



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

**TEMA: “MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL Y SU
RELACIÓN CON EL CRECIMIENTO ECONÓMICO DE LAS
HELADERÍAS ARTESANALES EN EL PERÍODO 2015-2016 EN
EL CANTÓN RUMIÑAHUI”.**

AUTOR: VERA PARRA ROMMEL PAÚL

DIRECTOR: ING. BUENO, RENÉ

SANGOLQUÍ

2017



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE
COMERCIO**

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo de titulación, "MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL Y SU RELACIÓN CON EL CRECIMIENTO ECONÓMICO DE LAS HELADERÍAS ARTESANALES EN EL PERÍODO 2015-2016 EN EL CANTÓN RUMIÑAHUI", realizado por el señor **ROMMEL PAUL VERA PARRA**, ha sido revisado en su totalidad y analizado por el software anti-plagio, el mismo cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, por lo tanto me permito acreditarlo y autorizar al señor **ROMMEL PAÚL VERA PARRA** para que lo sustente públicamente.

Sangolquí, 8 de marzo del 2017



Ing. René Bueno Arevalo, Mgs
DIRECTOR DEL PROYECTO



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE
COMERCIO**

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

Yo, **ROMMEL PAUL VERA PARRA**, con cédula de ciudadanía N° 1716192636 declaro que este trabajo de titulación **“MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL Y SU RELACIÓN CON EL CRECIMIENTO ECONÓMICO DE LAS HELADERÍAS ARTESANALES EN EL PERÍODO 2015-2016 EN EL CANTÓN RUMIÑAHUI”**, ha sido desarrollado considerando los métodos de investigación existentes, así como también se han respetado los derechos intelectuales de terceros considerándose en las citas bibliográficas.

Consecuentemente declaro que este trabajo es de mi autoría, en virtud de ello me declaro responsable del contenido, veracidad y alcance de la investigación mencionada.

Sangolquí, 8 de marzo del 2017

Rommel Paúl Vera Parra

CC. 1716192636



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE
COMERCIO

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

AUTORIZACIÓN

Yo, **ROMMEL PAÚL VERA PARRA**, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar en la biblioteca Virtual de la institución el presente trabajo de titulación: **"MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL Y SU RELACIÓN CON EL CRECIMIENTO ECONÓMICO DE LAS HELADERÍAS ARTESANALES EN EL PERÍODO 2015-2016 EN EL CANTÓN RUMIÑAHUI"**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi autoría y responsabilidad.

Sangolquí, 8 de marzo del 2017

Rommel Paúl Vera Parra

CC. 1716192636

DEDICATORIA

A mi esposa, quien me ha brindado su amor incondicional y paciencia.

A mis padres quienes me brindan su apoyo en cada momento del transcurso de mi carrera.

Rommel Paúl Vera Parra.

AGRADECIMIENTO

A mi tutor, un agradecimiento especial por los conocimientos impartidos y el tiempo dedicado para el desarrollo del presente proyecto.

A quienes conforman la Universidad de las Fuerzas Armadas "ESPE", por su ardua labor.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
RESUMEN	xix
ABSTRACT	xxi
CAPITULO I	1
MARCO TEÓRICO	1
1.1. Problema.....	1
1.2. Formulación del problema.....	1
1.3. Objetivos	2
1.3.1 Objetivo General	2
1.3.2 Objetivos Específicos	2
1.4 Justificación.....	3
1.5 Marco Teórico	4
1.5.1 Modelo de gestión empresarial	4
1.5.2 Diferentes modelos de gestión.....	6
1.5.2.1 Modelo de Gestión Canvas	6
1.5.2.2 Modelo de Gestión Tool Box.....	10
1.5.2.3 Modelo de Gestión por Procesos.....	11
1.5.3 Microempresas.....	13
1.6 Marco Referencial	14
1.7 Marco Conceptual	15

CAPITULO II.....	18
2 MARCO METODOLÓGICO Y ANÁLISIS DEL SECTOR, MICRO Y MACROAMBIENTE.....	18
2.1 Enfoque de investigación	18
2.2 Tipología de investigación.....	18
2.2.1 Por su finalidad Aplicada.....	18
2.2.2 Por las fuentes de información Mixto	18
2.2.3 Por las unidades de análisis Insitu	19
2.2.4 Por el control de las variables Experimental	19
2.2.5 Por el alcance Descriptivo.....	19
2.3 Procedimiento para recolección y análisis de datos.....	19
2.4 Diagnostico Situacional	20
2.4.1 Análisis de la Oferta	20
2.4.2 Análisis de Costos.....	23
2.4.3 Análisis del Entorno.....	23
2.4.3.1 Demográfico.....	23
2.4.3.2 Cultural.....	25
2.4.3.3 Político	25
2.4.3.4 Legal	26
2.4.3.5 Económico	27
2.4.3.6 Tecnológico.....	29
2.4.4 Recolección de la información de criterio de propietarios	30
2.4.4.1 Instrumento de recolección criterio de propietarios.....	30
2.4.4.2 Tabulación y Análisis Propietarios Heladerías Artesanales	37

2.4.5	Recolección de la información Clientes.....	67
2.4.5.1	Instrumento de recolección criterio de clientes	68
2.4.5.2	Tabulación y Análisis Clientes Heladerías Artesanales.....	71
2.4.6	Análisis de Proveedores.....	80
2.5	Factores críticos del éxito.....	80
2.6	FODA del sector de heladerías artesanales.....	93
2.7	Direccionamiento estratégico	96
CAPITULO III.....		100
3	DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL.....	100
3.1	Objetivo	100
3.2	Alcance	100
3.3	Estructura del Modelo Canvas	100
3.4	Recolección y Análisis Modelo Canvas.....	103
3.5	Análisis e Interpretación entrevista a propietarios.....	106
3.6	Análisis e interpretación de los esquemas propietarios.....	124
3.6.1	Análisis Propuesta de valor	124
3.6.2	Análisis Segmento de clientes	125
3.6.3	Análisis Relación con los clientes	125
3.6.4	Análisis Canales de Distribución	126
3.6.5	Análisis Socios claves	126
3.6.6	Análisis Actividades claves	127
3.6.7	Análisis Recursos Claves.....	128
3.6.8	Análisis Estructura de costos	128
3.6.9	Análisis de Fuentes de ingresos	129

CAPITULO IV	130
4 VALIDACIÓN.....	130
4.1 Prueba del Modelo de Negocios Canvas	130
4.1.1 Propuesta de valor	131
4.1.2 Cliente	131
4.1.3 Relación con el cliente	134
4.1.4 Canales	134
4.1.5 Ingresos	135
4.1.6 Actividades clave	135
4.1.7 Recursos clave.....	136
4.1.8 Socios clave	137
4.1.9 Costos	137
4.2 Lienzo del Modelo Canvas Heladería Maita.....	138
CAPITULO V	140
5 DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	140
5.1 CONCLUSIONES.....	140
5.2 RECOMENDACIONES	141

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Dimensiones del Modelo de Negocios Canvas.....	6
Tabla 2 Población cantonal por grupos de edad.....	24
Tabla 3 Factores climáticos	25
Tabla 4 Requisitos legales.....	26
Tabla 5 Población económicamente activa.....	28
Tabla 6 Incidencia de la situación económica.....	37
Tabla 7 Desarrollo tecnológico.....	38
Tabla 8 Incremento de la canasta básica	39
Tabla 9 Crecimiento económico del sector	40
Tabla 10 Apreciación de la inflación	41
Tabla 11 Situación política.....	42
Tabla 12 Apreciación de la predisposición al gasto	43
Tabla 13 Financiamiento de apertura	44
Tabla 14 Tipo de equipo	45
Tabla 15 Apreciación plan estratégico.....	46
Tabla 16 Tipo de estructura organizacional.....	47
Tabla 17 Conocimiento de funciones del personal	48
Tabla 18 Delegación toma de decisiones	49
Tabla 19 Toma de decisiones.....	50
Tabla 20 Apreciación de liderazgo.....	51
Tabla 21 Nivel de ventas	52
Tabla 22 Apreciación del sistema de control	53
Tabla 23 Requisitos Legales.....	54
Tabla 24 Apreciación de procesos.....	55

Tabla 25 Seguimiento de la clientela	56
Tabla 26 Actividades publicitarias.....	57
Tabla 27 Apreciación del manejo contable y financiero	58
Tabla 28 Utilización de indicadores financieros	59
Tabla 29 Control de gastos	60
Tabla 30 Contrato empleados.....	61
Tabla 31 Afiliación IESS	62
Tabla 32 Capacitación	63
Tabla 33 Motivación al personal	64
Tabla 34 Políticas de calidad	66
Tabla 35 Población económicamente activa.....	67
Tabla 36 Apreciación de consumo.....	71
Tabla 37 Apreciación de la diversificación de helados.....	72
Tabla 38 Apreciación atención al cliente.....	73
Tabla 39 Apreciación del sabor y calidad	74
Tabla 40 Apreciación del local	75
Tabla 41 Apreciación del precio.....	76
Tabla 42 Apreciación horario	77
Tabla 43 Apreciación helados industrializados	78
Tabla 44 Apreciación marketing.....	79
Tabla 45 Oportunidades	80
Tabla 46 Amenazas	80
Tabla 47 Fortalezas	81
Tabla 48 Debilidades	81
Tabla 49 Factores externos clave	82

Tabla 50 Factores internos	84
Tabla 51 Hoja de trabajo FODA.....	87
Tabla 52 Matriz de Holmes Fortalezas	89
Tabla 53 Matriz de Holmes Debilidades	89
Tabla 54 Matriz de Holmes Oportunidades.....	90
Tabla 55 Matriz de Holmes Amenazas	91
Tabla 56 Factores claves priorizados	93
Tabla 57 Matriz FODA	94
Tabla 58 Direccionamiento estratégico.....	98
Tabla 59 Segmentación Geográfica.....	132
Tabla 60 Segmentación Demográfica.....	132
Tabla 61 Segmentación Psicográficas.....	133

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Árbol de problemas.....	1
Figura 2	Esquema del modelo de gestión empresarial y de calidad.....	5
Figura 3	Cinco fuerzas competitivas.....	6
Figura 4	Modelo de gestión Canvas.....	8
Figura 5	Heladería Maita.....	20
Figura 6	Heladería Halamos.....	21
Figura 7	Heladería Dulce Placer.....	21
Figura 8	Heladería Victoria.....	22
Figura 9	Heladería Chúpate el Dedo.....	22
Figura 10	Incidencia de la situación económica.....	37
Figura 11	Desarrollo tecnológico.....	38
Figura 12	Incremento de la canasta básica.....	39
Figura 13	Crecimiento económico del sector.....	40
Figura 14	Apreciación de la inflación.....	41
Figura 15	Situación política.....	42
Figura 16	Apreciación de la predisposición al gasto.....	43
Figura 17	Financiamiento de apertura.....	44
Figura 18	Tipo de equipo.....	45
Figura 19	Apreciación plan estratégico.....	46
Figura 20	Tipo de estructura organizacional.....	47
Figura 21	Conocimiento de funciones de personal.....	48
Figura 22	Delegación toma de decisiones.....	49

Figura 23 Toma de decisiones.....	50
Figura 24 Apreciación de liderazgo.....	51
Figura 25 Nivel de ventas	52
Figura 26 Apreciación del sistema de control	53
Figura 27 Requisitos legales.....	54
Figura 28 Apreciación de procesos.....	55
Figura 29 Seguimiento de la clientela	56
Figura 30 Actividades publicitarias.....	57
Figura 31 Apreciación del sistema contable y financiero	58
Figura 32 Utilización de indicadores financieros	59
Figura 33 Control de gastos.....	60
Figura 34 Control de empleados.....	61
Figura 35 Afiliación IESS	62
Figura 36 Capacitación	63
Figura 37 Motivación al personal	64
Figura 38 Estabilidad laboral	65
Figura 39 Políticas de calidad.....	66
Figura 40 Apreciación de consumo.....	71
Figura 41 Apreciación de la diversificación de helados	72
Figura 42 Apreciación atención al cliente	73
Figura 43 Apreciación del sabor y calidad	74
Figura 44 Aprciación del local.....	75
Figura 45 Apreciación del precio.....	76
Figura 46 Apreciación horario.....	77
Figura 47 Apreciación helados industrializados.....	78

Figura 48 Apreciación marketing	79
Figura 49 Modelo Canvas Heladería Maita.....	139

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Costos..... 144

RESUMEN

En las últimas décadas el Cantón Rumiñahui ha crecido notablemente en cuanto a población, infraestructura y microempresas, siendo que posee alrededor de 550 establecimientos que realizan actividades de alojamiento y de servicio de comida (Senplades, 2014). De ellos varios han surgido en la rama artesanal como una necesidad de empleo de las familias, según la Cámara de Comercio de Quito, este grupo representa el 67% de las **PYMES** (Meneses, 2014). Sin embargo, muchos de estos han limitado su crecimiento, por la falta de conocimiento, en lo referente a un **MODELO DE GESTIÓN** especializado, acorde a sus requerimientos, que proporcione las directrices para la adecuada administración de estas microempresas, por lo que se exponen a las amenazas propias del mercado. Es así como surge la idea de realizar un modelo de gestión empresarial para el manejo **HELADERÍAS ARTESANALES** que se encuentren ubicadas en el Cantón Rumiñahui, al considerar que son empresas con recursos limitados para invertir y necesitan del apoyo para que la actividad siga manteniéndose. En el primer capítulo, se elabora el sustento del proyecto en cuanto a los objetivos, la justificación y marco teórico en donde se presentan las fuentes bibliográficas en que se basa la investigación, para que de esta manera en el segundo capítulo se defina la metodología a utilizar, con lo cual se pudo determinar los factores que influyen en el ambiente externo e interno de las heladerías artesanales del Cantón Rumiñahui. En el tercer capítulo se diseña el modelo de gestión acorde a las necesidades de este sector, y en el cuarto capítulo se valida la aplicabilidad del modelo en este tipo de negocios.

PALABRAS CLAVES:

- **PYMES**
- **MODELO DE GESTIÓN**

- **HELADERÍAS ARTESANALES.**

ABSTRACT

In the last decades, Canton Rumiñahui has grown significantly in terms of population, infrastructure and micro-enterprises. It has about 550 establishments that carry out food and accommodation services (Senplades, 2014). According to the Chamber of Commerce of Quito, this group represents 67% of **SMEs** (Meneses, 2014). However, many of these have limited their growth, due to the lack of knowledge, regarding a specialized management model, according to their requirements, that provides the guidelines for the proper administration of these microenterprises, so they are exposed at the mercy of the threats of the market.

This is how the idea arises of carrying out a **BUSINESS MANAGEMENT MODEL** for the **HANDICRAFT ICE CREAM SHOP** Management located in the Rumiñahui Canton, considering that they are companies with limited resources to invest and need the support so that the activity continues to be maintained.

In the first chapter, the support of the project is elaborated in terms of the objectives, justification and theoretical framework in which the bibliographic sources on which the research is based are presented, so that in the second chapter the methodology is defined as to use, which could determine the factors that influence the external and internal environment of the artisan ice cream shops of Canton Rumiñahui.

In the third chapter the management model is designed according to the needs of this sector, and the fourth chapter validates the applicability of the model in this type of business.

KEYWORDS:

- **SMES**
- **BUSINESS MANAGEMENT MODEL**
- **HANDICRAFT ICE CREAM SHOP**

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. Problema

La inadecuada gestión empresarial que las microempresas específicamente las heladerías artesanales sostienen, es un limitante para el crecimiento y desarrollo de la misma, puesto que no disponen de herramientas administrativas que les permitan alcanzar los objetivos ni de un sistema de control que les indique el crecimiento de la misma, que este desarrollado en función de entorno donde se encuentran, se presenta a continuación el árbol de problemas simplificado.

- Efecto (V.D.): Limitado crecimiento económico de las heladerías artesanales.
- Problema: Poca participación de las heladerías artesanales del Cantón Rumiñahui.
- Causa (V.I.): Inadecuado modelo de gestión empresarial.

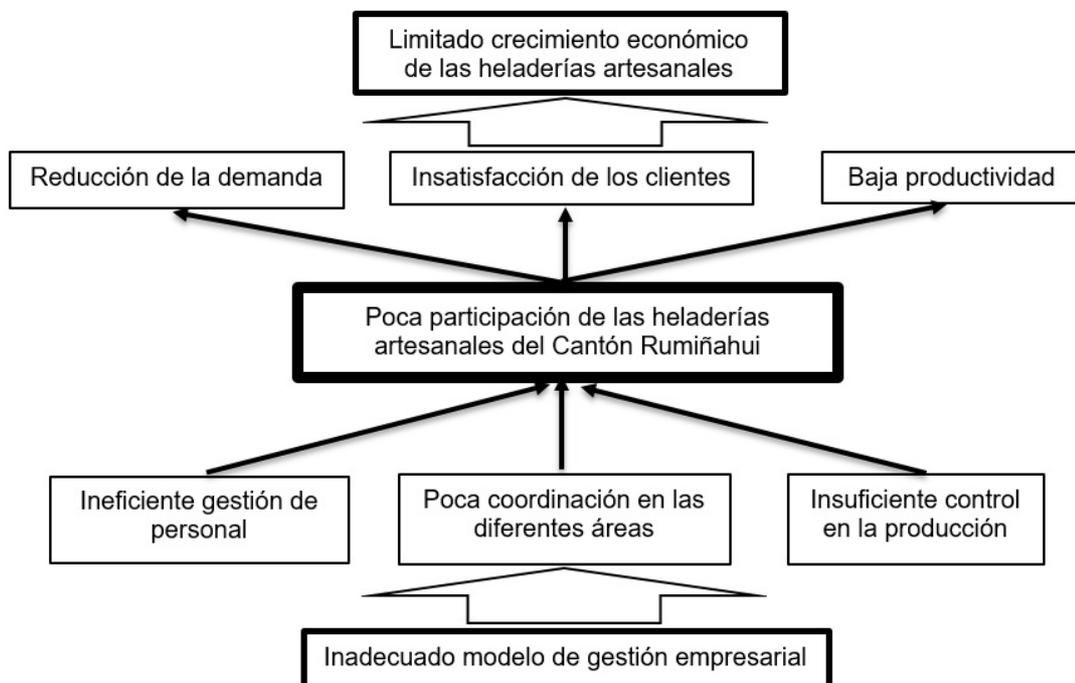


Figura 1 Árbol de problemas

1.2. Formulación del problema

¿Es el inadecuado modelo de gestión empresarial la principal causa de la poca participación de las heladerías artesanales, lo que provoca un limitado crecimiento económico, en el período 2015-2016 en el Cantón Rumiñahui?

1.3. Objetivos

1

1.1

1.2

1.3

1.3.1 Objetivo General

Analizar el modelo de gestión empresarial y su relación con el crecimiento económico de las heladerías artesanales, con la finalidad de mejorar su participación en el Cantón Rumiñahui

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar el modelo de gestión empresarial actual de las heladerías artesanales existentes en el Cantón Rumiñahui con la finalidad de determinar puntos de control.

- Describir los factores que han ocasionado el limitado crecimiento económico de las heladerías artesanales en el período durante 2015-2016 para proponer acciones de mejora.
- Diseñar un modelo de gestión empresarial que aporte al crecimiento económico de las heladerías artesanales, con la finalidad de mejorar su participación en el Cantón Rumiñahui.

1.4 Justificación

Las nuevas actitudes que las empresas deben considerar para poder participar en un mercado competitivo hacen que los gerentes deban manejar el cambio con una visión proactiva enfocándose hacia la competitividad. Mediante la innovación estratégica y la creación de valor, generarán rentabilidad, logrando en las empresas un crecimiento sostenido.

Considerando el escenario de las microempresas artesanales en el Cantón Rumiñahui, la necesidad de competir en el mercado actual y al ser parte del aporte del desarrollo económico del cantón, es importante ofrecer una herramienta administrativa que les permita un crecimiento sostenible, además al ser un producto que rescate la cultura y tradición de los habitantes, es necesario aportar con un modelo de gestión empresarial para los propietarios de dichos negocios.

La presente investigará la situación actual de las heladerías de Rumiñahui y su relación con el crecimiento económico del Cantón Rumiñahui, para de esta manera diseñar un modelo de gestión que busca convertirse en uno de los pilares fundamentales en la marcha de estas empresas.

Este modelo pretende otorgar a las heladerías artesanales parámetros idóneos que generen un aprendizaje organizacional, que les permita ser

competitivas, como también contar con una estructura adecuada, para lograr una mayor participación en el mercado.

Considerando que las microempresas en nuestro país son importantes por su nivel de generación de empleo e ingresos, ya que crean oportunidades para las familias de recursos limitados, donde las personas a cargo presentan escasa formación profesional, desconocen sobre técnicas administrativas, a esto se suma la insuficiente asesoría técnica por parte de instituciones, siendo un gran aporte para los microempresarios de este sector.

1.5 Marco Teórico

1.5.1 Modelo de gestión empresarial

Los modelos de gestión empresarial son un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos; a través del cumplimiento y la aplicación de procesos administrativos. Permiten la optimización en la ejecución de los procesos, con el fin de incrementar la cantidad y eficacia en la gestión del servicio. (Rodríguez, 2012). Un modelo es una representación cualitativa o cuantitativa de un proceso que recoge los efectos de los factores determinados para alcanzar los objetivos propuestos por la empresa.

Un modelo de gestión empresarial eficiente y de calidad se basa en la innovación y mejora continua, sus factores de éxito comprenden la planeación estratégica y la gestión por procesos, con lo cual se puede llevar al éxito, como se presenta en la siguiente figura.



Figura 2 Esquema del modelo de gestión empresarial y de calidad

Fuente: (Angulo, René; Girón, Ernesto; Aguilar, René, 2011)

Según Porter, la implementación de un modelo de gestión empresarial genera una ventaja competitiva y permite alcanzar un desempeño importante. Es el medio por el cual se estructura la materialización de una idea que genera ingresos.

“Las relaciones de competencia en un sector están representadas por las cinco fuerzas competitivas básicas, la resultante de la interacción dará el potencial de rentabilidad del sector.” (Cariola, 2009)

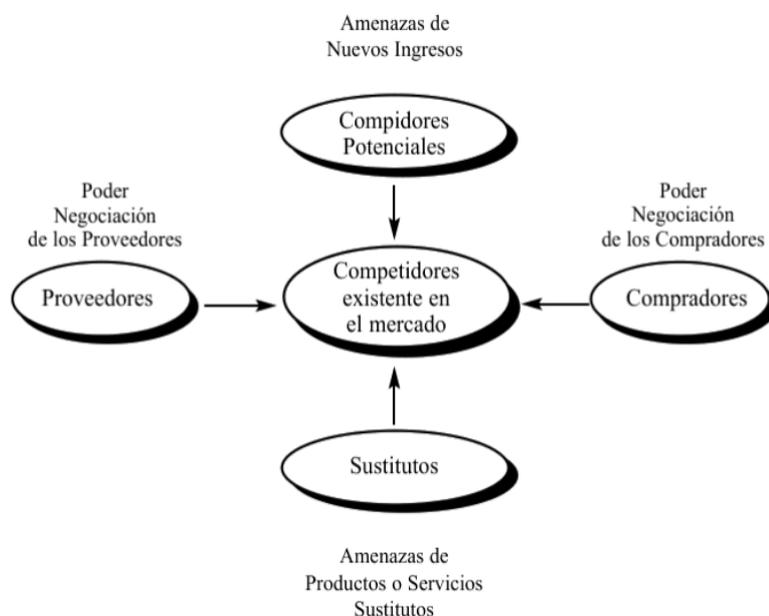


Figura 3 Cinco fuerzas competitivas

Fuente: (Cariola, 2009)

1.5.2 Diferentes modelos de gestión

1.5.2.1 Modelo de Gestión Canvas

De acuerdo a lo propuesto por Osterwalder y Pigneur en el año 2010, en su modelo de negocios denominado BMC, (Modelo de negocios Canvas), propone para las diferentes empresas, de diferentes sectores, cómo manejar su modelo de gestión mediante diferentes estrategias.

“La estructura de este concepto relaciona cuatro áreas clave de un negocio: clientes; oferta; la infraestructura y la viabilidad financiera.” (Zandoval & Dimaria, 2015)

Las áreas y dimensiones se explican en la siguiente tabla en las que se basa el modelo de gestión propuesto por Osterwalder y Pigneur.

Tabla 1
Dimensiones del Modelo de Negocios Canvas

ÁREA	DIMENSIONES	DEFINICIÓN
Clientes	Segmentos de clientes	En él se describen los diferentes grupos de personas u organizaciones que una empresa pretende alcanzar, Servir y crear valor.
	Relación con clientes	Describe los tipos de relación que una organización puede llevar con sus segmentos, clientes específicos.
	Canales	Se muestra cómo una empresa se comunica y llega a sus clientes con el fin de llevar a cabo una propuesta de valor.
Oferta	Propuesta de valor	Describe el conjunto de productos y servicios, así como valores que se entregan a segmentos de clientes.
Infraestructura	Recursos clave	Describir los recursos más importantes para hacer un trabajo de modelo de negocio.
	Actividades clave	En él se describen las acciones más importantes que una empresa debe tomar para hacer funcionar su modelo de negocio.
	Asociaciones clave	Describe la red de proveedores y socios que pone en marcha el modelo de negocio.
Viabilidad financiera	Fuentes de ingreso	Es el dinero que una empresa genera de cada segmento de clientes.
	Estructura de costos	Se describen todos los costos involucrados en la operación de un modelo de negocio.

Nota. Fuente: (Zandoval & Dimaria, 2015)

Esta segmentación se caracteriza por la eficiencia de los procesos, actividades y estructuras internas al valor de diseño, y por compañía emocional, caracterizado por asociaciones, los canales de distribución y relaciones con entregar valor a los clientes como se muestra en el siguiente gráfico.

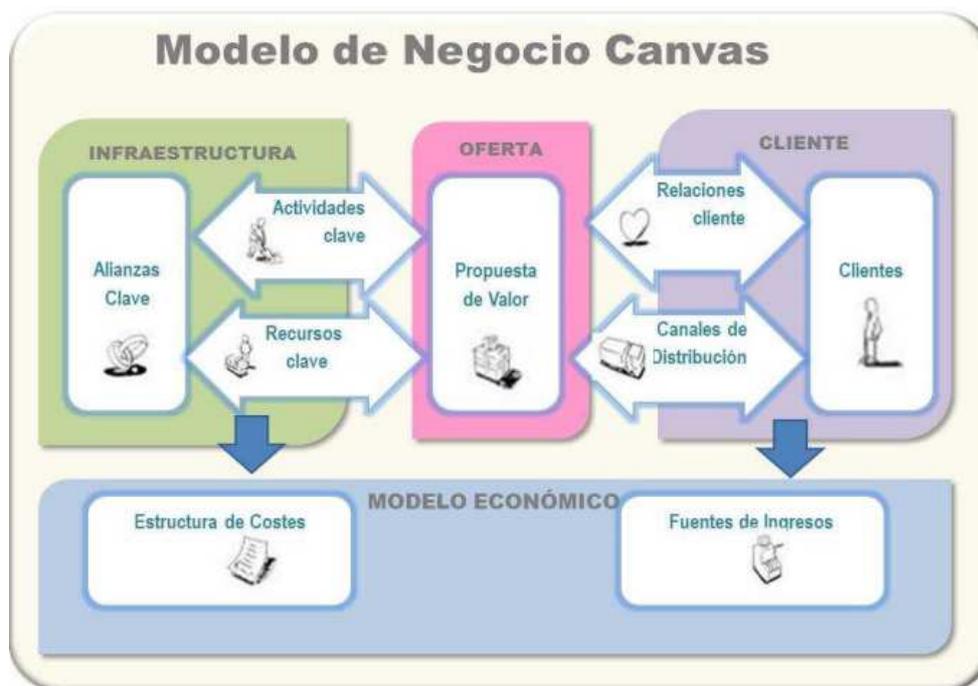


Figura 4 Modelo de gestión Canvas
Fuente: (Osterwalder & Pigneur, 2010)

Como se aprecia hay cuatro áreas principales que conforman el Modelo Canvas:

- Infraestructura
- Oferta
- Cliente
- Modelo Económico

El modelo Canvas tiene nueve bloques en los que se basa su construcción y estos son:

- Propuesta de valor: “La propuesta de valor es la razón por la que los clientes recurren a una empresa sobre otra. Soluciona un problema del cliente o satisface por productos y/o servicios que atiende a las necesidades de un segmento específico de clientes.” (Osterwalder & Pigneur, 2010)

- Segmentos de clientes: “Los clientes comprenden el corazón de cualquier modelo de negocios. Sin clientes rentables, ninguna empresa puede sobrevivir por mucho tiempo. Con el fin de satisfacer mejor a los clientes, una empresa puede agruparlos en distintos segmentos, con necesidades comunes, comportamientos comunes, u otros atributos.” (Osterwalder & Pigneur, 2010)
- Relaciones con los clientes: “Se basa en la interacción humana el cliente se comunica con un representante de la empresa para obtener ayuda durante el proceso de venta o después de la compra que se realizó.” (Osterwalder & Pigneur, 2010)
- Canales de distribución: “Los canales son puntos de contacto con el cliente, que juegan un papel importante en la experiencia del cliente.” (Osterwalder & Pigneur, 2010)
- Socios claves: “Se puede apoyar con otras empresas para promocionar recursos particulares o realizar ciertas actividades. Estas asociaciones pueden estar motivadas por necesidades de adquirir conocimiento, licencias o el acceso a los clientes.” (Osterwalder & Pigneur, 2010)
- Actividades claves: “Qué actividades claves requiere nuestra propuesta de valor, relación con los clientes y fuentes de ingresos.” (Blank, 2013)
- Recursos claves: “Se necesitan diferentes recursos claves en función del tipo de modelo de negocio. Los recursos claves pueden ser físicos, financieros, intelectual y humano. Recursos claves pueden ser propiedad o arrendados por la empresa o adquiridas de los socios claves.” (Osterwalder & Pigneur, 2010)
- Estructura de costos: Los costos se pueden calcular con relativa facilidad después de definir los recursos claves, actividades claves y alianzas claves. Algunos modelos de negocios, sin embargo, han construido modelos de negocios totalmente alrededor de las estructuras de bajo costo.” (Osterwalder & Pigneur, 2010)
- Flujos de ingresos: “Al referirse a los flujos, se dice con qué precio se va a establecer el producto, para lo cual, sabemos que debe ser mayor a los

gastos. Sin embargo, recalca al decir que todo se lo debe preguntar al posible usuario o cliente, consumidor del servicio o producto sobre cuál debería ser el precio.” (Blank, 2013)

1.5.2.2 Modelo de Gestión Tool Box

El business model toolkit denominado también como la “caja de herramientas de modelos de negocio” es una forma de representación gráfica detallada de las relaciones y actores involucrados en un modelo de negocio, mucho más enfocada al proceso y las operaciones.

Este modelo ofrece un conjunto de 15 elementos, a modo de piezas de construcción, sobre los que trabajar, y no limita a expresar una plantilla.

Existen 6 bloques o tipos de actores que podemos contemplar en nuestro modelo de negocio, los cuales corresponden a los actores del modelo de negocio:

- La propia empresa
- Otras empresas
- Consumidor final
- Organizaciones sin ánimo de lucro
- Proveedores
- Gobierno

Dichos actores mencionados se relacionan con los siguientes objetos:

- Productos
- Servicios
- Experiencia
- Visibilidad
- Exposición
- Dinero
- Información
- Derechos
- Crédito

Tiene como ventajas que define las relaciones concretas que se establecen entre ellos, siendo más fácil de comprender, sin embargo, se puede apreciar que no sirve para plasmar elementos más tangibles o de corte estratégico, como la capacidad competitiva o la diferenciación.

Se concluye que es un modelo que permite describir de forma más detallada las operaciones y procesos que implica el modelo de negocio.

1.5.2.3 Modelo de Gestión por Procesos

“La generalidad de los modelos de procesos tienen un carácter descriptivo, haciendo énfasis en: alcance, contenido, procedimientos, prácticas empresariales en su ejecución e indicadores que caracterizan el desempeño del mismo.” (Acevedo, Gómez, Martha, & López, 2010)

La gestión de procesos aporta a la empresa con la interacción de algunos elementos para obtener la satisfacción del cliente, propone un nuevo esquema de cómo organizar a la empresa.

La mejora continua es una de las fases de la gestión empresarial y de la calidad, que permiten mejorar continuamente los procesos, los cuales son sometidos a variaciones naturales, producto de las

fluctuaciones de los requerimientos del cliente para buscar la excelencia en la gestión de la producción o de prestación de servicios. (Angulo, René; Girón, Ernesto; Aguilar, René, 2011)

La gestión de los procesos corresponde a una innovada forma de gestión que se traduce en una adecuada gestión completamente renovada de herramientas y métodos administrativos, que permitan utilizar los recursos disponibles, para obtener beneficios significativos para la empresa.

“Un proceso puede ser definido como un conjunto de actividades interrelacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de materiales o información, dan lugar a una o varias salidas también de materiales o información con valor añadido.” (Maldonado, José, 2011, pág. 1)

Un proceso está formado de los siguientes elementos:

- Entrada, “insumo” que responda a la materia prima
- Recursos y estructuras, necesarios para transformar el insumo de la entrada.
- Un producto, “salida” que representa algo de valor para el cliente interno o externo.
- Sistema de control para monitorear al proceso
- Límites

Cabe resaltar que el proceso de producción es un conjunto de acciones realizadas deliberadamente sobre determinados recursos que se denominan insumos con el objeto de obtener nuevos productos o servicios que impliquen un valor agregado sobre los insumos.

La estructura de la BMC tiene similitudes con la cadena de valor propuesta por Porter (1985), definida por el autor como la descripción del proceso de creación de valor.

“Las cadenas de valor aparecen como un conjunto secuencial de procesos genéricos (fases) cuyo comienzo suele estar relacionado con la definición de requisitos del cliente y suele terminar con la entrega del producto o servicio y su posterior seguimiento, o servicio posventa.” (Pardo, 2012, pág. 45)

El análisis de la cadena de valor ayuda a definir los procesos que una empresa desempeña y cómo interactúan para conocer las fuentes de ventajas competitivas, sin embargo se acoge para el presente proyecto el Modelo Canvas puesto que es más factible para el tipo de negocios que se pretende estudiar, al ser una herramienta que permita esquematizar la interacción entre los nueve elementos de un negocio: socios, actividades, recursos, propuesta de valor, estructura de costos, clientes, relación con clientes, canales de ventas y fuentes de ingresos.

1.5.3 Microempresas

Se conoce como PYMES al conjunto de micro, pequeñas y medianas empresas que, de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas.

Por lo general, en el Ecuador las pequeñas y medianas empresas que se han formado realizan diferentes tipos de actividades económicas entre las que destacamos las siguientes:

- Comercio al por mayor y al por menor.
- Agricultura, silvicultura y pesca.
- Industrias manufactureras.
- Construcción.
- Transporte, almacenamiento, y comunicaciones.
- Bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas.
- Servicios comunales, sociales y personales. (Ramírez, 2013, pág. 12)

Se resalta que, la importancia del sector micro empresarial en un país es sumamente relevante, puesto que contribuye al desarrollo y crecimiento económico del mismo, con la generación de empleo.

Las PYMES en el Ecuador se encuentran en particular en la producción de bienes y servicios, siendo la base del desarrollo social del país tanto produciendo, demandando y comprando productos o añadiendo valor agregado, por lo que se constituyen en un actor fundamental en la generación de riqueza y empleo. (SRI, 2012)

1.6 Marco Referencial

En cuanto a los estudios realizados, relacionados con la presente investigación, se cuenta con la tesis desarrollada por Patricio Feres, de la Universidad Adolfo Ibaéz, correspondiente al tema: Desarrollo de un nuevo modelo de negocios para la inspección de fruta fresca, en donde se establece un proceso de análisis, investigación y búsqueda de nuevas soluciones a problemáticas económicas y productivas de la empresa, en donde se contemplan como variables de análisis se tiene la materialización del proceso y las nuevas soluciones a la problemática económica y productiva de industrias similares, mediante la metodología de Canvas que conlleva a la necesaria disponibilidad de recursos y obliga a establecer las relaciones con agentes externos e internos.

Otra investigación relevante corresponde al propuesto por Mariana Palacios Preciado y Edison Jair Duque Oliva, en su publicación denominada Modelo de negocio: Propuesta de un marco conceptual para centros de productividad, en donde se puede observar que la innovación en los modelos de negocio, constituyen un elemento fundamental, las variables de análisis comprenden cuatro elementos basados en sus roles, los recursos y procesos internos, recursos y procesos externos y la evaluación, la

metodología comprende al análisis del marco conceptual de los diferentes modelos de negocio, para determinar el adecuado para los centros productivos.

1.7 Marco Conceptual

- Centro de Productividad: Organismos que tienen la misión de facilitar la mejora de la calidad de vida a través de la promoción de la productividad y la competitividad.
- Consolidación empresarial: Preservar la viabilidad en el largo plazo a partir de fusiones, adquisiciones, escisiones, alianzas estratégicas y demás formas de colaboración empresarial.
- Competitividad empresarial: Es la búsqueda de eficacia y efectividad que las diferentes empresas, entidades empresariales y corporaciones realizan en pos de posicionarse como las mejores en sus rubros o áreas, superando a posibles competidoras.
- Competitividad: Corresponde a manejar adecuadamente los recursos de una empresa respecto que le permitan generar ganancias.
- Cultura Organizacional: Es la unión de normas, hábitos y valores que, de una forma u otra, son compartidos por las personas y/o grupos que dan forma a una institución, y que a su vez son capaces de controlar la forma en la que interactúan con el propio entorno y entre ellos mismos.
- Desarrollo del espíritu empresarial: Se puede entender como el desarrollo de proyectos Innovadores o de oportunidad para obtener un beneficio.
- Educación empresarial: Formación el proceso de adquisición de más o menos desarrollo, aptitud o habilidad, mientras que la educación se refiere al desarrollo o perfeccionamiento de las facultades intelectuales.

- Embudo de la innovación: Generación de la idea primigenia hasta la producción de la misma pasando por las fases intermedias de desarrollo.
- Emprendedor: Es una persona que tiene una idea de negocio y que la percibe como una oportunidad que le ofrece el mercado y que ha tenido la motivación, el impulso y la habilidad de movilizar recursos a fin de ir al encuentro de nuevas ideas.
- Espíritu empresarial: Está caracterizado por innovación y la toma de riesgos.
- Estrategia: Se utiliza para referirse al plan ideado para dirigir un asunto y para designar al conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.
- FODA: Herramienta orientada a sistematizar los factores de éxito y generar estrategias para la empresa.
- Gestión Integrada: Es una forma de enfocar las actividades de una organización para gestionar integralmente la variable calidad, ambiente, seguridad y salud ocupacional y responsabilidad social corporativa, teniendo como propósito el logro de una política integrada de gestión.
- Indicadores Financieros: Son herramientas que sirven para medir financieramente a una empresa.
- Innovación: Refiere a aquel cambio que introduce alguna novedad o varias en un ámbito, un contexto o producto.
- Inteligencia organizacional: Es la transformación del conocimiento organizacional individual en un conocimiento corporativo y colectivo que permite compartir las reglas, estrategias y procesos de la organización, estandarizar y automatizar los modelos de trabajo, integrar las aplicaciones y servicios, y responder eficazmente a las demandas del mercado.
- Modelo de negocio: Planificación que realiza una empresa respecto a los ingresos y beneficios que intenta obtener.

- Modelación: Es aquello que sirve para representar o describir otra cosa, es decir, crea prototipos, el modelo puede tener una forma semejante o ser totalmente distinto del objeto real.
- Valor agregado: Generalmente se trata de una característica o servicio extra poco común o poco usado por los competidores, y que le da a la empresa o negocio cierta diferenciación.

CAPITULO II

2 MARCO METODOLÓGICO Y ANÁLISIS DEL SECTOR, MICRO Y MACROAMBIENTE

2.1 Enfoque de investigación

El enfoque establecido es mixto, puesto que requiere de información obtenida cualitativamente y cuantitativamente para poder desarrollar el modelo de gestión empresarial.

2.2 Tipología de investigación

2.2.1 Por su finalidad Aplicada

La presente investigación clasificada por su finalidad corresponde aplicada puesto que requiere de una investigación en campo donde se podrá conocer los factores que intervienen en la administración de las heladerías artesanales.

2.2.2 Por las fuentes de información Mixto

Las fuentes de información serán de tipo mixto puesto que se recopilará la información en el campo, es decir experiencias del personal que se encuentra a cargo de estas microempresa e información documentada de proyectos similares referentes al diseño de modelo de gestión.

2.2.3 Por las unidades de análisis Insitu

La unidad de análisis es insitu, puesto que se validará los contenidos de la gestión administrativa y estratégica mediante la contrastación investigación in situ ya que se realiza en el propio sitio.

2.2.4 Por el control de las variables Experimental

La investigación se realizará de manera experimental, para controlar las variables de estudio que intervienen en la viabilidad del modelo.

2.2.5 Por el alcance Descriptivo

Se escoge el descriptivo, puesto que se requiere de la recolección de información que permita dar las directrices para el diseño de un modelo de gestión oportuno, para lo cual el autor del proyecto interaccionará con los propietarios de las heladerías artesanales del sector de estudio, mediante la utilización de encuestas o entrevistas para recolectar la información necesaria.

2.3 Procedimiento para recolección y análisis de datos

Los instrumentos utilizados para la recolección de la información corresponden a:

- Fuentes primarias: Dentro de las fuentes de información se utiliza la observación, entrevista y encuesta, con dichos instrumentos se puede obtener información relevante para el desarrollo del proyecto.
- Fuentes Secundarias: Se obtendrá mediante libros, revistas, tesis, y proyectos similares.

El procedimiento para la recolección de datos del campo se basa en:

- Entrevistas: La entrevista se la realizará a los propietarios de heladerías artesanales del sector.
- Encuestas: El cual corresponde a un cuestionario de preguntas destinadas a conocer los factores que intervienen en el negocio y está destinada al personal de la empresa o a los clientes del mismo.

2.4 Diagnostico Situacional

2.4.1 Análisis de la Oferta

Al realizar un análisis de los ofertantes se ha determinado que existe a penas 15 heladerías artesanales en todo el Cantón Rumiñahui, el dato fue obtenido mediante observación directa, puesto que no existe ninguna fuente estadística documentada, además se presenta a continuación evidencia fotográfica las heladerías de mayor demanda.



Figura 5 Heladería Maita



Figura 6 Heladería Halamos



Figura 7 Heladería Dulce Placer



Figura 8 Heladería Victoria



Figura 9 Heladería Chúpate el Dedo

2.4.2 Análisis de Costos

El análisis de costos infiere los gastos que deben incurrirse para la preparación del helado artesanal. Este monto comprende los siguientes rubros:

- Fruta.
- Azúcar.
- Mano de Obra.
- Agua.
- Luz eléctrica.

2.4.3 Análisis del Entorno

Es importante determinar qué factores influyen en las heladerías artesanales en aspectos demográfico, cultural, político, legal, económico y tecnológico.

2.4.3.1 Demográfico

En el aspecto demográfico se puede apreciar que el Cantón Rumiñahui se encuentra ubicado en un lugar privilegiado de la Provincia de Pichincha, en lo referente al clima y diversificación de flora y fauna, lo que ha ocasionado el crecimiento poblacional significativo.

El Cantón Rumiñahui es uno de los ocho cantones que integran la provincia de Pichincha, y se encuentra ubicado en el centro de la misma en el Valle de los Chillos, al sur de la Ciudad de Quito, capital de la República del Ecuador. La cabecera cantonal es Sangolquí. (Gobierno Autónomo del Municipio del Cantón de Rumiñahui, 2012).

El Cantón Rumiñahui, se encuentra conformado por las parroquias urbanas San Rafael, San Pedro de Toboada y Sangolquí; y las rurales Cotogchoa y Rumipabamba.

El cantón se encuentra limitado de la siguiente manera:

Al norte: con el Distrito Metropolitano de Quito; el río San Pedro como límite natural, los mismo que se encuentran unidos por la Autopista General Rumiñahui que une diferentes parroquias de los dos cantones, y es el medio para llegar hacia Quito.

Al sur: con el Cantón Mejía y el Cerro Pasochoa.

Al este: con el Distrito Metropolitano de Quito, con las parroquias rurales de Alangasí y Pintag, cuyo límite natural es el río Pita.

Al oeste: con el Distrito Metropolitano de Quito con las parroquias rurales Amaguaña y Conocoto cuyo límite natural es el río San Pedro. (Gobierno Autónomo del Municipio del Cantón de Rumiñahui, 2012)

De acuerdo a la información presentada en el Plan de Desarrollo y Ordenamiento territorial, el Cantón Rumiñahui tiene una densidad poblacional de 632 habitantes por km², con un área de 135.68 km² ocupando 85.852 habitantes hasta el 2010, correspondiente al último censo poblacional, cuya tasa de crecimiento poblacional es de 2,94, se indica a continuación los grupos de edad que se tienen en el cantón.

Tabla 2
Población cantonal por grupos de edad

POBLACION CANTONAL POR GRUPOS DE EDAD				
GRUPOS DE EDAD	HOMBRE	MUJER	TOTAL	%
NIÑOS/AS (0 - 11 AÑOS)	9259	8935	18194	21,19
ADOLESCENTES (12 - 17 AÑOS)	4758	4570	9328	10,87
JOVENES (18 - 28 AÑOS)	8497	8789	17286	20,13
ADULTOS/AS (29 - 64 AÑOS)	16807	18523	35330	41,15
ADULTOS/AS MAYORES (65 y más)	2596	3118	5714	6,66
TOTAL	41917	43935	85852	100

Nota. Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010)

“En lo referente al clima los climas que se presentan en el cantón corresponden al clima ecuatorial meso térmico húmedo, ecuatorial frío húmedo y páramo.” (Gobierno Autónomo del Municipio del Cantón de Rumiñahui, 2012)

Tabla 3
Factores climáticos

PARROQUIAS/ CANTÓN	T (°C)	Px (mm)	HUMEDAD (%)	VIENTOS (dirección)	NUBOSIDAD (cielo cubierto)	HELIOFANIA (horas sol)
URBANO						
SANGOLQUI, SAN RAFAEL, SAN PEDRO DE TABOADA	15,45	1000	73,5	SE	5,4	171,6
RURAL						
COTOGCHOA	11,6	1421	81	SE	6	
RUMIPAMBA	11,6	1421	81	SE	6	

Nota. Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010)

2.4.3.2 Cultural

En el aspecto cultural se debe rescatar que, al ser un producto tradicional, las personas aprecian este tipo de producto para consumirlo, siendo que Sangolquí sea apreciado por varios años como pionero en la venta de los helados de paila, los mismos que son parte de las heladerías artesanales.

2.4.3.3 Político

En la actualidad el país está en épocas de elecciones electorales lo que implica que se tenga una incertidumbre para poder tomar decisiones, puesto que depende de las medidas que imponga el partido que sea favorecido.

La influencia de este factor es muy importante para este tipo de negocio, puesto que depende de las medidas salariales que destinara el nuevo gobierno en lo referente a la materia prima que requiere adquirir para la producción del helado.

Otro aspecto que debe considerarse en el aspecto político es el cambio de la matriz productiva, en donde el desarrollo y crecimiento de heladerías artesanales aportan a la misma, al ser un emprendimiento con innovación y que requiere de impulsar la potencia productiva.

2.4.3.4 Legal

En lo referente al aspecto legal se manifiesta que los fabricantes de helados tienen que sujetarse a ciertas normas técnicas, es así que se encuentran reguladas por la NTE INEN 706:2005 Primera revisión 2005-10, esta norma establece los requisitos que deben cumplir los helados y las mezclas para helados.

Otra disposición que está siendo impulsada actualmente es la Ley Artesanal para continuar el apoyo hacia el sector artesanal con capacitaciones y financiamiento para los emprendedores, con la finalidad de tener un marco jurídico que impulse las actividades de los artesanos en el país, siendo una oportunidad para impulsar a este tipo de negocios.

Además, las heladerías artesanales que se encuentran en el sector de estudio se puede apreciar que cuentan con los requisitos legales para la apertura del negocio, las mismas que se detallan en la siguiente tabla.

Tabla 4
Requisitos legales

Entidad	Requisitos a cumplir
Gubernamental	
Municipio del Cantón Rumiñahui	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de patente. • Croquis de ubicación del local con clave catastral. • Copia de la cédula de identidad. • Certificado de Normas Particulares (tramitar en la Dirección de Agua Potable y Planificación). • Certificado de no adeudar al Municipio ➔

	(Tramitarlo en la Dirección de Agua Potable y en la Tesorería Municipal).
	<ul style="list-style-type: none"> • Pago al cuerpo de bomberos. • Registro Único de contribuyentes (RUC). • Certificado de Salud.
Servicio de Rentas Internas	<ul style="list-style-type: none"> • Original y copia de la cédula de identidad o el pasaporte si es un extranjero, copia de un documento para verificación del domicilio y de los establecimientos donde realiza la actividad económica. • Original de la papeleta de votación del último proceso electoral hasta un año después de su emisión por parte del CNE.
Permiso de Bomberos	<ul style="list-style-type: none"> • Copia de la cédula de identidad. • Copia de la papeleta de votación. • Copia del RUC. • Cancelar el valor de \$10.00 dólares.
Ministerio de Salud	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar en cualquier laboratorio los exámenes de: Hematología, examen elemental microscópico de orina y examen coproparasitario.

2.4.3.5 Económico

En el aspecto económico se indica en el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Rumiñahui, que el PET es 78.456 personas mayores a 10 años, de los cuales 38.171 hombres y 40.285 mujeres.

Además, se explica en la siguiente tabla que la población económicamente activa corresponde a 41.266 personas en el cantón.

Tabla
Población económicamente activa

5

PARROQUIAS	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
SANGOLQUI	22.060	17.025	39.085
COTOGCHOA	1111	747	1.858
RUMIPAMBA	209	114	323
CANTON TOTAL	23.380	17.886	41.266

Nota. Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010)

Según el Censo Económico 2010 del INEC en Rumiñahui desempeñan actividades artesanales un total de 3822 artesanos, de los cuales 597 personas se encuentran afiliados a algún gremio, por su parte el Ministerio de la Producción MIPRO señala que de este total todos es decir 597 artesanos pertenecen a seis organizaciones artesanales, gremios o asociaciones y por ende registrados en esta cartera de estado; sin embargo hasta octubre del 2011 el MIPRO no había recibido de las instituciones interesadas los documentos de respaldo que permitan legalizar la situación. Rumiñahui no cuenta con una organización fuerte que agremie a todos los artesanos, existe el Gremio de Mecánicos Automotrices que representan a 150 afiliados y a 151 artesanos calificados que no están registrados como afiliados a esa agrupación artesanal, existe la Asociación de Artesanos Interprofesionales de Rumiñahui que mantiene en sus archivos registrados 170 socios. (Gobierno Autónomo del Municipio del Cantón de Rumiñahui, 2012)

Se resalta que no existe legalización de los artesanos que se encuentran en el cantón, lo que implica que no se conozca cuantas heladerías artesanales ofrecen sus productos.

Se debe mencionar que la industria heladera ecuatoriana, la cual pertenece al sector Industrial Alimenticio, sub sector Alimenticio-elaborado, en los últimos años ha experimentado un importante crecimiento.

Desde el punto de vista sectorial, las proyecciones para el año 2015 arrojaron un crecimiento estimado de 3,68% en el caso de la manufactura, 2,4% para el correo y comunicaciones y 0% para la construcción. En el caso de la manufactura, el nivel de crecimiento esperado responde también a los resultados de algunas inversiones y la capacidad de aprovechar las restricciones comerciales que se han aplicado. (Revista Ekos, 2015)

Se aprecia la excelente aportación que tienen las industrias en el crecimiento económico del país, aportando al desarrollo de la riqueza de la población.

De acuerdo a cifras del Banco Central del Ecuador (BCE), se estimó que la industria tenga un PIB de USD13.484 millones para el año 2015, con una participación de 11,79% para 2014 y esta participación incrementará a 12,01% en el 2015. Dentro de la última década este sector registró un crecimiento del PIB de 47,46%. Adicionalmente, a nivel promedio este sector ha crecido 4,6% anual, reflejando un importante nivel de dinamismo dentro de sus actividades. (Revista Ekos, 2015)

2.4.3.6 Tecnológico

En cuanto a la tecnología en el caso de las heladerías artesanales se aprecia que no se requiere de una avanzada tecnología, puesto que para la producción de los helados se basan en procesos manuales, siendo que esto es lo que les diferencia respecto a los helados industrializados.

2.4.4 Recolección de la información de criterio de propietarios

Con la finalidad de conocer el criterio de los propietarios de las heladerías del sector de estudio, se ha elaborado un cuestionario de preguntas, para realizar una entrevista a los ofertantes de este tipo de negocios, con lo cual se pretende determinar los factores externos que afectan a las heladerías de estudio.

2.4.4.1 Instrumento de recolección criterio de propietarios

Para conocer el criterio de los propietarios de las heladerías artesanales y del cliente potencial, se desarrolló una encuesta de esta manera se tabula dicha información con la finalidad de obtener los factores externos e internos.



PROYECTO DE TITULACIÓN

MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL Y SU RELACIÓN CON EL CRECIMIENTO ECONÓMICO DE LAS HELADERÍAS ARTESANALES EN EL PERÍODO 2015-2016 EN EL CANTÓN RUMIÑAHUI.

ENCUESTA DESTINADA A LOS PROPIETARIOS DE HELADERÍAS ARTESANALES

Objetivo: Conocer el criterio de los propietarios de las heladerías artesanales del sector, con la finalidad de definir los **factores externos e internos** que influyen en los negocios.

Instrucciones: Señale con una x la opción de su preferencia.

1. ¿Cree usted que la actual situación económica del país tenga una incidencia directa en las actividades llevadas a cabo por su heladería como una?

Oportunidad: _____

Amenaza: _____

2. ¿El desarrollo tecnológico de las máquinas, herramientas y procesos utilizados en la elaboración del producto corresponden a una?

Oportunidad: _____

Amenaza: _____

3. ¿Considera que el incremento de la canasta básica influye en el cliente que consume en heladerías artesanales como una?

Oportunidad: _____

Amenaza: _____

4. ¿Considera que el sector donde se encuentra ubicada su heladería artesanal ha tenido un crecimiento económico notable?

Si: _____

No: _____

5. ¿Considera que la inflación a nivel nacional representa para la heladería artesanal una?

Oportunidad: _____

Amenaza: _____

6. ¿La actual situación política del país influye en las heladerías artesanales como una?

Oportunidad: _____

Amenaza: _____

7. ¿La predisposición de las personas a gastar influye en las heladerías artesanales?

Si: _____

No: _____

8. ¿Para la apertura de su heladería su financiamiento fue?

Propio: _____

Préstamo bancario: _____

Préstamo a terceros: _____

9. ¿Cuál es el tipo de equipo que utiliza para la fabricación?

Automatizada: _____

Semi automatizada: _____

Ninguna: _____

10. ¿Cuenta con un plan estratégico actualizado su heladería artesanal?

Si: _____

No: _____

11. ¿El tipo de estructura organizacional de su heladería artesanal es?

Vertical: _____

Plana: _____

No sabe: _____

12. ¿El personal que labora en su negocio conoce con claridad las funciones, actividades o tareas de su cargo?

Si: _____

No: _____

13. ¿La toma de decisiones que se realiza en la heladería artesanal es delegada?

Si: _____

No: _____

14. ¿La brevedad con la que se toman decisiones ante imprevistos en su heladería artesanal es?

De inmediato: _____

Espera decisión del gerente: _____

15. ¿El liderazgo en la administración del negocio es?

Autócrata: _____

Participativo: _____

Liberal: _____

16. ¿Su nivel de ventas mensuales para empezar a obtener utilidad debe ser superior a?

Superior a 1.000: _____

Superior a 3.000: _____

Superior a 5.000: _____

17. ¿Se cuenta con un sistema de control de las actividades realizadas en la heladería artesanal?

Si: _____

No: _____

No sabe: _____

18. ¿Cumple con los requisitos legales para su funcionamiento?

Si: _____

No: _____

No sabe: _____

19. ¿Su heladería cuenta con procesos definidos y documentados?

Si: _____

No: _____

No sabe: _____

20. ¿Su heladería artesanal realiza un seguimiento efectivo de su clientela?

Si: _____

No: _____

21. ¿Su heladería realiza actividades publicitarias?

Si: _____

No: _____

22. ¿El manejo contable y financiero del negocio es?

Excelente: _____

Bueno: _____

Regular: _____

Malo: _____

23. ¿La gestión de la heladería se basa en la utilización de indicadores financieros?

Si: _____

No: _____

24. ¿Se tiene un control de los gastos realizados en la heladería?

Si: _____

No: _____

25. ¿Sus empleados cuentan con un contrato?

Si: _____

No: _____

26. ¿Sus empleados se encuentran afiliados al IESS?

Si: _____

No: _____

27. ¿Se capacita al talento humano para desempeñar sus funciones correctamente?

Si: _____

No: _____

28. ¿Se motiva al personal de su heladería?

Si: _____

No: _____

29. ¿Se ofrece estabilidad laboral al personal que labora en su heladería?

Si: _____

No: _____

30. ¿Su negocio cuenta con políticas de calidad?

Si: _____

No: _____

2.4.4.2 Tabulación y Análisis Propietarios Heladerías Artesanales

Se debe resaltar que para obtener la siguiente información se encuesta a 5 propietarios de las heladerías artesanales mayores representativas del Cantón Rumiñahui, obteniendo los siguientes resultados.

1. ¿Cree usted que la actual situación económica del país tenga una incidencia directa en las actividades llevadas a cabo por su heladería como una?

Tabla 6
Incidencia de la situación económica

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Oportunidad	0	0%
Amenaza	5	100%
Total	5	100%

1. ¿Cree usted que la actual situación económica del país tenga una incidencia directa en las actividades llevadas a cabo por su heladería como una:?



Figura 10 Incidencia de la situación económica

Análisis e Interpretación:

Todos los propietarios de las heladerías artesanales que fueron entrevistados indicaron que es una amenaza la situación económica que está atravesando el país, por la afectación económica debida al aumento de precios.

2. ¿El desarrollo tecnológico de las máquinas, herramientas y procesos utilizados en la elaboración del producto corresponden a una?

Tabla 7
Desarrollo tecnológico

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Oportunidad	5	100%
Amenaza	0	0%
Total	5	100%

2. ¿El desarrollo tecnológico de las máquinas, herramientas y procesos utilizados en la elaboración del producto corresponden a una:?



Figura 11 Desarrollo tecnológico

Análisis e Interpretación:

Los propietarios de las heladerías manifiestan en su totalidad que el desarrollo tecnológico de las máquinas, herramientas es una oportunidad que aporta a optimizar los procesos que intervienen en la elaboración de los helados artesanales, sin embargo, la automatización completa no es conveniente por que el valor agregado que tiene el producto es lo que es elaborado artesanalmente.

3. ¿Considera que el incremento de la canasta básica influye en el cliente que consume en heladerías artesanales como una?

Tabla 8
Incremento de la canasta básica

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Oportunidad	0	0%
Amenaza	5	100%
Total	5	100%

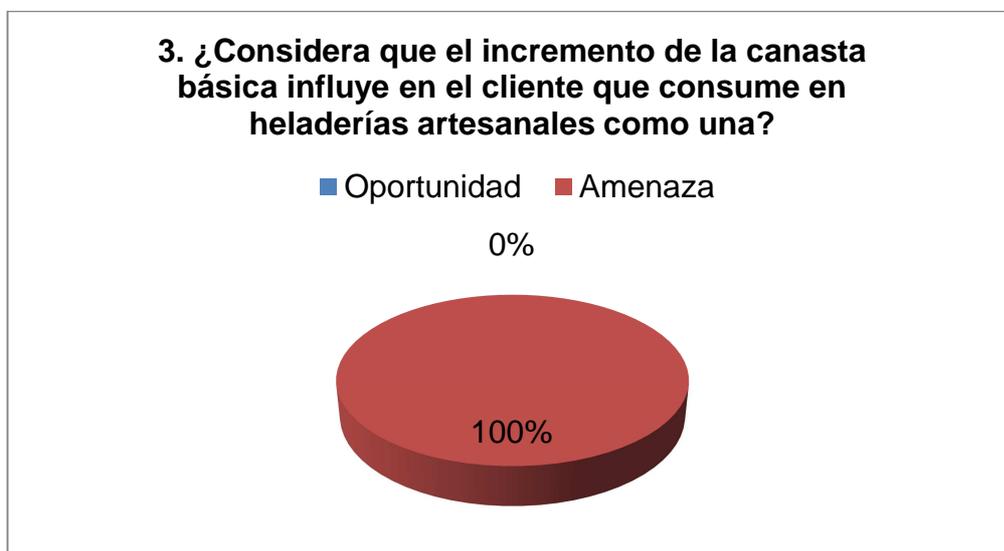


Figura 12 Incremento de la canasta básica

Análisis e Interpretación:

De la misma manera indican los propietarios en su totalidad que el incremento de la canasta básica afectado notoriamente a la venta de este tipo de producto, puesto que aumenta el costo de la materia prima como es la fruta, lácteos y demás ingredientes que contiene el mismo.

4. ¿Considera que el sector donde se encuentra ubicada su heladería artesanal ha tenido un crecimiento económico notable?

Tabla 9

Crecimiento económico del sector

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	5	100%
No	0	0%
Total	5	100%

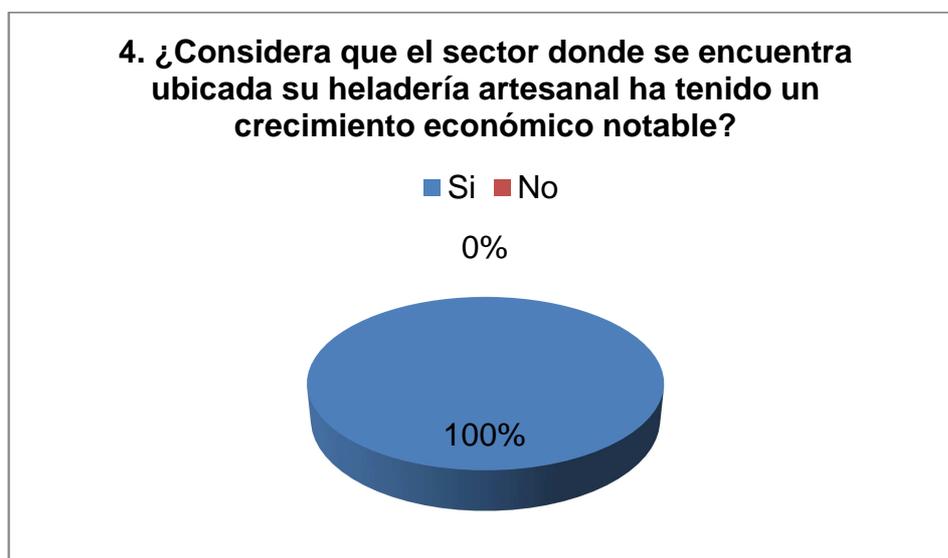


Figura 13 Crecimiento económico del sector

Análisis e Interpretación:

Se indica por parte de los propietarios de las heladerías artesanales que el sector ha tenido un incremento económico notable, puesto que en los últimos años se ha aumentado industrias y viviendas; lo que hace que puedan mejorar las ventas de este tipo de negocio.

5. ¿Considera que la inflación a nivel nacional representa para la heladería artesanal una?

Tabla 10
Apreciación de la inflación

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Oportunidad	0	0%
Amenaza	5	100%
Total	5	100%



Figura 14 *Apreciación de la inflación*

Análisis e Interpretación:

Se manifiesta por los artesanos que es una amenaza la inflación que a nivel nacional el país se encuentra atravesando, puesto que los potenciales clientes destinan sus recursos para los productos básicos, mas no para productos que complementan su dieta o no cumplen una prioridad.

6. ¿La actual situación política del país influye en las heladerías artesanales como una?

Tabla 11
Situación política

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Oportunidad	0	0%
Amenaza	5	100%
Total	5	100%

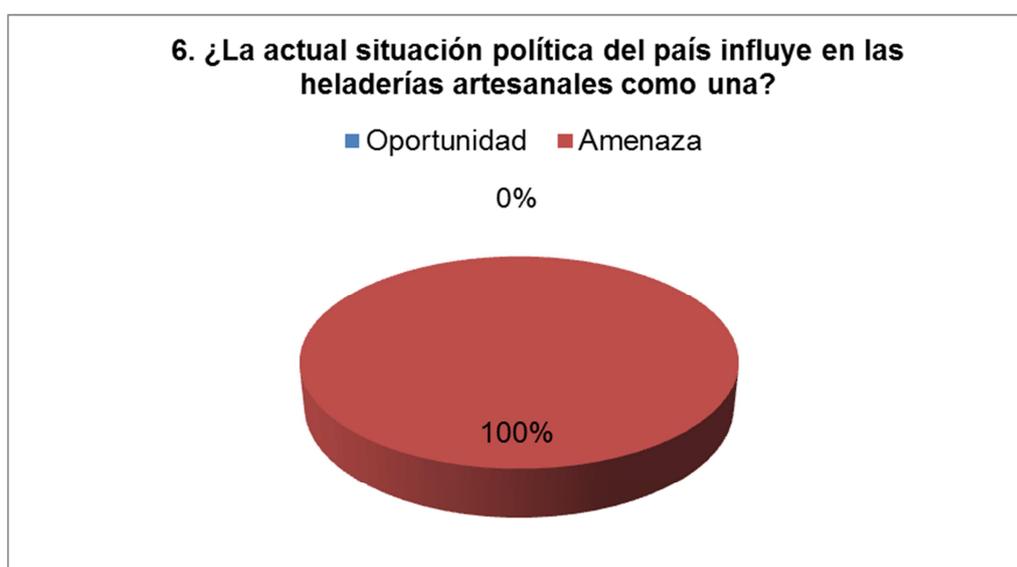


Figura 15 Situación política

Análisis e Interpretación:

El 100% de entrevistados indican que la actual situación política del país influye como una amenaza para las heladerías artesanales, puesto que el país está en épocas de elecciones, lo que implica que se tenga incertidumbre por las medidas que tomará el nuevo gobierno.

7. ¿La predisposición de las personas a gastar influye en las heladerías artesanales?

Tabla 12
Apreciación de la predisposición al gasto

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	5	100%
No	0	0%
Total	5	100%



Figura 16 *Apreciación de la predisposición al gasto*

Análisis e Interpretación:

Para el 100% de entrevistados indica que la predisposición de las personas a gastar influye en las heladerías artesanales, puesto que las personas al tener dinero destinan a deleitar sus gustos, y al ser el helado uno de los postres de mayor consumo favorece a este sector.

8. ¿Para la apertura de su heladería su financiamiento fue?

Tabla 13

Financiamiento de apertura

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Propio	3	60%
Prestamo Bancario	2	40%
Prestamo a terceros	0	0%
Total	5	100%



Figura 17 Financiamiento de apertura

Análisis e Interpretación:

Se puede apreciar que el 60% de encuestados indican que para la apertura de la heladería el financiamiento fue propio, mientras que el 40% indica que tuvieron que sacar un préstamo bancario para iniciar el negocio.

Por lo tanto, se sabe que los propietarios en su mayoría contaban con dinero para poder invertir al considerar que es un negocio prometedor en el sector.

9. ¿Cuál es el tipo de equipo que utiliza para la fabricación?

Tabla 14
Tipo de equipo

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Automatizada	0	0%
Semi automatizada	1	20%
Ninguna	4	80%
Total	5	100%

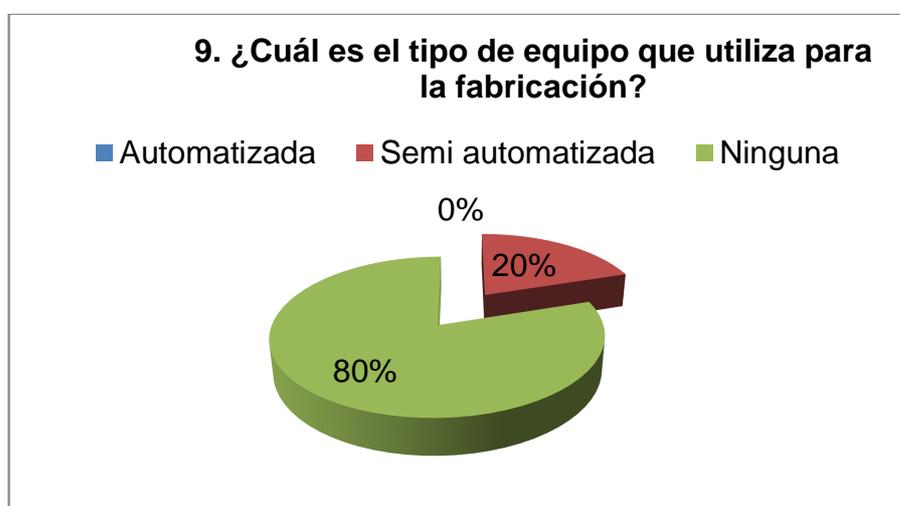


Figura 18 Tipo de equipo

Análisis e Interpretación:

El 80% de entrevistados correspondientes a cuatro propietarios de negocios indican que no utilizan ningún tipo de equipo para la fabricación y el 20% correspondiente a un propietario, sostiene que los procesos para la producción son semi automatizados.

10. ¿Cuenta con un plan estratégico actualizado su heladería artesanal?

Tabla 15
Apreciación plan estratégico

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	1	20%
No	4	80%
Total	5	100%



Figura 19 *Apreciación plan estratégico*

Análisis e Interpretación:

El 80% de entrevistados correspondiente a 4 propietarios de heladerías artesanales indican que no cuentan con un plan estratégico mientras que el 20% correspondiente indica lo contrario. Por tal razón se puede apreciar que es una debilidad que tienen estas microempresas.

11. ¿El tipo de estructura organizacional de su heladería artesanal es?

Tabla 16
Tipo de estructura organizacional

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Vertical	0	0%
Plana	2	40%
No sabe	3	60%
Total	5	100%



Figura 20 Tipo de estructura organizacional

Análisis e Interpretación:

De acuerdo a lo manifestado se puede apreciar que el 60% de microempresarios entrevistados desconocen su tipo de estructura organizacional, debido a que no cuentan con una preparación de administración, mientras el 40%, lo que implica a 2 microempresarios de las heladerías es plana, por lo tanto, es un limitante el no contar con una estructura organizacional que le permita identificar el nivel de jerarquía.

12. ¿El personal que labora en su negocio conoce con claridad las funciones, actividades o tareas de su cargo?

Tabla 17
Conocimiento de funciones del personal

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	5	100%
No	0	0%
Total	5	100%



Figura 21 Conocimiento de funciones del personal

Análisis e Interpretación:

De acuerdo al criterio de los propietarios de los negocios de las heladerías artesanales, el personal que labora tiene un conocimiento pleno de las actividades a su cargo, por lo tanto, es una fortaleza contar con personas que realizan sus funciones correctamente.

13. ¿La toma de decisiones que se realiza en la heladería artesanal es delegada?

Tabla 18
Delegación toma de decisiones

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	1	20%
No	4	80%
Total	5	100%



Figura 22 Delegación toma de decisiones

Análisis e Interpretación:

El 80% de entrevistados que corresponden a 4 propietarios indican que la toma de decisiones en la heladería artesanal no es delegada, mientras que para el 20% correspondiente a 1 propietario delega la toma de decisiones.

14. ¿La brevedad con la que se toman decisiones ante imprevistos en su heladería artesanal es?

Tabla 19
Toma de decisiones

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
De inmediato	1	20%
Espera desición del gerente	4	80%
Total	5	100%



Figura 23 Toma de decisiones

Análisis e Interpretación:

El 80% indica que en lo referente a la toma de decisiones se espera la decisión del gerente, mientras que para el 20% indican que la brevedad con la que se toma las decisiones es inmediata, lo que implica que es una debilidad el tener centralizada la toma de decisiones.

15. ¿El liderazgo en la administración del negocio es?

Tabla 20

Apreciación de liderazgo

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Autócrata	4	80%
Participativo	1	20%
Liberal	0	0%
Total	5	100%

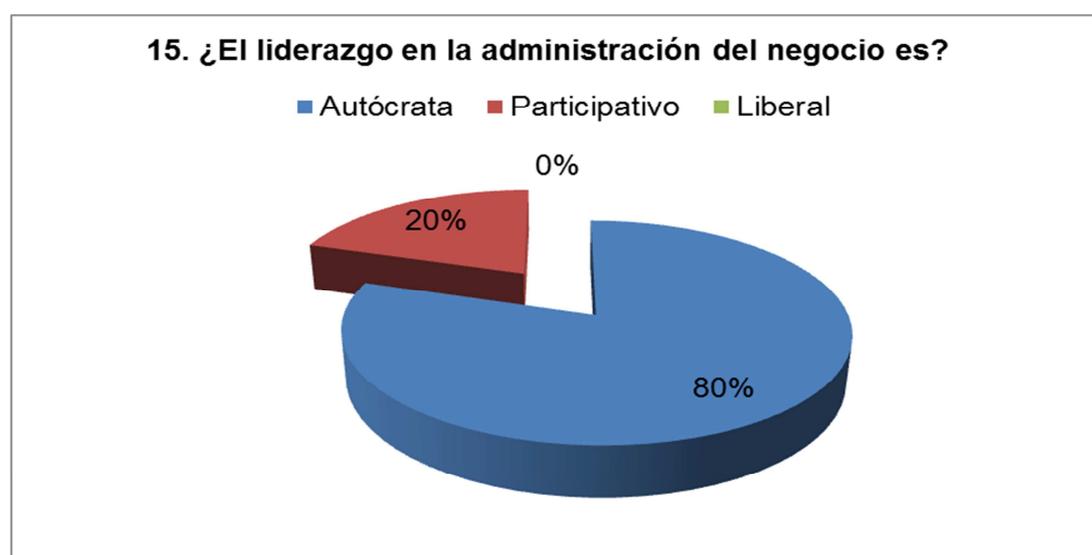


Figura 24 Apreciación de liderazgo

Análisis e Interpretación:

El 80% de los encuestados indica que se maneja un liderazgo autócrata en donde el gerente es el único responsable de las decisiones de la empresa, seguida por un 20% que indican tener un liderazgo participativo, considerando que basa su influencia al escuchar las opiniones e inquietudes de los demás colaboradores del negocio, es decir ninguna de los negocios entrevistados mantienen un liderazgo liberal, el cual comprende en que el gerente delega toda la autoridad a sus empleados, con lo cual se alcanza una mayor independencia operativa.

16. ¿Su nivel de ventas mensuales para empezar a obtener utilidad debe ser superior a?

Tabla 21
Nivel de ventas

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Superior a 1000	1	20%
Superior a 3000	4	80%
Superior a 5.000	0	0%
Total	5	100%

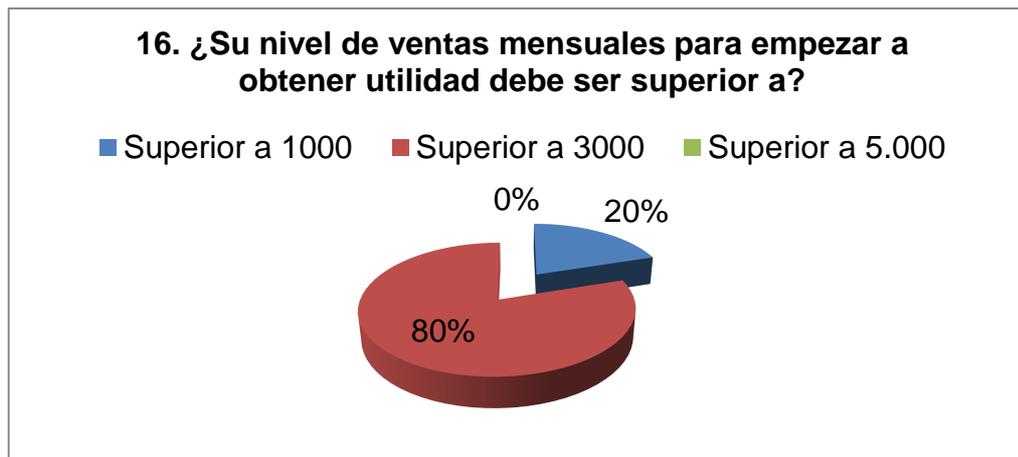


Figura 25 Nivel de ventas

Análisis e Interpretación:

El 80% de entrevistados correspondientes a los propietarios de las heladerías indican que sus ingresos mensuales por motivo de ventas son de 3.000 dólares, mientras que el 20% indican que son superiores a 1.000, lo que es un indicativo de que es un negocio rentable en el sector.

17. ¿Se cuenta con un sistema de control de las actividades realizadas en la heladería artesanal?

Tabla 22
Apreciación del sistema de control

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	1	20%
No	4	80%
No sabe	0	0%
Total	5	100%



Figura 26 *Apreciación del sistema de control*

Análisis e Interpretación:

El 80% de entrevistados indican que no poseen ningún tipo de sistema de control de las actividades y el 20% indica lo contrario, de esto se puede concluir que la gerencia no cuenta con herramientas administrativas que le permitan manejar de mejor manera el negocio y tomar decisiones o correctivas propicias

18. ¿Cumple con los requisitos legales para su funcionamiento?

Tabla 23
Requisitos Legales

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	5	100%
No	0	0%
No sabe	0	0%
Total	5	100%

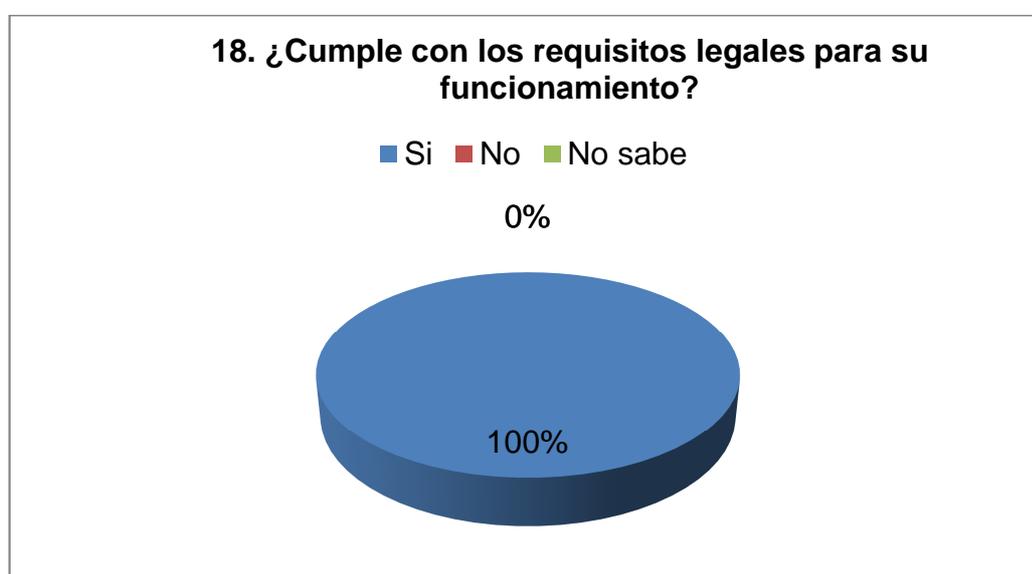


Figura 27 Requisitos Legales

Análisis e Interpretación:

El 100% de negocios entrevistados manifiestan que cumplen con los requisitos legales para su funcionamiento, esto indica que es una fortaleza para el negocio estar reglamentariamente constituido y funcionando.

19. ¿Su heladería cuenta con procesos definidos y documentados?

Tabla 24
Apreciación de procesos

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	5	100%
No sabe	0	0%
Total	5	100%



Figura 28 *Apreciación de procesos*

Análisis e Interpretación:

Se aprecia que los propietarios en su totalidad desconocen lo que es trabajar con una adecuada gestión de procesos, por lo que no cuentan con dicha información.

20. ¿Su heladería artesanal realiza un seguimiento efectivo de su clientela?

Tabla 25
Seguimiento de la clientela

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	5	100%
No sabe	0	0%
Total	5	100%

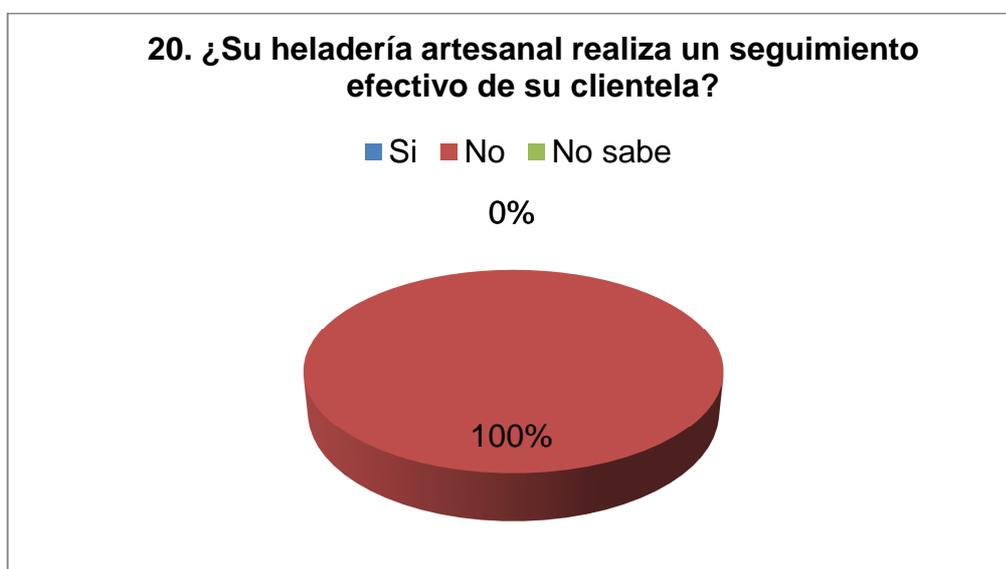


Figura 29 Seguimiento de la clientela

Análisis e Interpretación:

El seguimiento de la clientela no es efectuado en ninguna de las heladerías artesanales entrevistadas, lo que implica que es una debilidad no fidelizar al cliente con el negocio, pudiendo afectar esto notoriamente en las ventas del mismo y por ende en la participación del mercado.

21. ¿Su heladería realiza actividades publicitarias?

Tabla 26
Actividades publicitarias

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	3	60%
No	2	40%
No sabe	0	0%
Total	5	100%

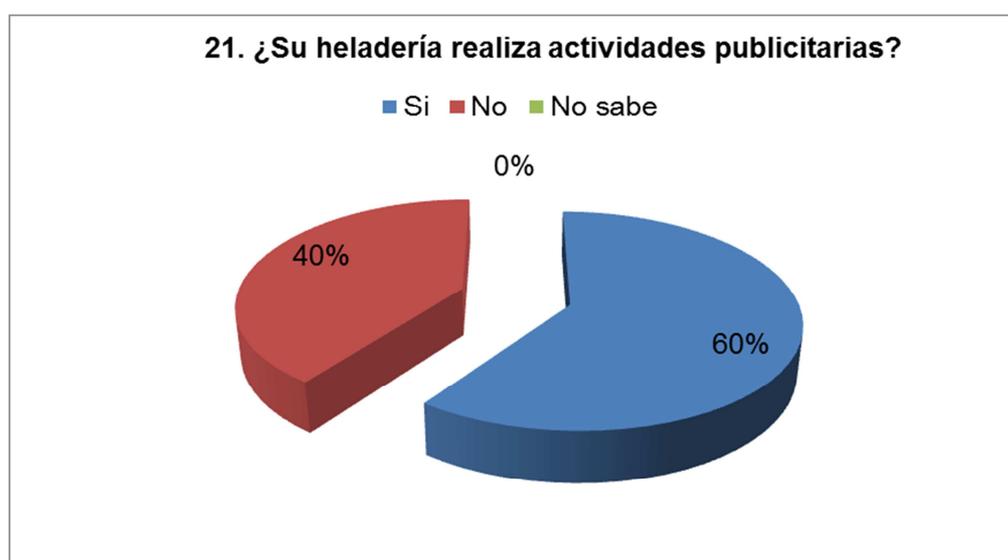


Figura 30 Actividades publicitarias

Análisis e Interpretación:

El 60% indican que se realizan actividades publicitarias como es el volanteo, y degustaciones del producto, mientras que el 40% indica que no efectúan ninguna actividad para atraer clientes únicamente la rotulación del local.

22. ¿El manejo contable y financiero del negocio es?

Tabla 27
Apreciación del manejo contable y financiero

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Excelente	0	0%
Bueno	3	60%
Regular	2	40%
Malo	0	0%
Total	5	100%

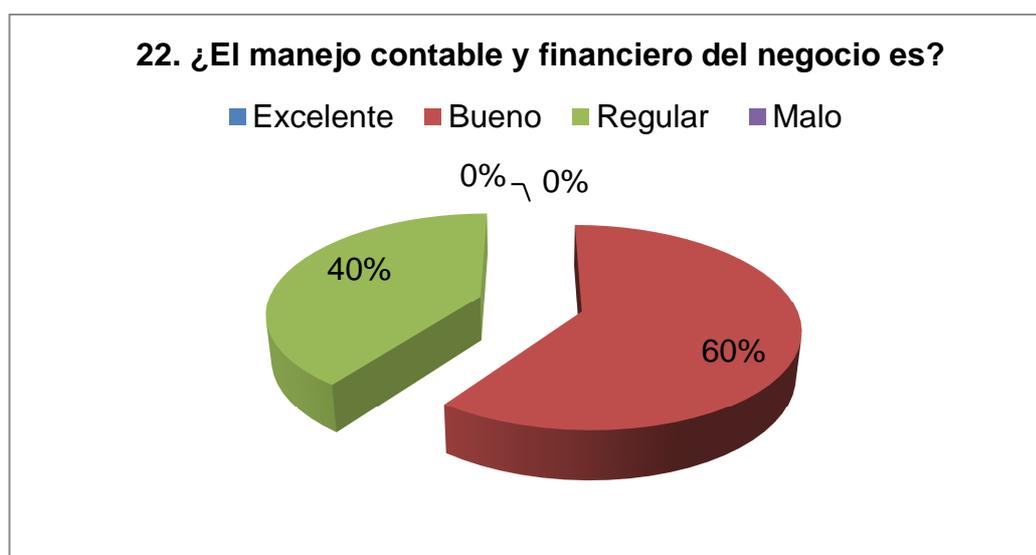


Figura 31 *Apreciación del manejo contable y financiero*

Análisis e Interpretación:

Se puede apreciar que para el 60% de entrevistados correspondientes a los propietarios de las heladerías, el manejo contable y financiero es bueno, mientras que para el 40% consideran que es regular, debido a que los propietarios no cuentan con una preparación académica en lo referente a este tema ya que su manejo es empírico.

23. ¿La gestión de la heladería se basa en la utilización de indicadores financieros?

Tabla 28
Utilización de indicadores financieros

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	5	100%
Total	5	100%



Figura 32 Utilización de indicadores financieros

Análisis e Interpretación:

Se puede apreciar el criterio uniforme de los entrevistados, propietarios de las heladerías artesanales, indica que no se cuenta con la utilización de indicadores financieros.

24. ¿Se tiene un control de los gastos realizados en la heladería?

Tabla 29
Control de gastos

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	5	100%
No	0	0%
Total	5	100%

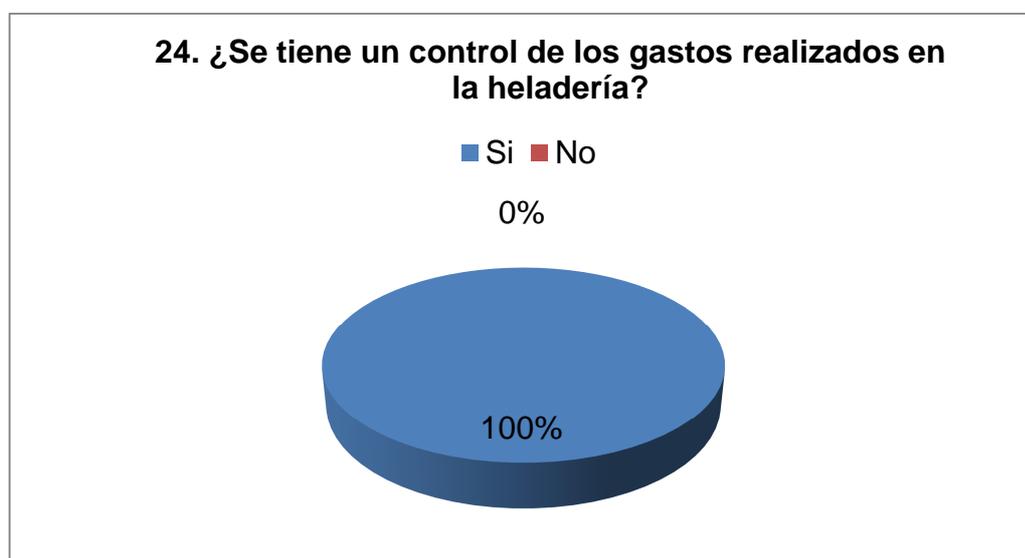


Figura 33 Control de gastos

Análisis e Interpretación:

Se puede apreciar, de acuerdo al criterio de los propietarios de las heladerías artesanales, que poseen un control de los gastos realizados en el negocio, puesto que de esta manera les permite analizar las ganancias por la venta.

25. ¿Sus empleados cuentan con un contrato?

Tabla 30
Contrato empleados

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	5	100%
No	0	0%
Total	5	100%



Figura 34 Contrato empleados

Análisis e Interpretación:

La totalidad de entrevistados correspondientes a los gerentes propietarios de los negocios indican que sus empleados cuentan con un contrato legalizado de trabajo, lo que hace que el colaborador se sienta protegido laboralmente.

26. ¿Sus empleados se encuentran afiliados al IESS?

Tabla 31
Afiliación IESS

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	5	100%
No	0	0%
Total	5	100%



Figura 35 Afiliación IESS

Análisis e Interpretación

Se indica por parte de los propietarios de las heladerías que en su totalidad los empleados gozan de los beneficios del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, al estar afiliados a dicha entidad.

27. ¿Se capacita al talento humano para desempeñar sus funciones correctamente?

Tabla 32
Capacitación

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	5	100%
Total	5	100%



Figura 36 Capacitación

Análisis e Interpretación:

Al ser una microempresa con procesos de fabricación sencillos los propietarios indican haber capacitado al personal para que puedan realizar sus funciones adecuadamente y de esta manera ofrecer al cliente un producto de calidad.

28. ¿Se motiva al personal de su heladería?

Tabla 33

Motivación al personal

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	3	60%
No	2	40%
Total	5	100%



Figura 37 Motivación al personal

Análisis e Interpretación:

El 60% de entrevistados indican que se realiza actividades de motivación al personal, mientras que el 40% indica lo contrario, por lo que considera que hace falta realizar un plan de motivación para el cliente interno, para que se vea reflejado en la atención al cliente.

29. ¿Se ofrece estabilidad laboral al personal que labora en su heladería?

Tabla 34

Estabilidad laboral

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	5	100%
No	0	0%
Total	5	100%



Figura 38 Estabilidad laboral

Análisis e Interpretación:

La totalidad de entrevistados indican que ofrecen estabilidad laboral al personal que labora en la heladería, esto se ve reflejado además al contar con un contrato legalizado y cumplir con lo establecido por las entidades del Estado.

30. ¿Su negocio cuenta con políticas de calidad?

Tabla 34

Políticas de calidad

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	5	100%
Total	5	100%

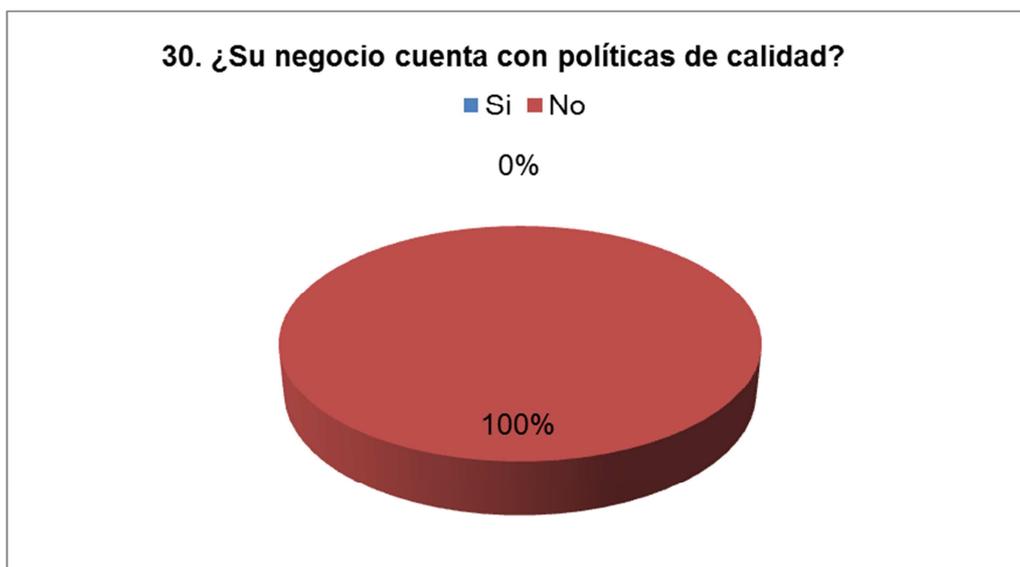


Figura 39 Políticas de calidad

Análisis e Interpretación:

Como se mencionó anteriormente los propietarios de los negocios de heladerías artesanales son personas que no cuentan con conocimientos administrativos, sus procesos los han desarrollado empíricamente, por lo que desconocen el trabajar con políticas de calidad.

2.4.5 Recolección de la información Clientes

En lo referente a los clientes se consideró, para esta investigación, a la población económicamente activa del Cantón Rumiñahui, siendo necesaria la obtención de una muestra estadística. A dicha muestra se le aplicará la encuesta con la finalidad de conocer el criterio respecto al producto y servicio ofrecido por las heladerías artesanales del sector.

Tabla 35

Población económicamente activa

PARROQUIAS	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
SANGOLQUI	22.060	17.025	39.085
COTOGCHOA	1111	747	1.858
RUMIPAMBA	209	114	323
CANTON TOTAL	23.380	17.886	41.266

Nota. Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010)

La fórmula estadística para la obtención de la muestra se presenta a continuación:

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

Dónde:

n= Tamaño de la muestra

Z= Nivel de Confiabilidad (95% /2= 0.4750 - z= 1.96)

P= Probabilidad de ocurrencia (0.5)

Q= Probabilidad de no ocurrencia (1- 0.5=0.5)

N = población económicamente activa (41.266)

e= error de muestreo (5%)

$$n = \frac{(1.96^2) * 0.5 * 0.5 * 41.266}{0.05^2 * (41.266 - 1) + (1.96^2) * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{31.631,86}{103,16 + 0,9604}$$

$$n = \frac{31.631,86}{104,12}$$

$$n = 304$$

Obteniendo que deba realizarse a 304 personas de la población objetivo al que se aplica la encuesta.

2.4.5.1 Instrumento de recolección criterio de clientes

Se presenta el cuestionario estructurado denominado encuesta, el cual comprende de preguntas cerradas, para que sea más fácil de tabular la información.



PROYECTO DE TITULACIÓN
MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL Y SU RELACIÓN CON EL
CRECIMIENTO ECONÓMICO DE LAS HELADERÍAS ARTESANALES EN
EL PERÍODO 2015-2016 EN EL CANTÓN RUMIÑAHUI.
ENCUESTA DESTINADA A LOS POTENCIALES CLIENTES DE
HELADERÍAS ARTESANALES

Objetivo: Conocer el criterio del potencial cliente respecto a los negocios de heladerías artesanales del sector.

Instrucciones: Señale con una x la opción de su preferencia.

1. ¿Consume helados artesanales dentro del Cantón Rumiñahui?

Si: _____

No: _____

Si su respuesta es afirmativa continúe con la encuesta, en caso contrario gracias por su colaboración.

2. ¿Considera que existe una adecuada diversificación de helados para satisfacer el gusto del cliente?

Si: _____

No: _____

3. ¿A su criterio, de los lugares donde se oferta los helados artesanales, el personal ofrece una buena atención al cliente?

Si: _____

No: _____

4. ¿Considera que los helados artesanales que consume son de buen sabor y calidad?

Si: _____

No: _____

5. ¿El ambiente del local de las heladerías artesanales es atractivo para el cliente?

Si: _____

No: _____

6. ¿Considera que los precios por los helados artesanales ofrecidos son?

Altos: _____

Adecuados: _____

Bajos: _____

7. ¿En lo referente al horario de atención ofrecido por las heladerías artesanales considera que es adecuado?

Si: _____

No: _____

8. ¿Considera que la calidad de los helados industrializados es mejor respecto a los artesanales?

Si: _____

No: _____

9. ¿Considera que las heladerías artesanales necesitan mejorar su marketing para captar más clientes?

Si: _____

No: _____

2.4.5.2 Tabulación y Análisis Clientes Heladerías Artesanales

Se tabula la información obtenida en la encuesta aplicada al potencial cliente de las heladerías artesanales.

1. ¿Consume helados artesanales dentro del Cantón Rumiñahui?

Tabla 36
Apreciación de consumo

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Sí	304	100%
No	0	0%
Total	304	100%

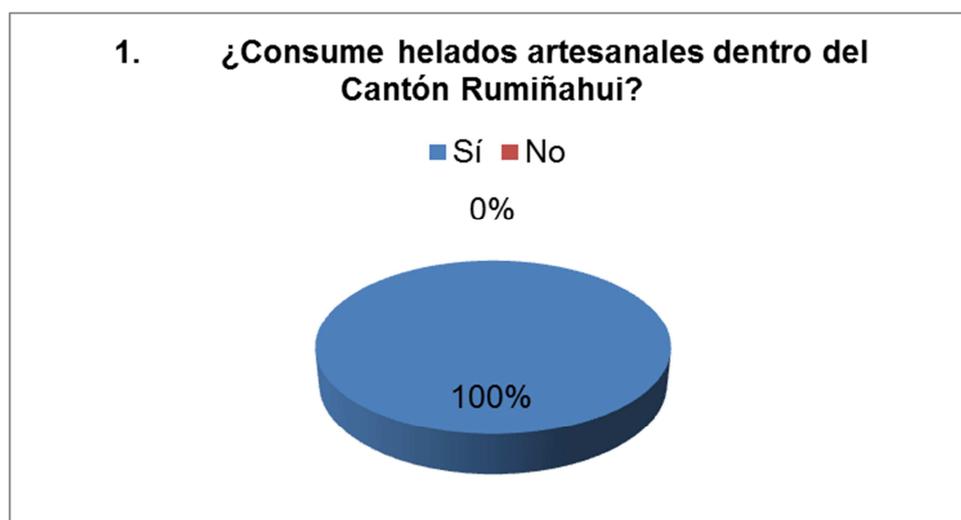


Figura 40 *Apreciación de consumo*

Análisis e Interpretación:

El 100% de personas que fueron encuestadas manifiestan haber consumido helados artesanales en el Cantón Rumiñahui. Con lo cual, se puede apreciar que el producto tiene una gran acogida en la población indistintamente del lugar donde sea adquirido. Se concluye que es una gran oportunidad.

2. ¿Considera que existe una adecuada diversificación de helados para satisfacer el gusto del cliente?

Tabla 37

Apreciación de la diversificación de helados

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Sí	245	81%
No	59	19%
Total	304	100%



Figura 41 *Apreciación de la diversificación de helados*

Análisis e Interpretación:

El 81% de encuestados aceptan que es adecuada la diversificación de helados artesanales que se ofertan en el Cantón Rumiñahui, sin embargo, para el 19% indica que no es así. Es importante considerar este criterio, puesto que a pesar que es un porcentaje mínimo quien considera que no está de acuerdo con la multiplicidad de los sabores para satisfacer sus preferencias es una importante debilidad que los microempresarios tienen.

3. ¿A su criterio, de los lugares donde se oferta los helados artesanales, el personal ofrece una buena atención al cliente?

Tabla 38
Apreciación atención al cliente

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Sí	200	66%
No	104	34%
Total	304	100%

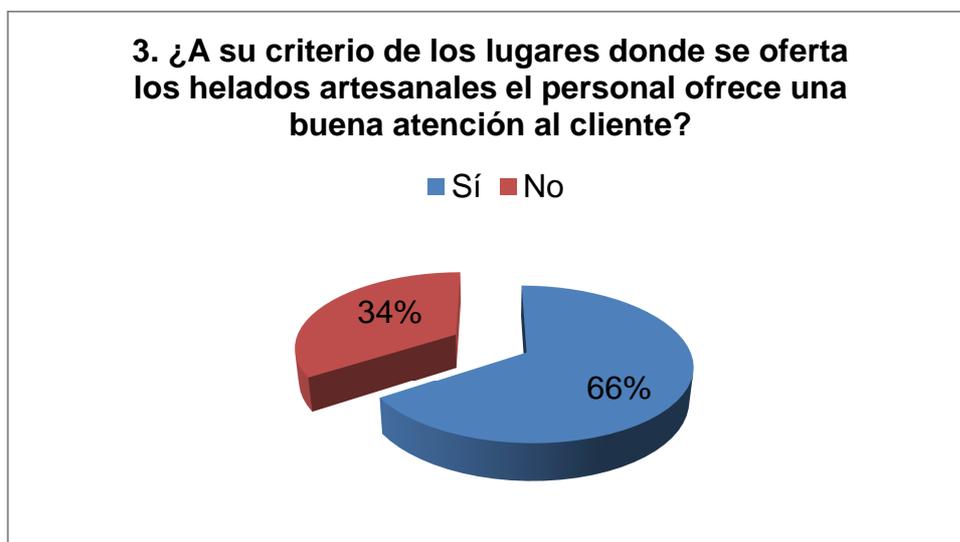


Figura 42 *Apreciación atención al cliente*

Análisis e Interpretación:

Para el 66% de encuestados la calidad de la atención al cliente, percibida al momento de adquirir el producto, es buena. Sin embargo, el 34% no lo considera así. Se puede apreciar que esto es una debilidad que tiene este tipo de microempresas en donde se deben realizar acciones que mejoren la atención al cliente para que este pueda sentirse a gusto y adquirir con mayor frecuencia los helados.

4. ¿Considera que los helados artesanales que consume son de buen sabor y calidad?

Tabla 39
Apreciación del sabor y calidad

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Sí	304	100%
No	0	0%
Total	304	100%

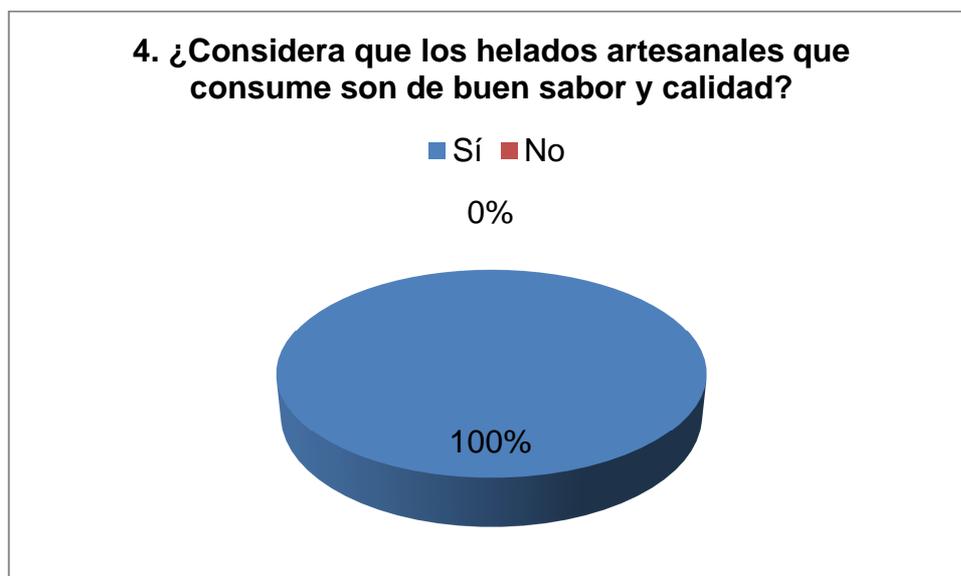


Figura 43 *Apreciación del sabor y calidad*

Análisis e Interpretación:

El 100% de encuestados indican que el sabor y la calidad de los helados artesanales son de su agrado, lo que implica que las personas que lo consumen aprecian este tipo de producto. Lo adquieren y lo hacen parte de su dieta, lo que se traduce en una fortaleza.

5. ¿El ambiente del local de las heladerías artesanales es atractivo para el cliente?

Tabla 40
Apreciación del local

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Sí	187	62%
No	117	38%
Total	304	100%



Figura 44 Apreciación del local

Análisis e Interpretación:

En lo referente a la ambientación de las heladerías artesanales, del Cantón Rumiñahui, el 62% de encuestados indican que los lugares son atractivos para ofrecer el servicio al cliente, mientras que el 38% opina que no es así. Esto significa una debilidad en las heladerías artesanales.

6. ¿Considera que los precios por los helados artesanales ofrecidos son?

Tabla 41
Apreciación del precio

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Altos	36	12%
Adecuados	256	84%
Bajos	12	4%
Total	304	100%

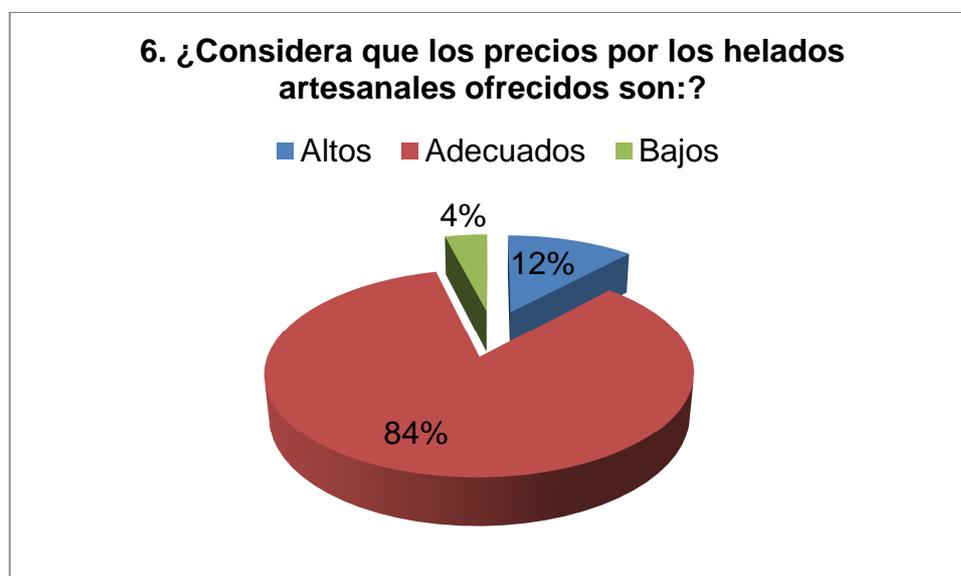


Figura 45 *Apreciación del precio*

Análisis e Interpretación:

El 84% de encuestados indican que los precios de los helados artesanales son adecuados, el 12% sostiene que son altos y 4% consideran que son bajos. Se concluye que, el porcentaje representativamente alto simboliza una fortaleza para este tipo de negocio.

7. ¿En lo referente al horario de atención ofrecido por las heladerías artesanales, considera que es adecuado?

Tabla 42
Apreciación horario

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Sí	287	94%
No	17	6%
Total	304	100%



Figura 46 *Apreciación horario*

Análisis e Interpretación:

El 94% de encuestados indican que el horario en el que prestan sus servicios las heladerías artesanales del sector de estudio, es adecuado. El 6% indican lo contrario, por lo tanto, es una fortaleza que tienen los negocios.

8. ¿Considera que la calidad de los helados industrializados es mejor respecto a los artesanales?

Tabla 43
Apreciación helados industrializados

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Sí	50	16%
No	254	84%
Total	304	100%



Figura 47 *Apreciación helados industrializados*

Análisis e Interpretación:

El 84% considera que la calidad de los helados industrializados respecto a los artesanales no es superior, para el 16% sí lo es; por lo tanto, se puede apreciar que es una fortaleza que este tipo de negocios tienen al trabajar con productos naturales.

9. ¿Considera que las heladerías artesanales necesitan mejorar su marketing para captar más clientes?

Tabla
Apreciación marketing

44

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Sí	250	82%
No	54	18%
Total	304	100%



Figura 48 *Apreciación marketing*

Análisis e Interpretación:

Para el 82% se indica que las heladerías artesanales deben mejorar sus estrategias de marketing para captar mayor cantidad de clientes, mientras que para el 18% no lo es así, por lo tanto, es una debilidad para los microempresarios el no contar con un plan de marketing.

2.4.6 Análisis de Proveedores

En lo referente a los proveedores se parte que, al ser un producto artesanal, se requiere de materia prima no procesada, como es la fruta, la leche, azúcar y otros ingredientes, necesarios para la elaboración del producto, la misma que se puede encontrar en los mercados y supermercados aledaños al sector.

2.5 Factores críticos del éxito

Para determinar los factores críticos de éxito se tabuló la información obtenida anteriormente, obteniendo lo siguientes resultados.

Tabla 45
Oportunidades

N.	OPORTUNIDADES
1	Producto de gran acogida por la población
2	Desarrollo tecnológico de la maquinaria y equipos para facilitar los procesos de producción
3	Crecimiento económico en el sector
4	Buena predisposición a gastar por la compra del producto
5	Crecimiento poblacional del Cantón Rumiñahui
6	Construcción de una nueva ley artesanal
7	Cambio de la matriz productiva

Tabla 46
Amenazas

N.	AMENAZAS
1	Situación económica del país
2	Incremento de la canasta básica
3	Inflación a nivel nacional
4	Cambio de gobierno por época de elecciones
5	Incremento de la oferta de helados industriales

Tabla 47
Fortalezas

N.	FORTALEZAS
1	Buen sabor y calidad del producto
2	Precios adecuados de acuerdo a la apreciación del cliente
3	Buena aceptación del horario de atención
4	Mejor calidad respecto a los helados industrializados
5	Personal con pleno conocimiento de sus funciones
6	Negocio rentable
7	Cumplimiento de los requisitos legales para su funcionamiento
8	Personal posee un contrato de trabajo
9	Personal afiliado al IESS

Tabla 48
Debilidades

N.	DEBILIDADES
1	Poca diversificación de sabores
2	Inadecuada atención al cliente por parte del personal de ventas de las heladerías
3	Inapropiadas instalaciones para la venta
4	Falta de un plan de marketing
5	Inexistencia de un plan estratégico
6	Inadecuada estructura organizacional
7	Toma de decisiones exclusivas del gerente
8	Liderazgo autócrata
9	Inadecuado sistema de control
10	Inexistencia de un seguimiento de la clientela
11	Pocas estrategias publicitarias emprendidas
12	Inadecuado manejo contable y financiero
13	Inexistente utilización de indicadores financieros
14	Inadecuado plan motivacional para los empleados
15	Inexistencia de políticas de calidad

Los cuales se han consolidado como se presenta en la siguiente matriz donde se resalta su implicación de cada factor externo e interno.

Tabla 49
Factores externos clave

FACTORES EXTERNOS CLAVES	
OPORTUNIDADES	IMPLICACIONES
FACTORES ECONÓMICOS	
Crecimiento económico en el sector	Aumento de industrias, viviendas e instituciones educativas en el sector
Cambio de la matriz productiva	Apoyo al crecimiento de las industrias nacionales
FACTORES POLÍTICOS	
FACTORES SOCIALES	
Buena predisposición a gastar por la compra del producto	Atracción por parte del cliente en el deleite del helado.
Crecimiento poblacional del Cantón Rumiñahui	Incremento de la población económicamente activa del cantón
FACTORES TECNOLÓGICOS	
Desarrollo tecnológico de la maquinaria y equipos para facilitar los procesos de producción	Avances tecnológicos
FACTORES COMPETITIVOS	

Continúa →

FACTORES GEOGRÁFICOS	
Producto de gran acogida por la población	Producto que es tradición en la dieta de los ecuatorianos
FACTORES LEGALES	
Construcción de una nueva ley artesanal	Beneficios que se contemplan para el artesano
AMENAZAS	IMPLICACIONES
FACTORES ECONÓMICOS	
Situación económica del país	Aumento de impuestos
Incremento de la canasta básica	Aumento de los productos de primera necesidad
Inflación a nivel nacional	Aumento de la inflación del país
FACTORES POLÍTICOS	
Cambio de gobierno por épocas de elecciones	Transición de gobierno
FACTORES SOCIALES	
FACTORES TECNOLÓGICOS	
FACTORES COMPETITIVOS	
Incremento de la oferta de helados industriales	Aumento de la oferta de helados industriales
FACTORES GEOGRÁFICOS	

Continúa →

FACTORES LEGALES	

Tabla 50
Factores internos

FACTORES INTERNOS CLAVES	
FORTALEZAS	IMPLICACIONES
CAPACIDAD DIRECTIVA	
Personal posee un contrato de trabajo	Cumplimiento con el trabajador para que desempeñe sus actividades
CAPACIDAD COMPETITIVA	
Buen sabor y calidad del producto	Producto natural y sin perseverantes
Precios adecuados de acuerdo a la apreciación del cliente	Precios accesibles a la economía de la población
Buena aceptación del horario de atención	Cumplimiento de la preferencia de horarios por el cliente
Mejor calidad respecto a los helados industrializados	Materia prima de calidad para la elaboración
CAPACIDAD FINANCIERA	
Negocio rentable	Ingresos significativos por la venta de helados
CAPACIDAD TECNOLÓGICA	

Continúa →

CAPACIDAD RRHH	
Personal con pleno conocimiento de sus funciones	Se cuenta con personal con experiencia y conocimiento
Personal afiliado al IESS	Se cumple con lo beneficios del empleado
CAPACIDAD COMUNICACIÓN	
CAPACIDAD LEGAL	
Cumplimiento de los requisitos legales para su funcionamiento	Se cumple con todos los permisos legales
INFRAESTRUCTURA	
DEBILIDADES	
IMPLICACIONES	
CAPACIDAD DIRECTIVA	
Falta de un plan de marketing	Se cuenta únicamente con actividades de volanteo y degustación del producto.
Inexistencia de un plan estratégico	Falta de estrategias de posicionamiento del producto
Inadecuada estructura organizacional	Conocimiento empírico de los propietarios del negocio
Toma de decisiones exclusivas del gerente	Las decisiones se basan únicamente en el buen criterio del gerente propietario
Inadecuado sistema de control	No se cuenta con un control de los procesos de la microempresa
Inexistencia de un seguimiento de la clientela	Se desconoce cómo → requerimientos del

	cliente
Inexistente utilización de indicadores financieros	Conocimiento empírico de los propietarios del negocio
CAPACIDAD COMPETITIVA	
Poca diversificación de sabores	Se cuenta solamente con ciertos sabores de helados
Inadecuada atención al cliente por parte del personal de ventas de las heladerías	Poca o casi nula capacitación al personal en la atención al cliente
Inexistencia de políticas de calidad	Conocimiento empírico de los propietarios del negocio
CAPACIDAD FINANCIERA	
Inadecuado manejo contable y financiero	Conocimiento empírico de los propietarios del negocio
CAPACIDAD TECNOLÓGICA	
CAPACIDAD RRHH	
Liderazgo autócrata	Las decisiones son exclusivas de la gerencia
Inadecuado plan motivacional para los empleados	No se cuenta con un plan motivacional para los empleados
CAPACIDAD COMUNICACIÓN	
Pocas estrategias publicitarias emprendidas	Inexistencia de estrategias publicitarias
INFRAESTRUCTURA	
Inapropiadas instalaciones para la venta	Instalaciones poco atractivas y cómodas para el cliente

De esta manera se resume en la siguiente matriz tanto los factores externos e internos.

Tabla 51
Hoja de trabajo FODA

HOJA DE TRABAJO FODA			
POSITIVO	FORTALEZAS	OPORTUNIDAD	
	Buen sabor y calidad del producto	Producto de gran acogida por la población	
	Precios adecuados de acuerdo a la apreciación del cliente	Desarrollo tecnológico de la maquinaria y equipos para facilitar los procesos de producción	
	Buena aceptación del horario de atención	Crecimiento económico en el sector	
	Mejor calidad respecto a los helados industrializados	Buena predisposición a gastar por la compra del producto	
	Personal con pleno conocimiento de sus funciones	Crecimiento poblacional del Cantón Rumiñahui	
	Negocio rentable	Construcción de una nueva ley artesanal	
	Cumplimiento de los requisitos legales para su funcionamiento	Cambio de la matriz productiva	
	Personal posee un contrato de trabajo		
	Personal afiliado al IESS		
NEGATIVO	DEBILIDADES	AMENAZAS	
	Poca diversificación de sabores	Situación económica del país	
	Inadecuada atención al cliente por parte del personal de ventas de las heladerías	Continúa → Incremento de la canasta básica	

Inapropiadas instalaciones para la venta	Inflación a nivel nacional
Falta de un plan de marketing	Cambio de gobierno por épocas de elecciones
Inexistencia de un plan estratégico	Incremento de la oferta de helados industriales
Inadecuada estructura organizacional	
Toma de decisiones exclusivas del gerente	
Liderazgo autócrata	
Inadecuado sistema de control	
Inexistencia de un seguimiento de la clientela	
Pocas estrategias publicitarias emprendidas	
Inadecuado manejo contable y financiero	
Inexistente utilización de indicadores financieros	
Inadecuado plan motivacional para los empleados	
Inexistencia de políticas de calidad	

Con la finalidad de elegir las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas más importantes se utiliza la matriz de priorización de Holmes, que mediante la interacción entre los factores, se definen los porcentajes más representativos y se selecciona 5 de cada componente para trasladar a la matriz FODA, con la que se determinará las estrategias a implementar.

Tabla 52
Matriz de Holmes Fortalezas

N.	FACTORES	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	SUMA	%
F1	Buen sabor y calidad del producto	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,5	0,5	7,5	19%
F2	Precios adecuados de acuerdo a la apreciación del cliente	0,0	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,5	7,0	17%
F3	Buena aceptación del horario de atención	0,0	0,0	0,5	0,0	0,0	0,5	0,0	0,5	0,5	2,0	5%
F4	Mejor calidad respecto a los helados industrializados	0,0	0,0	1,0	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	6,5	16%
F5	Personal con pleno conocimiento de sus funciones	0,0	0,0	1,0	0,0	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0	5,5	14%
F6	Negocio rentable	0,0	0,0	0,5	0,0	0,0	0,5	0,0	0,5	0,5	2,0	5%
F7	Cumplimiento de los requisitos legales para su funcionamiento	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	1,0	0,5	1,0	1,0	4,5	11%
F8	Personal posee un contrato de trabajo	0,5	0,0	0,5	0,0	0,0	0,5	0,0	0,5	0,5	2,5	6%
F9	Personal afiliado al IESS	0,5	0,5	0,5	0,0	0,0	0,5	0,0	0,5	0,5	3,0	7%
TOTAL		1,5	2,0	7,0	2,5	3,5	7,0	4,5	6,5	6,0	40,5	100%

Tabla 53
Matriz de Holmes Debilidades

N.	FACTORES	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	D12	D13	D14	D15	SUMA	%
D1	Poca diversificación de sabores	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,5	1,0	1,0	0,0	1,0	1,0	13,0	12%
D2	Inadecuada atención al cliente por parte del personal de ventas de las heladerías	0,0	0,5	0,5	0,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	6,5	6%
D3	Inapropiadas instalaciones para la venta	0,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	7,0	6%

D4	Falta de un plan de marketing	0,0	0,5	0,5	0,5	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,5	1,0	0,5	11,0	10%
D5	Inexistencia de un plan estratégico	0,0	0,5	0,5	0,5	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	12,0	11%
D6	Inadecuada estructura organizacional	0,0	0,5	0,5	0,0	0,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	6,0	5%
D7	Toma de decisiones exclusivas del gerente	0,0	0,5	0,5	0,0	0,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	6,0	5%
D8	Liderazgo autócrata	0,0	0,5	0,5	0,0	0,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	5,5	5%
D9	Inadecuado sistema de control	0,0	0,5	0,5	0,0	0,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	5,5	5%
D10	Inexistencia de un seguimiento de la clientela	0,5	0,5	0,5	0,0	0,0	0,5	0,5	1,0	1,0	0,5	1,0	1,0	0,5	1,0	1,0	1,0	9,5	8%
D11	Pocas estrategias publicitarias emprendidas	0,0	0,5	0,5	0,0	0,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	5,5	5%
D12	Inadecuado manejo contable y financiero	0,0	0,5	0,5	0,0	0,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	5,5	5%
D13	Inexistente utilización de indicadores financieros	1,0	1,0	0,5	0,5	0,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1,0	1,0	9,0	8%
D14	Inadecuado plan motivacional para los empleados	0,0	0,5	0,5	0,0	0,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,0	0,5	0,5	0,0	0,5	0,5	0,5	5,0	4%
D15	Inexistencia de políticas de calidad	0,0	0,5	0,5	0,5	0,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,0	0,5	0,5	0,0	0,5	0,5	0,5	5,5	5%
TOTAL		2,0	8,5	8,0	3,5	3,0	9,0	9,0	9,5	9,5	5,5	9,5	9,5	6,5	10,0	9,5	112,5	100%	

Tabla 54
Matriz de Holmes Oportunidades

N.	FACTORES	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	SUMA	%
O1	Producto de gran acogida por la población	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	6,5	27%
O2	Desarrollo tecnológico de la maquinaria y equipos para facilitar los procesos de producción	0,0	0,5	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	1,5	6%

O3	Crecimiento económico en el sector	0,0	1,0	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0	5,5	22%
O4	Buena predisposición a gastar por la compra del producto	0,0	1,0	0,0	0,5	1,0	1,0	1,0	4,5	18%
O5	Crecimiento poblacional del Cantón Rumiñahui	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,0	0,0	0,5	2%
O6	Construcción de una nueva ley artesanal	0,0	1,0	0,0	0,0	1,0	0,5	0,5	3,0	12%
O7	Cambio de la matriz productiva	0,0	1,0	0,0	0,0	1,0	0,5	0,5	3,0	12%
TOTAL		0,5	5,5	1,5	2,5	6,5	4,0	4,0	24,5	100%

Tabla 55
Matriz de Holmes Amenazas

N.	FACTORES	A1	A2	A3	A4	A5	SUMA	%
----	----------	----	----	----	----	----	------	---

2.6 FODA del sector de heladerías artesanales

Con los factores de éxito priorizados se elabora la matriz FODA en donde interactúan para obtener las estrategias para las heladerías artesanales del sector de estudio.

Tabla 56
Factores claves priorizados

FACTORES CLAVES		
POSITIVO	FORTALEZAS	OPORTUNIDAD
	Buen sabor y calidad del producto	Producto de gran acogida por la población
	Precios adecuados de acuerdo a la apreciación del cliente	Crecimiento económico en el sector
	Mejor calidad respecto a los helados industrializados	Buena predisposición a gastar por la compra del producto
	Personal con pleno conocimiento de sus funciones	Construcción de una nueva ley artesanal
	Cumplimiento de los requisitos legales para su funcionamiento	Cambio de la matriz productiva
NEGATIVO	DEBILIDADES	AMENAZAS
	Poca diversificación de sabores	Situación económica del país
	Falta de un plan de marketing	Incremento de la canasta básica
	Inexistencia de un plan estratégico	Inflación a nivel nacional
	Inexistencia de un seguimiento de la clientela	Cambio de gobierno por épocas de elecciones
	Inexistente utilización de indicadores financieros	Incremento de la oferta de helados industriales

Tabla 57
Matriz FODA

	<p>FORTALEZAS (F)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Buen sabor y calidad del producto 2.- Precios adecuados de acuerdo a la apreciación del cliente 3.- Mejor calidad respecto a los helados industrializados 4.- Personal con pleno conocimiento de sus funciones 5.- Cumplimiento de los requisitos legales para su funcionamiento 	<p>DEBILIDADES (D)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Poca diversificación de sabores 2.- Falta de un plan de marketing 3.- Inexistencia de un plan estratégico 4.- Inexistencia de un seguimiento de la clientela 5.- Inexistente utilización de indicadores financieros
<p>OPORTUNIDADES (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Producto de gran acogida por la población 2.- Crecimiento económico en el sector 3.- Buena predisposición a gastar por la compra del producto 4.- Construcción de una nueva ley artesanal 5.- Cambio de la matriz productiva 	<p>ESTRATEGIA FO (Uso de fortalezas para aprovechar oportunidades)</p> <p>Gestionar capacitaciones para los artesanos de helados</p> <p>Participar en ferias con degustaciones del producto</p>	<p>ESTRATEGIA DO (Enfrentamiento de debilidades para aprovechar oportunidades)</p> <p>Realizar una investigación de mercado para conocer los requerimientos del cliente.</p> <p>Desarrollar un modelo empresarial que se ajuste a las necesidades de este tipo de negocio.</p>
<p>AMENAZAS (A)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Situación económica del país 2.- Incremento de la canasta básica 3.- Inflación a nivel nacional 4.- Cambio de gobierno por épocas de elecciones 5.- Incremento de la oferta de helados industriales 	<p>ESTRATEGIA FA (Uso de fortalezas para prevenir amenazas)</p> <p>Desarrollar nuevos productos en base a las necesidades económicas de la población</p>	<p>ESTRATEGIA DA (Enfrentamiento de debilidades para prevenir amenazas)</p> <p>Elaborar un plan de marketing para promocionar a las heladerías artesanales.</p> <p>Realizar alianzas estratégicas con emprendimientos nuevos (Food Truck)</p>



2.7 Direccionamiento estratégico

Con la finalidad de generar estrategias para mejorar la participación de las heladerías artesanales se elabora la siguiente matriz en donde, a cada una de las estrategias se determinó el objetivo que se pretende alcanzar, cuál será el proyecto, las acciones inmediatas y el responsable como se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 58
Direccionamiento estratégico

		Estrategia	Descripción del objetivo	Proyecto	Acciones inmediatas	Responsables
1	FO	Gestionar capacitaciones para los artesanos de helados	Capacitar a los propietarios y personal de las heladerías artesanales a través del gobierno provincial de pichincha con la finalidad de aumentar sus ingresos	Plan de capacitación artesanal	Negociar con la entidad gubernamental para las capacitaciones	Líder del equipo de helados artesanos
		Participar en ferias con degustaciones del producto	Gestionar la participación en ferias del cantón mediante el apoyo de municipio para dar a conocer el producto	Plan de participación en ferias	Incluir en las ferias llevadas en el cantón a las heladerías artesanales	Líder del equipo de helados artesanos
2	DO	Realizar una investigación de mercado para conocer los requerimientos del cliente.	Investigar nuevos nichos de mercado con la finalidad de buscar nuevos nichos	Plan de mercadeo	Buscar instituciones educativas que mediante vinculación puedan aportar a este grupo de artesanos	Líder del equipo de helados artesanos
		Desarrollar un modelo empresarial que se ajuste a las necesidades de este tipo de negocio.	Elaborar un modelo de gestión empresarial para que se aplique a las heladerías artesanales	Modelo de gestión	Aplicar la presente investigación a las heladerías artesanales	Autor proyecto
3	FA	Desarrollar nuevos productos en base a las necesidades económicas de la población	Buscar nuevos sabores de helado para aumentar la oferta de productos	Plan de desarrollo y nuevos productos	Investigar nuevos ingredientes	Equipo de artesanos

Continúa →

4	DA	Elaborar un plan de marketing para promocionar a las heladerías artesanales.	Definir estrategias publicitarias para dar a conocer los helados artesanales	Plan de Marketing	Buscar instituciones educativas que mediante vinculación puedan aportar a este grupo de artesanos	Líder del equipo de helados artesanos
		Realizar alianzas estratégicas con emprendimientos nuevos (Food Truck)	Gestionar con nuevos emprendedores la realización de alianzas estratégicas para posicionar al producto	Plan de negociaciones	Buscar emprendimientos que se encuentren alineados a la empresa	Líder del equipo de helados artesanos

CAPITULO III

3 DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

Para diseñar el modelo de negocios se investigó los modelos de gestión empresarial que se cuenta, determinándose que el modelo gestión Canvas propuesto por Osterwalder en el año 2009 es el más adecuado, ya que permite identificar los distintos componentes del negocio del presente caso de estudio y cubrir todos los aspectos en forma sistemática y simple.

3.1 Objetivo

Diseñar un modelo de gestión empresarial para las heladerías artesanales del Cantón Rumiñahui, mediante el desarrollo del Modelo Canvas para aportar al crecimiento económico de las mismas.

3.2 Alcance

La presente investigación tiene como alcance desarrollar una propuesta de gestión empresarial que se aliñe a las necesidades de las heladerías artesanales del Cantón Rumiñahui y aporte su desarrollo económico.

3.3 Estructura del Modelo Canvas

El Modelo Canvas al ser una herramienta práctica que permite modificar aspectos en función de las necesidades del negocio, se caracteriza al poseer nueve bloques, los cuales se describen a continuación.

- Propuesta de valor

La propuesta de valor corresponde al valor que se suministra a los clientes en cuanto a la necesidad que quieren cubrir para la satisfacción del mismo, el producto debe tener algo diferente a otros productos de su misma índole, es importante determinar cuál es el valor agregado que las heladerías artesanales del Cantón Rumiñahui pueden ofrecer a sus clientes para fidelizarlos.

Al ser un producto artesanal no se puede conseguir una mejora mediante el uso de tecnología, lo que es importante analizar qué actividades se puede implementar respecto al servicio que percibe el cliente de tal manera que sea único y personalizado.

- Segmentos de clientes

En cualquier modelo de negocios el cliente es el principal motor para el crecimiento de la empresa, por lo que es importante conocer el nicho de mercado que debe enfocarse las heladerías artesanales, de esta manera se pueda conocer quienes conforman los clientes más importantes y a quienes se debe ignorar.

Una vez escogido realizada la segmentación de mercado, el modelo de negocio será diseñado estrictamente bajo los requerimientos del cliente potencial, así evitará costos innecesarios y esfuerzos vanos.

- Relaciones con los clientes

La relación del cliente se basa en aspectos como la adquisición de clientes, retención del mismo y en aumentar las ventas; bajo este criterio se debe buscar medios para mejorar la comunicación entre los propietarios de la empresa y los consumidores con la finalidad de cubrir las necesidades del mismo.

En el caso de las heladerías artesanales, se cuenta con este vínculo puesto que, al ser una empresa pequeña los propietarios están en contacto con el cliente, percibiendo sus necesidades, queja y sugerencias.

- Canales de distribución

Partiendo de que los canales de distribución son el punto de contacto con el cliente de ahí se debe determinar qué tipo de canal se deba utilizar en la empresa considerando que existen dos tipos directo e indirecto.

En el caso de las heladerías artesanales se utiliza el canal directo ya que cuentan con tiendas propias donde ofertan la variedad de productos, siendo el único canal para este tipo de negocio.

- Socios claves

Al referirse a los socios claves se considera a las alianzas estratégicas con los que se puede compartir la inversión del negocio, apoyarse con fuentes de comunicación, obtener materia prima de calidad y el apoyo con nuevos canales de distribución.

- Actividades claves

Se considera que las actividades claves tienen que ver con la propuesta de valor, la relación con los clientes y las fuentes de ingresos; siendo las acciones primordiales para que se pueda alcanzar los objetivos empresariales.

Para conseguirlo se debe orientar las acciones en la fabricación y entrega del producto de calidad acompañado de un servicio acorde a las exigencias del cliente.

- Recursos claves

Los recursos claves van de la mano, con la propuesta de valor y las fuentes de ingresos, las últimas tienen relación de cómo lograr el apoyo de los inversionistas para consolidar a la empresa, pudiendo ser recursos físicos, financieros, intelectuales y humanos.

- Estructura de costos

Se debe contemplar e identificar los costos que tendrá por la entrega del producto o servicio, es aquí donde se consolida los pasos anteriores y se determinan los costos inherentes para el negocio, de donde se resalta la importancia de la participación de los costos fijos y por otro lado los costos variables que dependerán de la producción.

- Flujo de ingresos

Corresponde al precio que el cliente va a cancelar por el producto a servirse, de donde se resalta que debe ser mayor a los gastos, considerando el criterio del potencial cliente por el valor que está dispuesto a pagar, como también es bueno considerar las formas como hacerlo, por ejemplo, efectivo, tarjeta, transferencia entre otras.

El modelo de negocio puede tener dos tipos de flujos de ingresos, los ingresos por las ventas del producto o la entrega del servicio y los ingresos recurrentes que surgen de la entrega de una propuesta de valor percibida por el cliente después de la compra.

3.4 Recolección y Análisis Modelo Canvas

Se realizó una entrevista a propietarios de las heladerías artesanales seleccionados en la muestra anterior en base de los nueve bloques que encierra el Modelo de Gestión Empresarial Canvas, siendo importante agrupar en cuatro temas significativos:

- La propuesta de valor
- Oferta
- Cliente
- Estructura financiera

Se presenta a continuación las preguntas que se realizarán en la entrevista para conocer el criterio en función del Modelo de Negocio Canvas.



PROYECTO DE TITULACIÓN

MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL Y SU RELACIÓN CON EL CRECIMIENTO ECONÓMICO DE LAS HELADERÍAS ARTESANALES EN EL PERÍODO 2015-2016 EN EL CANTÓN RUMIÑAHUI.

ENTREVISTA DESTINADA A LOS PROPIETARIOS DE HELADERÍAS ARTESANALES SOBRE EL MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL CANVAS

1. Propuesta de Valor

- 1.1. ¿Qué valor agregado se entrega al cliente?
- 1.2. ¿Cuál es la necesidad que se satisface a los clientes?
- 1.3. ¿Cuál es el problema que se resuelve del cliente?
- 1.4. ¿Qué servicio se ofrece al cliente?

2. Segmento de clientes

- 2.1. ¿Cuál es el segmento de mercado que se atiende?
- 2.2. ¿Quiénes fueron sus clientes más importantes?

3. Relación con los clientes

- 3.1. ¿Cuál es tipo de relación con su segmento de clientes?
- 3.2. ¿El negocio incurrió en costos para tener una buena relación con el cliente?
- 3.3. ¿La relación con los clientes se basa en un modelo de negocio?

4. Canales de Distribución

- 4.1. ¿A través de que canales los clientes perciben el producto?
- 4.2. ¿Mediante qué medios se apoyó los canales?

4.3. ¿De los canales con los que se cuenta cual es el más rentable?

5. Socios claves

5.1. ¿Quiénes son sus socios claves?

5.2. ¿Quiénes fueron nuestros proveedores claves?

6. Actividades clave

6.1. ¿Cuáles son las actividades clave que necesito para aplicar la propuesta de valor?

6.2. ¿Cuáles son las actividades implementadas para los canales de distribución?

6.3. ¿Cuáles son las actividades principales para mantener la relación con los clientes?

6.4. ¿Cuáles son las actividades para las fuentes de ingresos?

7. Recursos claves

7.1. ¿Qué recursos claves necesito para su propuesta de valor?

7.2. ¿Cuáles fueron los recursos claves para los canales de distribución utilizados?

7.3. ¿Cuáles son los recursos claves para tener mantener la relación con los clientes?

8. Estructura de costos

8.1. ¿Cuáles fueron los costos que se incursiono en el actual modelo de negocio?

8.2. ¿Cuáles fueron los recursos claves que fueron más costosos?

8.3. ¿Qué actividades claves se consideraron las más caras?

9. Fuentes de ingresos

9.1. ¿Cuál es el valor que los clientes están dispuestos a pagar?

9.2. ¿Qué valor paga actualmente el cliente por el un helado simple?

9.3. ¿Cómo prefieren pagar los clientes?

9.4. ¿Cómo aporta el ingreso por las ventas de los helados a los ingresos generales?

3.5 Análisis e Interpretación entrevista a propietarios

La encuesta fue elaborada a los propietarios de las cinco principales heladerías artesanales que se encuentran en el Cantón Rumiñahui, encontrándose la siguiente información de acuerdo a los 9 bloques que propone el Modelo Canvas.

1. Propuesta de Valor

1.1 ¿Qué valor agregado se entrega al cliente?

Gerente Propietario Heladería Maita: “El valor agregado es frutas frescas y seleccionadas”

Gerente Propietario Heladería Halamos: “Considero que el valor agregado es la materia prima que se utiliza para hacer los helados y la atención amable al cliente.”

Gerente Propietario Heladería Dulce Placer: “Los sabores son innovadores con materia prima de calidad.”

Gerente Propietario Heladería Victoria: “Los años de experiencia en el mercado ha hecho que se mantenga el sabor de cada helado se debe a la forma de realizar el producto”

Gerente Propietario Heladería Chúpate el Dedo: “Sabores innovadores que oferta al cliente”

1.2 ¿Cuál es la necesidad que se satisface a los clientes?

Gerente Propietario Heladería Maita: “El gusto por saborear un helado con productos naturales sin saborizantes”

Gerente Propietario Heladería Halamos: “Satisfacer la sed de los clientes”

Gerente Propietario Heladería Dulce Placer: “El placer de consumir una diversidad de sabores”

Gerente Propietario Heladería Victoria: “La necesidad de saborear un helado tradicional.”

Gerente Propietario Heladería Chúpate el Dedo: “Calmar la sed y compartir un lugar atractivo.”

1.3 ¿Cuál es el problema que se resuelve del cliente?

Gerente Propietario Heladería Maita: “Contar con un lugar donde se elabore un helado tradicional.”

Gerente Propietario Heladería Halamos: “El poder de adquirir un producto de buen sabor y calidad.”

Gerente Propietario Heladería Dulce Placer: “Una alternativa diferente en sabores de helados.”

Gerente Propietario Heladería Victoria: “La confianza de adquirir un producto natural y de buen sabor.”

Gerente Propietario Heladería Chúpate el Dedo: “Un lugar atractivo donde se pueda degustar de un helado tradicional.”

1.4 ¿Qué servicio se ofrece al cliente?

Gerente Propietario Heladería Maita: Ninguno

Gerente Propietario Heladería Halamos: “Se puede consumir el helado en las instalaciones del negocio, acompañado de productos como empanadas y tortas, además se cuenta con diversas formas y presentaciones para que el cliente pueda saborearlo.”

Gerente Propietario Heladería Dulce Placer: “Diferentes sabores, tamaños y presentaciones, además de bocadillos que pueden acompañar al momento de consumirlo.”

Gerente Propietario Heladería Victoria: “Sabores seleccionados en diferentes presentaciones y conos.”

Gerente Propietario Heladería Chúpate el dedo: “Un lugar acogedor y diferentes variedades de helados.”

2. Segmento de clientes

2.1 ¿Cuál es el segmento de mercado que se atiende?

Gerente Propietario Heladería Maita: “El segmento que se atiende es clase media y media baja, porque cuentan con el poder adquisitivo para adquirir el producto

Gerente Propietario Heladería Halamos: “Personas de indistinta edad con capacidad de pago.”

Gerente Propietario Heladería Dulce Placer: “La clase social de media y alta que buscan diversidad y buen sabor sin importar el precio.”

Gerente Propietario Heladería Victoria: “Clase media ya que la heladería se encuentra en un sector donde las personas cuentan con ingresos para adquirir el producto.”

Gerente Propietario Heladería Chúpate el Dedo: “Contamos con gente que tiene recursos para degustar nuestros helados pudiendo ser de una clase media.”

2.2 ¿Quiénes fueron sus clientes más importantes?

Gerente Propietario Heladería Maita: “Corresponde a las personas del centro de Sangolquí, y las parroquias rurales de San Pedro de Taboada y Fajardo.”

Gerente Propietario Heladería Halamos: “Tenemos a personas que vienen con sus familiares de Sangolquí y sus alrededores.”

Gerente Propietario Heladería Dulce Placer: “Debido a la diversificación de sabores de helados contamos personas que viven en el sector donde se tiene los locales como es San Pedro de Taboada y también personas que vienen de Quito, Pintag y Amaguaña.”

Gerente Propietario Heladería Victoria: “La mayoría de nuestros clientes son de Sangolquí.”

Gerente Propietario Heladería Chúpate el Dedo: “Las personas de Selva Alegre especialmente de indistinta edad.”

3. Relación con los clientes

3.1 ¿Cuál es tipo de relación con su segmento de clientes?

Gerente Propietario Heladería Maita: “Se mantiene una relación amigable y cordial al momento de atender a sus clientes.”

Gerente Propietario Heladería Halamos: “Cordial con lo cual se trata que el cliente se sienta a gusto al visitar y consumir los helados en el local.”

Gerente Propietario Heladería Dulce Placer: “Brindando una atención personalizada que permita tener una buena relación con el cliente.”

Gerente Propietario Heladería Victoria: “Una relación duradera ya que con el pasar de los años sea fidelizado al cliente.”

Gerente Propietario Heladería Chúpate el Dedo: “Buena tratando de entregar un producto acorde a lo que quiere el cliente.”

3.2 ¿El negocio infirió en costos para tener una buena relación con el cliente?

Gerente Propietario Heladería Maita: “Ninguna actividad que demande costos para el negocio.”

Gerente Propietario Heladería Halamos: “Ninguna.”

Gerente Propietario Heladería Dulce Placer: “Se ha invertido en publicidad y en desarrollar sabores innovadores.”

Gerente Propietario Heladería Victoria: “A pesar de ser pionera en los helados artesanales en el Cantón Rumiñahui, no se ha tenido costos para tener una buena relación con el cliente”.

Gerente Propietario Heladería Chúpate el Dedo: “Ninguno.”

3.3 ¿La relación con los clientes se basa en un modelo de negocio?

Gerente Propietario Heladería Maita: “No se ha orientado en función del modelo de negocio”.

Gerente Propietario Heladería Halamos: “No se integra”

Gerente Propietario Heladería Dulce Placer: “Se debe tratar de fidelizar al cliente con la heladería artesanal.”

Gerente Propietario Heladería Victoria: “No sabe”.

Gerente Propietario Heladería Chúpate el Dedo: “Desconoce este parámetro.”

4. Canales de Distribución

4.1 ¿A través de que canales los clientes perciben el producto?

Gerente Propietario Heladería Maita: “Únicamente visita al local por la rotulación que se tiene en el mismo.”

Gerente Propietario Heladería Halamos: “Mediante el local que se encuentra en una calle principal y de gran circulación peatonal.”

Gerente Propietario Heladería Dulce Placer: “Se ha utilizado la publicidad en el local y las redes sociales.”

Gerente Propietario Heladería Victoria: “La visita a la iglesia de Sangolquí y por ende al local.”

Gerente Propietario Heladería Chúpate el Dedo: “Visita al local.”

4.2 ¿Mediante qué medios se apoyó los canales?

Gerente Propietario Heladería Maita: “Únicamente con la rotulación publicitaria.”

Gerente Propietario Heladería Halamos: “La imagen del negocio y la rotulación.”

Gerente Propietario Heladería Dulce Placer: “Redes sociales, volanteo y rotulación.”

Gerente Propietario Heladería Victoria: “La publicidad de boca a boca.”

Gerente Propietario Heladería Chúpate el Dedo: “El rotulo del local”

4.3 ¿De los canales con los que se cuenta cual es el más rentable?

Gerente Propietario Heladería Maita: “El rotulo que contamos aportado bastante para que el cliente conozca del producto.”

Gerente Propietario Heladería Halamos: “Se considera que la rotulación del local.”

Gerente Propietario Heladería Dulce Placer: “Promocionar en Facebook, incluso con esto se realizó una entrevista en medios televisivos, lo que sirvió de mucho para publicitar el negocio.”

Gerente Propietario Heladería Victoria: “La mejor canal ha sido que la gente gusta del helado y trae más personas.”

Gerente Propietario Heladería Chúpate el Dedo: “Contar con un rotulo atractivo.”

5. Socios claves

5.1 ¿Quiénes son sus socios claves?

Gerente Propietario Heladería Maita: “Ninguno”

Gerente Propietario Heladería Halamos: “No contamos con socios claves.”

Gerente Propietario Heladería Dulce Placer: “Ninguno”

Gerente Propietario Heladería Victoria: “No sabe”

Gerente Propietario Heladería Chúpate el Dedo: “Ninguno.”

5.2 ¿Quiénes fueron nuestros proveedores claves?

Gerente Propietario Heladería Maita: “Los proveedores de frutas específicamente los vendedores del Mercado Mayorista.”

Gerente Propietario Heladería Halamos: “Aunque no se tiene una alianza estratégica se cuenta con los vendedores de frutas del Mercado de Sangolquí.”

Gerente Propietario Heladería Dulce Placer: “El mercado Mayorista.”

Gerente Propietario Heladería Victoria: “Se adquiere el producto en el mercado de Sangolquí, no con un específico proveedor, depende como está la calidad de la fruta.”

Gerente Propietario Heladería Chúpate el Dedo: “Los mercados del sector como el de Sangolquí o a veces adquirimos la materia prima en el Mercado Central en Quito.

6. Actividades clave

- 6.1 ¿Cuáles son las actividades clave que necesito para aplicar la propuesta de valor?

Gerente Propietario Heladería Maita: “Adquirir una fruta fresca y jugosa.”

Gerente Propietario Heladería Halamos: “Cumplir con el proceso de producción artesanal para obtener un producto de buen sabor.”

Gerente Propietario Heladería Dulce Placer: “Innovar en nuevos sabores de productos.”

Gerente Propietario Heladería Victoria: “La compra de la fruta y la elaboración del producto.”

Gerente Propietario Heladería Chúpate el Dedo: “Adquirir los ingredientes de calidad.”

- 6.2 ¿Cuáles son las actividades implementadas para los canales de distribución?

Gerente Propietario Heladería Maita: “Ninguno”

Gerente Propietario Heladería Halamos: “Ninguno”

Gerente Propietario Heladería Dulce Placer: “Actualizar la página social con la que se cuenta.”

Gerente Propietario Heladería Victoria: “Ninguno”

Gerente Propietario Heladería Chúpate el Dedo: “Mantener una buena imagen del local.”

6.3 ¿Cuáles son las actividades principales para mantener la relación con los clientes?

Gerente Propietario Heladería Maita: “Mantener la calidad y cantidad del producto para satisfacción del cliente.”

Gerente Propietario Heladería Halamos: “El sabor del helado y la atención al cliente.”

Gerente Propietario Heladería Dulce Placer: “Encontrar con diversos sabores de helados y la atención personalizada.”

Gerente Propietario Heladería Victoria: “Mantener el sabor tradicional del helado de paila.”

Gerente Propietario Heladería Chúpate el Dedo: “Ofrecer un producto a un precio cómodo.”

6.4 ¿Cuáles son las actividades para las fuentes de ingresos?

Gerente Propietario Heladería Maita: “La venta del helado de paila.”

Gerente Propietario Heladería Halamos: “La venta del helado de paila.”

Gerente Propietario Heladería Dulce Placer: “La venta de los diferentes helados artesanales que ofertamos.”

Gerente Propietario Heladería Victoria: “La venta del helado de paila.”

Gerente Propietario Heladería Chúpate el Dedo: “La venta del helado de paila.”

7. Recursos claves

7.1 ¿Qué recursos claves necesito para su propuesta de valor?

Gerente Propietario Heladería Maita: “El negocio adquirido una maquinaria como una licuadora industrial para facilitar el proceso únicamente.”

Gerente Propietario Heladería Halamos: “Materia prima de calidad”.

Gerente Propietario Heladería Dulce Placer: “Equipos que faciliten la elaboración”

Gerente Propietario Heladería Victoria: “Se elabora el helado manualmente para que el sabor sea inigualable.”

Gerente Propietario Heladería Chúpate el Dedo: “Recursos físicos como licuadoras, mezcladoras, hieleras para la elaboración del producto.”

7.2 ¿Cuáles fueron los recursos claves para los canales de distribución utilizados?

Gerente Propietario Heladería Maita: “No tiene”

Gerente Propietario Heladería Halamos: “No tiene”

Gerente Propietario Heladería Dulce Placer: “El plan de publicidad mediante el uso de las redes sociales.”

Gerente Propietario Heladería Victoria: “No tiene”

Gerente Propietario Heladería Chúpate el Dedo: “No tiene”

7.3 ¿Cuáles son los recursos claves para tener mantener la relación con los clientes?

Gerente Propietario Heladería Maita: “Ninguno”

Gerente Propietario Heladería Halamos: “Ninguno”

Gerente Propietario Heladería Dulce Placer: “Ninguno”

Gerente Propietario Heladería Victoria: “Ninguno”

Gerente Propietario Heladería Chúpate el Dedo: “Ninguno”

8. Estructura de costos

8.1 ¿Cuáles fueron los costos que se incursiono en el actual modelo de negocio?

Gerente Propietario Heladería Maita: “La materia prima.”

Gerente Propietario Heladería Halamos: “El equipamiento del local y la materia prima.”

Gerente Propietario Heladería Dulce Placer: “El equipamiento del local y la materia prima.”

Gerente Propietario Heladería Victoria: “La materia prima para elaborar los helados.”

Gerente Propietario Heladería Chúpate el Dedo: “Los muebles y enseres que debieron adquirirse para adecuar el local.”

8.2 ¿Cuáles fueron los recursos claves que fueron más costosos?

Gerente Propietario Heladería Maita: “El pago del personal.”

Gerente Propietario Heladería Halamos: “Los sueldos de los empleados.”

Gerente Propietario Heladería Dulce Placer: “El pago de arriendo por el local”

Gerente Propietario Heladería Victoria: “Las frutas para la elaboración del helado.”

Gerente Propietario Heladería Chúpate el Dedo: “El pago del arriendo del local.”

8.3 ¿Qué actividades claves se consideraron las más caras?

Gerente Propietario Heladería Maita: “La preparación del helado artesanal”

Gerente Propietario Heladería Halamos: “La preparación del helado artesanal”

Gerente Propietario Heladería Dulce Placer: “Elaborar los diferentes helados”

Gerente Propietario Heladería Victoria: “La preparación del helado artesanal”

Gerente Propietario Heladería Chúpate el Dedo: “La elaboración de helados”

9. Fuentes de ingresos

9.1 ¿Cuál es el valor que los clientes están dispuestos a pagar?

Gerente Propietario Heladería Maita: “Buen sabor”

Gerente Propietario Heladería Halamos: “Calidad del helado”

Gerente Propietario Heladería Dulce Placer: “Buen sabor”

Gerente Propietario Heladería Victoria: “El sabor tradicional”

Gerente Propietario Heladería Chúpate el Dedo: “Cantidad y buen sabor.”

9.2 ¿Qué valor paga actualmente el cliente por el un helado simple?

Gerente Propietario Heladería Maita: “Los precios varían entre \$1 a \$2 dólares dependiendo del sabor.”

Gerente Propietario Heladería Halamos: “Usualmente depende del sabor y los valores están entre \$1 y \$1,50.”

Gerente Propietario Heladería Dulce Placer: “Depende de los sabores y presentaciones sin embargo se encuentran entre los valores de \$1 a \$2”.

Gerente Propietario Heladería Victoria: “Los valores de los helados están de \$1 a \$1,50.”

Gerente Propietario Heladería Chúpate el Dedo: “El precio va desde \$1 a \$2”

9.3 ¿Cómo prefieren pagar los clientes?

Gerente Propietario Heladería Maita: “Al contado”

Gerente Propietario Heladería Halamos: “Al contado”

Gerente Propietario Heladería Dulce Placer: “Al contado”

Gerente Propietario Heladería Victoria: “Al contado”

Gerente Propietario Heladería Chúpate el Dedo: “Al contado”

9.4 ¿Cómo aporta el ingreso por las ventas de los helados a los ingresos generales?

Gerente Propietario Heladería Maita: “Es el único ingreso la venta de helados.”

Gerente Propietario Heladería Halamos: “La venta de helados, pastas y empanadas”

Gerente Propietario Heladería Dulce Placer: “La venta por la venta de helados.”

Gerente Propietario Heladería Victoria: “Los percibidos por la venta de helados”

Gerente Propietario Heladería Chúpate el Dedo: “Ingreso por vender los diferentes helados.”

3.6 Análisis e interpretación de los esquemas propietarios

3.6.1 Análisis Propuesta de valor

Se cita a continuación los esquemas de la propuesta de valor:

- Materia prima correspondientes a una fruta fresca y calidad.
- Sabores innovadores.
- Negocio con un lugar acogedor para poder degustar del helado.
- Productos complementarios para saborear el helado.

La propuesta de valor para las heladerías artesanales se basó en la entrega de un producto de calidad con frutas seleccionadas, además se debe ofrecer en un lugar acondicionado y atractivo para los clientes, acompañados de productos que vayan de la mano con la necesidad que tiene el cliente de consumir el helado.

3.6.2 Análisis Segmento de clientes

Al analizar se detecta la segmentación de los clientes:

- Clase media y media baja
- Personas de distinta edad
- Familias completas
- Personas que viven en Sangolquí y sus alrededores

Se puede apreciar que el segmento de mercado al que está dirigido las heladerías artesanales corresponde a las personas de la clase media y media baja, indistintamente de la edad puesto que en muchas de las ocasiones la visitan familias completas, de los lugares cercanos donde se encuentran los negocios.

3.6.3 Análisis Relación con los clientes

De acuerdo al criterio de los propietarios de las heladerías artesanales los principales patrones que rigen la relación con los clientes son:

- No hay relaciones previas
- Desconoce el modelo de gestión
- Fidelizar al cliente

Se puede apreciar que no hay relaciones previas con los clientes, es decir no se ha implementado estrategias para fidelizar al cliente, además se desconoce el modelo de gestión, sin embargo, el cliente es fiel a estos tipos de negocios ya que son su primera opción para degustar un buen helado.

3.6.4 Análisis Canales de Distribución

Se considera que los mejores canales de distribución para la oferta de las heladerías artesanales son:

- Rotulación externa
- Redes sociales
- Publicidad de boca en boca

Al ser negocios pequeños se encuentran limitados en los canales de distribución que poseen, por lo que únicamente la forma de llegar al cliente ha sido la publicidad externa y los buenos referentes de clientes que degustan de sus productos atrayendo a más comensales.

En el caso del uso de redes sociales solamente se encuentra que la Heladería Dulce Placer utiliza ese medio masivo que no tiene costo.

3.6.5 Análisis Socios claves

Al analizar el bloque perteneciente a socios claves se puede detectar lo siguiente:

- No se tiene socios claves en ninguno de los negocios.
- Los proveedores de frutas que es la principal materia prima pertenecen a los mercados especialmente el que se encuentra en el sector.

Las heladerías al ser un negocio pequeño y familiar no han buscado socios inversionistas que les permitan crecer en el mercado, a pesar de mantenerse años ofertando sus productos.

Tampoco se tiene alianzas con los proveedores puesto que indistintamente buscan la materia prima dependiendo lo que requieran adquirir siempre en los mercados, puesto que los costos son menores.

3.6.6 Análisis Actividades claves

Las actividades claves que se ha podido identificar en este tipo de negocios son:

- Adquirir fruta seleccionada y de buena calidad
- Cumplir estrictamente el proceso de elaboración artesanal
- Innovar en nuevos sabores
- No cuentan con ninguna actividad para los canales de distribución únicamente la Heladería Dulce Placer con el uso del Facebook
- Para mantener la relación del cliente ofrecen que el producto sea de calidad y de buen sabor
- Brindar una atención especial al cliente
- La actividad que tiene como fuente de ingreso es la venta de helado

Como se puede apreciar es importante adquirir una fruta fresca para la elaboración del helado y cumplir con los pasos de forma manual para la elaboración, únicamente así se podrá obtener un producto de calidad y buen sabor, tal como el cliente lo requiere.

Este tipo de negocios no cuenta con un canal de distribución adecuado aún no se innovado en actividades que mejoren el acercamiento con el cliente e incluso la única fuente de ingreso es la venta de helado artesanal.

3.6.7 Análisis Recursos Claves

Al analizar los recursos claves se ha encontrado los siguientes hallazgos:

- Equipos y maquinaria para facilitar las actividades de elaboración.
- Ningún tipo de recursos pues es artesanal.
- Materia prima de calidad.
- No tiene recursos claves para los canales de distribución.
- La heladería Dulce Placer utiliza un plan de publicidad como canal de distribución.
- No tiene recursos claves para mantener la relación con los clientes.

De acuerdo, al criterio de los propietarios de las heladerías artesanales los recursos claves son el almacén que cuentan como medio de oferta de sus productos y en algunos casos los equipos utilizados para facilitar las actividades de preparación del helado, como se ha mencionado antes no existen ningún recurso de los canales de distribución a excepción de la Heladería Dulce Placer y no cuentan con ningún recurso clave para mantener la relación con el cliente.

3.6.8 Análisis Estructura de costos

Los hallazgos encontrados en este bloque estructura de costos son:

- Los costos más representativos son la materia prima, el equipamiento del local como muebles y enseres.
- Los recursos claves más costosos son los salarios, el arriendo en algunos casos del local y las frutas para la elaboración de helado.
- Las actividades claves consideradas más caras es la preparación del helado.

Se aprecia que los costos más relevantes son los salarios, el gasto por arriendo del local y el costo de materia prima.

3.6.9 Análisis de Fuentes de ingresos

Dentro de los hallazgos encontrados al entrevistar a los propietarios de las heladerías están:

- Buen sabor
- Cantidad y calidad
- Los precios que están dentro del \$1 a \$2
- Pago al contado
- Único ingreso para los negocios

El valor por el que paga el cliente es por un buen sabor, cantidad y calidad de los helados que satisfagan sus paladares, además se puede apreciar que los valores para un helado doble que es el más vendido corresponde a precios que está dispuesto a pagar el cliente de 1 a 2 dólares.

Los pagos que prefiere el cliente es al contado puesto que los valores no son representativos y se dispone de efectivo, siendo que este es el único ingreso para el negocio.

CAPITULO IV

4 VALIDACIÓN

Con la información obtenida se estructura el Modelo de Negocios Canvas aplicándose como prueba la Heladería Maita, en donde se emplea los nuevos bloques que propone el modelo.

4.1 Prueba del Modelo de Negocios Canvas

La Heladería Maita, es una microempresa destinada a la elaboración de helados artesanales como son los helados de paila destinados para familias, se encuentra ubicada en el Cantón Rumiñahui, Parroquia de Sangolquí, sector Santa Rosa Av. Calderón y Calle Los Granados.

El helado es elaborado en forma artesanal especializado en los siguientes sabores:

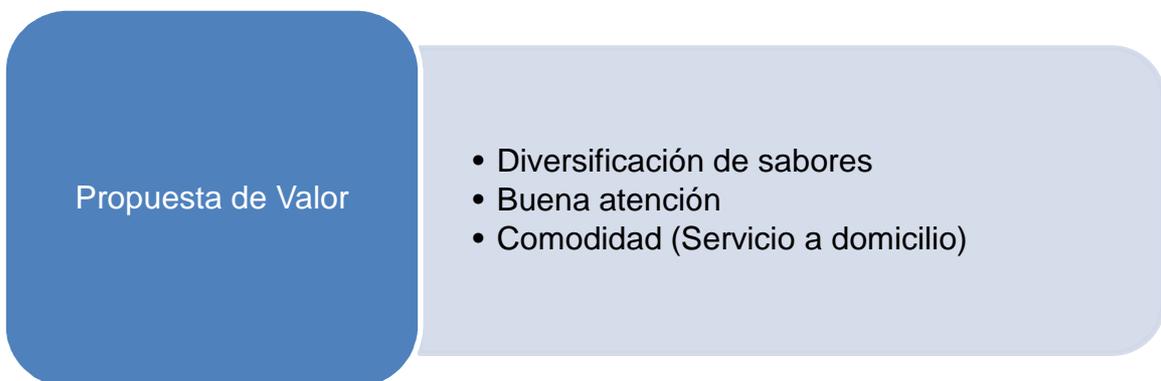
- Mora
- Guanabana
- Naranja
- Taxo
- Chocolate
- Frutilla
- Coco
- Maracuya
- Tomate de árbol
- Ron pasas
- Vainilla
- Mango

Oferta sus productos a través del local que dispone y que está a la vista de sus clientes, no cuenta con una infraestructura para recibir a sus clientes y que puedan degustar el producto en las instalaciones.

4.1.1 Propuesta de valor

Partiendo que la propuesta de valor surge de los beneficios que la heladería artesanal Maita pretende ofrecer a sus clientes y el valor agregado para el segmento que atiende se determina los siguientes:

- Diversificación de sabores
- Buena atención
- Comodidad (Servicio a domicilio)



4.1.2 Cliente

Para definir el segmento de mercado a quien está dirigido la propuesta de valor y quienes son los clientes más importantes de la Heladería Artesanal Maita, se realiza la segmentación de mercado, en donde se analiza las variables geográficas, demográficas y psicográficas.

Tabla 59
Segmentación Geográfica

VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
Provincia:	Pichincha
Cantón:	Rumiñahui
Parroquia:	Sangolquí
Tamaño de la ciudad:	50,42 km ²
Densidad:	Urbana
Clima:	Subtropical

Tabla 60
Segmentación Demográfica

VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
Edad:	Cualquier edad
Género:	Masculino – femenino
Nivel económico:	Medio – Medio alto
Ciclo de vida:	Adulto, soltero/a o casado/a, unión libre, divorciado/a. Joven soltero/a, niños/as.
Ocupación:	Profesional, técnico, ejecutivo, gerente, oficinista, empleado, estudiante, amas de casa o jubilado.

Continúa →

Educación:	Nivel primario, secundario, superior, magister y especialistas.
Religión:	Indistinta religión
Nacionalidad:	Ecuatoriana o extranjera.

Tabla 61
Segmentación Psicográficas

VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
Clase Social:	Medio – Medio alto
Estilo de vida:	Independiente, innovador, organizado, ordenado.
Personalidad	Responsable, crítico, perfeccionista, decidido.
Preferencias	Les guste los helados
Estatus de usuario:	Antiguos usuarios, potenciales y primerizos.
Actitud:	Entusiasta, positivos, innovador.

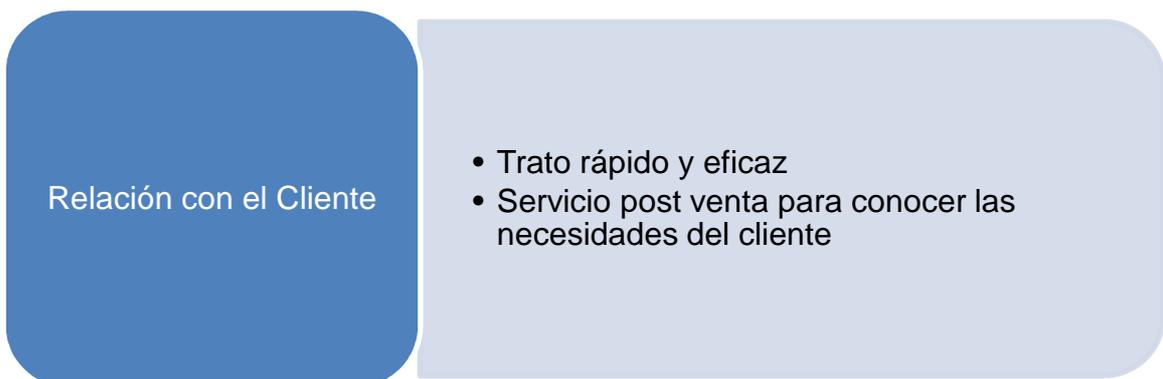
De lo cual, se resume que el segmento al que se atiende la Heladería Maita es:



4.1.3 Relación con el cliente

Con la finalidad de definir el tipo relación se quiere establecer para mantener una buena relación con el cliente se establece las siguientes que podrían aplicar para la Heladería Maita:

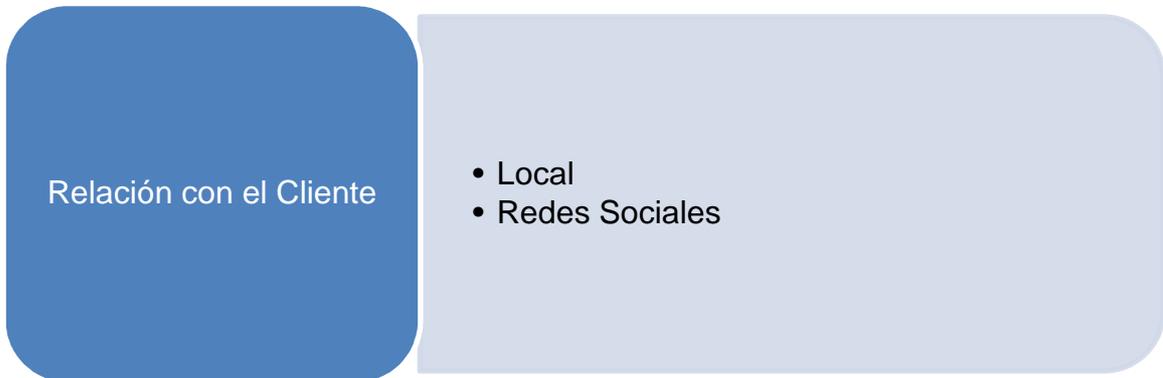
- Trato rápido y eficaz
- Servicio post venta para conocer las necesidades del cliente



4.1.4 Canales

Los canales que prefieren los clientes para que el producto llegue a sus manos y los más viables respecto a eficiencia y costos para la Heladería Maita son:

- Local
- Redes sociales



4.1.5 Ingresos

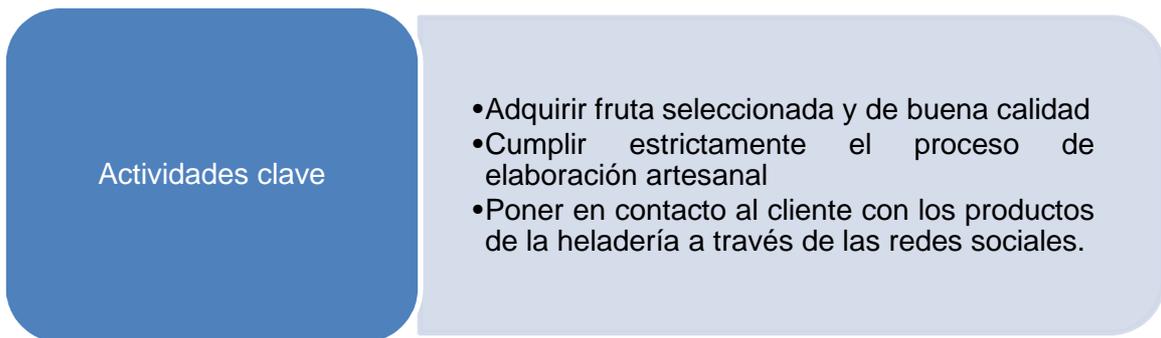
Los ingresos que percibe la Heladería Maita son únicamente por la venta de los helados artesanales y postres que complementan el saborear el producto, cuya única forma de pago es al contado.



4.1.6 Actividades clave

Las actividades clave que se requiere para ofrecer la propuesta de valor, el canal de distribución, mantener una buena relación con el cliente y las fuentes de ingreso para la Heladería Maita son:

- Adquirir fruta seleccionada y de buena calidad
- Cumplir estrictamente el proceso de elaboración artesanal
- Poner en contacto al cliente con los productos de la heladería a través de las redes sociales.



4.1.7 Recursos clave

Los recursos clave que se utiliza en el modelo de gestión empresarial para la Heladería Maita son:

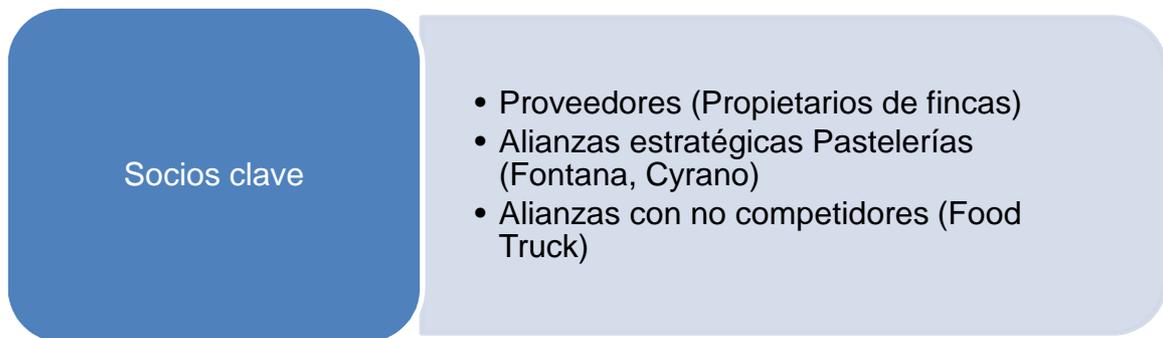
- Recurso Humano: Personal de producción y ventas (Perfiles profesionales)
- Recurso Infraestructura: Local
- Recurso Financiero: Aportación de los propietarios de la heladería
- Recurso Tecnológico: Web



4.1.8 Socios clave

Los socios claves para la Heladería Maita

- Proveedores (Propietarios de fincas)
- Alianzas estratégicas Pastelerías (Fontana, Cyrano)
- Alianzas con no competidores (Food Truck)



4.1.9 Costos

Al analizar los costos que intervienen en el modelo de negocio se debe contemplar los siguientes rubros, el detalle de los mismos se presentan en el Anexo 1:

- Costo de producción del helado
- Sueldos
- Comisiones con alianzas estratégicas
- Alquiler del local



4.2 Lienzo del Modelo Canvas Heladería Maita

Se plasma en un lienzo los bloques que componen el Modelo Canvas para la Heladería Maita, importante para que los propietarios del negocio puedan interpretar cada factor y de esta manera ponerlo en práctica.

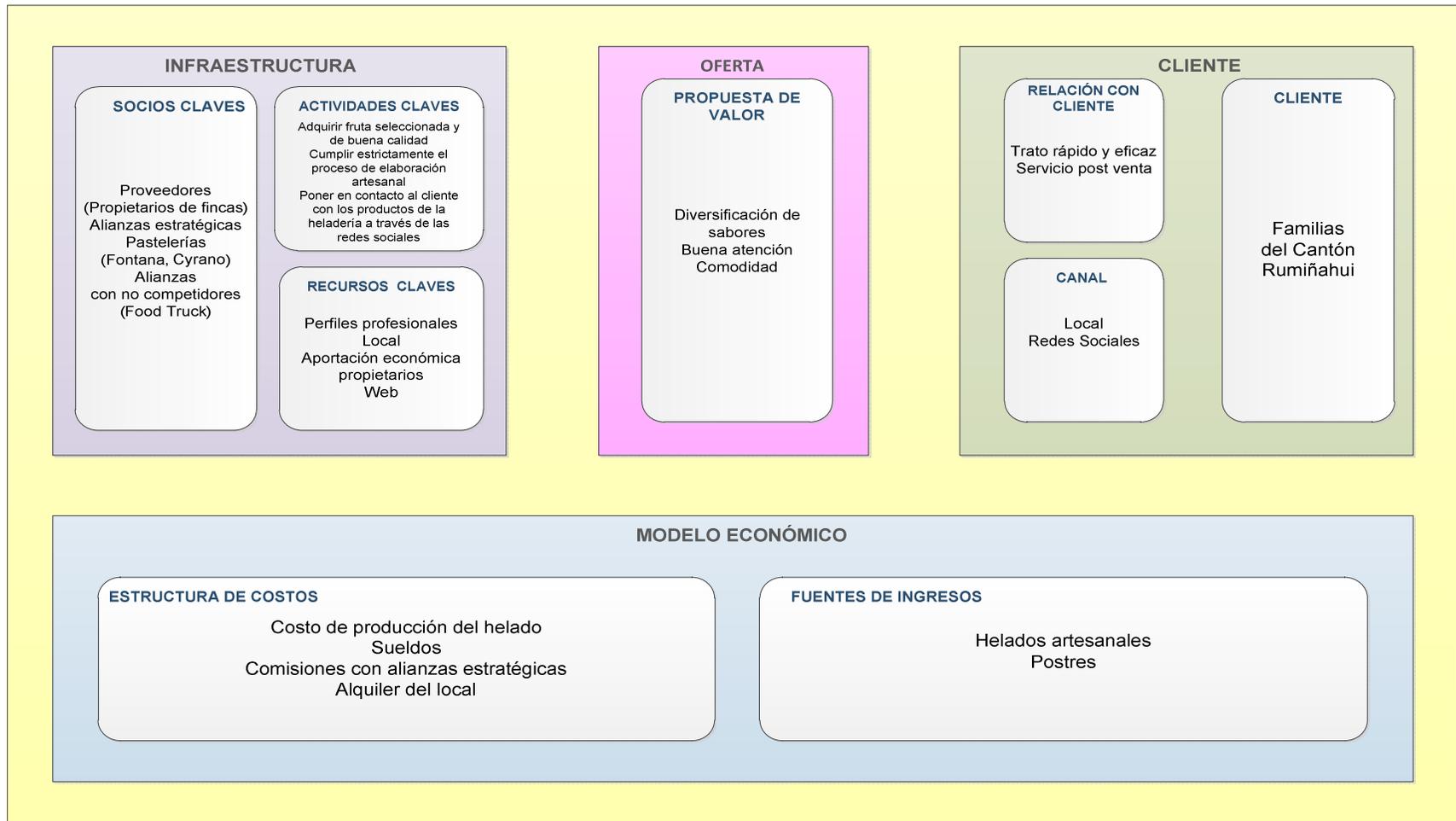


Figura 49 Modelo Canvas Heladería Maita

CAPITULO V

5 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

5.1 CONCLUSIONES

- Se realiza un diagnóstico a este tipo de negocios para determinar el direccionamiento estratégico de las heladerías artesanales del sector de estudio, donde se determina la carencia de un modelo de negocio que les permitan ser competitivos en el mercado actual donde se desarrolla.
- El modelo de negocio Canvas es viable aplicar en este tipo de negocios que no disponen de un modelo empresarial, puesto que cumple con parámetros para que los negocios puedan ser más productivos, como es determinar la propuesta de valor, el análisis del cliente, los recursos necesarios para ofrecer el producto y el control de las finanzas.
- Al aplicar los bloques definidos en el Modelo de Negocios Canvas se pudo determinar la propuesta de valor agregado que deben implementarse en las heladerías artesanales para poder diferenciarse de la competencia, de la misma manera la segmentación del mercado permitió conocer las necesidades específicas del cliente y el canal más adecuado para que llegue el producto, los cuales se detallan en el capítulo IV, de esta manera que se vea reflejado en la estructura financiera de este tipo de negocios.

5.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda realizar actividades para mejorar las relaciones con los clientes, de esta manera fidelizar al mismo con el negocio, disminuyendo la participación de los diferentes helados industrializados, que son un gran competidor para los tradicionales.
- En cuanto a los recursos claves se debe destinar un presupuesto para aplicar estrategias de marketing que atraiga nuevos clientes al consumo de los helados artesanales.
- Es importante realizar una capacitación a los propietarios de las heladerías para que puedan aplicar el modelo de gestión propuesto de esta manera se puedan percibir mejores ganancias.

BIBLIOGRAFÍA

- Acevedo, J., Gómez, Martha, & López, T. (2010). *Modelo de Referencia de Redes de Valor*. Cuba: Revista de Investigación.
- Angulo, René; Girón, Ernesto; Aguilar, René. (2011). *Esquema del modelo de gestión empresarial y de la calidad para las PYMES*. Salvador: Innovación.
- Blank, S. (2013). *Why The Lean Start-Up Changes Everything*. . Harvard Business Review.
- Cariola, O. (2009). *Marketing: plan para emprendedores*. . Buenos Aires, Argentina: Editorial Nobuko.
- Gobierno Autónomo del Municipio del Cantón de Rumiñahui. (2012). *Plan de desarrollo y ordenamiento territorial 2012-2015*. Sangolquí: GADMUR.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial 2012-2025*. Recuperado el 5 de Enero de 2017, de http://app.sni.gob.ec/visorseguimiento/DescargaGAD/data/documentoFinal/1760003920001_PDYOT%20FINAL_15-03-2015_20-40-01.pdf
- Maldonado, José. (2011). *Gestión de procesos*. España: EUMED.
- Meneses, H. (2014). *Propuesta de Mejoramiento de la Gestión de Ventas de las PYME en Quito*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Osterwalder, & Pigneur. (2010). *Modelo de gestión Canvas*.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Wiley.
- Pardo, J. M. (2012). *Configuración y usos de un mapa de procesos*. España: Asociación Española de Normalización y Certificación.
- Ramírez, A. (2013). *PYMES: Reflexiones para la pequeña y mediana empresa en Colombia*. Colombia: Politécnico Gran Colombiano.

Revista Ekos. (2 de Septiembre de 2015). *La industria en el Ecuador*. Recuperado el 23 de Enero de 2017, de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=6442>

Senplades. (2014). *Indicadores Económicos Pichincha*. Quito: SENPLADES.

SRI. (2012). *Servicios de Rentas Internas*. Recuperado el 3 de Enero de 2015, de <http://www.sri.gob.ec/de/32>

Zandoval, F., & Dimaria, S. (2015). *Modelo de Negócio: Uma Abordagem Evolutiva no Setor de SVA sob a Ótica do Método Canvas*. Brasil: Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE.

Anexo 1 Costos

MORA	Producto	Precio	Unidad	Utilizado	Costo x Litro
	Mora	\$0,75	454 gr	227 gr	\$0,38
	Azúcar	\$9,50	11,5 kg	137,5 gr	\$0,11
	Sal en Grano	\$0,05	Libra	227 gr	\$0,02
	Mano de Obra	\$3,13	hora de trabajo	1 hora de trabajo	\$0,39
	Agua	\$0,10			\$0,10
	Luz eléctrica	\$0,10			\$0,10
	TOTAL				\$1,10
	Costo por litro de helado	Precio por litro			
	1,103	2,685			

GUANÁBANA	Producto	Precio	Unidad	Utilizado	Costo x producto
	Guanábana	\$4,00	caja con 10 guanábanas	xxxx	\$0,95
	Azúcar	\$9,50	11,5 kg	137,5 gr	\$0,11
	Sal en Grano	\$0,05	Libra	227 gr	\$0,02
	Mano de Obra	\$3,13	hora de trabajo	1 hora de trabajo	\$0,39
	Agua	\$0,10			\$0,10
	Luz eléctrica	\$0,10			\$0,10
	TOTAL				\$1,68
	Costo por litro de helado	Precio por litro			
	1,681	2,801			

NARANJILLA	Producto	Precio	Unidad	Utilizado	Costo x Litro	
	Naranja	\$25,00	caja de fruta	xxxxx	\$0,52	
	Azúcar	\$9,50	11,5 kg	137,5 gr	\$0,11	
	Sal en Grano	\$0,05	Libra	227 gr	\$0,02	
	Mano de Obra	\$3,13	hora de trabajo	1 hora de trabajo	\$0,39	
	Agua	\$0,10			\$0,10	
	Luz eléctrica	\$0,10			\$0,10	
	TOTAL					\$1,25
	Costo por litro de helado	Precio por litro				
	1,248	2,502				
TAXO	Producto	Precio	Unidad	Utilizado	Costo x litro	
	Taxo	\$5,00	caja de fruta	xxxxx	\$0,24	
	Azúcar	\$9,50	11,5 kg	137,5 gr	\$0,11	
	Sal en Grano	\$0,05	Libra	227 gr	\$0,02	
	Mano de Obra	\$3,13	hora de trabajo	1 hora de trabajo	\$0,39	
	Agua	\$0,10			\$0,10	
	Luz eléctrica	\$0,10			\$0,10	
	TOTAL					\$0,97
	Costo por litro de helado	Precio por litro				
	0,966	2,500				

CHOCOLATE	Producto	Precio	Unidad	Utilizado	Costo x litro	
	Chocolate	\$1,50	tableta de chocolate	3	\$0,30	
	Huevos	\$3,00	600	80	\$0,40	
	Azúcar	\$9,50	11,5 kg	137,5 gr	\$0,11	
	Esencia de vainilla	\$1,26	100	15	\$0,04	
	Leche	\$0,80	1000 ml	xxxxx	\$0,16	
	Sal en Grano	\$0,05	Libra	227 gr	\$0,02	
	Mano de Obra	\$3,13	hora de trabajo	1 hora de trabajo	\$0,39	
	Agua	\$0,10			\$0,10	
	Luz eléctrica	\$0,10			\$0,10	
	TOTAL					\$0,81
	Costo por litro de helado	Precio por litro				
	0,813	2,500				

FRUTILLA	Producto	Precio	Unidad	Utilizado	Costo x Litro	
	Frutilla	\$0,70	454 gr	227 gr	\$0,30	
	Azúcar	\$9,50	11,5 kg	137,5 gr	\$0,11	
	Sal en Grano	\$0,05	Libra	227 gr	\$0,02	
	Mano de Obra	\$3,13	hora de trabajo	1 hora de trabajo	\$0,39	
	Agua	\$0,10			\$0,10	
	Luz electrica	\$0,10			\$0,10	
	TOTAL					\$1,02
	Costo por litro de helado	Precio por litro				
	1,020	2,500				

OC	Producto	Precio	Unidad	Utilizado	Costo x
----	----------	--------	--------	-----------	---------

				Litro
Coco	\$1,25	Coco	200 gr de pulpa	\$0,47
Azúcar	\$9,50	11,5 kg	137,5 gr	\$0,11
Leche	\$0,80	1000	1 litro	\$0,16
Esencia de vainilla	\$1,26	100	15	\$0,04
Sal en Grano	\$0,05	Libra	227 gr	\$0,02
Mano de Obra	\$3,13	hora de trabajo	1 hora de trabajo	\$0,39
Agua	\$0,10			\$0,10
Luz eléctrica	\$0,10			\$0,10
TOTAL				\$1,39
Costo por litro de helado	Precio por litro			
1,387	2,503			

	Producto	Precio	Unidad	Utilizado	Costo x producto
MARACUYÁ	Maracuyá	\$11,00	costal con maracuyás	xxxxx	\$0,52
			cubeta	2 yemas por litro	
	Azúcar	\$9,50	11,5 kg	137,5 gr	\$0,11
	Sal en Grano	\$0,05	Libra	227 gr	\$0,02
	Mano de Obra	\$3,13	hora de trabajo	1 hora de trabajo	\$0,39
	Agua	\$0,10			\$0,10
	Luz eléctrica	\$0,10			\$0,10
	TOTAL				\$1,25
	Costo por litro de helado	Precio por litro			
	1,252	2,504			

TOMATE DE ÁRBOL	Producto	Precio	Unidad	Utilizado	Costo x producto	
	Tomate de árbol	\$4,50	cajón de fruta	xxxx	\$0,21	
	Azúcar	\$9,50	11,5 kg	137,5 gr	\$0,11	
	Sal en Grano	\$0,05	Libra	227 gr	\$0,02	
	Mano de Obra	\$3,13	hora de trabajo	1 hora de trabajo	\$0,39	
	Agua	\$0,10			\$0,10	
	Luz eléctrica	\$0,10			\$0,10	
	TOTAL					\$0,93
	Costo por litro de helado	Precio por litro				
	0,934	2,009				

RON PASAS	Producto	Precio	Unidad	Utilizado	Costo x producto	
	Pasas	\$3,04	1000	50	\$0,15	
	Huevos	\$3,00	cubeta	2 yemas por litro	\$0,15	
	Azúcar	\$9,50	11,5 kg	137,5 gr	\$0,11	
	Ron	\$7,20	750	31	\$0,06	
	Esencia de vainilla	\$1,26	100	15	\$0,04	
	Leche	\$0,80	1000	1 litro	\$0,16	
	Sal en Grano	\$0,05	Libra	227 gr	\$0,02	
	Mano de Obra	\$3,13	hora de trabajo	1 hora de trabajo	\$0,39	
	Agua	\$0,10			\$0,10	
	Luz eléctrica	\$0,10			\$0,10	
	TOTAL					\$1,29
	Costo por litro de helado	Precio por litro				
	1,285	2,505				

VAINILLA	Producto	Precio	Unidad	Utilizado	Costo x producto
	Huevos	\$3,00	cubeta	2 yemas por litro	\$0,15
	Azúcar	\$9,50	11,5 kg	137,5 gr	\$0,11
	Esencia de vainilla	\$1,26	100	15	\$0,08
	Leche	\$0,80	1000	1 litro	\$0,16
	Sal en Grano	\$0,05	Libra	227 gr	\$0,02
	Mano de Obra	\$3,13	hora de trabajo	1 hora de trabajo	\$0,39
	Agua	\$0,10			\$0,10
	Luz eléctrica	\$0,10			\$0,10
	TOTAL				
Costo por litro de helado		Precio por litro			
1,114		2,502			

MANGO	Producto	Precio	Unidad	Utilizado	Costo x Litro	
	Mango	\$12,00	Caja de fruta	xxx	\$0,43	
	Azúcar	\$36,00	45400 gr	75gr	\$0,06	
	Sal en Grano	\$0,05	Libra	227 gr	\$0,02	
	Mano de Obra	\$3,13	hora de trabajo	1 hora de trabajo	\$0,39	
	Agua	\$0,10			\$0,10	
	Luz eléctrica	\$0,10			\$0,10	
	TOTAL					\$1,10
	Costo por litro de helado		Precio por litro			
	1,098		2,501			