite mantener las operaciones estables y asegurar la continuidad de la empresa.

El balance general refleja que los activos y pasivos están equilibrados adecuadamente. A partir del año 2028 es necesario comenzar a retener utilidades, puesto que la empresa alcanza el nivel de ingresos mínimo que genera obligaciones tributarias. Esta estrategia permite constituir un colchón financiero que sostenga las operaciones en caso de una caída en las ventas, considerando el contexto de crisis política y económica que atraviesa el país.

El flujo neto proyectado demuestra que la empresa es sostenible en el largo plazo, puesto que recupera la inversión inicial en un corto plazo y mantiene flujos positivos crecientes durante el horizonte de proyección. Además, los índices de retorno de inversión confirman esto, la TIR superior al WACC, un VAN positivo, un índice de rentabilidad favorable y los cortos periodos de retorno de la inversión tanto en PRI Bruta como Neta, confirman la rentabilidad de la empresa.

Finalmente, los índices financieros analizados permiten concluir que la empresa es rentable y competitiva en el mercado. Destaca especialmente el margen de seguridad del punto de equilibrio, que evidencia un nivel significativo de protección frente a posibles

caídas en ventas, fortaleciendo la estabilidad financiera y la capacidad de crecimiento sostenible en el tiempo.

3.2. Planteamiento del problema

El principal problema de la empresa radica en la falta de previsión y de registros financieros formales. Al basar sus decisiones principalmente en la intuición, no logran anticipar el aumento en las ventas ni sostener el crecimiento de la empresa. A pesar de ser conscientes del aumento de las ventas y registrar ganancias, la empresa enfrenta problemas de liquidez debido a un inadecuado manejo del efectivo, al juntar las finanzas personales con las de la empresa.

Esta deficiencia financiera impide consolidar un crecimiento sostenido de la empresa, limita la independencia financiera y dificulta la posibilidad de contratar personal de apoyo. Como consecuencia, no se logra reflejar plenamente el potencial de expansión identificado en el análisis financiero.

Existen quiebres de inventario en cada evento al que asisten por la falta de previsión, lo cual genera un gasto extra al tratar de reponer el inventario para continuar con la venta, o, en caso de ser productos manufacturados por la empresa la venta se pierde.

No existe una previsión para inversiones futuras. Como se observa en la tabla 13, en el año 2026 va a ser necesaria una inversión de 400 dólares para reponer maquinaria; debido a la falta de planificación, esta obligación podría afectar la operatividad de la empresa. Además, la dependencia financiera de la empresa tanto de préstamos bancarios como de préstamos familiares es alta. Esta situación se complica porque, en algunos casos, los préstamos se mezclan con las finanzas personales, dificultando el seguimiento del flujo de efectivo y, en consecuencia, afectando la salud financiera de la empresa.

En conclusión, todo lo mencionado refleja la limitada visibilidad de la rentabilidad de la empresa. La falta de control financiero dificulta el crecimiento sostenible puesto que los dueños no perciben claramente las utilidades generadas por Zero Store.

3.3. Solución propuesta

Es esencial implementar una herramienta de gestión financiera que sea sencilla de manejar, de modo que los dueños puedan llevar un registro contable formal y actualizado.

Una vez se cuente con los registros contables del primer año de utilización, estos deben integrarse con los supuestos utilizados en el plan financiero para elaborar proyecciones más precisas. Posteriormente, a medida que se obtengan nuevos registros reales, será posible ajustar dichas proyecciones y actualizar el plan financiero presentado en este proyecto.

Con la información confiable y actualizada, se podrán diseñar estrategias financieras basadas en datos reales y no en suposiciones, lo que permitirá mejorar la toma de decisiones, optimizar el uso de los recursos y fortalecer el crecimiento sostenido de la empresa.

Además, es fundamental alinear los objetivos financieros con los diferentes enfoques del negocio, puesto que el logro de las metas financieras depende directamente del desarrollo, la eficiencia de los procesos internos y la gestión de la relación con el cliente. Sin estos enfoques, las metas financieras no pueden alcanzarse, dado que son el resultado de un manejo adecuado del talento humano, optimización de procesos y una sólida propuesta única de valor para el cliente.

Para lograr esto, se va a utilizar como base el Mapa Estratégico o Balanced Scorecard (BSC), una herramienta de gestión estratégica que integra las cuatro perspectivas fundamentales que se alinean entre sí. El BSC permite disponer de una visión estructurada de la planificación estratégica, facilitando la alineación de los objetivos de la empresa con la misión y perspectivas clave, asegurando la coherencia entre el desempeño operativo y los resultados financieros

3.4. Objetivos

Objetivo principal: Incrementar las utilidades de la empresa de manera sostenible para financiar el crecimiento y expansión de Zero Store.

Objetivos específicos:

- Utilizar una herramienta de registro contable desde el 01 de octubre del 2025.
- Registrar el 100% de los ingresos, gastos y ahorros mensualmente.
- Incrementar las ventas en un 20% en el año 2026 y partir de ahí un 10% anual con respecto al año anterior.
- Generar un fondo de liquidez mediante la reserva mensual del 3% de las ventas mensuales a partir del año 2028.

3.5. Estrategias financieras

Los objetivos específicos son la base para alcanzar el objetivo general, por lo que resulta indispensable definir estrategias concretas que respalden su cumplimiento. Estas estrategias sirven como guía de acciones a ejecutar, orientadas a impulsar el crecimiento sostenido de la empresa y garantizar la coherencia entre la planificación y los resultados obtenidos.

3.5.1. Utilizar una herramienta de registro contable desde el 01 de octubre del 2025.

A partir de la plantilla de control financiero elaborada por la Licenciada en Administración de Empresas Marisol Flores, se diseñó una herramienta de control financiero de fácil uso en Google Sheets. Dicha herramienta permite estructurar de manera ordenada los ingresos, egresos y utilidades retenidas, tanto en datos planificados como en datos reales. Su funcionamiento consiste en registrar al inicio de cada mes los

Como se observa, dentro del apartado de ahorros se encuentra la categoría denominada “Reserva de Liquidez”. Esta será utilizada a partir del año 2028, en concordancia con la planificación financiera, puesto que en dicho periodo resulta necesario constituir utilidades retenidas. El propósito de dicha reserva es solventar las nuevas obligaciones tributarias adquiridas y, al mismo tiempo, funcionar como un colchón financiero frente a posibles caídas en las ventas, fortaleciendo así la estabilidad y sostenibilidad de la empresa.

La segunda hoja del documento corresponde a la tabla de transacciones, en la cual se registran diariamente los flujos de efectivo de la empresa, utilizando las categorías definidas en la primera hoja. La finalidad de dicho registro es mantener un control detallado de las operaciones, especificando la fecha en la que se realizaron, el monto y su clasificación dentro de ingresos, egresos o ahorros, así como la categoría asignada a cada movimiento.

TRANSACCIONES				
FECHA	TIPO	CATEGORIA	MONTO	DESCRIPCIÓN
01/08/2025	Ingreso	Ventas Online	50	
08/08/2025	Ingreso	Eventos	300	
09/08/2025	Ingreso	Eventos	1000	
10/08/2025	Ingreso	Eventos	2000	
11/08/2025	Ingreso	Eventos	600	
05/08/2025	Egreso	Pago cuotas	533	
01/08/2025	Egreso	Compras MP	150	
13/08/2025	Ingreso	Ventas Online	20	
15/08/2025	Egreso	Alquiler	200	
30/08/2025	Egreso	Salarios	600	
01/08/2025	Egreso	Suministros	70	
04/08/2025	Egreso	Publicidad	40	
31/08/2025	Ahorro	Reserva Liq.	100	

Figura 11. Transacciones

Fuente: Lic. Marisol Flores



Figura 13. Dashboard ingresos, egresos y ahorros.

Fuente: Lic. Marisol Flores

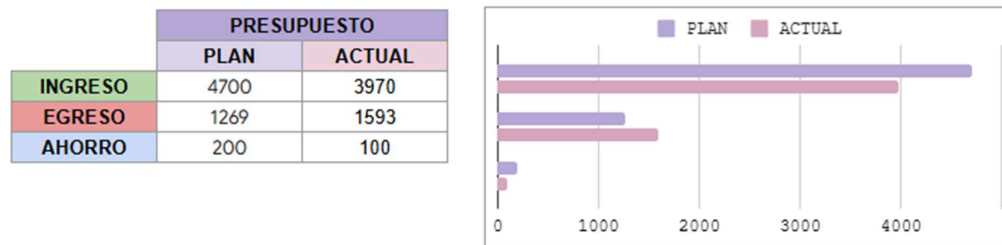


Figura 14. Dashboard presupuesto planeado y realidad

Fuente: Lic. Marisol Flores

Con esta herramienta, la empresa podrá contar con registros financieros reales que le permitan identificar problemas, cuellos de botella y puntos de mejora, así como evidenciar el buen desempeño organizacional, reflejado en el crecimiento de las ventas, la progresiva independencia financiera y el cumplimiento de las metas establecidas. Por ello, se recomienda iniciar el registro real a partir del 01 de octubre de 2025, incorporando

los datos planificados y el seguimiento diario del flujo de efectivo, a fin de asegurar un control financiero riguroso y oportuno.

3.5.2. Registrar el 100% de los ingresos, gastos y ahorros mensualmente.

Una vez comprobada la correcta funcionalidad de la herramienta financiera, ésta se entrega a los propietarios de Zero Store junto con una explicación detallada de su uso. Durante el primer mes de implementación se realizará un acompañamiento directo, con el propósito de corroborar que la herramienta sea utilizada de manera adecuada y garantizar el registro completo de todos los flujos de efectivo generados, estableciendo así una rutina de control financiero.

Cabe destacar que la empresa dispone de un manual de procesos, en el cual se definen los procesos estratégicos, misionales, de apoyo y evaluación. Con el fin de asegurar que esta práctica de registro financiero se mantenga a lo largo del tiempo, resulta necesario incorporar dicha actividad dentro de los procesos estratégicos, dado que estos se relacionan directamente con el cumplimiento de metas y diseño de estrategias, fortaleciendo la sostenibilidad de la gestión financiera.



Figura 15: Mapa de Procesos actual Zero Store.

Fuente: Manual de Procesos Zero Store.

3.5.3. Incrementar las ventas en un 20% en el año 2026 y a partir de allí un 10% anual con respecto al año anterior.

La empresa ha demostrado tener el potencial de crecimiento por lo cual el aumento de las ventas en un 20% para el año 2026 es clave para marcar un punto de inflexión en el desempeño comercial de la empresa.

Este incremento inicial se va a lograr con nuevas estrategias utilizando como base el mapa estratégico (BSC), el cual se basa en 4 perspectivas: Financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Es decir, para lograr cumplir con el objetivo de aumento de un 20% en el año 2026 y a partir de allí un crecimiento sostenido del 10% anual es necesario alinear los objetivos financieros con los no financieros.

Las estrategias clave para la perspectiva financiera son:

- Optimizar la estructura de costos, teniendo como foco los costos administrativos, para aumentar el margen neto en un 5% anual.
- Retener utilidades a partir de 2028 para fortalecer la autonomía financiera.

Las estrategias clave para la perspectiva del cliente son:

- Implementar estrategias de fidelización, aprovechando que se tienen lazos de amistad con los clientes.
- Ampliar la presencia digital para captar nuevos segmentos de clientes, aprovechar la página web para fortalecer la confianza de compras en línea.

Las estrategias clave para la perspectiva de procesos internos son:

- Mejorar la gestión de inventarios y cadena de suministros para garantizar la disponibilidad de producto y evitar sobrecostos.
- Implementar los procesos de control financiero en el manual de procesos de la empresa.

Las estrategias clave para la perspectiva de desarrollo:

- Capacitar al personal en ventas digitales, marketing digital, IA y atención al cliente.
- Fortalecer la cultura organizacional orientada a la innovación, no solo en productos en tendencia, sino también en procesos productivos.
- Adquirir herramientas de control financiero más sofisticadas y herramientas digitales de control como CRM y Power BI.

3.5.4. Generar un fondo de liquidez mediante la reserva mensual del 3% de las ventas a partir del año 2028.

La herramienta de control financiero incluye un apartado específico para los ahorros, en el cual se encuentra la categoría “Reserva Liq.”. Dicha categoría debe estar presente todos los meses y registrar un monto equivalente al 3% de las ventas, con el objetivo de conformar un colchón financiero controlado que permita afrontar las nuevas obligaciones tributarias o una caída en las ventas.

3.6. Métricas

Con el fin de evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos, se definieron métricas específicas para cada uno, las cuales serán monitoreadas mediante la cantidad de actividades realizadas y el alcance de las metas propuestas.

Para facilitar el control, se diseñó una herramienta que permite promediar el cumplimiento de las actividades, proporcionando una visualización clara del desempeño mensual del encargado financiero.

NOMBRE	AGOSTO						PRODUCTIVIDAD SEMANAL
	ACTIVIDAD	COMENTARIOS	DDL	PLAN	DONE	ACH	
NICOLE ALMEIDA	REGISTRO INGRESOS EVENTOS		31/08/2025	2	1	50,00%	90,00%
	REGISTRO VENTAS ONLINE		31/08/2025	10	9	90,00%	
	REGISTRO DE COMPRA MP		31/08/2025	1	1	100,00%	
	REGISTRO PAGO CUOTAS		31/08/2025	3	3	100,00%	
	REGISTRO DE INGRESOS PLAN		03/08/2025	1	1	100,00%	
	REGISTRO DE SALIDAS PLAN		03/08/2025	1	1	100,00%	
						-	
						-	

Figura 16: Herramienta de registro de cumplimiento de actividades.

Fuente: Autor

Las métricas específicas para medir el cumplimiento de los objetivos son las siguientes:

Objetivo 1: Utilizar una herramienta de registro contable.

- **KR1:** Iniciar el uso de la herramienta contable a partir del 01 de octubre de 2025
- **KR2:** La persona responsable sabe el uso de la herramienta al 100% antes de su implementación.
- **KR3:** La persona responsable registró el 100% de los ingresos, egresos y ahorros del primer mes de implementación de la herramienta.

Objetivo 2: Registro mensual de ingresos, egresos y ahorros.

- **KR1:** Al cierre de cada mes se verifica que el 100% de los ingresos y egresos estén registrados en la herramienta.
- **KR2:** Se genera 1 reporte mensual con la información financiera completa y validada.

Objetivo 3: Incrementar anualmente las ventas.

- **KR1:** Incremento mínimo del 20% en ventas al cierre del año 2026 frente al 2025.
- **KR2:** Alcanzar un incremento mínimo del 10% anual en ventas a partir del 2027

Objetivo 4: Generar un fondo de liquidez

- **KR1:** El porcentaje de crecimiento del fondo de liquidez debe ser del 3% mensual a partir del 2028.

La implementación de las métricas y la herramienta de control de desempeño permitirá monitorear efectivamente el cumplimiento de los objetivos financieros establecidos. Esto no solo garantiza tener un registro completo y preciso de los flujos de efectivo mensuales, sino que también facilitará el seguimiento del crecimiento de las ventas y la adecuada gestión contable.

3.7. Mejora continua y next steps

Con el fin de fomentar la mejora continua y definir los pasos a seguir posterior a la entrega del presente proyecto, es fundamental diseñar una estructura práctica para el monitoreo, análisis y ajuste de datos.

El primer paso es asignar un responsable claro para el seguimiento financiero, el cual se encargará de la recopilación de datos en la herramienta de control financieros, analizar los resultados mensuales, ajustar el plan financiero anual y tomar las decisiones estratégicas pertinentes para la mejora.

Una vez establecido el responsable, se deberá calendarizar revisiones mensuales, trimestrales y anuales, que permitan evaluar el cumplimiento de los registros contables, los aumentos en ventas y el estado actual del fondo de liquidez.

El segundo paso a seguir es establecer rutinas de feedback, la cual funcionará como mecanismo de retroalimentación con el equipo de Zero Store respecto al uso de la herramienta financiera, con el objetivo de optimizarla y adaptarla para lograr una mayor eficiencia.

Por último, es necesario implementar un programa de mejora continua de habilidades técnicas y administrativas, fomentando la participación activa en cursos ofrecidos por la Cámara de Comercio de Quito (CCQ) y el municipio. El cumplimiento de la realización de estos cursos deberá reflejarse en la herramienta de desempeño como actividad a desarrollar en los meses que se requiera.

La implementación de un sistema estructurado de monitoreo y análisis, que contenga actividades claras, permitirá a Zero Store optimizar sus procesos financieros y operativos. La retroalimentación constante y la actualización de las herramientas financieras proporcionadas garantizarán una toma de decisiones estratégicas basadas en datos, lo cual fortalecerá no solo el desempeño financiero sino el desempeño general de la empresa logrando la sostenibilidad de Zero Store.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

El análisis del estado actual del negocio permitió evidenciar el potencial de expansión en el mercado. En aspectos como procesos, calidad y valor agregado, el negocio supera a la competencia lo cual representa una ventaja competitiva significativa. Sin embargo, el inadecuado manejo financiero impide el crecimiento sostenido del negocio. La falta de datos históricos confiables y la toma de decisiones sin un sustento financiero sólido reflejan una falta de conocimiento en dicha área y de la importancia que tiene para el desarrollo del negocio. Fortalecer la gestión financiera es clave para potenciar el desarrollo de la empresa y lograr la independencia financiera.

El análisis del entorno refleja que la actual inestabilidad económica y política, sumado a la crisis de seguridad, son factores que podrían afectar las ventas, puesto que la desconfianza de las personas en compras en línea se ha visto afectada. Además las personas prefieren gastar la mayor parte de sus ganancias en productos de primera necesidad, debido al alza en la canasta básica.

Las proyecciones del plan financiero destacaron el potencial de crecimiento de la empresa, puesto que esta muestra tener la sostenibilidad necesaria para lograr generar valor en un corto tiempo con una tasa de retorno mayor al costo de capital

El Kardex proyectado refleja una gestión de inventarios equilibrada, lo que indica que los quiebres de inventario actuales no afectan la rentabilidad de la empresa, sino que responden a la falta de planificación en ventas, compras y cálculo del costo de venta. Por ello, es fundamental contar con una previsión mensual de inventario necesario para la venta, lo que permitirá evitar gastos innecesarios y optimizar el uso de recursos.

El plan estratégico se fundamenta en los objetivos definidos en el plan financiero y actúa como una guía para la ejecución de actividades orientadas a alcanzar las metas establecidas. Se utilizan indicadores medibles como base para el desarrollo del plan, lo

que permite identificar las oportunidades de mejora, detectar problemas y reconocer cuellos de botella en los procesos.

Los objetivos financieros representan la meta final de una empresa, ya que su cumplimiento requiere la implementación de estrategias de mejora en el desarrollo, los procesos internos y el enfoque en el cliente. Por lo tanto, el plan estratégico debe incluir un apartado específico dedicado a estos cuatro enfoques, asegurando que cada uno contribuya al logro de las metas financieras establecidas.

Recomendaciones

En Zero Store se evidencia un sólido manejo de procesos operativos, campañas de marketing y estrategias de fidelización de clientes; sin embargo, este esfuerzo pierde efectividad debido a la falta de un control financiero adecuado. Por lo tanto, es indispensable que los propietarios se capaciten en temas financieros. El presente proyecto constituye una base inicial para implementar un control financiero, el cual deberá evolucionar y adaptarse conforme crezca y se desarrolle la empresa.

El macroentorno en el que opera Zero Store es inestable, por lo que resulta fundamental prever distintos escenarios considerando la volatilidad política, económica y de seguridad con el fin de tener planes de contingencia en caso de que alguno de los escenarios suceda.

El plan financiero entregado debe ajustarse mensualmente según las ventas reales, ya que esto permite mejorar la precisión de las proyecciones y anticipar estrategias que favorezcan un desarrollo más realista y sostenible de la empresa.

El escenario presentado en el plan financiero es positivo, mostrando un equilibrio entre activos y pasivos, un margen de ventas elevado y un kardex favorable. Por lo tanto, los datos utilizados deben tomarse como referencia base, es decir, aspirar a superar estos resultados en lugar de limitarse a mantenerlos.

Las estrategias definidas para cada objetivo deben cumplirse al 100%. Por ello, la herramienta de desempeño debe ser utilizada para registrar y dar seguimiento al cumplimiento de todas las actividades correspondientes, asegurando así la ejecución completa del plan estratégico.

El plan estratégico contempla estrategias para los cuatro enfoques principales de la empresa: desarrollo, procesos internos, clientes y financiero. Es fundamental cumplir con las estrategias propuestas para los cuatro ejes, ya que concentrarse únicamente en la meta financiera impedirá su cumplimiento, los otros tres enfoques constituyen la base necesaria para alcanzar los objetivos financieros.

REFERENCIAS

- Correa García, J. A., Ramírez Bedoya, L. J., & Castaño Ríos, C. E. (2010). LA IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA EN LA ELABORACIÓN DE LOS PLANES DE NEGOCIO Y SU IMPACTO EN EL DESARROLLO EMPRESARIAL. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XVIII(1), 179-194.
- Global, GCF. (s.f.). *Conceptos básicos de Economía*. Obtenido de Qué son las utilidades: <https://edu.gcfglobal.org/es/conceptos-basicos-de-economia/que-es-la-oferta-y-demanda/1/>
- Hirache Flores, L. (2013). El flujo de caja como herramienta financiera. *Actualidad Empresarial*, 5-7.
- INEC, (2025). Visualizador del Índice de Precios al Consumidor. Obtenido de: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/indice-de-precios-al-consumidor/>
- Juguettos. (s.f.). *¿Qué es ser un friki?* Obtenido de Juguettos Blog: <https://juguetos.com/blog/que-es-ser-un-friki/#:~:text=Hist%C3%B3ricamente%2C%20el%20t%C3%A9rmino%20C2%ABfriki%C2%BB,%2C%20los%20videojuegos%2C%20y%20m%C3%A1s.>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2009). Mapas estratégicos & Alineación de los activos intangibles con la estrategia empresarial. En *Mapas Estratégicos* (págs. 57-86;239-260). Barcelona: Gestión 2000.
- L.C.Velazquez, K. (2020). *Importancia de la planeación financiera en las PYMES*. Mexicali, Baja California: Universidad Autonoma de Baja California.
- Méndez Meneses, R. (2025, 16 de agosto). Guayaquil Otaku: de la radio al Budokan. *Mundo Diners*. [Guayaquil otaku: de la radio al Budokan - Revista Mundo Diners](#)
- Merchan Fossati, M. (2015). Introducción a las finanzas. En *La gestión financiera en las pequeñas y medianas empresas* (págs. 27-29). Ecuador: Ecuador F.B.T. Cia.Ltda.
- National Geographic. (15 de Diciembre de 2022). *Qué es Otaku: el significado y origen de esta cultura*. Obtenido de Natinal Geographic | Historia : <https://www.nationalgeographicla.com/historia/2022/12/que-es-otaku-el-significado-y-origen-de-esta-cultura>

- Obando, R. (26 de agosto de 2024). *Plan financiero: qué es, como se hace y ejemplos*. Obtenido de HubSpot: <https://blog.hubspot.es/sales/plan-financiero#tipos>
- Peña Paneque, Z. M. (2019). Calculo del punto de equilibrio, herramienta para la toma de decisiones. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*.
- Pérez Castañeda, S. S., Cruz Ramírez, D., & Quiroz Salas, L. G. (2011). *Análisis de sensibilidad de indicadores financieros en la evaluación de inversiones en Mipymes*. SEP-CUMEX.
- Puente Riofrío, M., Viñán Villagran, J., & Aguilar Poaquiza, J. (2017). Generalidades de la Planeación Financiera. En *Planeación Financiera y Presupuestaria* (págs. 1-7). Riobamba: Editorial Politécnica ESPOCH.
- Razo Cajas, E. F., Solórzano Polo, P. H., & Monroy Espinoza, F. J. (2023). El Balance Scorecard Aplicado al diseño del plan estratégico de la empresa CG Seguros. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 198-207.
- Romero Vasconez, M. (2007). *La metodología Balanced Scorecard como herramienta de evaluación de los planes estratégicos organizacionales*. Quito: Universidad Andina Simon Bolivar.
- The University Of Queensland. (s.f.). *¿Somos Frikis?* Obtenido de +JUNTXS: [https://uq.pressbooks.pub/interspanish/chapter/todos-somos-frikis/#:~:text=La%20palabra%20frikis%20\(que%20tambi%C3%A9n,desmesurada%20y%20obsesiva%20una%20afici%C3%B3n](https://uq.pressbooks.pub/interspanish/chapter/todos-somos-frikis/#:~:text=La%20palabra%20frikis%20(que%20tambi%C3%A9n,desmesurada%20y%20obsesiva%20una%20afici%C3%B3n).
- Villacrez, C. (2025, 27 de mayo). Budokan 2025: Quito vibró con la convención geek más grande del país. *Ecuavisa*. *Budokan 2025: Quito vibró con la convención geek más grande del país*

ANEXOS

Anexo 1. Marco Conceptual

Definición de términos clave

Las finanzas son el conjunto de diversas herramientas que ayudan a una empresa a ofrecer productos o servicios de calidad a precios convenientes para la escalabilidad del negocio. Merchán (2015), define a las finanzas como “El arte y la ciencia de administrar el dinero, son la gestión de recursos financieros a lo largo del tiempo con la finalidad de incrementar su valor”

En el caso de Zero Store se utilizará las finanzas corporativas como base para la creación del plan financiero.

Finanzas corporativas

Las finanzas corporativas estudian la forma en que una empresa puede crear valor y cómo debe mantenerlo a través del uso eficiente de los recursos financieros (Merchan Fossati, 2015). Este enfoque financiero se basa en las transacciones básicas de una empresa, pero vistas desde la planeación financiera para que una empresa pueda ser escalable, no solo por su oferta sino por su buen manejo financiero.

Para que la planeación financiera sea eficiente hay que tener en cuenta que esta se complementa por otros dos temas de vital importancia en las finanzas, específicamente en las finanzas operativas. Las finanzas operativas se dividen en análisis financiero, administración del capital de trabajo y la planificación financiera (Merchan Fossati, 2015):

- **Análisis financiero:** Es el análisis de los estados financieros de una empresa con el fin de evaluar el comportamiento histórico de la misma, además de poder trazar una línea del futuro de las finanzas de la empresa.
- **Administración del capital de trabajo:** Consiste en la correcta administración de los activos y pasivos de corto plazo con el fin de satisfacer las necesidades de capital de trabajo.

- **Planificación financiera:** Tiene la finalidad de estudiar los cobros y pagos que va a tener una empresa para así lograr establecer el superávit o el déficit de tesorería.

Planeación financiera

La planeación financiera es parte de la administración financiera, siendo el pilar de esta. A continuación, se presentan diversos conceptos que se dan a la planeación financiera.

“La planeación financiera constituye un proceso de análisis de inversiones, financiamiento, ingresos, gastos, utilidades y flujos de efectivo futuros de una empresa” (Puente Riofrío, Viñán Villagran, & Aguilar Poaquiza, 2017).

“La planeación financiera es una herramienta empresarial que permite visualizar el proyecto empresarial bajo un enfoque global, permitiendo la realización de proyecciones y estimaciones financieras” (Correa García, Ramírez Bedoya, & Castaño Ríos, 2010).

“La planeación financiera nos permite proyectar nuestros estados financieros con la información previamente recabada para así conocer o saber el comportamiento que está misma tendrá y si en realidad el proyecto es viable” (L.C.Velazquez, 2020).

La planeación financiera mira hacia el futuro de la empresa con el fin de diseñar estrategias que ayuden a la supervivencia de la misma y el generar la mayor cantidad de utilidades.

Tipos de planeación financiera

Existen dos tipos de planeación financiera, a corto plazo y a largo plazo. A grandes rasgos la planeación a corto plazo no ve más allá de un año, encargándose directamente de los activos y pasivos que representan el fondo de maniobra, Mientras que la planeación a

largo plazo considera las inversiones de capital globales de los negocios, es un conjunto de pequeños proyectos de inversión que los integra como un proyecto único (Puente Riofrío, Viñán Villagran, & Aguilar Poaquiza, 2017).

Plan financiero

Un plan financiero es el documento en el cual se establecen los objetivos económicos de una empresa y las estrategias que diseñó la misma para lograr dichos objetivos. Funciona como mapa en la contabilidad empresarial para tomar buenas decisiones, en el cual se realiza un estudio de ingresos y ganancias (Obando, 2024)

Contenido de un plan financiero

Con el fin de realizar un análisis óptimo del estado actual de la empresa y así lograr tomar decisiones fundamentadas para el diseño de las estrategias financieras, el plan financiero consta de una estructura clave.

Análisis de resultados

Este análisis permite conocer el estado actual de la empresa con el fin de saber los recursos con los que se cuenta para arrancar el nuevo periodo. Es el instrumento principal para medir la rentabilidad de la empresa (Puente Riofrío, Viñán Villagran, & Aguilar Poaquiza, 2017).

Plan de inversiones o tesorería

Este plan es utilizado para saber cuánto efectivo es necesario para continuar el funcionamiento de la empresa en el nuevo periodo. Aquí se contemplan los activos fijos tangibles e intangibles, capital de trabajo inicial (Obando, 2024).

Balance general

El balance general contiene los activos de la empresa, a los cuales también se les llama inversión, y también contiene los pasivos y patrimonio, conocido como el financiamiento. Los activos deben ser iguales a los pasivos más el patrimonio (Merchan Fossati, 2015).

Flujo Neto

El flujo de caja muestra el saldo que genera una empresa en un periodo determinado. También se puede generar un flujo de caja proyectado con el fin de conocer la rentabilidad de la empresa y controlar el movimiento de efectivo para un periodo determinado (Hirache Flores, 2013).

Análisis de punto de equilibrio

El punto de equilibrio es el cálculo en el cual el nivel de ingresos es igual a los costos y gastos, por lo tanto no existen ganancias. Es el punto en el cual se comienzan a obtener utilidades y desaparecen las pérdidas. El análisis de este punto permite conocer los niveles de ventas que deben alcanzarse para obtener beneficios económicos (Peña Paneque, 2019)

Análisis de sensibilidad

Como se ha venido diciendo el plan financiero es una proyección en base al estado actual de la empresa y datos pasados con los cuales se trazó una ruta. El análisis de sensibilidad considera las variables que podrían modificar la información financiera y así lograr obtener varios escenarios a los cuales se puede enfrentar la empresa (Pérez Castañeda, Cruz Ramírez, & Quiroz Salas, 2011)

Plan estratégico financiero

El plan financiero debe estar alineado con el plan estratégico de la organización, La estrategia describe de qué forma una organización pretende crear valor. Este plan es conocido como plan estratégico financiero.

El BSC

El Balanced Scorecard está compuesto por cuatro pilares fundamentales alineados entre sí, es una herramienta que proporciona una visión organizada de la planificación estratégica, con el fin de alinear los objetivos de la empresa con la perspectiva fundamental de la misma, como lo es la perspectiva financiera, la perspectiva del cliente, perspectiva del proceso interno y perspectiva de aprendizaje y crecimiento (Razo Cajas, Solórzano Polo, & Monroy Espinoza, 2023).

La perspectiva financiera

El BSC mantiene a la perspectiva financiera como el objetivo final para las empresas. Los indicadores de desempeño financiero muestran si la estrategia de la empresa contribuye a la mejora de los resultados financieros, por medio de la medición del crecimiento de los ingresos y productividad (Kaplan & Norton, 2009).

Los objetivos financieros son una guía para el resto de los objetivos que se deben establecer e indicadores de las demás perspectivas, pues todas forman parte de una relación causa-efecto que afectan el desempeño financiero (Romero Vasconez, 2007).

Zero Store

Zero Store es un emprendimiento dedicado a la fabricación artesanal de productos en cuero, enfocados en la comunidad friki en el Ecuador. Iniciaron su trabajo en el año 2016 y con el paso del tiempo se han ido expandiendo, creando diversas líneas de productos nuevas.

El objetivo de Zero Store es ofrecer productos a la comunidad friki, que no puede encontrar con facilidad en el mercado ecuatoriano, además de ofrecer productos personalizados, lo cual los hace únicos.

Friki

El término friki nació del inglés freak y es aplicado a personas o cosas extrañas o extravagantes o a quienes practican de forma desmesurada y excesiva una afición (The University Of Queensland, s.f.).

Sin embargo, en la cultura popular las personas friki o también llamada la comunidad friki, es utilizado para describir e identificar a personas con un gran entusiasmo por áreas específicas como la ciencia ficción, los cómics, los videojuegos y más (Juguetos, s.f.)

Otaku

Un otaku es una persona que es fan de la cultura japonesa, y cuya afición puede lograr que cuenten con una amplia posesión de saberes detallados sobre el país, como por ejemplo su idioma, gastronomía, historia, cine, teatro, música, moda, espiritualidad y mucho más (National Geographic, 2022)

Anexo 2: Desarrollo metodológico

Para realizar el presente proyecto el primer paso fue contactar con los dueños de la empresa, Nicole Almeida y Fabricio Reyes. Con el fin de tener un acercamiento a la situación histórica de la empresa, procedemos con la observación directa de los procesos que maneja la empresa, actividades primarias y de soporte. Con el fin de adentrarse en la situación financiera de la empresa, se procedió a realizar una encuesta a los dueños de la empresa para conocer su opinión sobre el manejo financiero de la empresa (Anexo 4).

Para comenzar el desarrollo del plan financiero fue necesario recopilar datos históricos de ingresos de efectivo y egresos de efectivo y así diseñar el plan de tesorería. Una vez obtenidos los datos necesarios se procedió con la estructuración del plan financiero. La construcción y proyección del balance general, el estado de resultados y el flujo neto permitió conocer el estado actual de la empresa y el rumbo que esta puede tomar en un futuro.

Con dichas proyecciones se diseñó un plan estratégico basado en el BSC, es decir tomando en cuenta el resto de aspectos de la empresa. Las estrategias propuestas se centran en el incremento de ingresos y la productividad de Zero Store.

Para realizar la recolección de datos financieros participaron dos personas, los dueños de Zero Store, se los seleccionó por medio del método informantes principales, puesto que son los encargados de tomar las decisiones de la empresa y conocen todos los movimientos financieros, ayudándonos con estimados de ingresos, egresos, activos y pasivos.

Para diseñar las estrategias fue necesario realizar un análisis FODA y CAME, para lo cual se utilizó el método de encuestas para recolectar la información. Se realizó un análisis cualitativo para poder distribuir la información obtenida en fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Anexo 3: Encuestas realizadas a los dueños

Entrevista: Diagnóstico Financiero

Nicole Almeida

1. ¿Qué elementos considera que funcionan mejor en la gestión financiera de ZERO STORE?

Llevar notas de venta

Manejar un Excel con entradas y salidas de efectivo por evento

Comprar productos al momento de terminar un evento.

Consignar producto como mayorista a otros negocios.

2. ¿Tiene una fuente de ingresos estable o diversificada? Si es así, ¿Cuáles son?

Diversificada

Venta en eventos

Venta en línea

3. ¿Utiliza herramientas o sistemas para llevar un control financiero?

Utilizamos una base de Excel para conocer el movimiento financiero por eventos.

4. ¿Ha logrado generar ahorros o reservas financieras desde que inició el negocio?

No

5. ¿El negocio ha experimentado un crecimiento sostenido en sus ingresos en los últimos años?

No tengo conocimiento porque no llevamos un control financiero estable.

6. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta al administrar las finanzas de ZERO STORE?

El principal desafío es que al no tener un negocio fijo o local, dependemos mucho de eventos y si en uno nos va mal ese mes la tienda sufre porque no es posible renovar mercadería o estar actualizados.

Otro desafío es la situación económica del país al no ser un producto de primera necesidad, las ventas suelen bajar en los meses de crisis, por ejemplo con los apagones y despido de gente muchas ventas en línea bajaron desde el mes de Agosto y los ingresos de los eventos también bajaron.

7. ¿Tiene dificultades para cubrir costos? ¿Qué tan regular?

SI, depende del mes que estemos en meses de eventos que son fuertes como Budokan o ComiCon los costos se cubren con facilidad, pero en meses que no hay esos eventos o que vamos a un evento nuevo que falla, vienen dificultades para renovar mercadería o comprar insumos para producir mercadería.

8. ¿Ha identificado nuevas oportunidades en el mercado que podrían aumentar los ingresos ZERO STORE? ¿Cuales?

Renovar la pagina web para poder llegar a más ventas en línea.

Manejar redes sociales para aumentar ventas en línea

9. ¿Hay financiamiento externo, ya sea créditos o inversionistas, que podría aprovechar para crecer?

Por el momento ninguno

10. ¿Existe la posibilidad de mejorar el proceso financiero actual?

Si hay varias fallas que se necesitan mejorar.

11. ¿Qué riesgos externos al negocio podrían afectar sus finanzas?

Crisis económica que enfrenta el país Fluctuaciones del mercado Riesgos de crédito

Riesgo de inflación

12. En el supuesto que existan fluctuaciones en la demanda, ¿Qué tan vulnerable es el negocio?

No tan vulnerable, el negocio tiene la capacidad de adaptarse a los cambios de demanda del público porque producimos la mayoría de productos en función de la temporada que nos encontremos.

13. ¿Ha enfrentado problemas de flujo de efectivo? ¿Cómo enfrento dicho problema?

Si, al ser un negocio cuyo ingreso depende principalmente de eventos el flujo de efectivo es constante en ciertos meses (Enero – Marzo, Noviembre). En ese caso manejamos este problema con préstamos ya sea familiares o del banco que podamos cubrir en los siguientes meses.

14. ¿Considera que el nivel de competencia ha aumentado y podría afectar sus ingresos?

Si la competencia ha aumentado en un 80% este año, pero al ser un negocio que produce la mayoría de sus productos podemos enfrentar este problema teniendo un cambio de producto constante según la temporada en la que estemos.

ENTREVISTA: PERCEPCIÓN DE LOS TRABAJADORES

Fabrizio Reyes

1. ¿Considera que la empresa tiene una buena planificación para sus inversiones?

¿Por qué?

Si, es necesario por los eventos en los que trabajamos destinar recursos para insumos y mercadería.

2. ¿Cómo percibe el manejo de los gastos e ingresos?

Me parece el correcto.

3. ¿Cree que la empresa tiene herramientas o sistemas adecuados para el control financiero?

No del todo, hay muchas cosas que no las tenemos catalogadas y varios gastos no siempre están previstos. Oportunidades

4. ¿Qué oportunidad de mercado cree que debería aprovechar el negocio para mejorar su situación financiera?

Ver a qué mercado queremos llegar, ir probando diferentes espacios y enfoques.

5. ¿Considera que existen iniciativas o programas externos al negocio que deberían aprovechar?

Podemos probar con las capacitaciones que brinda el municipio y de las cámaras de artesanos.

6. ¿Qué aspectos cree usted que el negocio debe mejorar en la gestión de sus finanzas?

Puede ser en la planificación para gastos y futuros productos.

7. ¿Ha notado problemas recurrentes que se deriven de un mal manejo financiero?

En lo económico no he notado problemas más allá del tiempo que muchas veces falta.

8. ¿Cree que hay factores externos que estén afectando negativamente la situación financiera del negocio?

Han aparecido muchas más tiendas enfocadas a nuestro mercado que ofrecen productos de menor calidad a precios más cómodos.

9. ¿Cree que existen riesgos que el negocio no ha considerado de forma adecuada?

No lo he considerado, pero puede que la suma de impuestos y la menor capacidad adquisitiva de las personas nos limite, tenemos que buscar nuevas vitrinas o mercados extranjeros.

Anexo 4. Excel Plan Financiero

DESCRIPCIÓN	AÑO 2025	AÑO 2026	AÑO 2027	AÑO 2028	AÑO 2029	AÑO 2030
SUPUESTOS BÁSICOS						
INFLACIÓN	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%
% COSTO DE VENTAS	34,13%	34,13%	34,13%	34,13%	34,13%	34,13%
ROTACIÓN DE CXC	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
DIAS DE CXC	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ROTACIÓN DE INVENTARIOS	6,21	6,21	6,21	6,21	6,21	6,21
DIAS DE INVENTARIOS	142,58	110,27	89,90	75,88	65,65	57,84
ROTACIÓN CXP	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
DIAS DE CXP	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TASA DE INTERES ACTIVA	22,43%	22,43%	22,43%	22,43%	22,43%	0,00%
PLAZO DE CREDITO	4	3	2	1	0	0
% DE GASTOS	29,00%					
PROYECCIÓN DE VENTAS		44.670,00	49.137,00	54.050,00	59.455,77	65.401,35
DEPRECIACIÓN	3.969,99	2.075,46	2.075,46	2.075,46	2.075,46	2.075,46
ACTIVO FIJO BRUTO	16.894,26	16.894,26	16.894,26	16.894,26	16.894,26	16.894,26
REEMPLAZAR MAQUINARIA		400,00	450,00	500,00		1.800,00
VIDA UTIL	8,14	8,14	8,14	8,14	8,14	8,14

DESCRIPCIÓN	AÑO 2025	AÑO 2026	AÑO 2027	AÑO 2028	AÑO 2029	AÑO 2030
PRESUPUESTO DE VENTAS						
EFFECTIVO	37.225,00	44.670,00	49.137,00	54.050,70	59.455,77	65.401,35
CREDITO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VENTAS TOTALES	37.225,00	44.670,00	49.137,00	54.050,70	59.455,77	65.401,35

DESCRIPCIÓN	AÑO 2025	AÑO 2026	AÑO 2027	AÑO 2028	AÑO 2029	AÑO 2030
PRESUPUESTO DE CAJA						
SALDO INICIAL		6.794,63	10.088,80	14.891,73	18.919,98	27.824,50
COBRO:						
VENTAS EN FECTIVO		44.670,00	49.137,00	54.050,70	59.455,77	65.401,35
VENTAS A CREDITO		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PRESTAMOS RECIBIDOS		1.400,00	1.450,00	1.500,00	1.000,00	2.800,00
PAGOS:						
PAGOS A PROVEEDORES		15.362,01	16.898,21	18.588,04	20.446,84	22.491,52
COMPRA DE MAQUINARIA		400,00	450,00	500,00	0,00	1.800,00
PAGO DE EVENTOS		1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
INTERESES PAGADOS		1.804,29	1.294,91	643,89	37,84	0,00
IMPUESTO PAGADO		0,00	0,00	2.529,68	3.002,15	3.364,65
PAGO GASTO ADM		18.816,00	20.697,60	22.767,36	25.044,10	27.548,51
PAGO DE CREDITOS		5.393,53	5.443,34	5.493,49	2.020,33	2.800,00
SALDO		6.794,63	10.088,80	14.891,73	18.919,98	27.824,50
						37.021,16

DESCRIPCIÓN	AÑO 2025	AÑO 2026	AÑO 2027	AÑO 2028	AÑO 2029	AÑO 2030
KARDEX						
SALDO INICIAL	0,00	1.379,00	3.530,51	1.869,95	4.070,55	2.464,00
(+) COMPRAS	14.082,35	17.395,53	15.107,87	20.645,87	18.683,24	24.578,78
(=) DISPONIBLE PARA LA VENTA	14.082,35	18.774,53	18.638,37	22.515,82	22.753,79	27.042,78
(-) COSTO DE VENTA	12.703,35	15.244,02	16.768,42	18.445,26	20.289,79	22.318,77
(=) SALDO FINAL	1.379,00	3.530,51	1.869,95	4.070,55	2.464,00	4.724,01

DESCRIPCIÓN	AÑO 2025	AÑO 2026	AÑO 2027	AÑO 2028	AÑO 2029	AÑO 2030
MOVIMIENTO DE PRESTAMOS BANCA						
SALDO INICIAL		8.808,35	6.815,75	4.258,11	978,38	0,00
(+) PRESTAMOS RECIBIDOS		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(=) TOTAL POR PAGAR		8.808,35	6.815,75	4.258,11	978,38	0,00
(-) PAGOS			1.992,60	2.557,64	3.279,73	978,38
(=) SALDO FINAL		8.808,35	6.815,75	4.258,11	978,38	0,00

DESCRIPCIÓN	AÑO 2025	AÑO 2026	AÑO 2027	AÑO 2028	AÑO 2029	AÑO 2030
ESTADO DE RESULTADOS						
VENTAS:						
EFFECTIVO	37.225,00	44.670,00	49.137,00	54.050,70	59.455,77	65.401,35
CREDITO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VENTAS TOTALES	37.225,00	44.670,00	49.137,00	54.050,70	59.455,77	65.401,35
COSTO DE VENTA	12.703,35	15.244,02	16.768,42	18.445,26	20.289,79	22.318,77
UTILIDAD BRUTA	24.521,65	29.425,98	32.368,58	35.605,44	39.165,98	43.082,58
GASTOS DE OPERACIÓN:						
GENERAL, ADM Y GASTOS DE VENTA	15.680,00	18.816,00	20.697,60	22.767,36	25.044,10	27.548,51
DEPRECIACIÓN	3.969,99	2.075,46	2.075,46	2.075,46	2.075,46	2.075,46
GASTOS POR INTERESES (PRESTAMOS)	1.582,59	1.804,29	1.294,91	643,89	37,84	0,00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	3.289,07	6.730,23	8.300,61	10.118,72	12.008,58	13.458,61
IMPUESTO	0,00	0,00	0,00	2.529,68	3.002,15	3.364,65
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS	3.289,07	6.730,23	8.300,61	7.589,04	9.006,44	10.093,96

DESCRIPCIÓN	AÑO 2025	AÑO 2026	AÑO 2027	AÑO 2028	AÑO 2029	AÑO 2030
BALANCE GENERAL						
ACTIVOS:						
ACTIVOS FIJOS NETO DE DEPRECIACION	12.924,27	11.248,80	9.623,34	8.047,88	5.972,42	5.696,96
ACTIVOS CIRCULANTES						
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO	6.794,63	10.088,80	14.891,73	18.919,98	27.824,50	37.021,16
CUENTAS POR COBRAR	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
INVENTARIOS	1.379,00	3.530,51	1.869,95	4.070,55	2.464,00	4.724,01
TOTAL ACTIVOS	21.097,90	24.868,11	26.385,02	31.038,41	36.260,91	47.442,13
PASIVOS Y PATRIMONIO						
CAPITAL SOCIAL	5.900,48	9.922,13	12.376,31	10.970,99	6.254,48	4.548,17
UTILIDADES RETENIDAS				10.000,00	20.000,00	30.000,00
UTILIDAD DEL EJERCICIO	3.289,07	6.730,23	8.300,61	7.589,04	9.006,44	10.093,96
PRESTAMOS A LARGO PLAZO	8.808,35	6.815,75	4.258,11	978,38	0,00	0,00
PASIVO CIRCULANTE	3.100,00	1.400,00	1.450,00	1.500,00	1.000,00	2.800,00
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	21.097,90	24.868,10	26.385,03	31.038,41	36.260,92	47.442,13

FLUJO NETO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
AÑO	0	1	2	3	4	5	6
INVERSIÓN INICIAL	-16.894,26						
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS		3.289,07	6.730,23	8.300,61	7.589,04	9.006,44	10.093,96
GASTOS POR INTERESES (PRESTAMOS)		1.582,59	1.804,29	1.294,91	643,89	37,84	0,00
UTILIDAD OP DESPUES DE IMPUESTOS		4.871,66	8.534,52	9.595,52	8.232,93	9.044,28	10.093,96
DEPRECIACIONES		3.969,99	2.075,46	2.075,46	2.075,46	2.075,46	2.075,46
FLUJO NETO	-16.894,26	8.841,65	10.609,98	11.670,98	10.308,39	11.119,74	12.169,42
FLUJO ACUMULADO	-16.894,26	-8.052,61	2.557,37	14.228,35	24.536,74	35.656,48	47.825,90
FLUJO DESCONTADO	-16.894,26	7.405,19	7.442,53	6.856,72	5.072,29	4.582,58	4.200,38
FLUJO ACUMULADO DESCONTADO	-16.894,26	-9.489,07	-2.046,53	4.810,19	9.882,48	14.465,06	18.665,44

Ke	15,00%	E	6.894,26	inversión en pago de eventos y compra de maquinaria
WACC	19,40%	D	10.000,00	comprar maquina de impresión UV
VAN	\$18.665,44	Ke	15%	
TIR	56%	Kd	22,43%	
TIRM	30%	T	0,00	
INDICE DE RENTABILIDAD	\$2,10			
PRI B	1,76			
PRI N	2,30			

Anexo 5. Activos Zero Store

ACTIVO	DESCRIPCIÓN	COMPRA	COMPRA (\$)	N	(AÑOS)	ESTADO ACTUAL	N ANUAL
Bordadora Industrial	Marca: Kansew	2024	\$ 4,500,00	1	8	Buen estado	\$ 562,50
Impresora UV	Marca: Orion Impresora UVU	2025	\$ 6,590,00	0	10	Nueva - Buen estado	\$ 659,00
Impresora 3D resina	Marca: Anycubic	2023	\$ 500,00	2	5	Buen estado	\$ 100,00 reemplazar 3 años
Impresora 3D PLA	Creality - Año de compra	2022	\$ 1,500,00	3	10	Buen estado	\$ 150,00
Impresora	Marca: EPSON L8050	2023	\$ 450,00	2	4	Buen estado	\$ 112,50 reemplazar 2 años
Plotter de Corte Vinyl	Marca: Silhouette	2021	\$ 400,00	4	5	Buen estado	\$ 80,00 reemplazar 1 año
Plancha de Sublimar	Marca: N/A	2021	\$ 150,00	4	10	Buen estado	\$ 15,00
Maquina de coser	Marca: SINGER Semi-indus	2024	\$ 350,00	1	10	Buen estado	\$ 35,00
Computadora	Marca Procesador: RYZEN	2020	\$ 1.800,00	5	10	Buen estado	\$ 180,00 reemplazar 5 años
Pistola de calor	Marca: WESCO	2024	\$ 70,00	1	10	Buen estado	\$ 7,00
Pistola de silicona	Marca: N/A	2018	\$ 4,26	7	10	Buen estado	\$ 0,43
Mesas	sin marca	2020	\$250,00	5	10	Buen estado	\$ 25,00
Estantes	sin marca	2024	\$130,00	1	7	Buen estado	\$ 18,57
Botonera	sin marca	2025	\$200,00	0	5	Buen estado	\$ 40,00
			\$16.894,26		8,14		\$ 1.985,00

Anexo 6. Plan de tesorería

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	2025
ENTRADAS DE DINERO													
VENTAS	330	1400	600	3000	3500	4590	3710	2795	3000	4500	4800	5000	37225
PRESTAMOS SOLICITADOS	2100	0	1000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3100
CREDITOS SOLICITADOS	0	0	10000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10000
OTROS INGRESOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL ENTRADAS	2430	1400	11600	3000	3500	4590	3710	2795	3000	4500	4800	5000	50325
SALIDAS DE DINERO													
COMPRA ACTIVO FIJO	0	0	10000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10000
COMPRA MATERIA PRIMA	195	596	200	1000	1200	900	1000	912,35	1000	1500	1800	2500	12803,35
ALQUILER	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2400
SALARIOS	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	12000
SUMINISTROS	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	840
PUBLICIDAD	0	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	440
PAGO PRESTAMOS	200	200	200	400	400	400	400	400	400	100	0	0	3100
PAGO CREDITOS	0	0	0	284,46	332,83	332,83	332,83	332,83	332,82	332,81	332,81	332,8	2947,02
TOTAL SALIDAS	1665	2106	11710	2994,46	3242,83	2942,83	3042,83	2955,18	3042,82	3242,81	3442,81	4142,8	44530,37
ENTRADAS MENOS SALIDAS	765	-706	-110	5,54	257,17	1647,17	667,17	-160,18	-42,82	1257,19	1357,19	857,2	5794,63
SALDO INICIAL	1000	1765	1059	949	954,54	1211,71	2858,88	3526,05	3365,87	3323,05	4580,24	5937,43	1000
SALDO FINAL	1765	1059	949	954,54	1211,71	2858,88	3526,05	3365,87	3323,05	4580,24	5937,43	6794,63	6794,63

Anexo 7. Costo de venta

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	2025
INVENTARIO INICIAL	0	100	100	200	50	50	50	136	293	100	100	100	1279
COMPRAS	195	596	200	1000	1200	900	1000	912,35	1000	1500	1800	2500	12803,35
INVENTARIO FINAL	100	100	200	50	50	50	136	293	100	100	100	100	1379
COSTO DE VENTA	95	596	100	1150	1200	900	914	755,35	1193	1500	1800	2500	12703,35

Anexo 8. índices financieros

	2025	2026	2027	2028	2029	2030
ROA	15,59%	27,06%	31,46%	24,45%	24,84%	21,28%
ROE	55,74%	67,83%	67,07%	69,17%	144,00%	221,93%
MARGEN NETO	8,84%	15,07%	16,89%	14,04%	15,15%	15,43%
ROTACIÓN DE INVENTARIOS	9,21	4,32	8,97	4,53	8,23	4,72
COBERTURA DE INTERESES						
FLUJO DE CAJA	6.794,63	10.088,80	14.891,73	18.919,98	27.824,50	37.021,16
PUNTO DE EQUILIBRIO	32.232,05	34.453,20	36.536,30	38.690,01	41.226,19	44.970,55
VENTAS REALES	37.225,00	44.670,00	49.137,00	54.050,70	59.455,77	65.401,35
MARGEN DE SEGURIDAD	115,49%	129,65%	134,49%	139,70%	144,22%	145,43%