

Pontificia Universidad Católica del Ecuador
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables



**Plan de negocio para la creación de una heladería temática en el Distrito
Metropolitano de Quito**

Angie Melissa Romero Cáceres

Director: Mgtr. Christian Fajardo Sempértegui

Quito, junio 2022

Director:

Mgtr. Christian Fajardo Sempértegui

Lectores:

MBA. Rodrigo Saltos

MBA. Ramiro Soria

Dedicatoria

A mis padres que a raíz de su esfuerzo tuve la oportunidad de convertirme en quien soy hoy en día, gracias a sus enseñanzas y consejos siempre sabré cómo ser fuerte para alcanzar grandes cosas en la vida.

A mi hermana que además de escuchar, impulsó el deseo de expandir mi mente y ver más allá de lo que está en frente.

A mis abuelitos que formaron parte de esta gran motivación por abrir un nuevo camino para el futuro.

Angie Melissa Romero Cáceres

Agradecimientos

Durante todos estos años, el camino estuvo lleno de tropiezos, caídas, celebraciones y alegrías. Hoy al idealizar que estoy finalizando una gran etapa de mi vida es inevitable traer a mi mente un sin número de recuerdos que están acompañados de aquellas personas que siempre estuvieron ahí para darme el empujón que necesitaba o simplemente regalarme una sonrisa que abrazaba.

Estoy muy agradecida con mi mamá por todas las veces que estuvo a mi lado para darme fuerzas, por cada mañana y noche que me acompañó y por cada consejo para la vida.

Agradezco y aprecio mucho el esfuerzo y apoyo de mi papá, gracias a él he aprendido a ser una persona fuerte y considerarme como una mujer capaz de valerse por sí misma.

Gracias a mi hermana que no paró de brindarme los consejos y comentarios más sinceros y gracias a mis abuelitos que a pesar de la distancia siempre supieron alentarme.

ÍNDICE

Resumen Ejecutivo	XI
ABSTRACT	XII
INTRODUCCIÓN	13
CAPÍTULO 1: Metodología del trabajo de integración curricular	14
1.1 Descripción de la modalidad de trabajo de Integración Curricular	14
1.2 Planteamiento del problema	14
1.3 Objetivos del estudio	15
1.4 Justificación del estudio	16
1.5 Tipo de estudio metodológico	17
1.5.1 Campo o universo de la investigación	17
1.5.2 Tipo de estudio	18
1.5.3 Tipo de diseño	18
1.5.3.1 Fuentes primarias	19
1.5.3.2 Fuentes secundarias	19
1.5.4 Recolección de datos	19
CAPÍTULO 2: Marco Referencial	20
2.1 Marco teórico	20
2.2 Marco conceptual	21
CAPÍTULO 3: Análisis y procesamiento de información	24
3.1 Levantamiento de información	24
3.1.1 Historia de las empresas	24
3.1.2 Condiciones actuales de la empresa en la ciudad de Quito	25
3.1.3 Generalidades	26
3.1.3.1 Nombre o Razón Social	26
3.1.3.2 Tipo de Empresa y Línea(s) de Producto(s)	26
3.1.3.3 Imagen Corporativa	28
3.1.4 Análisis del entorno	28
3.1.4.1 Entorno General	28
3.1.4.1.1 Factores Políticos	28
3.1.4.1.2 Factores Económicos	29
3.1.4.1.3 Factores Sociales	30
3.1.4.1.4 Factores Tecnológicos	31

3.1.4.1.5 Factores Ecológicos	32
3.1.4.1.5 Factores Legales	33
3.1.4.2 Entorno Especifico	33
3.1.4.2.1 Competidores.....	33
3.1.4.2.2 Clientes	37
3.1.4.2.3 Proveedores.....	38
3.2 Análisis de datos	38
3.2.1 Planificación (Modelo de Negocio).....	38
3.2.1.1 Análisis Interno	38
3.2.1.1.1 Segmentos de Mercado	38
3.2.1.1.2 Propuesta de Valor.....	39
3.2.1.1.3 Canales	40
3.2.1.1.4 Relaciones con los clientes	40
3.2.1.1.5 Fuentes de ingresos.....	41
3.2.1.1.6 Recursos clave.....	41
3.2.1.1.7 Actividades clave	42
3.2.1.1.8 Asociaciones clave	42
3.2.1.1.9 Estructura de Costos.....	43
3.2.2 Lienzo del Modelo de Negocio (plantilla)	44
3.2.3 Planeación o Formulación Estratégica (plantilla)	45
3.2.3.1 Misión	45
3.2.3.2 Visión	45
3.2.3.3 Valores de la empresa	45
3.2.3.4 Objetivos Estratégicos.....	46
3.2.3.4.1 Perspectiva Financiera/Clientes	47
3.2.3.4.2 Perspectiva Procesos Internos.....	48
3.2.3.4.3 Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	49
3.2.3.5 Matriz FODA.....	50
3.2.3.6 Cadena de Valor	51
3.2.3.7 Acciones Estratégicas (gráfico plantilla)	52
3.2.3.8 Políticas	53
3.2.3.8.1 Administrativas	53
3.2.3.8.2 Para Empleados.....	53
3.2.3.8.3 Para Clientes.....	54
3.2.3.8.4 Para Proveedores.....	54

3.2.4 Organización.....	55
3.2.4.1 Organigrama Estructural.....	55
3.2.4.2 Organigrama Funcional	56
3.2.5 Control	60
3.2.5.1 Monitoreo Administrativa.....	60
3.2.5.2 Monitoreo Administrativo de Empleados	61
3.2.5.3 Monitoreo Administrativo de Clientes	62
3.2.5.4 Monitoreo Administrativo de Proveedores.....	63
CAPÍTULO 4: Discusión y resultados	64
4.1 Preparación de información componente económico	64
4.1.1 Activos.....	64
4.1.1.1 Activos Fijos.....	64
4.1.2.1 Gastos Administrativos.....	67
4.1.2.2 Gastos de Ventas.....	67
4.1.5.1 Ingresos	69
4.1.5.2 Egresos	70
4.1.6.2 Estado de Resultados Integral.....	70
4.1.6.1 Estado de Situación Proyectado.....	71
4.1.6.3 Flujo de Efectivo.....	72
4.2 Análisis, interpretación y presentación de resultados.....	73
CAPÍTULO 5: Conclusiones y Recomendaciones.....	77
5.1. Conclusiones	77
4.4 Recomendaciones	78
BIBLIOGRAFÍA.....	79

Contenido de Tablas

Tabla 1. Canva o Modelo de negocio	44
Tabla 2. Perspectiva Financiero - Clientes	47
Tabla 3. Perspectiva procesos internos	48
Tabla 4. Perspectiva aprendizaje y crecimiento	49
Tabla 5. Matriz FODA.....	50
Tabla 6. Cadena de Valor	51
Tabla 7. Cuadro de Mando Integral BSC	52
Tabla 8. Monitoreo Administrativo	60
Tabla 9. Monitoreo de Empleados.....	61
Tabla 10. Monitoreo de clientes	62
Tabla 11. Monitoreo Administrativo de proveedores.....	63
Tabla 12. Activos fijos.....	64
Tabla 13. Total, activos	64
Tabla 14. Instalaciones	64
Tabla 15. Equipos de oficina	65
Tabla 16. Maquinaria y equipo.....	65
Tabla 17. Equipo de Cómputo.....	66
Tabla 18. Muebles y Enseres	66
Tabla 19. Costo de Ventas	66
Tabla 20. Gastos Administrativos	67
Tabla 21. Gastos de ventas	67
Tabla 22. Estado de Resultado Integral	68
Tabla 23. Participación trabajadores	69
Tabla 24. Ingresos.....	69
Tabla 25. Egresos	70
Tabla 26. Estado de Situación Proyectado	71
Tabla 27. Estado de Resultado Integral	70
Tabla 28. Flujo de Caja.....	72

Tabla 29. VAN	73
Tabla 30. TIR.....	73
Tabla 31. Tasa de Descuento	73
Tabla 32. Período de Recuperación de Inversión	74
Tabla 33. Costo Beneficio	74
Tabla 34. Punto de Equilibrio.....	75
Tabla 35. Análisis de Escenarios	76

Contenido de Figuras

Figura 1. Imagen Corporativa.....	28
Figura 2. Logo de Di Sergio	33
Figura 3. Logo Crepes & Waffles	34
Figura 4. Logo de ChicBerry.....	35
Figura 5. Logo Gelato Mix.....	36
Figura 6. Logo Corfù.....	36
Figura 7. Logo Tutto Freddo	37
Figura 8. Organigrama Estructural	55

RESUMEN EJECUTIVO

Durante los últimos años la responsabilidad social y la importancia por la inclusión social se ha tornado un factor muy importante para la sociedad y bastante considerable para los consumidores, esto significa que una persona antes de elegir un producto o servicio, toma en cuenta lo que hay detrás de la empresa que lo produce. Actualmente, se habla de qué tan responsable es una compañía con el medio ambiente o con los animales, desde que estas variables se han convertido en características relevantes para los clientes, forman parte del desarrollo de proyectos para poder cumplir con productos conformes.

A pesar de la necesidad de la inclusión, muchas empresas o establecimientos comprenden de una manera distinta y representan lo que en realidad significa la palabra. Por esta razón surge el deseo de empezar un proyecto que se alinee con la palabra inclusión y servicio de calidad. Inverno será una heladería que cuente con un servicio apto para atender a clientes con discapacidades, por ello el personal para atención al cliente contará con capacitaciones para lenguaje de señas, así mismo existirán cartillas brailles que faciliten la elección de los productos a sus consumidores. Por otro lado, el enfoque de la heladería arropará también a quienes sufran intolerancia a la lactosa o diabetes, de esta forma un gran porcentaje del público se encontrará satisfecho tanto con los objetivos como con el servicio.

La misión de Inverno es “Brindar la satisfacción de disfrutar un helado sin sentirse desplazado por un limitante y así mismo promover una experiencia de calidad a nuestros clientes.” y es lo que se desea cumplir a partir de su puesta en marcha.

ABSTRACT

In recent years, social responsibility and the importance of social inclusion has become a very important factor for society and quite important for consumers, this means that before choosing a product or service, a person takes into account what is behind the company that produces it.

Currently, we talk about how responsible a company is with the environment or with animals, since these variables have become relevant characteristics for customers, they are part of the development of projects to be able to comply with compliant products.

Despite the need for inclusion, many companies or establishments understand in a different way and represent what the word actually means. For this reason, there is a desire to start a project that is aligned with the word inclusion and quality service. Inverno will be an ice cream shop that has a service suitable to serve customers with disabilities, so the customer service staff will have training in sign language, as well as Braille cards that make it easier for consumers to choose products. On the other hand, the approach of the ice cream shop will also shelter those suffering from lactose intolerance or diabetes, so a large percentage of the public will be satisfied with both the objectives and the service.

Inverno`s mission is to “provide the satisfaction of enjoying an ice cream without feeling displaced by a limiting factor and at the same time to promote a quality experience to our customers”. This is what we want to achieve from the start.

INTRODUCCIÓN

Luego de la pandemia Ecuador se encuentra en una situación muy difícil, el sector empresarial del país espera con ansias la reactivación económica, pero aún es complicado que todo vuelva a la normalidad. De hecho, para poder subsistir durante la crisis sanitaria, es importante que los emprendimientos cuenten con innovaciones, si no, es probable que se hundan junto a los demás negocios; hoy en día los empresarios consideran muy relevante la etapa de toma de decisiones dentro de sus empresas (Torres, Bernal, Peñafiel, & Peñafiel, 2021). Esto sucede debido al impacto que ha generado la pandemia durante estos últimos años y la fragilidad que heredaron los negocios, razón para considerar importante los factores diferenciadores.

Varios establecimientos de la ciudad de Quito cuentan con accesos para personas con discapacidades. Sin embargo, no proporcionan las comodidades necesarias para todo tipo de persona discapacitada, por ejemplo, quienes son no videntes o sordomudos encuentran arduo tanto para comunicarse como para moverse dentro del lugar. El estado y el municipio de cada provincia necesita establecer medidas para que todos los ciudadanos puedan movilizarse de una forma segura. A raíz de este problema nace la idea de una heladería temática donde se tome en cuenta las necesidades de las personas.

Consecuentemente, la heladería contará con servicio de atención con lenguaje de señas y cartas que incluyan escritura braille, también se ha pensado en clientes que padezcan intolerancia a la lactosa o diabetes, así para ellos se adicionó sabores de helado con recetas que no contengan lactosa ni azúcares que dañifiquen la salud de los consumidores. De esta manera, el enfoque va dirigido para todo tipo de público.

CAPÍTULO 1: Metodología del trabajo de integración curricular

1.1 Descripción de la modalidad de trabajo de Integración Curricular

1.2 Planteamiento del problema

Actualmente, las comunidades son más vulnerables en cuanto a situaciones donde la igualdad no prevalece, es importante recordar que el valor de las personas no es medible por su aspecto físico, religión, discapacidad, género u orientación sexual. Esta es una de las razones para que la inclusión social se convirtiera en una herramienta significativa para el desarrollo de proyectos, por ejemplo, hoy en día es indispensable que una edificación sea adecuada para personas con discapacidades físicas o que existan ambientes libres de discriminación.

En Ecuador 66.538 personas están registradas con tipo de discapacidad auditiva y 54.397 visual, según el Consejo Nacional para la Igualdad de Discapacidades (CONADIS, 2022). Sin embargo, en los restaurantes o centros comerciales del país no se percibe muchas facilidades para que esta parte de la población pueda tener una experiencia de la misma calidad que una persona sin ningún tipo de deficiencia. A raíz de lo anteriormente mencionado surge el interés de crear una heladería que brinde una experiencia positiva y cálida a todo tipo de público. Es necesario mencionar que el 16,20% representa a la población de la provincia de Pichincha con discapacidad auditiva y el 11,70% visual, indica el Consejo Nacional para la Igualdad de Discapacidades (CONADIS, 2022). Lo que motiva a ampliar la perspectiva de solo brindar un servicio de calidad para personas que no tienen discapacidades.

La heladería tendría la capacidad de atender a personas sordomudas mediante el lenguaje de señas, además uso de escritura braille en los menú o cartillas de información del lugar para personas no videntes. Debido a que el objetivo es proporcionar una atención de calidad y poder incluir a todo tipo de público, también se tomará en cuenta a quienes padecen de diabetes o individuos intolerantes a la lactosa. Por lo tanto, la heladería contará con opciones para este tipo de situaciones.

Son pocos los espacios inclusivos para personas con discapacidades, en cuanto a restaurantes, El Patio Plaza de Quito dispone de carta braille para sus clientes no videntes, lo que ofrece un sentimiento de agrado para aquellas personas, tal como lo cuenta Mónica León quien por primera vez pudo elegir qué plato escoger sin ayuda extra (La Hora, 2017). Consecuentemente, la heladería tendrá la capacidad de brindar un sentimiento de independencia a sus clientes con deficiencias y así más personas se sentirán como Mónica León.

Por otro lado, este plan de negocios se lleva a cabo para finalizar estudios universitarios, ampliar la perspectiva de las personas sobre la inclusión social en los diferentes entornos y a impulsar que los restaurantes o centros comerciales cuenten con facilidades de atención al cliente para aquellos que tienen desventajas sobre los demás.

1.3 Objetivos del estudio

Objetivo General: Desarrollar un plan de negocio para la creación de una heladería temática en el Distrito Metropolitano de Quito.

Objetivos Específicos:

- Realizar un análisis de la situación actual de heladerías en el Distrito Metropolitano de Quito y su accesibilidad a personas con discapacidades.
- Desarrollar un plan de negocios para la heladería.
- Elaborar un estudio técnico y financiero para evaluar la factibilidad de la puesta en marcha de la heladería.

1.4 Justificación del estudio

Quito es una ciudad de obstáculos en donde las calles, veredas, cruces peatonales o paradas de buses cuentan con postes, huecos o incluso desniveles que perjudican a los peatones. Puesto que, caminar por los alrededores se torna un tanto peligroso para quienes tienen algún tipo de deficiencia física, mental, intelectual o sensorial.

El diario La Hora expone la realidad de personas con discapacidades en el Distrito Metropolitano, varios le otorgan el nombre de una ciudad “laberinto” para los ciegos, debido a la dificultad que representa cruzar calles o transportarse de un lugar a otro sin la ayuda de un acompañante (Ponce, 2019).

La seguridad debería primar al menos en la mayoría de vías y calles de la ciudad, ya que de esta forma se minimizarían los accidentes de modo que las personas podrían sentirse más confiadas de poder dirigirse hacia su destino sanas y salvas. En el caso de no videntes, inválidos o sordomudos el riesgo aumenta día a día si no cuentan con la mano de alguien.

Por otro lado, los espacios inclusivos no solo necesitan notarse en las calles y distintas vías, sino también en restaurantes, centros turísticos, parques, entre otros. Para que Quito y sus alrededores se conviertan en un lugar donde la comodidad sea primordial para su población, sin segregar a un grupo, es indispensable que todos agreguen un grano de arena.

Un gran ejemplo es la iniciativa del Ministerio de Turismo y la Escuela Politécnica del Ejército que se centraron ayudar a transformar el turismo para dar la oportunidad a personas no videntes de experimentar de una forma sensorial el Centro Histórico, este proyecto se llama “Viviendo Quito con sentidos” (Ponce, 2019). De esta manera, nace el deseo de agregar más lugares llenos de comprensión y alteridad para así crear una ciudad que pueda atrever a nombrarse inclusiva.

A raíz de la ausencia de espacios inclusivos en la ciudad de Quito y sus alrededores, nace la idea de una heladería inclusiva en donde la experiencia cumpla con el sentimiento de no

sentirse desplazado por discapacidades o enfermedades, en lugar de ello, percibir comodidades y facilidades para su desenvolvimiento sin algún problema de comunicación. Por esta razón, el enfoque de este trabajo va más allá de denominar a una heladería inclusiva por brindar un servicio con lenguaje de señas o una carta braille. De hecho, también tomará en cuenta personas diabéticas o intolerantes a la lactosa, como resultado, las opciones de consumir un helado serán varias.

Según el informe de una encuesta realizada por el Ministerio de Salud Pública del Ecuador, se estima que el 49.4% de los encuestados cuentan con medicación para diabetes dictado por un médico, este porcentaje es de personas que se encuentran entre 18 a 69 años (Ministerio de Salud Pública, 2018). A través de los datos mencionados surge el apetito de incentivar el consumo de productos bajos en azúcares para proteger tanto a quienes padecen diabetes como a aquellos que son propensos de contraer esta enfermedad.

Aún falta mucho para una metamorfosis del pensamiento ecuatoriano, pero con ligeros cambios es posible mover los cimientos y crear nuevas perspectivas sobre la importancia de la inclusión y de mejorar la salud en el país.

Una heladería inclusiva que se preocupe por la salud y una experiencia de calidad para personas discapacitadas podría llamar la atención de un pequeño grupo inicialmente y luego convertirse en una inspiración para los futuros o actuales emprendedores, y a la vez, esta lista de motivos se complementa con el deseo de obtener el título en Licenciatura en Administración de Empresas en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

1.5 Tipo de estudio metodológico

1.5.1 Campo o universo de la investigación

La presente investigación tomará lugar en el Distrito Metropolitano de Quito y se basa en una heladería inclusiva que brinde una experiencia de calidad a personas con discapacidad y ofrezca un producto saludable para sus clientes. El alcance de este proyecto se basa en un

enfoque descriptivo sobre las variables necesarias para poner en marcha el proyecto, abarcará principalmente a un público que suele estar en desventaja con los demás.

1.5.2 Tipo de estudio

La opción para desarrollar este trabajo será mediante el descriptivo ya que será indispensable analizar el resultado de encuestas sobre preferencias del público respecto a las características del helado por ejemplo el tipo de textura o incluso precios y consecuentemente definir factores importantes para la elaboración del producto y organización del servicio. Adicionalmente, cabe recalcar que el autor Cauas define al estudio descriptivo como una herramienta fundamental para la descripción de fenómenos sociales en un tiempo o situación temporal y especial específica mientras que los estudios exploratorios no plantean preguntas que permitan generar una solución a alguna problemática determinada (Cauas, 2015). Esta es otra razón para poder resolver la problemática del trabajo mediante un estudio descriptivo, en donde será posible analizar cada una de las variables incluyendo grupos de personas.

1.5.3 Tipo de diseño

Según lo mencionado del enfoque metodológico, cuando se habla del cualitativo hace referencia a la información que se basa en describir escrupulosamente los fenómenos o variables estudiadas. Este enfoque toma en cuenta la recolección de datos y el análisis de los mismos para responder las preguntas de la investigación mediante su proceso (Sampieri, Collado, & Lucio, 2014). Durante el proceso quien investiga es necesario que primero plantee un problema de forma que luego en el desarrollo se lo podrá tomar como guía para dirigir el resto del trabajo.

Los principales recursos para la investigación serán textuales y de fuentes primarias como encuestas u observaciones de modo que el mundo se quedará sin un velo y así examinar los fenómenos que se involucran en el trabajo (Sampieri, Collado, & Lucio, 2014).

1.5.3 Técnicas

1.5.3.1 Fuentes primarias

Las fuentes indispensables serán principalmente encuestas sobre preferencias de los helados, servicios o experiencias de personas discapacitadas, guías de observaciones y entrevistas para determinar en cantidades quienes como clientes han pasado por una mala experiencia, mala atención por ser una persona con discapacidad o contratiempos por no encontrar un helado saludable, incluso permitirá definir una demanda aproximada dentro del sector que se espera realizar el proyecto.

1.5.3.2 Fuentes secundarias

En este caso, las fuentes que se utilizarán serán textuales, sobre todo artículos, periódicos o libros que hablen acerca de dar una buena atención al cliente y se pueda denominar como un servicio de calidad. Cada una de las fuentes secundarias serán citadas y tendrán su respectiva referencia al final del trabajo.

1.5.4 Recolección de datos

Este proceso se llevará a cabo con la ayuda de las herramientas de Microsoft Office, debido a que será más fácil procesar y analizar los datos meticulosamente, especialmente los resúmenes narrativos o figuras que formarán parte de esta investigación.

CAPÍTULO 2: Marco Referencial

2.1 Marco teórico

El plan de negocios colabora con la planificación de las distintas actividades que se desean llevar a cabo en un negocio incluyendo sus objetivos, los métodos que se utilizarán para poder alcanzarlos, incluso investigaciones que sumarán dentro de la empresa (Moyano, 2015). De hecho, se considera un documento de suma importancia para tener en orden el estado de un negocio o de una compañía, debido a que inversionistas o la misma gerencia tiene la posibilidad ojear cómo se encuentra el negocio y analizar su viabilidad o hasta la rentabilidad.

Para llevar a cabo el plan se involucrará distintos tipos de análisis como externos o internos, financieros hasta segmentaciones de mercado. A partir de estos estudios nace la oportunidad de exponer estrategias para hacer frente hacia donde se quiere llevar el negocio. Por ejemplo, dentro del plan de negocio se encontrará la misión, visión y valores de la empresa, lo que involucra plantearse en qué se convertirá la compañía dentro de varios años y qué camino debería recorrer.

Como se mencionó anteriormente, las estrategias forman parte del plan de negocios, lo que involucra establecer normas, políticas, entre otros que permitan mejorar o regir el funcionamiento de la empresa. Una estrategia surge gracias a las necesidades que existen, en caso de plantear una relacionada con el mercado y su demanda significa que va enfocado hacia el área de mercado de la empresa. (Antonreader, 2014).

2.2 Marco conceptual

2.2.1 Plan de negocios

Es un documento que describe actividades para generar ganancia. En concreto es eso. También se le puede agregar a esto último a través de la satisfacción de necesidades mediante el ofrecimiento de bienes o servicios. (Moyano, 2015).

2.2.2 Plan estratégico

Hace referencia al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado “hoy” en cuanto a lo que hará en los tres próximos años para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés (Sainz de Vicuña Ancin, 2017).

2.2.3 Análisis de Competidores

Su propósito es analizar la forma en que los competidores se posicionan en el mercado. Para ello, se debe hacer una radiografía de su tamaño, productos ofertados, segmentos del mercado y áreas geográficas que atienden, etc (Sainz de Vicuña Ancin, 2017).

2.2.4 Segmentos de mercado

La segmentación de mercado trata de concretar las características definidas que posee el “Target Group” (Fernandez, 2017).

2.2.5 Foda

Un modelo conceptual para generar estrategias, listando en el lado superior las fortalezas y debilidades y en la parte lateral izquierda las oportunidades y amenazas (Ugarriza & Maguiña, 2016).

2.2.6 Valor Actual Neto (VAN)

El VAN toma como punto de partida los flujos de caja futuros que un proyecto de inversión podría genera, emplea una tasa de descuento por la que se descuentan los flujos futuros con el fin de determinar su equivalente monetario en el momento actual y, de esta manera, agregarlos para ser, con posterioridad, minorados de la cuantía de la inversión inicial requerida por el proyecto. (La Universidad en Internet, 2021)

2.2.7 Tasa Interna de Retorno

Es uno de los métodos de evaluación de proyectos de inversión más utilizados en empresas. Sirve para determinar la viabilidad a la hora de encarar alternativas de inversión (La Universidad en Internet, 2021).

2.2.8 Tasa de descuento

Se define la tasa de descuento como el descuento (o interés, correspondiente a la unidad de tiempo, por cada unidad de capital final. Como el descuento es el interés la definición de tasa de descuento resulta análoga a la de tasa de interés; pero la tasa de interés se refiere (aunque no lo dijimos expresamente) a una unidad de capital inicial y la tasa de descuento a una unidad de capital final, en la cual están incluidos los intereses producidos en la unidad de tiempo (Carrizo, 1977).

2.2.9 Punto de equilibrio

Se refiere a la cantidad de producto que debes vender a un precio determinado para recuperar el dinero que invertiste al montar el negocio, sin todavía recibir ganancias. Se trata de un análisis en el que se comparan los costos de producción con los ingresos por ventas cerradas (Banco Pichincha, 2020).

2.2.10 Braille

Emplea una tasa de descuento por la que se descuentan los flujos futuros con el fin de determinar su equivalente monetario en el momento actual y, de esta manera, agregarlos para ser, con posterioridad, minorados de la cuantía de la inversión inicial requerida por el proyecto (Huertas, Ochaíta, & Simón, 1995).

2.2.11 Análisis de la situación externa

La finalidad de este análisis es conocer la evolución histórica y esperada del entorno en el que actúa la empresa, del mercado al que atiende y de su situación ante clientes y proveedores, para identificar las fortalezas y debilidades propias frente a las de sus competidores, así como las oportunidades y amenazas a las que se puede enfrentar (Fernandez, 2017).

2.2.12 Segmentación: público objetivo

Tiene como objetivo dividir un mercado en submercados más pequeños (segmentos) o nichos de mercado (Moyano, 2015).

CAPÍTULO 3: Análisis y procesamiento de información

3.1 Levantamiento de información

3.1.1 Historia de las empresas

Un gran paso en esta industria fue el descubrimiento del descenso crioscópico (descenso de la temperatura de solidificación) de las soluciones de sal, las cuales permitían que utilizando un balde rodeado con una mezcla de hielo y sal o de agua y sal a bajas temperaturas, se congelaran batiendo bebidas y zumos de frutas azucarados, dando lugar a los primeros helados de textura cremosa (Helados en Quito, 2016).

En antaño, el helado era considerado como un alimento para quienes pertenecían a una clase social alta, sin embargo, con el paso del tiempo se ha convertido en una golosina disponible para distintas clases sociales (Rius, 2014). Este alimento es muy fácil de conseguir, desde presentaciones en paletas hasta en estilo de yogurt, es poco probable que a muchas personas no les agrade un helado.

En cuanto al surgimiento del helado, hay que retroceder a 4.000 a. C cuando grandes personajes de la época consumían alimentos mezclados con hielo, uno de ellos fue Alejandro Magno quien ordenaba una combinación de hielo, frutas y miel de abejas; este platillo era enterrado para luego poder consumirlo (Pazos Barrera, 2019). Poco a poco se fue internacionalizando y cambiando los tipos de mezclas para degustar, de esta forma cada país tiene el placer de probar distintos tipos de helados.

En Quito se encuentra una heladería que cuenta con más de 160 años en la ciudad, es conocida como heladería San Agustín, los helados de paila fue su primera presentación de helado y frutas con hielo raspado (El Universo, 2018). Dentro de Ecuador se encuentran más casos similares, pero desplazadas por todo el país, dentro de la capital, el helado de paila es uno de los más tradicionales para disfrutar en familia y recordar momentos importantes de otras épocas.

Dentro de la Ronda, uno de los lugares más visitados durante festividades, es posible deleitar helados de canelazos, no siempre se encuentran a la venta ya que este platillo es especial durante las fiestas de Quito, es decir, a inicios de diciembre (Jácome, 2019).

3.1.2 Condiciones actuales de la empresa en la ciudad de Quito

Actualmente, debido a la pandemia, muchas heladerías no pudieron mantenerse a flote, razón por la cual desaparecieron y en otros casos, simplemente cerraron durante la época. Sin embargo, la situación en el país está mejorando gracias a la reactivación económica que se presenta durante los últimos meses. En el 2019 en Ecuador se estima que el consumo de helado se encontraba en 300 millones de unidades que representa el per cápita de 18 por cada habitante del país, sin embargo, a raíz de la pandemia se registró una caída del 15% (El Universo, 2021).

Las tradicionales heladerías y cafeterías del Centro Histórico de Quito no solo mantienen vivas las recetas de antaño, sino que rememoran una parte de la historia y de la cultura de la sociedad quiteña. La heladería y cafetería San Agustín, ubicada en un edificio que data del siglo XVII, es uno de estos negocios centenarios que son todo un referente en la ciudad. El establecimiento inició en 1858 como una tienda de abarrotes, que surtía a la población con productos básicos. Luego, entre 1906 y 1910, se transformó en una cevichería y heladería. Esto, gracias al ferrocarril que permitía transportar mariscos e incluso el hielo (La Hora, 2017).

En cuanto a empresas que son consideradas como las más grandes distribuidoras de paletas de helado es Unilever, esta multinacional cuenta con una gran variedad de opciones para los clientes, cada año necesita innovar al menos cuatro veces para poder satisfacer a su público (El Universo, 2021). De hecho, tras la emergencia sanitaria y sus consecuencias, exige ampliar la gama de productos para así abarcar con más consumidores.

Los negocios han evolucionado año tras año llevando de la mano a sus productos, un gran ejemplo es la heladería Di Sergio que innovó a un nivel impresionante, el heladero Sergio Nalvarte asombra a sus clientes creando helados de todo tipo de sabores, uno de los más impresionantes, el helado de encebollado (La Hora, Noviembre). Este modelo, es una buena imagen de las maravillas que se pueden hacer dentro de un negocio y deja a un lado las limitaciones que suelen ser implantadas por la sociedad.

3.1.3 Generalidades

3.1.3.1 Nombre o Razón Social

Inverno Cía. Ltda. viene de la traducción de invierno en italiano, este será el nombre oficial y nace de la idea de un ambiente frío, pero con un toque de delicadeza.

3.1.3.2 Tipo de Empresa y Línea(s) de Producto(s)

Tipo de empresa: La Compañía de responsabilidad limitada

Es la que se contrae entre dos o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirá, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura.

Si se utilizare una denominación objetiva será una que no pueda confundirse con la de una compañía preexistente. Los términos comunes y los que sirven para determinar una clase de empresa, como "comercial", "industrial", "agrícola", "constructora", etc., no serán de uso exclusivo e irán acompañadas de una expresión peculiar (Ley de Compañía, 2017, pp 23).

Se eligió este tipo de compañía ya que permitirá tener un buen inicio para un emprendimiento con un capital no tan abundante, incluso, existe la ventaja de poder crecer y luego expandirse o transformarse, actualmente las personas involucradas en el proyecto serían pocas y por ello

se considera importante empezar con una determinación que involucre menos responsabilidades como las que podría generar una Sociedad Anónima.

Línea de productos:

En cuanto a la línea de productos, contará con tres líneas inicialmente, que incluirán al público que tenga diabetes o intolerancia a la lactosa. Esta será una de las características principales de la heladería.

Helado para diabéticos: Esta línea consistirá en un producto sin azúcar, que ofrezca distintos sabores para quienes desean cuidar su salud del azúcar o para aquellos que no la pueden consumir.

Helado deslactosado: Representa la línea de helado que contiene productos deslactosados de forma que el consumo sea apto para personas que son intolerantes a la lactosa. Se desarrollará varios sabores y en distintas presentaciones, tales como: en cono o vasito; incluso será posible agregar una salsa por encima.

Helado de Yogurt: La principal característica de esta línea es poder agregar salsas, frutas o dulces en sus helados, inicialmente contará con yogurt natural y será posible disfrutar en distintos tamaños de vasos y la cantidad de toppings dependerá del tipo de vaso que se eligió.

3.1.3.3 Imagen Corporativa



Figura 1. Imagen Corporativa

3.1.4 Análisis del entorno

3.1.4.1 Entorno General

3.1.4.1.1 Factores Políticos

De acuerdo a las encuestas de percepción realizadas a los participantes de las mesas de diálogo por parte de UNCTAD, se validó que la situación de la oferta de opciones de financiamiento en el país es muy limitada para las micro y pequeñas empresas y las únicas que están a su alcance tienen tasas de interés muy altas. Se resaltó también, una falta general de incentivos para la creación de fondos de capital riesgo y redes inversionistas ángeles (Alianza para el emprendimiento e innovación, 2014).

Hay que reconocer que en Ecuador cuando se habla de trámites, lo primero que aparece en la mente es un proceso de ineficacia e ineficiencia, según el Plan Nacional de Desarrollo se espera eliminar trámites innecesarios, facilitar capacitaciones y accesos a excelentes opciones de financiamiento sin olvidar que la importancia de la mutua interacción entre los tres círculos; la academia, empresa y niveles de gobierno (Consejo Nacional de Planificación, 2021).

Por otro lado, en cuanto a políticas de inclusión, se espera crear redes de empleo, priorizando el acceso a grupos excluidos y vulnerables, con enfoque de plurinacionalidad e interculturalidad, una de las metas de esta política es aumentar el número de personas con discapacidad insertados en el sistema laboral (Consejo Nacional de Planificación, 2021).

La heladería Inverno sería perfecta para formar parte de la comunidad emprendedora que está de acuerdo en prevenir la existencia de una brecha entre personas LGTBI+, personas discapacitadas y el resto de la población; lo que también involucra un punto de vista pluricultural e intercultural.

3.1.4.1.2 Factores Económicos

Hoy en día Ecuador se encuentra en recuperación por la fuerte ola de consecuencias que trajo el COVID – 19. La crisis económica ocasionó que muchos emprendimientos cierren sus puertas, de hecho, los sobrevivientes fueron pocos, algunos cambiaron su modalidad presencial a virtual para podrá mantenerse durante esta época. Sin embargo, según el Banco Mundial, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal) y la Organización de las Naciones Unidas (ONU) publicaron una actualización de proyecciones que representarán un alivio para la población ecuatoriana ya que se espera una mejoría de la economía del país de 3,1 % este año (Coba, 2022).

En Ecuador, es común observar un ciclo de vida muy corto para pequeños emprendimientos, esta idea la sostiene el Global Entrepreneurship Monitor (GEM), indica que se lo considera como el país de la región con la tasa de Actividad Emprendedora Temprana (TEA) más alta

del mundo, 36,7%. Sin embargo, al mismo momento es la nación donde más pronto los negocios se cierran por problemas personales, de falta de rentabilidad y financiamiento (Consejo Nacional de Planificación, 2021).

Es muy importante tomar en cuenta estos porcentajes ya que, lo que mejor sería evitar caer dentro de ellos. De forma, que será indispensable consultar en las instituciones financieras las posibilidades de financiamiento para el emprendimiento, tomando en cuenta un previo análisis financiero que involucre lo necesario para poner en marcha el proyecto.

La crisis sanitaria influyó en la tasa de desempleo a nivel país desde el 2016 (5,2%) hasta el año 2019 (3,8%) tuvo un comportamiento a la baja. No obstante, para el 2020 (5,0%) se incrementó en 1,2% comparado con el 2019. Asimismo, para el área urbana y rural tiene un desempeño de reducción en el mismo período (Consejo Nacional de Planificación, 2021).

Estos datos indican el estado en el que se encuentra el país lo que influye directamente en la economía, ya que revoca en que la población piense de una mejor forma en donde invertirá o gastaría su dinero. De manera que, la actividad económica en las empresas se viera perturbada y así repercutiría en la circulación de dinero de Ecuador.

3.1.4.1.3 Factores Sociales

Debido a la pandemia, el comportamiento de compras o de consumos ha sufrido un cambio, es notable especialmente durante el 2020. En el mercado se destaca el alza del consumo de helados en casa “La gente empezó a pasar más tiempo en la casa y menos en la calle; en la calle hubo caídas de arriba del 50% pero el in home tuvo crecimiento arriba del 30% y 40% en algunos meses; eso ayudó a compensar esa caída, no 100% pero sí a mejorar la penetración de estos” (González, 2020).

El principal factor para que las personas cambiaran su comportamiento fue la crisis que originó el COVID – 19, muchas personas perdieron sus trabajos debido a que se cerraron tiendas físicas y muchas empresas decidieron recortar el personal para reducir costos. El

Gobierno no toma la responsabilidad neta de crear empleos por sí mismo, sino que expone las condiciones convenientes para que el sector privado pueda proporcionar empleos a la población ecuatoriana, esto es considerado como la mejor política social para la creación de empleos en Ecuador (Consejo Nacional de Planificación, 2021). Tomando en cuenta la noción antes mencionada, se puede decir que Inverno Cía. Ltda. tendrá la responsabilidad de contribuir con disponibilidad ocupacional y así dar una mano a la comunidad que la rodee.

El Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025 indica que:

Políticas y metas en concordancia con los instrumentos internacionales de derechos humanos. Se buscan que la acción pública permita mejorar el acceso y calidad de las viviendas, la seguridad jurídica de su tenencia, la disponibilidad de servicios públicos en los hogares, la seguridad física de sus ocupantes y la adecuación cultural (Consejo nacional de Planificación, 2021, p40).

3.1.4.1.4 Factores Tecnológicos

Inverno necesitará tecnología de imprentas braille para elaborar menús con escritura braille al igual que vasitos con el nombre de la heladería. Por otro lado, será importante obtener equipos para la línea de helados de yogurt, por ejemplo, la empresa Gelmatic tiene máquinas que cuentan con la ventaja de elaborar helados soft o de yogurt debido a que su funcionamiento es a gravedad, lo que significa que un treinta por ciento de aire puede ser producido naturalmente y así intensificar el sabor de los helados; incluso es considerado como un equipo de alta durabilidad y de buena calidad (Italdesing. Cia ltda, s.f.).

Es importante mencionar que Ecuador cuenta con accesibilidad a este tipo de tecnología, lo que significa que no se considera complicado adquirir maquinarias para la heladería.

3.1.4.1.5 Factores Ecológicos

La nación ha sido pionera en la región en adoptar al concepto de la "Transición Ecológica" dentro de su concepción del progreso. Esto constituye una base para establecer dinámicas sostenibles en lo social y económico. Esta directriz complementa a los sistemas de soporte a los derechos, dado que cada territorio posee características intrínsecas vinculadas a su entorno natural (Consejo Nacional de Planificación, 2021).

Mejorar e impulsar el conocimiento del riesgo de desastres en todo el país, con la participación de la academia e instituciones técnico-científicas, para la toma de decisiones que promuevan un desarrollo sostenible (Consejo Nacional de Planificación, 2021). Ecuador considera importante tomar en cuenta el cuidado ambiental, por ello para colaborar con esta iniciativa, se necesita que la sociedad empiece a manifestar posturas ambientalistas. En el caso de Inverno, se prevé buscar métodos que eviten contaminar como usualmente lo haría una heladería común.

La educación es un factor valioso, ya que así, aumentará la posibilidad de que haya un cambio en el estilo de vida de los ecuatorianos, como lineamientos territoriales por la Planeación Nacional de Desarrollo “mejorar e impulsar el conocimiento del riesgo de desastres en todo el país, con la participación de la academia e instituciones técnico-científicas, para la toma de decisiones que promuevan un desarrollo sostenible” (Consejo nacional de Planificación, 2021, p24).

Se considera que los estudios técnicos - científicos permitirán que expandir la mente de quienes se involucren y así notar lo crucial que es implantar el desarrollo sostenible dentro del emprendimiento.

3.1.4.1.5 Factores Legales

Los propietarios de micro mercados, heladerías, fuentes de soda, casas-hogar, entre otros establecimientos, ya no necesitan obtener permisos sanitarios de funcionamiento...Sin embargo, estos establecimientos no están exentos del control y vigilancia sanitarios que realiza la agencia de manera permanente en todo el Ecuador, sin perjuicio de posibles sanciones que se generen por el incumplimiento de las condiciones higiénico-sanitarias (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, 2015).

De conformidad con el Art. Art. 547 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, están obligados a obtener la patente y, por ende, el pago anual del impuesto de patente, las personas naturales, jurídicas, sociedades, nacionales o extranjeras, domiciliadas o con establecimiento en la respectiva jurisdicción municipal o metropolitana, que ejerzan permanentemente actividades comerciales, industriales, financieras, inmobiliarias y profesionales (Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Mocha, 2021).

3.1.4.2 Entorno Específico

3.1.4.2.1 Competidores

Di Serggio



Figura 2. Logo de Di Serggio

Es una heladería artesanal italiana que ofrece una gran variedad de sabores, es reconocida por la creatividad de sus helados. Debido a que Sergio Nalvarte, el heladero, tiene la capacidad de recrear cualquier tipo de sabor en un delicioso helado. Según la entrevista que realizó el periódico La Hora, expone la familia de Sergio lleva treinta años en el negocio y no solo se encuentran en Ecuador, sino también tuvieron una cadena de heladerías en Paraguay (La Hora, 2021).

Se considera a esta gelatería como un competidor importante debido a que cuenta con grado muy alto de innovación que llama la atención del público inmediatamente. De hecho, no solo cuentan con helados, sino también preparan comida italiana, desde pizzas hasta pastas. La heladería se encuentra en el norte de Quito, en la avenida República del Salvador, este sector está rodeado de una gran variedad de restaurantes y a pesar de ello, es posible notar la fila de personas en la entrada de Di Serggio.

Crepes & Waffles



Figura 3. Logo Crepes & Waffles

Es un restaurante que nació en Bogotá en 1980, inició como una pequeña crepería que empezaría a crecer tres años después de su apertura, para 1988 contaban con una carta de helados en una sucursal dentro del centro comercial en Bulevar Niza. Llega a Ecuador el 13 de junio de 1995 en la ciudad de Quito (Crepes&Waffles, 2021). Crepes & Waffles no es

reconocido solo por su menú de sal sino también por los helados que ofrecen, cuyo sabor es impactante para los consumidores debido a la intensidad que tiene para invadir el paladar.

Se considera como una competencia importante debido a sus helados artesanales y sus características, tiene una buena textura, sus conos son deliciosos y cuentan con una variedad de presentaciones. Sin embargo, no representaría una competencia para la línea de helados de yogurt que ofrece Inverno, ya que ellos no ofrecen este tipo de helado. Este restaurante tiene aproximadamente siete locales distribuidos en Quito y sus alrededores.

ChicBerry



Figura 4. Logo de ChicBerry

Esta heladería se diferencia del resto gracias a sus productos considerados 100% naturales, sin conservantes ni sabores artificiales. Además de helados de yogurt, ofrece smoothies, frappés, incluso cuentan con una cafetería en donde venden postres y café. Se consideraría a esta heladería como competidora directa con la línea de helados de yogurt ya que cuentan con varios sabores y también se los consideran saludables.

Según la página oficial de ChicBerry indica que sus helados son altos en probióticos lo que significa que pueden formar parte de una dieta saludable e incluso sería valioso como un producto que ayude a mejorar el sistema digestivo (ChicBerry, s.f.).

Gelato Mix



Figura 5. Logo Gelato Mix

Nace de una pareja de emprendedores que año tras año continuó creciendo luego de varios errores, de forma que empezó a tener distintas franquicias y a expandirse por distintos lugares del Ecuador desde el 2016, esta heladería se la conoce por su mezcla perfecta del sabor lojano y sus helados (Paulina & Marcelo, 2021).

Para considerar una competencia importante se identificó su innovación más reciente, sabores de helado, mora y chocolate sin azúcar; lo que significa que es posible ser consumido por clientes con diabetes. De hecho, su helado de mora cero azúcares también es posible ofrecerlo a un cliente intolerante a la lactosa ya que no contiene leche.

Corfú



Figura 6. Logo Corfú

Esta heladería nació en 1988 en Ecuador gracias a dos hermanos, al inicio tuvo una gran acogida debido a que fueron los primeros en preparar conos waffles y ofrecerlos frescos. (Corfú, 2021). No solo ofrecen helados, sino que a través del tiempo han ido innovando y así nacieron nuevas líneas tales como una cafetería que ofrece desayunos, batidos, entre otros productos.

Cuenta con sabores de helado artesanales que fueron endulzados con Stevia, lo que significa que podría ser valorado por quienes no consumen azúcar, es importante mencionar que ofrece helados de paila y de crema.

Tutto Freddo



Figura 7. Logo Tutto Freddo

Esta empresa ecuatoriana nació en Cuenca en el año 2000, creando una gran impresión en el público debido a su innovación en sabores, insumos y aromas italianos. Esta heladería cuenta con helados 100% naturales ricos en nutrientes y hecho con productos frescos (Tutto Freddo, 2021).

3.1.4.2.2 Clientes

Para establecer el precio de los helados, es necesario hacer una revisión a los que ya se encuentran establecidos de forma que se analiza la variación que puede existir, en el caso del Mall El Jardín en el año 2014 inicialmente se vendía un cono a 1,80 dólares. Sin embargo, no tuvo una gran aceptación por parte del público y por ello se redujo a un precio de 1,50 dólares a pesar de su zona de influencia que son los grupos socioeconómicos A y B (Daniela, 2015). A través de los años, los precios de los helados han incrementado y cambiado en los distintos sectores, por ejemplo, en cuanto a helados de yogurt sus precios varían dependiendo del tamaño del vasito o en otros lugares, influye el peso del mismo. Tutto Freddo ofrece helados desde 1,25 dólares hasta 4,10 que son copas con mejor elaboración.

3.1.4.2.3 Proveedores

En cuanto a proveedores de maquinaria, ellos cuentan con el poder de elegir los precios y el resto de decisiones. Existen muchos tipos de máquinas que ofrecen dar una buena calidad de helado, dependiendo de las características de la maquinaria. Sin embargo, con los proveedores de frutas, chocolate salsa es posible tener poder de negociación ya que se encuentra más accesible en el mercado.

Por otro lado, los proveedores de máquinas no serían considerados los más importantes dentro de invierno ya que no se toma en cuenta como un producto que se necesita abastecer constantemente. No obstante, quienes hacen llegar la materia prima, es decir proveedores de leche, crema de leche, pulpa de fruta, vasitos o cucharas, incluso servilletas serán tomados en cuenta como abastecedores críticos.

3.2 Análisis de datos

3.2.1 Planificación (Modelo de Negocio)

3.2.1.1 Análisis Interno

3.2.1.1.1 Segmentos de Mercado

La heladería será apta para todo tipo de público, dirigido especialmente para personas con discapacidad visual, sordomudos, diabéticos e intolerante a la lactosa. Los criterios de segmentación de mercado serán psicográficos, ya que se tomará en cuenta el estilo de vida de las personas, en el caso de quienes no consumen azúcar por decisión propia o por algún caso especial de salud; personalidad, actitudes y valores. Lo que involucrará la decisión de comprar en un establecimiento que cumpla con la inclusión social de una forma efectiva, a través de la implementación de herramientas que permitan accesibilidad a personas con discapacidad.

La estrategia de segmentación diferenciada ayudará a llegar a varios grupos del mercado, debido a que permite definir las necesidades que tiene cada segmento y poder cubrirlas, en el caso de Inverno, existirán aproximadamente tres líneas de producto para cumplir con la expectativa de quienes serán los clientes. La heladería divide a sus clientes potenciales de la siguiente forma:

Saludables: Grupo de personas que prefieren no consumir azúcares debido a alguna enfermedad o por cuidado de su salud. Dentro de este segmento, se encuentran personas diabéticas o con probabilidad de convertirse en una; bebés menores de doce meses de edad; individuos con obesidad o sobrepeso y también aquellos que llevan una vida “fitness”. Por otro lado, también se encontrarán aquellos que son intolerantes a la lactosa o prefieran evitar el consumo de lácteos.

Luchadores: Personas con discapacidades que difícilmente tienen una experiencia de calidad dentro de establecimientos o instituciones. Especialmente no videntes y sordomudos, cuyo logro en el momento de realizar una compra es tener una comunicación efectiva con el vendedor.

Domingueros: Familias que les agrada o parezca importante pasar tiempo valioso juntos disfrutando de un delicioso helado, luego de algún almuerzo o en un fin de semana.

3.2.1.1.2 Propuesta de Valor

Inverno ofrece productos aptos para diabéticos y personas con intolerancia a la lactosa, se considera una heladería inclusiva ya que dispone de cartas con lectura braille para personas no videntes, además de un personal capacitado con lenguaje de señas para asesoría en la para la elección del menú.

El negocio, pretende cubrir la necesidad de tener una experiencia de calidad sin importar discapacidades o limitaciones por enfermedades como la diabetes. Por ello, espera tener

precios accesibles para el cliente con un diseño especial con escritura braille en el vaso o en la envoltura del cono.

Según lo antes mencionado, su ventaja competitiva será utilizar la estrategia de diferenciación.

3.2.1.1.3 Canales

Los clientes podrán comprar los productos en los puntos de ventas, es decir locales, y a través de la aplicación de la heladería. Además, una forma de interactuar con Inverno, será mediante redes sociales como TikTok, Instagram y Facebook así podrán conocer los productos que se ofrecen y para detalles más específicos la página web promete aclarar dudas, en cuanto a sabores, locales, números telefónicos, entre otras características importantes.

Se considera relevante la creación de las redes sociales, ya que hoy en día es uno de los canales más usados por las personas además de un método para publicitar negocios y lleguen a distintas partes de la ciudad o incluso del país.

3.2.1.1.4 Relaciones con los clientes

Debido a que Inverno desea prometer a sus clientes una experiencia de calidad lo que incluye la comunicación y el trato efectivo, es importante el método que se usará para mantener una buena relación con su consumidor. Por lo tanto, se recibirán comentarios sobre la atención al cliente por los diferentes medios de comunicación de la heladería; el buzón de mejora ayudará a tomar en cuenta si las expectativas se cumplieron y cómo mejorar.

Para captar a nuevos clientes Inverno pretende realizar promociones entre semana, concursos, ofrecer cupones según la frecuencia que se haga una compra también se permitirá probar sabores para ayudar a definir la decisión de compra del consumidor.

Además, es fundamental disponer de un espacio cómodo en donde sea posible disfrutar del helado en un lugar tranquilo.

3.2.1.1.5 Fuentes de ingresos

La fuente de ingresos inicial será el aporte de los socios que va directo al capital social. Las alianzas estratégicas también formarán parte como una fuente de ingresos ya que se podrían establecer contratos con otras heladerías y establecer criterios relacionado a la venta.

Incluso, las líneas de productos tales como helados de yogurt y artesanales tendrán un precio adecuado según el valor que los clientes estén dispuestos a pagar, de igual forma para obtener una suscripción y poder obtener promociones en la heladería.

También, se establecerán políticas de descuento según la cantidad de compra que se realice el cliente lo que ayudaría a potenciar la fidelidad con Inverno.

La publicidad de clientes externos en las redes sociales se convertiría en un gran incentivo extra y al mismo tiempo tiene la capacidad de atraer a más personas al negocio.

3.2.1.1.6 Recursos clave

Las máquinas de helados de yogurt son un recurso indispensable ya que solo así será posible vender esta línea de producto, de igual manera para los helados artesanales y el uso de una máquina asociado a estos elementos se tomará en cuenta la vitrina mostradora de helados para que el comprador tenga una visión clara de los productos que se ofrecen.

Para desarrollar este plan de negocio el personal capacitado con lenguaje de señas es un recurso clave, sin este factor, ni el contacto de la impresora Braille para las cartillas, la heladería no podría cumplir con la propuesta de valor.

Adicional a ello, la creación de una aplicación es importante porque así se podrán encontrar las promociones o descripciones de las líneas que se ofrecen.

3.2.1.1.7 Actividades clave

Inverno cumplirá con actividades como servicio al cliente con la ventaja de un personal que tenga conocimiento de lenguaje de señas, por esta razón son importantes las capacitaciones y comprobar que funcionen para quienes necesiten de este servicio.

Será posible personalizar el helado de yogurt y ofrecer promociones en las redes sociales: TikTok, Instagram, Facebook.

Además, es necesario mantenerse innovando en cuanto a sabores y presentación y tomar en cuenta la producción de los helados sin azúcar y sin lácteos de esta forma la heladería podría cumplir con su objetivo de ofrecer una experiencia de calidad y cumplir con la propuesta de valor.

3.2.1.1.8 Asociaciones clave

Los socios son importantes para las aportaciones del negocio, ellos son un gran apoyo para poder crear un negocio que cumpla con las expectativas del consumidor, además crean la oportunidad de ayudar con un camino hacia el éxito de la heladería.

Para que la propuesta de valor se cumpla es indispensable que los capacitadores tengan la experiencia necesaria para que los vendedores puedan ofrecer un servicio adecuado, las capacitaciones involucran el lenguaje de señas, cómo dar una muy buena atención al cliente y así poder asegurar la experiencia de calidad que Inverno desea promover.

Es indispensable que los proveedores claves ofrezcan materia prima de calidad para que los helados y sus extras toppings sean agradables al saborearlos.

De la misma forma, quienes distribuyan frutas, salsas como leche condensada, dulce de leche y chocolate son muy importantes para la heladería, solo así es posible ofrecer la línea de helados de yogurt con un valor agregado.

3.2.1.1.9 Estructura de Costos

En cuanto a la estructura de costos, se tomará en cuenta principalmente el arriendo de locales, la materia prima, publicidad, asesorías, capacitaciones, máquina y equipos, adecuaciones del local, pago del talento humano y canales de distribución.

Las máquinas y equipos permitirán automatizar el proceso de producción de helado de yogurt, se podrían considerar como un activo fijo, de forma que los costos podrían ser menores.

En cuanto a la materia prima, se espera obtener de un distribuidor productos de alta calidad y de esta forma evitar en lo posible desperdicios.

Con respecto a las asesorías y capacitaciones, es preferible realizarlas una vez al año o cada seis meses, así se comprueba que los vendedores tienen la capacidad de atender bien a las personas discapacitadas; este elemento también involucra el pago al talento humano. Por otro lado, las adecuaciones del lugar son muy importantes, solo así se puede presentar un espacio tranquilo y perfecto para disfrutar de un helado.

3.2.2 Lienzo del Modelo de Negocio (plantilla)

Tabla 1. Canva o Modelo de negocio
Modelo de Negocio Heladería Inverno

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACION CLIENTE	CLIENTES										
<ul style="list-style-type: none"> °Socios °Capacitadores °Proveedores claves que ofrezcan la materia prima de calidad. °Distribuidores de frutas, salsas como leche condensada, dulce de leche y chocolate. 	<ul style="list-style-type: none"> °Servicios al cliente °Capacitación para lenguaje de seña °Personalización del helado de yogurt. °Ofrecer un buen servicio para el cliente. Promociones en las redes sociales: TikTok, Instagram, Facebook. 	<p>Inverno ofrece productos aptos para diabéticos y personas con intolerancia a la lactosa.</p> <p>Heladería inclusiva ya que dispone de cartas con lectura braille para personas no videntes.</p> <p>Personal capacitado con lenguaje de señas para asesoría en la para la elección del menú.</p>	<ul style="list-style-type: none"> °Espacio cómodo para los clientes. °Promociones entre semana. °Publicidad. °Comunicación efectiva con personas con discapacidad. °Recepción de comentarios sobre la atención. °Cupones según la frecuencia del consumidor. °Buzón de mejora para °Permitir probar los sabores de helados a 	<p>Apto para todo tipo de público, dirigido especialmente para personas con discapacidad visual, sordomudos, diabéticos, intolerante a la lactosa.</p> <p>Público de distintas edades, desde familias, hasta adolescentes o niños que disfruten de los sabores más intensos de la heladería.</p>	<p style="text-align: center;">RECURSOS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> °Máquinas de helados de yogurt. °Máquina para helados artesanales. °Vitrina mostradora de helados. °Personal capacitado con lenguaje de señas. °Cartillas Braille 		<p>Precios accesibles para el cliente con un diseño especial con escritura braille en el vaso o en la envoltura del cono.</p>	<p style="text-align: center;">CANALES</p> <ul style="list-style-type: none"> °Redes sociales: "TikTok, Instagram, Face book. °Página Web con la descripción de los productos que ofrece Inverno. °Aplicación de la heladería. °Punto de venta: los locales 		<p style="text-align: center;">Estructura de COSTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> °Arriendo de locales °Materia prima °Publicidad °Asesorías °Capacitaciones °Máquina y equipos °Adecuaciones del local °Pago del talento humano °Canales de distribución 			<p style="text-align: center;">Fuentes de INGRESO</p> <ul style="list-style-type: none"> °Venta de helados tradicionales °Venta de helados de yogurt suscripción para promociones °Aporte de socios °Alianzas estratégicas °Políticas de descuento según la cantidad de compra que se realice. Publicidad de clientes externos en nuestras redes sociales. 	
<p style="text-align: center;">RECURSOS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> °Máquinas de helados de yogurt. °Máquina para helados artesanales. °Vitrina mostradora de helados. °Personal capacitado con lenguaje de señas. °Cartillas Braille 		<p>Precios accesibles para el cliente con un diseño especial con escritura braille en el vaso o en la envoltura del cono.</p>	<p style="text-align: center;">CANALES</p> <ul style="list-style-type: none"> °Redes sociales: "TikTok, Instagram, Face book. °Página Web con la descripción de los productos que ofrece Inverno. °Aplicación de la heladería. °Punto de venta: los locales 		<p style="text-align: center;">Estructura de COSTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> °Arriendo de locales °Materia prima °Publicidad °Asesorías °Capacitaciones °Máquina y equipos °Adecuaciones del local °Pago del talento humano °Canales de distribución 			<p style="text-align: center;">Fuentes de INGRESO</p> <ul style="list-style-type: none"> °Venta de helados tradicionales °Venta de helados de yogurt suscripción para promociones °Aporte de socios °Alianzas estratégicas °Políticas de descuento según la cantidad de compra que se realice. Publicidad de clientes externos en nuestras redes sociales. 						
<p style="text-align: center;">Estructura de COSTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> °Arriendo de locales °Materia prima °Publicidad °Asesorías °Capacitaciones °Máquina y equipos °Adecuaciones del local °Pago del talento humano °Canales de distribución 			<p style="text-align: center;">Fuentes de INGRESO</p> <ul style="list-style-type: none"> °Venta de helados tradicionales °Venta de helados de yogurt suscripción para promociones °Aporte de socios °Alianzas estratégicas °Políticas de descuento según la cantidad de compra que se realice. Publicidad de clientes externos en nuestras redes sociales. 											

3.2.3 Planeación o Formulación Estratégica (plantilla)

3.2.3.1 Misión

“Brindar la satisfacción de disfrutar un helado sin sentirse desplazado por un limitante y así mismo promover una experiencia de calidad a nuestros clientes.”

3.2.3.2 Visión

“Ser una heladería con un excelente servicio de atención al cliente que ofrezca productos para todo tipo de público en un horizonte de tiempo de tres años. Promoviendo la inclusión social y diferenciarse mediante su capacidad de atender con lenguaje de señas y cartas brailles.”

3.2.3.3 Valores de la empresa

1. Respeto: Es la consideración que tiene Inverno hacia sus colaboradores, clientes, partes interesadas y su entorno exterior día a día.
2. Inclusión y diversidad: Tomar en cuenta que existe una variedad de personas y así mismo de ideologías, la heladería piensa en la importancia de considerar la diversidad como una oportunidad para promover la inclusión en la sociedad.
3. Innovación: Ir de la mano con la globalización y no permitir que los años opaquen a Inverno, sino aprovecharlos para realizar cambios constantemente.
4. Pasión: Una herramienta que se apoya a la creatividad y brinda deseo por crear, inventar, trabajar y mejorar diariamente.

5. Calidad: Agrupación de características que cumplan con los requisitos del consumidor y el negocio; donde se involucre la atención del cliente y el producto que se ofrece.

3.2.3.4 Objetivos Estratégicos

-Implementar un sistema de comunicación adecuado entre superiores y subordinados para mejorar la coordinación de las actividades diarias.

- Abrir una sucursal en Guayaquil para el año 2026.

- Expandir los sabores de helado de la línea de yogurt para el año 2026.

- Posicionar a Inverno en las redes sociales para que su entorno lo conozca.

- Desarrollar estrategias según el detalle de proyección de las ventas del mes.

- Registrar los movimientos del inventario.

3.2.3.4.1 Perspectiva Financiera/Clientes

Tabla 2. Perspectiva Financiero - Clientes

LÍDER DE PROYECTO:	Melissa Romero Cáceres.
APOYO DEL PROYECTO:	Melissa Romero Cáceres.

ÁMBITO:	Financieros y Clientes
---------	------------------------

ESTRATEGIAS:	3
AVANCE DE ESTRATEGIAS:	0%

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE DE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO:	DETALLE:					
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%								
1	Ser una heladería reconocida por los clientes por su excelente servicio para el año 2025	1	Ofrecer un valor agregado al servicio atención al cliente.	Colaboradores del área	ene.-23	dic.-24	X								X						0%	Recurso Propio		
		2	Mantener actualizado los instrumentos y métodos del uso de marketing.	Colaboradores del área	ene.-23	dic.-24	X									X						0%	Recurso Propio	
		3	Diseño e innovación de la presentación de los productos.	Colaboradores del área	ene.-23	dic.-24	X									X						0%	Recurso Externo	
		4	Realizar eventos para apoyar a la comunidad de discapacitados.	Colaboradores del área	ene.-23	dic.-24	X									X						0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrat	4					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:													0%				
2	Expandir los sabores de helado de la línea de yogurt para el año 2026.	5	Análisis de la demanda de la línea de producto.	Colaboradores del área	ene.-24	dic.-25	X								X							0%	Recurso Propio	
		6	Establecer alianzas estratégicas con otros productores de helados.	Colaboradores del área	ene.-24	dic.-25	X									X						0%	Recurso Propio	
		7	Realizar controles de calidad a los productos.	Colaboradores del área	ene.-24	dic.-25	X									X						0%	Recurso Propio	
		8	Adquisición de nueva maquinaria.	Colaboradores del área	ene.-24	dic.-25	X									X						0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrat	4					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:													0%				
3	Abrir una sucursal en Guayaquil para el año 2026.	9	Análisis de mercado en Guayaquil donde se encontrará la sucursal.	Colaboradores del área	ene.-23	dic.-25	X								X							0%	Recurso Propio	
		10	Analizar el método de distribución de materia prima para la sucursal.	Colaboradores del área	ene.-23	dic.-25	X									X						0%	Recurso Propio	
		11	Selección y evaluación del personal.	Colaboradores del área	ene.-23	dic.-25	X									X						0%	Recurso Externo	
		12	Realizar un plan de expansión de Inverno	Colaboradores del área	ene.-23	dic.-25	X									X						0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrat	4					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:													0%				
3	Número total de actividades:	12					% DE AVANCE TOTAL:													0%				

Elaborado por:
Melissa Romero

Revisado por:
Jefe del área

Aprobado por:
Jefe del área

3.2.3.4.2 Perspectiva Procesos Internos

Tabla 3. Perspectiva procesos internos

LÍDER DE PROYECTO:		Melissa Romero Cáceres		ÁMBITO:		Procesos Internos		ESTRATEGIAS:					5							
APOYO DEL PROYECTO:				AVANCE DE ESTRATEGIAS:					0%											
No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE DE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO:	DETALLE:	
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%				
Finanzas																				
1	Mantener actualizada la información financiera y presentar resultados semanalmente.	1	Mantener una constancia de las transacciones que se realizan diariamente.	Colaboradores del área	ene.-23	dic.-23	X											0%	Recurso Propio	
		2	Realizar revisiones semanales para comparar los resultados.	Colaboradores del área	ene.-23	dic.-23	X												0%	Recurso Propio
		3	Registro de las compras y pagos que se realizan.	Colaboradores del área	ene.-23	dic.-23	X												0%	Recurso Propio
Número de actividades en la estrategia:		3														% DE AVANCE ESTRATÉGICO:	0%			
Marketing																				
2	Posicionar a Inverno en las redes sociales para que su entorno lo conozca.	4	Realizar estudios de mercado.	Colaboradores del área	ene.-23	may.-23	X											0%	Recurso Propio	
		5	Analizar los sectores comercializan nuestro producto.	Colaboradores del área	ene.-23	mar.-23	X											0%	Recurso Propio	
		6	Análisis del uso de redes sociales.	Colaboradores del área	ene.-23	dic.-23	X											0%	Recurso Propio	
		7	Indagar características del público objetivo.	Colaboradores del área	nov.-23	dic.-23	X											0%	Recurso Propio	
Número de actividades en la estrategia:		4														% DE AVANCE ESTRATÉGICO:	0%			
Ventas																				
3	Desarrollar estrategias según el detalle de proyección de las ventas del mes.	8	Análisis de la demanda actual	Colaboradores del área	ene.-23	dic.-23	X											0%	Recurso Propio	
		9	Analizar balances de ingresos y gastos.	Colaboradores del área	ene.-23	feb.-23	X											0%	Recurso Propio	
		10	Tener una buena difusión de nuestros productos.	Colaboradores del área	ene.-23	dic.-23	X											0%	Recurso Propio	
		11	Evaluación de los ingresos que tiene la empresa.	Colaboradores del área	ene.-23	dic.-23	X											0%	Recurso Propio	
Número de actividades en la estrategia:		4														% DE AVANCE ESTRATÉGICO:	0%			
Producción																				
4	Registrar los movimientos del inventario.	12	Control de calidad del producto final.	Colaboradores del área	ene.-23	dic.-23	X											0%	Recurso Propio	
		13	Registro de la materia prima que entra y que se usa.	Colaboradores del área	ene.-23	dic.-23	X											0%	Recurso Propio	
		14	Producir según la demanda estimada.	Colaboradores del área	ene.-23	dic.-23	X											0%	Recurso Propio	
Número de actividades en la estrategia:		3														% DE AVANCE ESTRATÉGICO:	0%			
5	Número total de actividades:	14														% DE AVANCE TOTAL:	0%			

Elaborado por: _____
Melissa Romero

Revisado por: _____
Jefe del Área

Aprobado por: _____
Jefe del Área

3.2.3.4.3 Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Tabla 4. Perspectiva aprendizaje y crecimiento

LÍDER DE PROYECTO:	Melissa Romero Cáceres	ÁMBITO:	Aprendizaje y Crecimiento	ESTRATEGIAS:	4
APOYO DEL PROYECTO:	Angélica Cáceres			AVANCE DE ESTRATEGIAS:	0%

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE	TIPO DE RECURSO	DETALLE		
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%					
1	Desarrollar un Plan de capacitación con temas de atención a clientes con discapacidad para fortalecer la relación consumidor-empresa.	1	Realizar encuestas de satisfacción del cliente.	Colaboradores del área	jul.-23	dic.-23	X											0%	Recurso Propio		
		2	Efectuar control de calidad de los productos.	Colaboradores del área	jul.-23	ene.-24	X												0%	Recurso Propio	
		3	Crear una página web con un buzón de comentarios.	Colaboradores del área	ago.-23	ene.-24	X												0%	Recurso Propio	
		4	Sistema de calificación al colaborador sobre qué tan entendible fueron sus explicaciones	Colaboradores del área	oct.-23	ene.-24	X												0%	Recurso Propio	
Número de actividades en la estrategia:		4														% DE AVANCE ESTRATÉGICO:	0%				
2	Establecer un sistema de recompensas al personal para incentivar y fidelizar a los colaboradores.	5	Analizar los puestos y las funciones que la imprenta requiere.	Colaboradores del área	ene.-23	feb.-24	X											0%	Recurso Propio		
		6	Desarrollar concursos para ascender al personal.	Colaboradores del área	may.-23	jul.-24	X											0%	Recurso Propio		
		7	Llevar un control de los roles de pagos de los empleados.	Colaboradores del área	ene.-23	dic.-24	X												0%	Recurso Propio	
		8	Realizar actividades deportivas fuera del horario de trabajo.	Colaboradores del área	jul.-23	sep.-24	X												0%	Recurso Propio	
Número de actividades en la estrategia:		4														% DE AVANCE ESTRATÉGICO:	0%				
3	Implementar un sistema de comunicación adecuado entre superiores y subordinados para mejorar la coordinación de las actividades diarias.	9	Realizar capacitaciones al personal.	Colaboradores del área	ene.-23	may.-24	X											0%	Recurso Propio		
		10	Creación de un reglamento interno de la imprenta.	Colaboradores del área	ene.-23	mar.-24	X											0%	Recurso Propio		
		11	Realizar conversatorios mensuales con el personal.	Colaboradores del área	ene.-23	dic.-24	X												0%	Recurso Propio	
		12	Tener medidas preventivas de sanción para el personal.	Colaboradores del área	ene.-23	dic.-23	X												0%	Recurso Propio	
Número de actividades en la estrategia:		4														% DE AVANCE ESTRATÉGICO:	0%				
4	Elaborar un sistema de indicadores de gestión para evaluar la labor del personal de la empresa.	13	Evaluación del personal a través del nivel de desempeño.	Colaboradores del área	ene.-23	dic.-23	X											0%	Recurso Propio		
		14	Realizar pruebas de aptitud a los empleados.	Colaboradores del área	ene.-23	mar.-23	X											0%	Recurso Propio		
		15	Revisión de las pruebas elaboradas.	Colaboradores del área	abr.-23	may.-23	X											0%	Recurso Propio		
		16	Generar indicadores del desempeño laboral del personal.	Colaboradores del área	nov.-23	dic.-23	X											0%	Recurso Propio		
Número de actividades en la estrategia:		4														% DE AVANCE ESTRATÉGICO:	0%				
4	Número total de actividades:	12														% DE AVANCE TOTAL:	0%				

Elaborado por: Melissa Romero Revisado por: Jefe del Área Aprobado por: Jefe del Área

3.2.3.5 Matriz FODA

Se elaboró una matriz Foda para analizar el entorno en el que se encontrará la empresa y desarrollar estrategias que permitan el correcto desenvolvimiento de Inverno en el mercado.

Tabla 5. Matriz FODA

Estrategias - MATRIZ FODA		
FODA	Oportunidades	Amenazas
		<p>Oportunidad uno</p> <p>Mercado potencial en crecimiento.</p> <p>Posicionamiento como una heladería inclusiva.</p> <p>Acceso a nuevo nicho de mercado.</p> <p>Alianzas estratégicas con diferentes proveedores e incluso heladerías.</p>
Fortalezas	Estrategias OFENSIVAS	Estrategias DEFENSIVAS
<p>Fortaleza uno</p> <p>Personal capacitado para atender a personas con discapacidades.</p> <p>Capacitaciones periódicas para el personal de atención al cliente.</p> <p>Productos innovadores para un público específico.</p> <p>Nueva presentación del producto a comparación de los competidores.</p>	<p>1 Realizar capacitaciones cada seis meses para mantener al personal atento con la correcta atención al cliente.</p>	<p>1 Explotar los productos innovadores para enfrentarse a la crisis económica.</p>
	<p>2 Promocionar nuevos productos periódicamente para satisfacer al nicho de mercado.</p>	<p>2 Firmar patentes que eviten la copia de características especiales de Inverno.</p>
	<p>3 Establecer alianzas estratégicas con proveedores que elaboren envases para helado.</p>	<p>3 Implementar publicidad agresiva para hacer conocer los servicios inclusivos de la heladería.</p>
Debilidades	Estrategias REORIENTACIÓN	Estrategias SUPERVIVENCIA
<p>Debilidad uno</p> <p>Falta de tecnología para la elaboración de los helados.</p> <p>Empresa nueva en el mercado.</p> <p>Falta de recursos financieros para campañas de marketing</p>	<p>1 Implementar la mejora continua dentro de la heladería para perfeccionar la calidad de los productos.</p>	<p>1 Adquirir sistemas de supervisión de calidad y verificación del uso de nuevas tecnologías.</p>
	<p>2 Establecer estrictamente los principios y valores de la empresa, además crear una historia que fidelice a los clientes.</p>	<p>2 Ofrecer incentivos que atraigan a consumidores</p>
	<p>3 Instaurar modelos de fidelización para los consumidores.</p>	<p>3 Explotar las ventajas competitivas de la heladería implementando nuevas herramientas de marketing especialmente digital.</p>

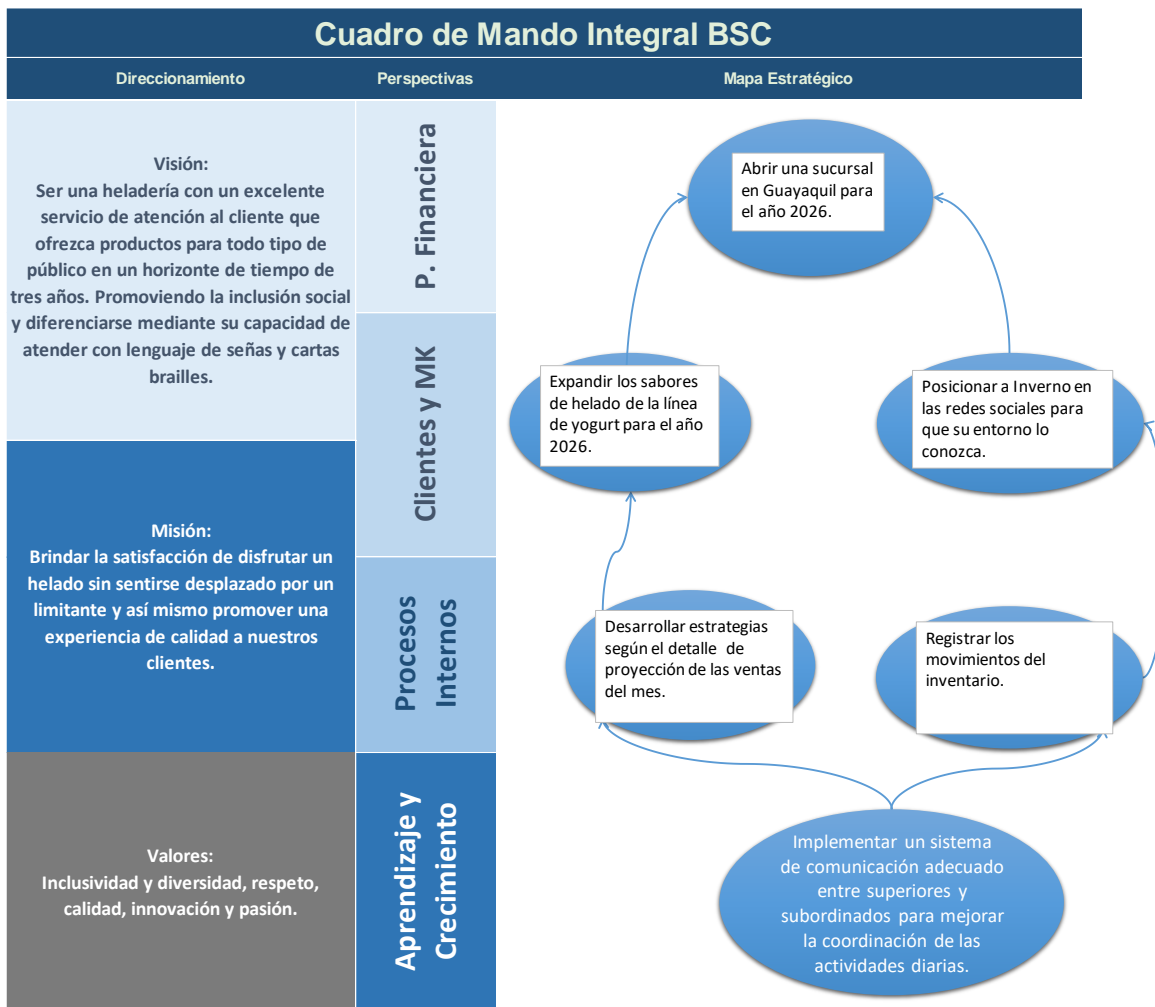
3.2.3.6 Cadena de Valor

Tabla 6. Cadena de Valor

Cadena de Valor Heladería Inverno Cía. Ltda.					
Actividades de Soporte o de apoyo	Infraestructura de la Heladería				
	Establecer relaciones con terceros para aumentar el tamaño de la heladería, contar con un establecimiento que disponga de un espacio adecuado para su funcionamiento. Heladería con parqueadero disponible de un solo piso y con una sección en donde se pueda preparar el helado. En cuanto a la estructura organizacional, será con mediante los departamentos de: Marketing, Producción, Finanzas y Ventas.				
	Gestión de Recursos Humanos				
	Inverno Cía. Ltda. contará con un personal altamente capacitado para atender a clientes con discapacidad visual y sordomudos. Este es un recurso primordial para el proyecto ya que se desea dar una experiencia de calidad. Para el área de producción del helado será necesario que el personal tenga experiencia en el ámbito.				
	Desarrollo tecnológico				
Actividades primarias	El diseño para la presentación del producto llevará escritura braille de igual forma que su menú de helado. Se realizará análisis del mercado para aprovechar nuevos segmentos. Además la implementación de sistemas de calidad para estar en constante mejora. La heladería contará con acceso a internet y a sistemas instalados para el procesamiento de datos.				
	Compras				
	La compra de insumos y materia prima serán de calidad y adquirida por proveedores que la aseguren, además la adquisición de maquinarias deberá ser moderna. El aprovisionamiento de la heladería se realizará según el inventario y las proyecciones de demanda.				
	Logística	Operaciones	Logística de salida	Marketing y ventas	Servicios
	<ul style="list-style-type: none"> °Control de calidad de materia prima. °Almacenamiento en un refrigerador para los helados. °Evaluación a los proveedores. °Cumplimiento de políticas de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> °Producción de los helados artesanales. °Control de calidad a los procesos para la elaboración del helado. °Innovación en los toppings y sabores para ofrecer. °Ofrecer una variedad de opciones para la presentación en la línea de yogurt. °Mantenimiento periódico de las maquinarias y vitrinas del establecimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> °Registro de los movimientos del inventario. °Se realizará delivery solo en ocasiones especiales o para pedidos grandes. ° Variedad para la forma de pago del cliente. °Informes de productos con no conformidades. °Análisis del grado de atención al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> °Creación de una página web para la heladería Inverno. °Publicidad en redes sociales. °Promociones y descuentos según cantidad de cupones. °Promociones según fechas establecidas por la heladería. °Anuncios en otros locales. °Beneficios por consumos. 	<ul style="list-style-type: none"> °Soporte del asistente virtual a través de la página web de la heladería. °Medio de comunicación para quejas o solicitudes a través de las redes sociales o correo de la heladería. °Buzón de sugerencias en el establecimiento. °Contacto con el cliente luego de una semana para asegurarse de su satisfacción. °Resolución de quejas presencialmente o de forma virtual.

3.2.3.7 Acciones Estratégicas (gráfico plantilla)

Tabla 7. Cuadro de Mando Integral BSC



3.2.3.8 Políticas

3.2.3.8.1 Administrativas

- La administración se preocupará por organizar capacitaciones a sus empleados periódicamente.
- Los colaboradores, deberán cumplir con las capacitaciones de atención al cliente para discapacitados.
- Desarrollar objetivos estratégicos enfocados en la optimización de recursos.
- Deberá planificarse semestralmente un rediseño o innovación de la presentación de los productos.
- Se establecen horarios para revisión de la actualización de facturación electrónica.
- Controlar y verificar los balances de la heladería periódicamente.
- Se deberá realizar un control para verificar que producción verifica la calidad de los productos finales.
- Para elegir a un nuevo personal será indispensable realizar pruebas aptitudinales.

3.2.3.8.2 Para Empleados

- Los empleados deberán registrar su hora de ingreso y salida diariamente, tomando en cuenta las horas establecidas según su contrato laboral.
- El uso de vestimenta adecuada para su seguridad en el Área de producción será obligatorio.
- El uso de vestimenta adecuada para la atención a clientes será obligatorio, puede incluir el uso de mascarillas, gorros para cabello, guantes, mandiles, entre otros.
- En cuanto a las horas extras, se deberá llenar un documento registrando aquellas horas juntos a las actividades realizadas y sin olvidar la fecha.
- Para los colaboradores asignados para laborar dentro del establecimiento, será indispensable llevar un registro de limpieza antes y después de abrir la Heladería.

- Para formar parte de una capacitación extra a las que son obligatorias para el personal, será necesario presentar un requerimiento a su superior y ser aprobado por el mismo.
- Los empleados tienen prohibido el consumo de bebidas alcohólicas u otros estupefacientes dentro del establecimiento y durante sus horas de trabajo.
- Las actividades asignadas para el cumplimiento de proyectos, deberán registrarse periódicamente, según lo establecido por el superior.

3.2.3.8.3 Para Clientes

- Brindar una experiencia de calidad a todos los clientes sin excluir a personas con discapacidad o quienes sufran de algún tipo de enfermedad.
- Mantener un proceso de Post-venta para calificar la experiencia del cliente.
- Asegurarse de brindar una excelente experiencia mediante la creación de espacios dirigidos especialmente para el cliente, tales como buzón de sugerencias, encuestas, entre otros.
- Se deberá tener una base de datos con la información esencial de los clientes.
- Mantener a los clientes informados de los nuevos productos o cambios de precios.
- Brindar la opción de comunicarse mediante lenguaje de señas en caso de ser necesario para el cliente.
- Brindar las cartas con escritura braille a quien lo requiera.

3.2.3.8.4 Para Proveedores

- Los proveedores deberán seguir los reglamentos impuestos por Inverno Cía. Ltda.
- Para la aceptación de la entrega de productos por los proveedores, deberá firmarse el registro de evaluación de la calidad.
- Los proveedores deberán informar con anticipación algún cambio de precio y ser aprobado entre ambas partes.
- Luego del proceso de compra y adquisición de materia prima se llevará un registro del inventario.

- Cada semana se registrarán los movimientos del inventario.
- Para firmar un contrato con nuevos proveedores, se realizará un análisis de precios, fechas de entrega, calidad de producto y experiencia del proveedor.
- Cada seis meses se realizarán auditorías físicas a los proveedores.
- Los criterios para la evaluación de proveedores serán realizados por el gerente general.

3.2.4 Organización

3.2.4.1 Organigrama Estructural

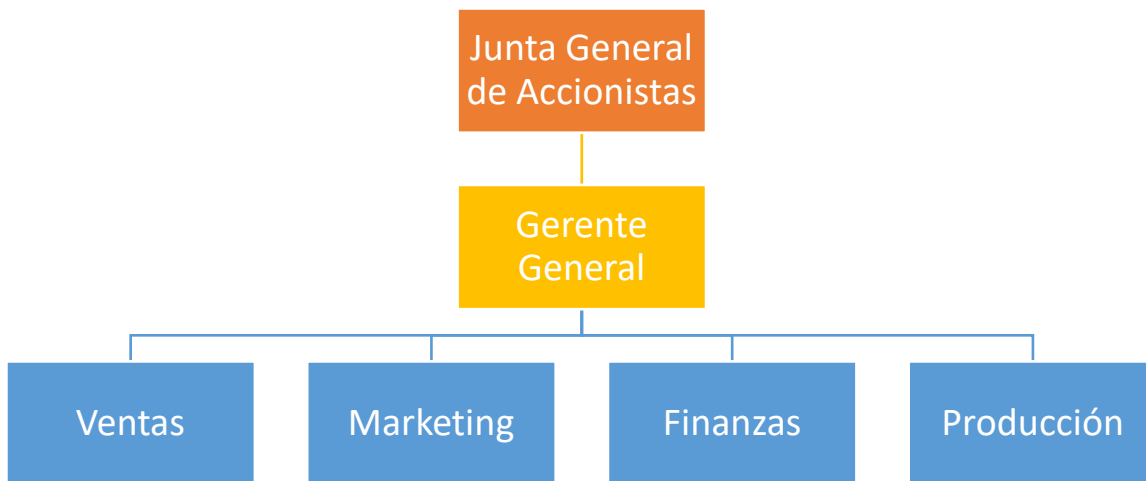


Figura 8. Organigrama Estructural

3.2.4.2 Organigrama Funcional

Junta General de Accionistas

- Representar legalmente a la heladería Inverno.
- Definir expectativas y propósitos para la organización y verificar que se esté cumpliendo con el plan estratégico.
- Modificación de los estatutos de la empresa.
- Aprobación de planes estratégicos y modelo de negocio.
- Subcontratar a instituciones que realicen auditorías y monitorearlas.
- Resolución de conflictos relacionados a lazos con grupos de interés o stakeholders.
- Identificar riesgos para la heladería y tener reuniones para tratarlos.
- Resguardar las buenas prácticas del gobierno corporativo.
- Designar y remover a miembros de la heladería.
- Preocuparse por el futuro de la empresa y planear cambios en la heladería para dentro de un tiempo determinado.

Gerente General

- Supervisar a los demás departamentos de la empresa para controlar que se esté llevando a cabo las actividades necesarias para poder cumplir los objetivos planteados.
- Analizar tipos de problemas que se presenten de distintos aspectos, tanto administrativos como financieros.
- Realizar análisis de los resultados financieros, contables y relacionados para tomar decisiones para la organización.
- Planear objetivos para corto y largo plazo.
- Organizar los recursos que cuente o que disponga la heladería.
- Motivar a las demás áreas de la de la heladería para mantener un buen ambiente laboral

- Tomar decisiones en momentos cruciales de la heladería, tomando en cuenta las variables necesarias.
- Establecer políticas dirigidas a las áreas de la empresa.
- Elaboración de planes estratégicos y operativos para la heladería.
- Revisar los sistemas de control de los departamentos.

Departamento de Ventas

- Mantener las ventas de la heladería y analizar métodos para incrementarlas.
- Asumir proyectos donde involucren la planeación de nuevas actividades que mejoren el funcionamiento de la heladería.
- Realizar proyecciones sobre ventas para años futuros.
- Proporcionar estrategias de ventas hacia distintos tipos de clientes.
- Dar atención al cliente mediante vía telefónica, presencial, plataformas y redes sociales.
- Establecer un seguimiento periódico para observar el comportamiento de los indicadores de rendimiento.
- Creación de objetivos y metas claras para dentro de un periodo de ventas.
- Fidelizar al cliente mediante técnicas de atención al cliente, como la creación de lazos.
- Manejar la comunicación efectiva con los clientes y ser empáticos con lo que desean en el momento de atención.
- Registrar diariamente lo que es vendido al consumidor y tomar en cuenta el nivel de satisfacción.

Departamento de Marketing

- Desarrollo continuo del entorno digital de la heladería.
- Actualización de las tendencias según los análisis al entorno, de forma que será más fácil dirigirse al público.
- Impulsar el posicionamiento de la marca de la heladería.

- Trabajar en la promoción de las líneas de la heladería para que sean más atractivas hacia los clientes.
- Fomentar una correcta comunicación hacia sus consumidores y así dar un valor agregado a la empresa.
- Involucrarse en la comunicación interna de los trabajadores de la heladería, tener la cuenta que los colaboradores conozcan los productos.
- Recopilación de información necesaria para agregar valor a los helados de Inverno.
- Innovar periódicamente la publicidad y ofertas.
- Proponer ideas que generen oportunidades frente al entorno externo.
- Evaluar la dirección de la empresa para analizar en qué mercados es posible introducirse.

Departamento de Finanzas

- Diseño y estructuración de los estados financieros.
- Controlar el desempeño financiero de la heladería a corto y largo plazo.
- Realizar presupuestos adecuados para la vida de la heladería.
- Diagnóstico y análisis de la información contable y financiera.
- Reportes periódicos del estado financiero de Inverno.
- Cancelar las obligaciones de la empresa.
- Gestionar todos los gastos relacionados con los trabajadores de la heladería.
- Realizar todo tipo de proceso contable.
- Mantener actualizado todo lo que se podría considerar un riesgo, tales como seguros.
- Conocer el mercado en el que se encuentra involucrado los helados.

Departamento de Producción

- Innovación dentro de las líneas de productos que tiene la heladería.
- Minimizar los costos de producción.
- Plan para mejorar los procesos de producción.

- Obtención de la materia prima para la elaboración de los helados.
- Controlar que no se produzcan desperdicios dentro de los procesos de producción.
- Establecer controles de calidad para las líneas de helados, verificar periódicamente que se esté cumpliendo con los requisitos y así evitar no conformidades.
- Dar mantenimiento a las máquinas de helados y a los equipos que se usen dentro de la heladería.
- Realizar una correcta selección de proveedores y controlar la calidad de lo que proporcionen.
- Establecer plazos para la elaboración de los helados deslactosados y para diabéticos.
- Tener en cuenta el stock de los productos puestos a la venta.

3.2.5 Control

3.2.5.1 Monitoreo Administrativo

Tabla 8. Monitoreo Administrativo

LÍDER DE PROYECTO:		Melissa Romero Cáceres									
APOYO DEL PROYECTO:		Angélica Cáceres									
MONITOREO:		Administrativo Empresarial									
No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APORTE						
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%		
1	Realizar estudios de mercado para tener datos reales de la demanda.	Colaboradores del área.	X					X			
2	Establecer alianzas estratégicas con empresas distribuidoras de la materia prima necesaria.	Colaboradores del área.	X			X					
3	Realizar descuentos según la cantidad de cupones del cliente.	Colaboradores del área.	X					X			
5	Revisión y aprobación del producto final.	Colaboradores del área.	X						X		
6	Realizar encuestas de satisfacción del cliente.	Colaboradores del área.	X				X				
7	Medición del número de ventas mensualmente.	Colaboradores del área.	X				X				
8	Mantener un control de calidad del producto final.	Colaboradores del área.	X						X		
9	Optimizar los recursos.	Colaboradores del área.	X				X				
10	Brindar un valor agregado en el diseño de los productos.	Colaboradores del área.	X					X			
11	Analizar si es necesaria la adquisición de maquinaria.	Colaboradores del área.	X			X					
12	Registro diario de las transacciones financieras de la heladería.	Colaboradores del área.	X						X		
13	Realizar arqueos de caja diario por la persona asignada.	Colaboradores del área.	X						X		
14	Tener facturación electrónica al día.	Colaboradores del área.	X						X		
15	Revisión y aprobación de los balances.	Colaboradores del área.	X					X			
16	Llevar un registro de las retenciones realizadas por la imprenta.	Colaboradores del área.	X						X		
17	Archivar las facturas originales.	Colaboradores del área.	X						X		
18	Capacitar al personal con el lenguaje de señas.	Colaboradores del área.	X				X				
19	Realizar pruebas de aptitud a los empleados.	Colaboradores del área.	X				X				
Elaborado por:		Melissa Romero Gerente General		Revisado por:		Colaboradores del área.		Aprobado por:		Jefes de las áreas.	

3.2.5.2 Monitoreo Administrativo de Empleados

Tabla 9. Monitoreo de Empleados

LÍDER DE PROYECTO: Melissa Romero Cáceres	
APOYO DEL PROYECTO: Angélica Cáceres	
MONITOREO: Empleados	

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APORTE					
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%	
1	Registro de hora de ingreso y salida del personal en hojas de control.	Colaboradores del área.	X							X
2	Uso de uniforme adecuado para el personal.	Colaboradores del área.	X							X
3	Informe de actividades para el personal contratado.	Colaboradores del área.	X							X
5	Trabajar las horas establecidas según su contrato.	Colaboradores del área.	X							X
6	Las horas extras deben ser notificadas al jefe de recursos humanos con las actividades realizadas durante ese tiempo.	Colaboradores del área.	X						X	
7	Establecer normas de seguridad interna para cada área de la heladería.	Colaboradores del área.	X						X	
8	Establecer normas, para el consumo responsable de bebidas alcohólicas en diversas situaciones.	Colaboradores del área.	X						X	
9	Informar a las distintas áreas el cumplimiento de las funciones asignadas para alcanzar objetivos de proyectos.	Colaboradores del área.	X						X	
11	Para formar parte de las siguientes capacitaciones realizar un requerimiento a su superior.	Colaboradores del área.	X				X			
12	Limpiar el establecimiento a la hora de ingreso y salida.	Colaboradores del área.	X							X

Elaborado por: _____ Melissa Romero Gerente General	Revisado por: _____ Colaboradores del Área
	Aprobado por: _____ Jefes del Área

3.2.5.3 Monitoreo Administrativo de Clientes

Tabla 10. Monitoreo de clientes

LÍDER DE PROYECTO:		Melissa Romero Cáceres							
APOYO DEL PROYECTO:		Angélica Cáceres							
MONITOREO:		Clientes							
No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APORTE				
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%
1	Creación de una base de datos con información del cliente.	Colaboradores del área.	X					X	
2	Tener un buzón de sugerencias cerca de la vista del cliente.	Colaboradores del área.	X						X
3	Crear una sección especial para atención al cliente de la heladería.	Colaboradores del área.	X				X		
5	Realizar encuestas periódicas de satisfacción del cliente.	Colaboradores del área.	X					X	
6	Enviar un comprador por parte de la heladería para tomar anotaciones de la atención al cliente.	Colaboradores del área.	X			X			
7	Contactar al cliente mediante correo electrónico después de una semana para saber sus comentarios sobre el producto final.	Colaboradores del área.	X				X		
Elaborado por:		Revisado por:							
Melissa Romero Cáceres		Colaboradores del Área							
Gerente General									
		Aprobado por:							
		Jefes del Área							

3.2.5.4 Monitoreo Administrativo de Proveedores

Tabla 11. Monitoreo Administrativo de proveedores

LÍDER DE PROYECTO:		Melissa Romero Cáceres	
APOYO DEL PROYECTO:		Angélica Cáceres	
MONITOREO:		Proveedores	

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APORTE				
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%
1	Evaluación de la calidad de materia prima entregada por proveedores.	Colaboradores del área.	X					X	
2	Auditorias físicas a proveedores.	Colaboradores del área.	X						X
3	Evaluación y calificación de proveedores.	Colaboradores del área.	X						X
5	Control de los desabastecimientos.	Colaboradores del área.	X					X	
6	Control del tiempo de entrega de la materia prima a la heladería.	Colaboradores del área.	X						X
7	Control de los medios de transporte utilizados por los proveedores.	Colaboradores del área.	X					X	
8	Control semanal de inventarios.	Colaboradores del área.	X						X
9	Definir criterios para la aceptación de materiales por los proveedores.	Colaboradores del área.	X						X
10	Analizar los precios impuestos por los proveedores.	Colaboradores del área.	X						X

Elaborado por:	Revisado por:
_____	_____
Melissa Romero Cáceres	Colaboradores del Área
Gerente General	
	Aprobado por:

	Jefes del Área

CAPÍTULO 4: Discusión y resultados

4.1 Preparación de información componente económico

4.1.1 Activos

4.1.1.1 Activos Fijos

Para la selección de activos fijos se cotizó a distintos proveedores y Gelart fue seleccionado para la compra de maquinaria para la producción de helado artesanal y de yogurt.

Tabla 12. Activos fijos

INVERSION TOTAL	VALOR	
ACTIVOS FIJOS	\$ 35,017.43	
Gastos de Constitución	\$ 600.00	Gastos de Constitución
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 4,382.57	4,982.57
TOTAL INVERSIÓN	\$ 40,000.00	

Tabla 13. Total, activos

DETALLE	VALOR
Instalaciones	\$ 1.300,00
Maquinaria y equipo	\$ 30.512,90
Equipo de oficina	\$ 55,13
Equipo de computación	\$ 2.571,96
Muebles y enseres	\$ 577,44
	\$ -
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 35.017,43

Tabla 14. Instalaciones

Instalaciones				
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO GLOBAL
Infraestructura de la heladería	1	\$ 1.00	\$ 1,300.00	\$ 1,300.00
			TOTAL:	\$ 1,300.00

Tabla 15. Equipos de oficina

EQUIPOS DE OFICINA			
DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Calculadora	1	\$ 15.50	\$ 15.50
Grapadora	1	\$ 7.00	\$ 7.00
Perforadora	1	\$ 5.15	\$ 5.15
Dispensador de cinta adhesiva	1	\$ 3.19	\$ 3.19
Teléfono inalámbrico Uniden	1	\$ 24.29	\$ 24.29
		\$ -	\$ -
TOTAL EQUIPO DE OFICINA			\$ 55.13

Tabla 16. Maquinaria y equipo

MAQUINARIA Y EQUIPO			
DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Congelador horizontal Oster 14 pies cúbicos	1	\$ 649.00	\$ 649.00
Indurama Refrigeradora /RI - 395Cd Qua	1	\$ 489.00	\$ 489.00
Unicel para transportar Vasijas de helado	1	\$ 290.00	\$ 290.00
Máquina monosabor hacer helado	1	\$ 16,500.00	\$ 16,500.00
Ultra congelador Hiber	1	\$ 6,150.00	\$ 6,150.00
Mantecadora	1	\$ 5,600.00	\$ 5,600.00
Batidora de inversión más Jarra UMCO	1	\$ 33.43	\$ 33.43
Licuada Oster Reversible Motor original	1	\$ 89.99	\$ 89.99
Lavador de cucharas para helados	1	\$ 15.00	\$ 15.00
Cuchareta helados	3	\$ 7.16	\$ 21.48
Utencilios adicionales	1	\$ 50.00	\$ 50.00
Pasteurizadora	1	\$ 625.00	\$ 625.00
		\$ -	\$ -
		\$ -	\$ -
		\$ -	\$ -
TOTAL MAQUINARIA Y EQUIPO			\$ 30,512.90

Tabla 17. Equipo de Cómputo

EQUIPO DE COMPUTO			
DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Laptop / notebook Dell Inspiron 3505 AMD R3	1	\$ 659.99	\$ 659.99
Caja registradora Casio	1	\$ 500.00	\$ 500.00
Impresora Epson L3110 33	1	\$ 249.00	\$ 249.00
Datafast	1	\$ 540.00	\$ 540.00
Smart TV de 32 pulgadas HD	1	\$ 363.97	\$ 363.97
Kit de video vigilancia	1	\$ 259.00	\$ 259.00
		\$ -	\$ -
		\$ -	\$ -
TOTAL EQUIPO DE COMPUTO			\$ 2,571.96

Tabla 18. Muebles y Enseres

MUEBLES Y ENSERES			
DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Mesas tipo 1	6	\$ 28.65	\$ 171.90
Sillas tipo 1	14	\$ 12.00	\$ 168.00
Señaléticas de emergencia	4	\$ 3.00	\$ 12.00
Lámparas	4	\$ 5.25	\$ 21.00
Estantes	2	\$ 24.00	\$ 48.00
Basureros	2	\$ 12.00	\$ 24.00
Extintor 20 lbs para el local	2	\$ 41.27	\$ 82.54
Menú con escritura braille (paquete de 35 u)	1	\$ 50.00	\$ 50.00
		\$ -	\$ -
		\$ -	\$ -
		\$ -	\$ -
TOTAL MUEBLES Y ENSERES			\$ 577.44

4.1.2 Costos y gastos

Tabla 19. Costo de Ventas

Costo de ventas					
DETALLE	2022	2023	2024	2025	2026
SALDO INICIAL	\$ 184	\$ 189	\$ 195	\$ 201	\$ 207
COMPRAS	\$ 11,036	\$ 12,691	\$ 14,595	\$ 16,054	\$ 17,338
SALDO DISPONIBLE	\$ 11,220	\$ 12,880	\$ 14,790	\$ 16,255	\$ 17,545
COSTO DE VENTAS	\$ 23,028	\$ 25,609	\$ 27,901	\$ 29,759	\$ 31,455
MOD	\$ 9,227	\$ 10,070	\$ 10,372	\$ 10,683	\$ 11,004
CIF	\$ 2,771	\$ 2,854	\$ 2,940	\$ 3,028	\$ 3,119
SALDO FINAL	\$ 189	\$ 195	\$ 201	\$ 207	\$ 213
COSTOS DE VENTAS	\$ 23,027.76	\$ 25,609	\$ 27,901	\$ 29,759	\$ 31,455

Movimiento proveedores 1,918.98 121.55 2.96 días

4.1.2.1 Gastos Administrativos

Tabla 20. Gastos Administrativos

GASTOS ADMINISTRATIVOS					
DETALLE	2022	2023	2024	2025	2026
Suministros de Oficina	\$ 128	\$ 132	\$ 136	\$ 140	\$ 144
Sueldos y Salarios	\$ 28,745	\$ 31,565	\$ 32,511	\$ 33,487	\$ 34,491
Servicios Básicos	\$ 1,860	\$ 1,916	\$ 1,973	\$ 2,032	\$ 2,093
Depreciaciones	\$ 4,037	\$ 4,037	\$ 4,037	\$ 3,180	\$ 3,180
Arriendos	\$ 6,600	\$ 6,798	\$ 7,002	\$ 7,212	\$ 7,428
Gastos Constitución	\$ 600				
TOTAL	\$ 41,970	\$ 44,447	\$ 45,659	\$ 46,051	\$ 47,337

4.1.2.2 Gastos de Ventas

4.1.3 Estado de situación financiera

Tabla 21. Gastos de ventas

GASTOS DE VENTAS					
DETALLE	2022	2023	2024	2025	2026
Redes Sociales	\$ 2,000	\$ 2,060	\$ 2,122	\$ 2,185	\$ 2,251
Capacitación lenguaje de señas	\$ 80	\$ 82	\$ 85	\$ 87	\$ 90
Sueldos y Salarios	\$ 6,995	\$ 7,642	\$ 7,872	\$ 8,108	\$ 8,351
TOTAL	\$ 9,074.65	\$ 9,785	\$ 10,078	\$ 10,381	\$ 10,692

4.1.4 Estado de Resultado Integral

A través de este estado se visualiza las operaciones de la heladería.

Tabla 22. Estado de Resultado Integral

ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL	
DETALLE	2022
VENTAS	\$ 95.895,00
Costos de Ventas	\$ 23.027,76
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 72.867,24
GASTOS OPERACIONALES	\$ 51.044,72
Gastos Administrativos	\$ 48.964,72
Suministros de Oficina	\$ 128,00
Sueldos y Salarios Admi	\$ 28.745,20
Sueldos y Salarios Ventas	\$ 6.994,65
Servicios Básicos	\$ 1.860,00
Arriendos	\$ 6.600,00
Depreciaciones	\$ 4.036,87
Gastos Constitución	\$ 600,00
Gastos de Ventas	\$ 2.080,00
Redes Sociales	\$ 2.000,00
Hosting y dominio	\$ 80,00
Gasto financiero	\$ 5.705,60
Comisión de T/C	\$ 5.705,60
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 16.116,92
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 16.116,92
15% Partic. Trabajadores	\$ 2.417,54
UTILIDAD ANTES IMPUESTO RENTA	\$ 13.699,38
25 % Impuesto a la Renta	\$ 3.424,85
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 10.274,54

Tabla 23. Participación trabajadores

Movimientos de 15% Ptu por pagar					
Año2019	2022	2023	2024	2025	2026
Saldo inicial		\$ 2,417.54	\$ 3,581.51	\$ 5,345.61	\$ 6,751.89
Provisión	\$ 2,417.54	\$ 3,581.51	\$ 5,345.61	\$ 6,751.89	\$ 7,832.37
Total por pagar	2,417.54	5,999.05	8,927.12	12,097.50	14,584.26
Pago		\$ 2,417.54	\$ 3,581.51	\$ 5,345.61	\$ 6,751.89
Saldo Final	2,417.54	3,581.51	5,345.61	6,751.89	7,832.37
Año2019	2022	2023	2024	2025	2026
Saldo inicial		\$ 3,424.85	\$ 5,073.81	\$ 7,572.94	\$ 9,565.18
Provisión	\$ 3,424.85	\$ 5,073.81	\$ 7,572.94	\$ 9,565.18	\$ 11,095.86
Total por pagar	3,424.85	8,498.65	12,646.75	17,138.12	20,661.03
Pago		\$ 3,424.85	\$ 5,073.81	\$ 7,572.94	\$ 9,565.18
Saldo Final	3,424.85	5,073.81	7,572.94	9,565.18	11,095.86

4.1.5 Presupuesto

4.1.5.1 Ingresos

Los ingresos de la heladería se basan de la venta de once tipos de productos:

- Helado Artesanal en cono/vaso una bolita
- Helado Artesanal en cono/vaso tres bolitas
- Helado Artesanal en cono/vaso dos bolitas
- Helado de yogurt con 3 toppings y una salsa (8 Oz)
- Helado de yogurt con 4 toppings y dos salsas (10 Oz)
- Helado de yogurt con 5 toppings y tres salsas (12 Oz)
- Litro de Helado Artesanal
- Litro helado de Yogurt
- Helado Artesanal en cono/vaso una bolita + 1 topping y una salsa
- Helado Artesanal en cono/vaso dos bolitas + 2 toppings y dos salsas
- Helado Artesanal en cono/vaso tres bolitas + 1 topping y una salsa

Tabla 24. Ingresos

DETALLE	% CRECIMIENTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		2022	2023	2024	2025	2026
VENTAS	Variable	\$ 95,895	\$ 110,279	\$ 126,821	\$ 139,503	\$ 150,664
TOTAL INGRESOS		\$ 95,895.00	\$ 110,279	\$ 126,821	\$ 139,503	\$ 150,664

4.1.5.2 Egresos

Tabla 25. Egresos

DETALLE	% CRECIMIENTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		2022	2023	2024	2025	2026
COMPRAS	Variable	\$ 11,035.58	\$ 12,691	\$ 14,595	\$ 16,054	\$ 17,338
TOTAL EGRESOS		\$ 11,036	\$ 12,691	\$ 14,595	\$ 16,054	\$ 17,338

4.1.6 Estados Financieros

4.1.6.2 Estado de Resultados Integral

Tabla 26. Estado de Resultado Integral

ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL					
DETALLE	2022	2023	2024	2025	2026
(+) VENTAS	\$ 95,895.00	\$ 110,279.25	\$ 126,821.14	\$ 139,503.25	\$ 150,663.51
(-) Costos de Ventas	\$ 23,027.76	\$ 25,609.36	\$ 27,900.56	\$ 29,759.19	\$ 31,454.67
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 72,867.24	\$ 84,669.89	\$ 98,920.58	\$ 109,744.06	\$ 119,208.84
(-) GASTOS OPERACIONALES	\$ 51,044.72	\$ 54,231.70	\$ 55,737.55	\$ 56,431.25	\$ 58,028.80
Gastos Administrativos	\$ 48,964.72	\$ 52,089.30	\$ 53,530.88	\$ 54,158.38	\$ 55,687.74
Suministros de Oficina	\$ 128.00	\$ 131.84	\$ 135.80	\$ 139.87	\$ 144.07
Sueldos y Salarios Admi	\$ 28,745.20	\$ 31,564.56	\$ 32,511.49	\$ 33,486.84	\$ 34,491.44
Sueldos y Salarios Ventas	\$ 6,994.65	\$ 7,642.24	\$ 7,871.51	\$ 8,107.65	\$ 8,350.88
Servicios Básicos	\$ 1,860.00	\$ 1,915.80	\$ 1,973.27	\$ 2,032.47	\$ 2,093.45
Arriendos	\$ 6,600.00	\$ 6,798.00	\$ 7,001.94	\$ 7,212.00	\$ 7,428.36
Depreciaciones	\$ 4,036.87	\$ 4,036.87	\$ 4,036.87	\$ 3,179.55	\$ 3,179.55
Gastos Constitución	\$ 600.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos de Ventas	\$ 2,080.00	\$ 2,142.40	\$ 2,206.67	\$ 2,272.87	\$ 2,341.06
Redes Sociales	\$ 2,000.00	\$ 2,060.00	\$ 2,121.80	\$ 2,185.45	\$ 2,251.02
Hosting y dominio	\$ 80.00	\$ 82.40	\$ 84.87	\$ 87.42	\$ 90.04
Gasto financiero	\$ 5,705.60	\$ 6,561.44	\$ 7,545.66	\$ 8,300.22	\$ 8,964.24
Comisión de T/C	\$ 5,705.60	\$ 6,561.44	\$ 7,545.66	\$ 8,300.22	\$ 8,964.24
(=) UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 16,116.92	\$ 23,876.74	\$ 35,637.38	\$ 45,012.59	\$ 52,215.80
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 16,116.92	\$ 23,876.74	\$ 35,637.38	\$ 45,012.59	\$ 52,215.80
(-) 15% Partic. Trabajadores	\$ 2,417.54	\$ 3,581.51	\$ 5,345.61	\$ 6,751.89	\$ 7,832.37
(=) UTILIDAD ANTES IMPUESTO RENTA	\$ 13,699.38	\$ 20,295.23	\$ 30,291.77	\$ 38,260.70	\$ 44,383.43
(-) 25 % Impuesto a la Renta	\$ 3,424.85	\$ 5,073.81	\$ 7,572.94	\$ 9,565.18	\$ 11,095.86
(=) UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 10,274.54	\$ 15,221.42	\$ 22,718.83	\$ 28,695.53	\$ 33,287.58

\$ 110,197.89

4.1.6.1 Estado de Situación Proyectado

El estado de Situación proyectado se realizó con una visión de 5 años, de forma que el estado expone la situación para la heladería según el impacto de los activos, pasivos y patrimonio.

Tabla 27. Estado de Situación Proyectado

ESTADO DE SITUACIÓN PRO YECTADO						
DETALLE CUENTA	2022	2023	2024	2025	2026	2027
ACTIVOS						
CORRIENTES	\$5,166.50	\$27,641.02	\$50,006.63	\$81,355.38	\$116,885.95	\$156,192.78
Caja / Bancos	\$4,982.57	\$27,451.58	\$49,811.50	\$81,154.40	\$116,678.93	\$155,979.56
Inventario mercadería	\$183.93	\$189.44	\$195.13	\$200.98	\$207.01	\$213.22
NO CORRIENTES						
TOTAL PPE	\$35,017.43	\$30,980.56	\$26,943.70	\$22,906.83	\$19,727.28	\$ 16,547.74
Instalaciones	\$1,300.00	\$1,300.00	\$1,300.00	\$1,300.00	\$1,300.00	\$1,300.00
Maquinaria y equipo	\$30,512.90	\$30,512.90	\$30,512.90	\$30,512.90	\$30,512.90	\$30,512.90
Equipo de oficina	\$55.13	\$55.13	\$55.13	\$55.13	\$55.13	\$55.13
Equipo de computación	\$2,571.96	\$2,571.96	\$2,571.96	\$2,571.96	\$2,571.96	\$2,571.96
Muebles y enseres	\$577.44	\$577.44	\$577.44	\$577.44	\$577.44	\$577.44
0	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA		-\$4,036.87	-\$8,073.73	-\$12,110.60	-\$15,290.15	-\$18,469.70
TOTAL ACTIVOS	\$40,183.93	\$58,621.58	\$76,950.33	\$104,262.21	\$136,613.23	\$ 172,740.52
PASIVOS						
PROVEEDORES		\$1,029.99	\$1,184.49	\$1,362.16	\$1,498.37	\$1,618.24
IVA por pagar		\$669.75	\$791.01	\$923.97	\$1,024.97	\$1,113.29
IESS por pagar		\$621.00	\$639.63	\$658.82	\$678.58	\$698.94
15% Participación Trabajadores por pagar		\$2,417.54	\$3,581.51	\$5,345.61	\$6,751.89	\$7,832.37
25% Impuesto a la Renta por pagar		\$3,424.85	\$5,073.81	\$7,572.94	\$9,565.18	\$11,095.86
TOTAL PASIVOS	-	\$8,163.12	\$11,270.44	\$15,863.50	\$19,518.99	\$22,358.70
PATRIMONIO						
Capital Social	\$40,183.93	\$40,183.93	\$40,183.93	\$40,183.93	\$40,183.93	\$40,183.93
Utilidad del Ejercicio		\$10,274.54	\$15,221.42	\$22,718.83	\$28,695.53	\$33,287.58
Utilidad retenida		\$0.00	\$10,274.54	\$25,495.96	\$48,214.79	\$76,910.31
TOTAL PATRIMONIO	\$40,183.93	\$50,458.46	\$65,679.89	\$88,398.71	\$117,094.24	\$ 150,381.82
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$40,183.93	\$58,621.58	\$76,950.33	\$104,262.21	\$136,613.23	\$ 172,740.52
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

4.1.6.3 Flujo de Efectivo

El estado de flujo permite observar los movimientos de efectivo dentro de Inverno a través de los años.

Tabla 28. Flujo de Caja

FLUJO DE CAJA						
DETALLE	2022	2023	2024	2025	2026	2027
(+) A. FLUJO DE INGRESOS						
(+) Saldo inicial		\$ 4,983	\$ 27,452	\$ 49,812	\$ 81,154	\$ 116,679
(+) Caja- Cobros		\$ 107,402	\$ 123,513	\$ 142,040	\$ 156,244	\$ 168,743
CAJA DISPONIBLE	\$ -	\$ 112,385	\$ 150,964	\$ 191,851	\$ 237,398	\$ 285,422
(-) B. FLUJO DE EGRESOS						
Proveedores		\$ 11,330	\$ 14,059	\$ 16,168	\$ 17,844	\$ 19,299
less		\$ 6,831	\$ 7,657	\$ 7,887	\$ 8,123	\$ 8,367
Décimo tercero		\$ 2,875	\$ 2,961	\$ 3,050	\$ 3,142	\$ 3,236
Décimo cuarto		\$ 3,400	\$ 3,502	\$ 3,607	\$ 3,715	\$ 3,827
FR		\$ -	\$ 2,961	\$ 3,050	\$ 3,142	\$ 3,236
Sueldos		\$ 31,240	\$ 32,177	\$ 33,142	\$ 34,137	\$ 35,161
Suministros de Oficina		\$ 143	\$ 148	\$ 152	\$ 157	\$ 161
Arriendos		\$ 7,392	\$ 7,614	\$ 7,842	\$ 8,077	\$ 8,320
Servicios Básicos		\$ 1,860	\$ 1,916	\$ 1,973	\$ 2,032	\$ 2,093
CIF		\$ 3,103	\$ 3,196	\$ 3,292	\$ 3,391	\$ 3,493
Redes Sociales		\$ 2,240	\$ 2,307	\$ 2,376	\$ 2,448	\$ 2,521
Hosting y dominio		\$ 90	\$ 92	\$ 95	\$ 98	\$ 101
Comisión de T/C		\$ 6,390	\$ 7,349	\$ 8,451	\$ 9,296	\$ 10,040
IVA pagado		\$ 7,367	\$ 9,371	\$ 10,955	\$ 12,199	\$ 13,271
INVERSIONES						
Activos Fijos/ Propiedad planta y equipo	\$ (4,983)					
Gastos de Constitución		\$ 672				
APORTE SOCIOS	\$ 40,000					
(-) TOTAL PAGOS	\$ 35,017	\$ 84,933	\$ 95,310	\$ 102,041	\$ 107,801	\$ 113,125
(-) (A - B) FLUJO DE FONDOS ECONÓMICOS	\$ (35,017)	\$ 27,452	\$ 55,654	\$ 89,810	\$ 129,597	\$ 172,297
(+) APORTE SOCIOS	\$ 40,000					
(-) 15% Participación Trabajadores		\$ -	\$ 2,418	\$ 3,582	\$ 5,346	\$ 6,752
(-) 25% Impuesto a la Renta		\$ -	\$ 3,425	\$ 5,074	\$ 7,573	\$ 9,565
(-) FLUJO DE CAJA FINANCIEROS	\$ 4,983	\$ 27,452	\$ 49,812	\$ 81,154	\$ 116,679	\$ 155,980
	\$ 6,175.99	\$ (1,193.42)				
TASA DE DESCUENTO =		16.38%				

4.2 Análisis, interpretación y presentación de resultados

4.2.1 Valor Presente Neto (VPN o VAN)

A través del VAN y TIR se define si el proyecto será rentable.

Tabla 29. VAN

VAN			
AÑO	FLUJOS DE EFECTIVO	FACTOR ACTUALIZACIÓN $1/(1+I)^n$	VALOR ACTUAL
0	\$ (40,000.00)	1.0000	\$ (40,000.00)
1	\$ 14,311.40	0.8593	\$ 12,297.13
2	\$ 19,258.29	0.7383	\$ 14,218.74
3	\$ 26,755.70	0.6344	\$ 16,973.88
4	\$ 31,875.07	0.5451	\$ 17,375.52
5	\$ 36,467.12	0.4684	\$ 17,080.86
VAN			\$ 37,946.13

4.2.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)

Permite la evaluación de la inversión del proyecto.

Tabla 30. TIR

TIR	45.93%
------------	--------

4.2.3 Tasa de Descuento

A través de la tasa de descuento y su comparación con la tasa interna de retorno se define si será rentable, en este caso al ser el TIR mayor que la tasa de descuento se define la viabilidad del proyecto.

Tabla 31. Tasa de Descuento

VAN		\$ 37,946.13
TASA DE DESCUENTO =	16.38%	

4.2.4 Período de Recuperación de Inversión

El periodo de recuperación del capital será dentro de tres años un mes y seis días.

Tabla 32. Período de Recuperación de Inversión

	Años	Meses	Días
PRI =	3.52	1	6.00
PRI =	3 años 1 mes 6 días		
	Tiempo en el que recupera el capital invertido		

4.2.5 Relación Beneficio Costo

Para tomar la decisión de si será posible invertir en el proyecto es necesario que la relación beneficio Costo sea mayor a 1, de esta manera se define la posibilidad de recuperar la inversión inicial. En este caso supera al 1 lo que revela la viabilidad del proyecto.

Tabla 33. Costo Beneficio

RELACIÓN COSTO BENEFICIO				
AÑO	BENEFICIOS	BENEFICIOS ACTUALIZADOS	COSTOS	COSTOS ACTUALIZADOS
0			\$ 35,017.43	\$ 35,017.43
1	\$ 112,384.97	\$ 96,567.25	\$ 84,933.39	\$ 72,979.37
2	\$ 150,964.34	\$ 111,459.65	\$ 95,310.45	\$ 70,369.39
3	\$ 191,851.18	\$ 121,710.88	\$ 102,041.46	\$ 64,735.36
4	\$ 237,398.04	\$ 129,408.77	\$ 107,800.56	\$ 58,763.49
5	\$ 285,422.07	\$ 133,689.03	\$ 113,125.44	\$ 52,986.90
SUMA		\$ 592,835.59		\$ 354,851.95
RELACIÓN B / C			1.67	

TASA ACTUALIZACIÓN

16.38%

4.2.6 Punto de equilibrio

Se necesitarán 75,628.23 dólares para que la heladería no obtenga ni pérdidas ni ganancias.

Tabla 34.Punto de Equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO			
DETALLE	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES	COSTOS TOTALES
SALDO INICIAL			
COMPRAS		\$ 11,030.06	\$ 11,030.06
SALDO DISPONIBLE			
COSTO DE VENTAS			
MPD UTILIZADA		\$ -	\$ -
MOD	\$ 9,226.90		\$ 9,226.90
CIF		\$ 2,770.80	\$ 2,770.80
Arriendo	\$ 6,600.00		\$ 6,600.00
Suministros de Oficina		\$ 128.00	\$ 128.00
Sueldos y Salarios	\$ 28,745.20		\$ 28,745.20
Servicios Básicos	\$ 1,860.00		\$ 1,860.00
Depreciaciones	\$ 4,036.87		\$ 4,036.87
Gastos Constitución	\$ 600.00		\$ 600.00
GASTOS DE VENTAS			\$ -
Redes Sociales	\$ 2,000.00	\$ -	\$ 2,000.00
Capacitación lenguaje de señas	\$ 80.00		\$ 80.00
Suelos y Salarios	\$ 6,994.65		\$ 6,994.65
Gastos financieros			
Comisión de T/C		\$ 5,705.60	
TOTAL	\$ 60,143.62	\$ 19,634.46	\$ 79,778.08

\$ 79,778.08

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \frac{\text{Costos Variables}}{\text{Ingresos Totales}}}$$

PUNTO DE EQUILIBRIO GENERAL		
PE en dólares =		60,143.62
	1 -	19,634.46
		95,895.00
PE en dólares =	60,143.62	
	0.80	
PE en dólares =	75,628.53	dólares

4.2.7 Análisis de sensibilidad

Se realizó un análisis de escenarios que permitirán conocer las distintas situaciones en las que la empresa se puede encontrar envuelta.

Tabla 35.Análisis de Escenarios

ANALISIS DE ESCENARIO S-PESIMISTA						
DETALLE	2022	2023	2024	2025	2026	2027
A. FLUJO DE BENEFICIOS						
Saldo inicial		\$ 4,982.57	\$ 27,451.58	\$ 49,811.50	\$ 81,154.40	\$ 116,678.
Ventas		\$ 95,895.00	\$ 110,279.25	\$ 126,821.14	\$ 139,503.25	\$ 150,663.
Recuperación de Capital de Trabajo						
TOTAL FLUJO DE BENEFICIOS		\$ 100,877.57	\$ 137,730.83	\$ 176,632.64	\$ 220,657.65	\$ 267,342.
B. FLUJO DE COSTOS						
Costo de ventas		\$ 23,027.76	\$ 25,609.36	\$ 27,900.56	\$ 29,759.19	\$ 31,454.
Gastos Administrativos		\$ 37,333.20	\$ 40,410.20	\$ 41,622.50	\$ 42,871.18	\$ 44,157.
Gastos de Ventas		\$ 9,074.65	\$ 9,784.64	\$ 10,078.18	\$ 10,380.52	\$ 10,691.
Gastos Financieros		\$ 5,705.60	\$ 6,561.44	\$ 7,545.66	\$ 8,300.22	\$ 8,964.
INVERSIONES						
Activos Fijos/ Propiedad planta y equipo	\$ -4,982.57					
Gastos de Constitución		\$ 672.00				
APORTE SOCIOS	\$ 40,000.00					
TOTAL FLUJO DE COSTOS	\$ 35,017.43	\$ 75,813.21	\$ 82,365.64	\$ 87,146.89	\$ 91,311.11	\$ 95,268.
(A - B) FLUJO DE FONDOS ECONÓMICOS	\$ -35,017.43	\$ 25,064.36	\$ 55,365.19	\$ 89,485.75	\$ 129,346.54	\$ 172,074.
Préstamo	\$ -					
APORTE SOCIOS	\$ 40,000.00					
Amortización de Préstamo		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
15% Participación Trabajadores		\$ 2,417.54	\$ 3,581.51	\$ 5,345.61	\$ 6,751.89	\$ 7,832.
25% Impuesto a la Renta		\$ 3,424.85	\$ 5,073.81	\$ 7,572.94	\$ 9,565.18	\$ 11,095.
Flujo de Fondos	\$ 4,982.57	\$ 19,221.97	\$ 46,709.87	\$ 76,567.20	\$ 113,029.47	\$ 153,146.
TASA DE DESCUENTO						
		16.38%				
DETALLE						
Flujo de fondos	\$ (40,000.00)	\$ 19,221.97	\$ 46,709.87	\$ 76,567.20	\$ 113,029.47	\$ 153,146.
Tasa de descuento =	16.38%					Tasa Referencial
VAN =	\$ 192,923.74					Proyecto Viable
TIR =	105.02%					Proyecto Viable
VAN 37946.13						
TIR 45.93%						
B/C 1.67						
Escenarios Actual Pesimista Optimista						
Ventas	95,895.00	76716	105484.5			
Costo de ventas	23,027.76	25330.53843	34541.64331			

CAPÍTULO 5: Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

- A raíz de la investigación cualitativa se determina que la población quiteña necesita de un lugar inclusivo para aquellas personas discapacitadas que les hace falta recibir un servicio de calidad.
- Los restaurantes, centros comerciales e instituciones no están preparados para atender a clientes sordomudos o no videntes, y en el caso de quienes no pueden consumir productos con lácteos o personas diabéticas también presentan disconformidades cuando se acercan a consumir a alguna heladería o restaurante, ya que no siempre es posible encontrar opciones favorables para sus condiciones.
- De la misma forma, se considera necesario definir una localidad que se ajuste tanto con las necesidades como con los requisitos para que el proyecto sea puesto en marcha, se define que el entorno más atractivo para desarrollar el proyecto es la zona de Cumbayá debido a que cuenta con un público que tiene la capacidad de pagar por este tipo de servicio, además facilita la opción de extenderse por el mercado de una forma más rápida que en otros lugares.
- Para Inverno es muy importante el servicio de calidad para poder ejecutarlo se necesita de clientes que aprecien directamente este valor agregado y esta característica se la encuentra en el sector antes mencionado.
- Según los resultados de los estados financieros la inversión inicial será de cuarenta mil dólares ya que los activos fijos tienen un costo elevado, la razón de ello es que para una mejor calidad es necesario invertir en máquinas que produzcan helados que cumplan con los requerimientos de los clientes, de manera que los proveedores consultados son las mejores opciones.

- Que los precios establecidos fueron impuestos en base a aquellos que se han fijado en el mercado o en las competencias.
- A través de los estudios financieros, se concluye que el proyecto es factible para su realización, con un retorno de inversión de los cuarenta y cinco puntos noventa y tres por ciento, y una recuperación de la inversión dentro de tres años un mes y seis días. De manera que estos datos reflejan la viabilidad de la heladería.

5.2 Recomendaciones

- Analizar más a profundidad qué servicios pueden disfrutar las personas con discapacidad y qué facilidades reciben cuando son tratados dentro de un establecimiento.
- Se recomienda que el municipio de la ciudad tenga como objetivos realizar más proyectos que involucren la inclusión de las personas dentro de distintos tipos de actividades.
- Es indispensable que más establecimientos cuenten con facilidades para comunicarse con personas no videntes o sordomudas e incluso con quienes sufren discapacidades para el habla, solo de esta manera la inclusión social se notará dentro de la ciudad.
- Una sugerencia hacia los restaurantes es que dentro de sus menús existan opciones para quienes no pueden consumir todo tipo de alimentos o en caso que se presente alguna situación donde el cliente necesite de alguna excepción sea posible ofrecer una opción distinta.
- Luego de la pandemia la economía de los ecuatorianos se vio afectada, de forma que los ingresos de la heladería podrían tornarse algo delicados inicialmente, por esta razón se recomienda crear combos de los productos ofertados, así se presentan más opciones para los consumidores.

BIBLIOGRAFÍA

- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (Julio de 2015). *Gobierno del encuentro*. Obtenido de Micromercados, heladerías, fuentes de soda, casas-hogar ya no necesitan permisos sanitarios de funcionamiento:
<https://www.controlsanitario.gob.ec/micromercados-heladerias-fuentes-de-soda-casas-hogar-ya-no-necesitan-permisos-sanitarios-de-funcionamiento/>
- Alianza para el emprendimiento e innovación. (Ocutbre de 2014). Obtenido de Estrategia para desarrollar un ecosistema de emprendimiento e innovación:
https://unctad.org/system/files/official-document/epf_npd02_Ecuador_es.pdf
- Antonreader. (enero de 2014). *Estrategias para elaborar un plan de negocios*. Obtenido de Plan de negocios: <https://www.100plandenegocios.com/estrategias-para-elaborar-un-plan-de-negocios>
- Banco Pichincha. (23 de noviembre de 2020). *¿Qué es y por qué es importante el punto de equilibrio para tu pyme?* Obtenido de Banco Pichincha:
<https://www.pichincha.com/porta1/blog/post/punto-de-equilibrio>
- Carrizo, J. F. (1977). La tasa de Interés. *Revista de Economía y estadística* , 81-118.
- Cauas, D. (2015). *Definición de las variables, enfoque y tipo de investigación*. Obtenido de Bogotá: Biblioteca electrónica de la universidad Nacional de Colombia:
<https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/36805674/l-Variables-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1646363552&Signature=VEn3VBimviv0GT99oBB1onJuCunIgVL~IEVpubHV4QBoWh4c51Y5y18KceaFwLxKzfwf~ShbV5gigKGtsIE8Pu6eb7kzhJiFCTICDfCmhXDVPDkd-YSSt0FKdV4KSIi~VQUeLbwH7qLHNOo>
- ChicBerry. (s.f.). *ChicBerry*. Obtenido de <https://chicberry.ec/>
- Coba, G. (31 de Enero de 2022). Primicias. *Proyecciones de crecimiento para Ecuador en 2022 se mantienen o mejoran*. Obtenido de <https://www.primicias.ec/noticias/economia/proyecciones-crecimiento-ecuador-mantienen-mejora/>
- CONADIS. (Enero de 2022). *Estadísticas de Discapacidad*. Obtenido de Gobierno del encuentro: <https://www.consejodiscapacidades.gob.ec/estadisticas-de-discapacidad/>
- Corfú. (2021). *Corfú*. Obtenido de Conócenos: <https://www.corfu.com.ec/conocenos>
- Crepes&Waffles. (Julio de 2021). *Crepes&Waffles*. Obtenido de Nuestra historia:
https://crepesywaffles.com/sites/default/files/2021-07/nuestra_historia_cw_V2.pdf
- Daniela, G. (Agosto de 2015). *Universidad Internacional SEK*. Obtenido de <https://repositorio.uisek.edu.ec/bitstream/123456789/1530/1/TESIS%20FINAL.pdf>
- El Universo. (04 de Diciembre de 2018). *La heladería San Agustín, 160 años en el corazón de Quito*. Obtenido de

<https://www.eluniverso.com/entretenimiento/2018/12/04/nota/7081677/heladeria-san-agustin-160-anos-corazon-quito/>

El Universo. (14 de Febrero de 2021). *El negocio de helados innova y busca recuperar consumo de ecuatorianos*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/economia/el-negocio-de-helados-innova-y-busca-recuperar-consumo-de-ecuatorianos-nota/>

Fernandez, F. (2017). *Estudio de mercado*. Lulu.com.

Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Mocha. (07 de Julio de 2021). *Gob.ec*. Obtenido de Trámite y requisitos para obtener la Patente Municipal: <https://www.gob.ec/index.php/gadm-mocha/tramites/tramite-requisitos-obtener-patente-municipal>

González, D. (22 de Octubre de 2020). *American Retail*. Obtenido de Polito es el Pingüino que domina el mercado ecuatoriano de los helados: <https://www.america-retail.com/ecuador/polito-es-el-pinguino-que-domina-el-mercado-ecuatoriano-de-los-helados/#:~:text=Este%202020%2C%20por%20la%20pandemia,ca%C3%ADdas%20de%20arriba%20del%2050%20%25.>

Helados en Quito. (27 de Enero de 2016). Obtenido de Origen de los helados: <https://heladosquito.wordpress.com/2016/01/27/origen-de-los-helados/>

Huertas, J. A., Ochaíta, E., & Simón, C. (1995). El sistema Braille: Bases para su enseñanza aprendizaje. *CL&E*, 91-102.

Italdesing. Cia Ltda. (s.f.). *Italdesing*. Obtenido de Tienda - Gelmatic 200Gr: <https://shop.italdesign.com.ec/producto/gelmatic-200gr/>

Jácome, E. (05 de Diciembre de 2019). El Comercio. *Helados de canelazo se ofrecerán en el barrio La Ronda por las fiestas de Quito*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/quito/quito-fiestas-helados-canelazo-ronda.html>

La Hora. (23 de Septiembre de 2017). *Restaurante de Quito implementa carta braille*. Obtenido de <https://www.lahora.com.ec/noticias/restaurante-de-quito-implementa-carta-braille/>

La Hora. (26 de Julio de 2017). *Cafeterías y heladerías que guardan todo un patrimonio*. Obtenido de <https://www.lahora.com.ec/noticias/cafeterias-y-heladerias-que-guardan-todo-un-patrimonio/>

La Hora. (29 de Noviembre de 2021). *Ningún sabor es imposible para Sergio, el Heladero*. Obtenido de <https://www.lahora.com.ec/cultura/ningun-sabor-imposible-sergio-heladero/>

La Hora. (29 de 2021 de Noviembre). *Ningún sabor es imposible para Sergio, el Heladero*. Obtenido de <https://www.lahora.com.ec/cultura/ningun-sabor-imposible-sergio-heladero/>

La Universidad en Internet. (17 de diciembre de 2021). *¿Qué es y cómo calcular la TIR (Tasa Interna de Retorno)*. Obtenido de UNIR: <https://peru.unir.net/actualidad-unir/como-calcular-tir-tasa-interna-retorno/>

- Ministerio de Salud Pública. (2018). *Vigilancia de enfermedades no transmisibles y factores de riesgo*. Quito. Obtenido de <https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2020/10/INFORME-STEPS.pdf>
- Moyano, L. E. (2015). *Plan de negocios*. Lima: Macro.
- Paulina, & Marcelo. (2021). *Gelato Mix*. Obtenido de <https://heladosconqueso.com/conocenos/>
- Pazos Barrera, J. (06 de Julio de 2019). Apología de los helados. *El Comercio*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/tendencias/sociedad/apologia-helados-fruta-hielo-europa.html>
- Ponce, C. (11 de febrero de 2019). La Hora. *Quito, una ciudad "laberinto" para los ciegos*. Obtenido de <https://www.lahora.com.ec/noticias/quito-una-ciudad-laberinto-para-los-ciegos/>
- Rius, M. (01 de agosto de 2014). *El placer del helado*. Obtenido de La vanguardia: <https://www.lavanguardia.com/estilos-de-vida/20140801/54412570590/el-placer-del-helado.html>
- Sainz de Vicuña Ancin, J. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid : ESIC .
- Sampieri, R., Collado, C., & Lucio, P. (2014). *Definiciones de los enfoques cuantitativo y cualitativo, sus similitudes y diferencias*. Obtenido de RH Sampieri, Metodología de la Investigación: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/58257558/Definiciones_de_los_enfoques_cuantitativo_y_cualitativo_sus_similitudes_y_diferencias-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1646368884&Signature=Ys2epLhFqjGtPi8BlpeH2HEO9b0E7ryF-Rctc3wsIRuk2Y5aOuHPM5lz02i8fpJqoFyQr~
- Torres, Á., Bernal, Á., Peñafiel, M., & Peñafiel. (2021). La afectación de los emprendedores en Época de pandemia. . *Revista Publicando*, 51-60.
- Tutto Freddo. (2021). *Tutto Freddo*. Obtenido de <https://tuttofreddo.ec/nuestras-lineas/>
- Ugarriza, G., & Maguiña, O. (17 de junio de 2016). *Academia*. Obtenido de Análisis FODA: Un enfoque pragmático: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/54291781/FODA_UPAO_OMR_UGARRIZA-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1646684653&Signature=Yx9AvChp1vhR--WvGk5Jm7aL76PlfWh9MAbXR6DyQzPLThi4CXc~K7WY0n0ipb9kSdbW-clhrKfSsPaoJRvHsXnnjcSxCdojL2KX6O8NOhrHTdWARC2HDvI6n7xQpjRu57BhR
- Consejo Nacional para la Igualdad de Discapacidades. (enero, 2022). *Estadísticas de Discapacidad*. <https://www.consejodiscapacidades.gob.ec/estadisticas-de-discapacidad/>
- Autor. (s.f). (23 de Septiembre de 2017). Restaurante de Quito implementa carta braille. *La Hora*. <https://www.lahora.com.ec/noticias/restaurante-de-quito-implementa-carta-braille/>

- Ministerio de Economía y Finanzas, Dirección General de Contabilidad Pública. (2018). Análisis presupuestario y financiero de las entidades empresariales al primer semestre
2018. https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_publ/cta_grl_rp/analisis_ppto_financiero_1sem2018.pdf
- Cauas, D. (2015). Definición de las variables, enfoque y tipo de investigación. *Bogotá: biblioteca electrónica de la universidad Nacional de Colombia*, 2, 1-11.
- Ley de Compañías de 2017. Sección V de la compañía de responsabilidad limitada. 29 de diciembre de 2017. D.O No.312 OJO
- Merchán, F. Lemus, D. Yáñez, F Aguirre, G. Ramirez, M. & Martínez, J. / Consejo Nacional de planificación. (2021) *Plan Nacional de Desarrollo 2021, 2025*. (p. 13, 27, 31, 30, 40). Quito: Fausto, D.
- Consejo Nacional de Planificación. (2021). *Plan Nacional de Desarrollo 2021, 2025* (p. 13, 27, 31, 30, 40). Quito: Fauto, D.