

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Hospitalidad, Arte Culinario y Turismo

Estudio de Caso: “Los Helados Fritos de la Cuero y Caicedo”

Análisis de caso

María Debbye Vallejo Noboa

Administración de Empresas de Hospitalidad

Trabajo de titulación presentado como requisito
para la obtención del título de
Licenciatura en Administración de Empresas de Hospitalidad

Quito, 10 de mayo de 2019

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ
COLEGIO DE HOSPITALIDAD, ARTE CULINARIO Y TURISMO**

**HOJA DE CALIFICACIÓN
DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

Estudio de Caso: “Los Helados Fritos de la Cuero y Caicedo”

María Debbye Vallejo Noboa

Calificación:

Nombre del profesor, Título académico:

Damian Ramia MSc.

Firma del profesor:

Quito, 10 de mayo de 2019

Derechos de Autor

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma del estudiante: _____

Nombres y apellidos: María Debbye Vallejo Noboa

Código: 00124815

Cédula de Identidad: 1721883187

Lugar y fecha: Quito, 10 de mayo de 2019

AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios y a mi familia: Luis, Caty y Mya por su amor y apoyo incondicional en cada paso de mi carrera y de mi vida.

Gracias por ayudarme a forjar un camino lleno de logros y bendiciones.

A mis tutores que permitieron mi desarrollo tanto profesional como humano.

Gracias a todos y cada una de las personas que formaron parte de esta etapa.

RESUMEN

El emprendimiento en Ecuador es un camino lleno de constantes esfuerzos, obstáculos y persistencia. El siguiente trabajo presenta el caso de la heladería: “Los Helados Fritos de la Cuero y Caicedo”, su contexto, trayectoria y las circunstancias que el emprendimiento vivió durante sus primeros 8 años de operación. El lector encontrará los pasos y decisiones que su fundador vivió; factores sociales, económicos, climáticos y administrativos que influyeron en su evolución y sus consecuencias. El caso busca desarrollar el análisis crítico y sugestivo de quien lo lea, frente a las eventualidades presentadas.

Palabras clave: Análisis climatológico, análisis social, crisis, emprendimiento, estrategias, heladería, marketing, modelo de negocio.

ABSTRACT

Entrepreneurship in Ecuador is a path full of constant efforts, obstacles and persistence. The following written presents the case of the ice cream parlor: "Los Helados Fritos de la Cuero y Caicedo". Its context, trajectory and the circumstances that the enterprise lived during its first 8 years of operation. The reader will find the steps and decisions that its founder lived: social, economic, climatic and administrative factors that influenced its evolution, as well as its consequences. The case seeks to develop a critical and suggestive analysis of whosoever reads it, against the eventualities presented.

Keywords: Climatological analysis, social analysis, crisis, entrepreneurship, strategies, ice cream, marketing, business model.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	11
DESARROLLO DEL TEMA	12
Parte 1. Análisis socio-económico	12
Parte 2: Análisis climático	17
Parte 3: Manejo de crisis y estrategias	24
Parte 4: Emprendimiento	29
Historia	30
Características de un emprendedor.....	31
Tipos de emprendimiento	34
Ventajas y desventajas de emprender.....	35
Puntos clave para crear un emprendimiento	37
Parte 5: Datos generales de la empresa	39
Breve Historia.....	39
Concepto	39
Productos	39
Segmento de mercado	40
Ubicación.....	40
Tamaño.....	41
Personal.....	42
Competencia	42
Parte 6: Estudio de caso: “Los Helados Fritos de la Cuero y Caicedo”	44
Inciso A	44
Introducción	44
Historia del negocio.....	44
Primera sucursal.....	45
Segunda sucursal.....	45
Un producto estrella	46
Crisis y endeudamiento.....	47
Una decisión más	50
2017 Punto de quiebre.....	51
Un camino incierto.....	51
Inciso B: Teaching Note	52
Tomar oportunidades	52
Plan estratégico.....	52
Problemas o errores que se dieron	54
Otros temas relacionados con el caso.....	57
Conclusiones	58
Referencias	59
ANEXOS	63
ANEXO 1. Menú 2008	63
ANEXO 2. Sketch Local 2008	64
ANEXO 3. Sketch Local 2014	65
ANEXO 4. Ubicación Sucursal 1	66
ANEXO 5. Modelo hojas volantes 2011.	66
ANEXO 6. Ubicación sucursal 2	67

ANEXO 7. Utilidad Bruta 2012.....	67
ANEXO 8. Utilidad Neta 2012.....	68
ANEXO 9. Entrevistas Canales de televisión	68
ANEXO 10. Menú 2014	69
ANEXO 11. Shakes y Waffles.....	70
ANEXO 12. Ventas 2014	71
ANEXO 13. Costos 2014 vs. Costos 2015.....	71
ANEXO 14. Variación PIB Ecuador 2016.....	72
ANEXO 15. Impacto implementación salvaguardias 2015.....	72
ANEXO 16. Total de días con precipitación en el Ecuador 2016	73
ANEXO 17. Ubicación estación Quito-Iñaquito con respecto a “Los Helados Fritos de la Cuero y Caicedo”	73
ANEXO 18. Anomalía Temperatura Media Semestre Enero-Junio 2016.	74
ANEXO 19. Temperatura Normal Media Mínima Absoluta Semestral vs. Temperatura Normal Media Mínima Absoluta Semestral 2016.	74
ANEXO 20. Ventas 2016 vs. Valores Coeficientes pluviométricos en Quito.	74
ANEXO 21. Utilidades 2015 vs. 2016	76
ANEXO 22. Sucursal 3: Ibarra	76
ANEXO 23. Ventas agosto 2016 – abril 2017.....	77
ANEXO 24. Utilidad agosto 2016 – abril 2017	77
ANEXO 25. Entrevista No-Noticias	78

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Valores del coeficiente pluviométrico.....	16
Tabla 2. Temperatura media mínima absoluta.....	22

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Variación Producto Interno Bruto 2012-2017	13
Gráfico 2. Variación de importaciones por tipo de bien periodo 2015-2017	14
Gráfico 3. Influencia sobre aplicación de salvaguardias.....	15
Gráfico 4. Variación temporal del coeficiente pluviométrico Cp	18
Gráfico 5. Ubicación estación de observación e investigación Quito-Iñaquito (M0024), ubicación Heladería “Los Helados Fritos de la Cuero Y Caicedo.	19
Gráfico 6. Precipitación Acumulada Región Interandina	20
Gráfico 7. Total de días con precipitación en el Ecuador, dividido por estaciones de control.	21
Gráfico 8. Máxima Precipitación en 24 horas y mes de ocurrencia.....	22
Gráfico 9. Anomalías en diferencias de temperatura de corrientes de aire.....	23
Gráfico 10. Ubicación Local Matriz	41

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo desarrolla el caso de estudio de la Heladería “Los Helados Fritos de la Cuero y Caicedo”. A partir del cual se definirán los principales factores que llevaron al emprendimiento ecuatoriano a pasar por una fuerte crisis económica en el año 2016. En el inciso A, se puntualizan las circunstancias que el negocio atravesó, se busca que el lector defina los principales problemas en cuestión y que se desarrollen posibles soluciones para el escenario presentado. Así también, como estrategias preventivas frente a las situaciones que se dieron en el camino del emprendimiento. Por otro lado, el inciso B presenta las decisiones tomadas por el fundador frente a los problemas presentados y los temas en los que el caso podría ser utilizado: emprendimiento, manejo de crisis, Revenue Management, modelos de negocios, planeación estratégica y más. El desarrollo de soluciones dependerá del enfoque que el lector brinde al caso y los problemas que elija. La primera y segunda parte del trabajo presentan información específica que explica el contexto en el que se desenvolvía el emprendimiento y factores socio-económicos y climatológicos que influyeron en el desempeño normal del mismo. La tercera y cuarta parte desarrollan definiciones sobre emprendimiento y manejo de crisis. La quinta parte expone datos generales sobre la heladería y la sexta exhibe los incisos A y B.

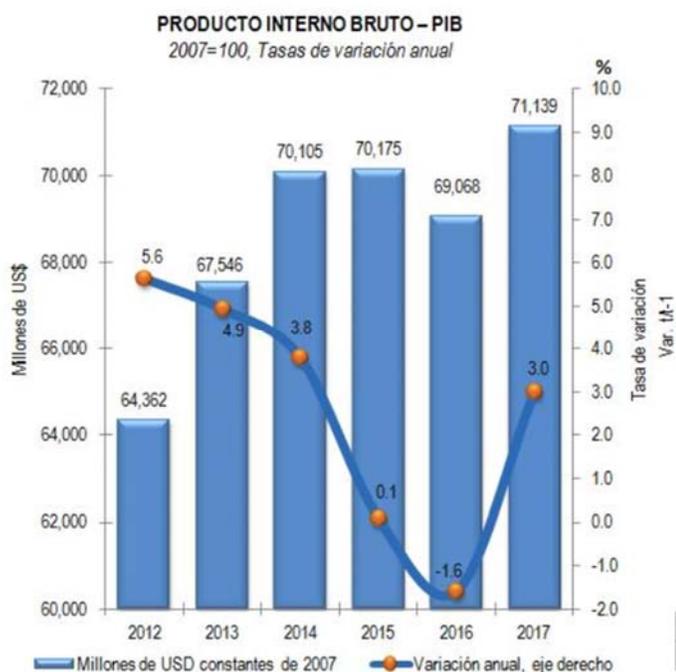
DESARROLLO DEL TEMA

Parte 1. Análisis socio-económico

El estado económico del Ecuador ha tenido una serie de cambios dentro de los años 2007 y 2017, sujeto a diferentes factores. Uno de los más importantes, la dirección del gobierno de Rafael Correa dentro de los 10 años previamente señalados bajo el partido político Alianza PAIS. La implementación de nuevos modelos y bases económicas como creación de plazas de empleo por obras públicas, mayores montos de subsidios para personas de menores recursos, la negación de Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, entre otras fueron algunas de sus reformas más representativas (Telesur, 2016).

Dentro del periodo de 2006 a 2014 se evidenció un constante aumento en el Producto Interno Bruto¹, gracias al cual se generaron una serie de inversiones en el sector público, sobre todo en áreas de energía y transporte (Banco Mundial, 2017). Sin embargo, para el periodo comprendido entre 2014 y 2016 se presentaron una serie de cambios que afectaron negativamente la economía del país: caída de precio del petróleo, apreciación del dólar, el desastre natural del 16 de abril de 2016. Cada una de estas se reflejaron en una disminución de 1.5% en el PIB del país, dentro del primer trimestre del 2016 (El Telégrafo, 2017).

¹ PIB: (Producto Interno Bruto). Mide el valor monetario total de los bienes y servicios finales producidos para el mercado durante un año dado, dentro de las fronteras de un país (Banco Central de Reserva del Perú, 2011).

Gráfico 1 Variación Producto Interno Bruto 2012-2017

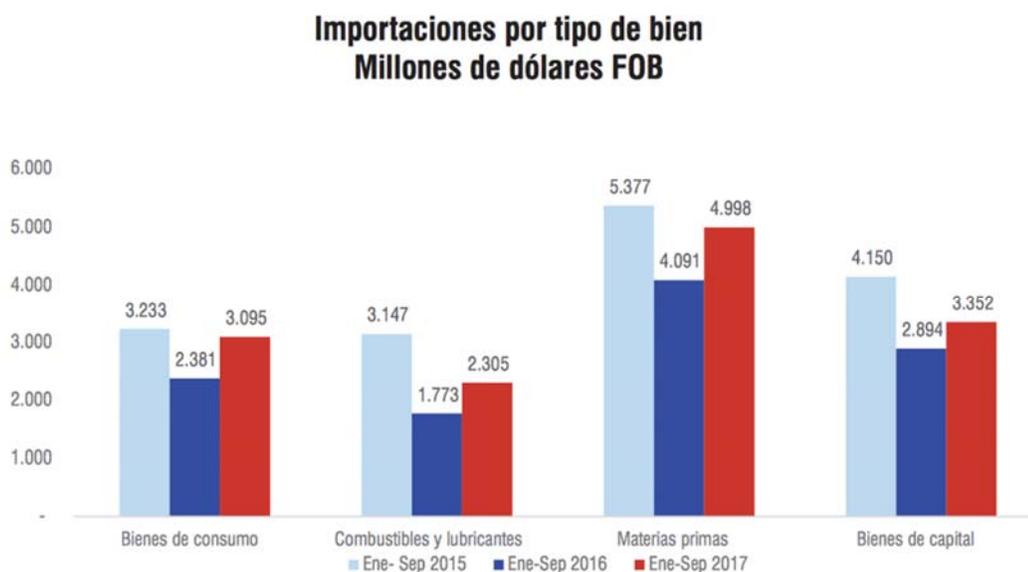
Fuente: Banco Central del Ecuador. (29 de marzo 2018). ECUADOR CRECIÓ 3.0% EN 2017 Y CONFIRMA EL DINAMISMO DE SU ECONOMÍA. Recuperado el 16 de febrero de 2019 de: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1080-ecuador-crecio-30-en-2017-y-confirma-el-dinamismo-de-su-economia>

Adicionalmente, a inicios del 2015 se implementaron salvaguardias a las importaciones llegadas de Perú con un 7% y de Colombia un 21% adicional de arancel para una serie de productos. Para finales del primer trimestre del 2015 se implementaron nuevas tarifas desde el 5% hasta el 45% con variaciones para cada tipo de artículos (El Universo, 2015).

Estas tarifas presentaron un gran efecto en diferentes sectores sobre todo aquellos que precisaban de "...alimentos preparados y procesados, plásticos, galletería, industrias químicas, colorantes y pinturas, entre otros" (Dinero, 2015). Dentro de estos, manjar de leche, chocolate, pistachos, más de 10 variedades de frutas, barquillos, mezclas para productos de panadería, bombones forman parte de la tasa de 45% de sobre arancel fijado por las salvaguardias (Comité de comercio exterior, 2015).

Si se habla en términos de millones de dólares, estos cambios afectaron a todas las industrias. El gráfico 2 presenta la variación de las importaciones por tipo de productos, se refleja claramente como dentro del periodo de aplicación de salvaguardias, año 2016, las importaciones disminuyeron significativamente en cada grupo de bienes. El área de combustibles y lubricantes fue una de las más afectadas, seguida de materias primas, bienes de capital y bienes de consumo. Para el año 2017 cuando las sobretasas arancelarias volvieron a su normalidad, se observa un aumento dentro de las importaciones en cada una de las subdivisiones de los bienes.

Gráfico 2. Variación de importaciones por tipo de bien periodo 2015-2017

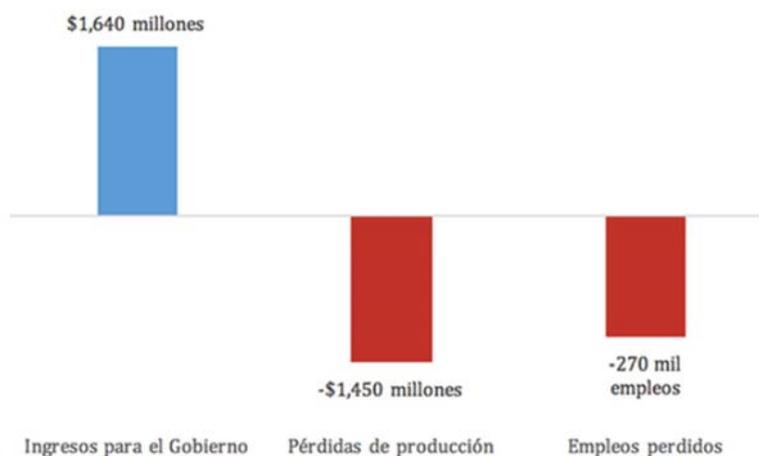


Fuente: Cámara de Comercio de Quito. (noviembre 2017). Boletín Comercio Exterior. Recuperado el 16 de febrero de 2019 de: <https://www.ccq.ec/wp-content/uploads/2018/03/Bolet%C3%ADnComercioExterior-201711.pdf>

La repercusión que tuvieron las salvaguardias dentro la economía del país fue realmente significativa. Esto se refleja en el ingreso de \$1,640 millones para el gobierno, sustentando el exuberante gasto público generado los años pasados. Los resultados negativos fueron

preocupantes al representar una pérdida de producción de \$1,450 millones en varias industrias y con ella la pérdida de 270.000 plazas de empleo (Cámara de Comercio de Guayaquil, 2018).

Gráfico 3. *Influencia sobre aplicación de salvaguardias*



Fuente: Cámara de comercio de Guayaquil. (enero 2018). El Impacto de las Salvaguardias sobre la Producción en el Ecuador. Recuperado el 16 de febrero de 2019 de: <http://www.lacamara.org/website/blog-post/el-impacto-de-las-salvaguardias-sobre-la-produccion-en-el-ecuador/>

Muchas compañías se vieron en la necesidad de cerrar sus puertas o buscar un mercado internacional dado que sus costos subieron y el gasto público² disminuyó. Fueron los mismos factores lo que influenciaron a que inversionistas extranjeros opten por destinar sus recursos a otros mercados que generen una mayor relación riesgo-rendimiento.

Las estadísticas previamente señaladas se constataron en todos los sectores del país. El recorte de personal, no solo fue influenciado por las salvaguardias, sino también por reformas laborales que afectaban directamente al empleador y a su vez por un incrementó

² Gasto público: Toma en cuenta el gasto por parte del gobierno, menos sus ingresos. Los que comprenden pagos, son cualquier remuneración hecha a familias como subsidios, los mismos que son pagados con los impuestos generados (Policonomics, 2018).

en personas inmigrantes al país. Su número incrementó a partir del 2015, año en el cual ingresaron 1'544.463 personas, representando casi un 50% adicional con respecto al año 2010. Para el 2016, el número de extranjeros disminuyó a 1'352.405 (Metro Ecuador, 2017). Con esta serie de cambios, conseguir un nuevo trabajo se tornó realmente difícil, esto se ve reflejado en las tasas de desempleo y el subempleo urbano, las cuales aumentaron en un 2% y un 7.1% respectivamente (Banco Mundial, 2017).

A partir de los factores previamente señalados se tuvo como consecuencia, una reducción de ingresos y gastos. Bajo esta noción, se presenta una disminución considerable del poder adquisitivo³ del país. Esto se refleja claramente en el valor agregado bruto⁴ de diferentes sectores, sobre todo, en los enfocados a servicios. Servicios financieros, comercio, pesca, construcción, comunicaciones y servicio de alojamiento y comida presentan valores negativos dentro de su contribución del VAB por actividad económica a la variación interanual del PIB. Establecimientos de alimentos y bebidas han disminuido su contribución en -1.07 puntos, siendo el sector con las cifras negativas más altas (Martin-Carrillo y Converti, s/f).

Si se consideran las cifras nivel ciudad. Quito presenta el 22.11% del PIB total país, frente a un 20.7% generado por Guayaquil. Adicionalmente, en 2015 el valor agregado bruto, específicamente dentro de la industria de alojamiento y alimentos y bebidas, Quito presentó \$552.812 frente a Guayaquil con \$622.399 (Banco Central, 2015). Estas cifras

³ Poder adquisitivo: Refiere a cuántos bienes y servicios se puede adquirir en relación a la capacidad económica del consumidor (Banco Central de Reserva del Perú, 2011).

⁴ Valor Agregado Bruto (VAB): Toma en cuenta los valores agregados (Valor bruto de producción menos un consumo intermedio) de cada sector productivo, no se consideran impuestos ni derechos de importación para los productos (Banco Central de Reserva del Perú, 2011).

denotan que a pesar de que el PIB de Quito es mayor, el sector de Alojamiento y de alimentos no es una de las áreas más influyentes dentro del mismo.

El análisis previamente desarrollado refleja resultados que sin duda alguna afectaron el desempeño en ventas del negocio. Las familias tuvieron que optar por disminuir gastos innecesarios, con ellos vacaciones, salidas frecuentes a restaurantes, membresías en gimnasios y otros más. Lo cual afectó directamente las ventas del negocio, al conocer que un helado no era la prioridad frente pagar la renta, el auto, pensiones, etc. Por otro lado, como se mencionó previamente varios de los productos utilizados en la fabricación del helado y producción de cada uno de los ítems forman parte de la lista que incremento sus costos gracias a las salvaguardias. Esta alza de precio, incrementó directamente el costo de los productos. Disminución en el porcentaje de las ventas, un alza en el costo de materia prima, dieron lugar a que la crisis en el negocio sea cada vez más fuerte.

Parte 2: Análisis climático

Esto no es todo, al tener una entrevista con el gerente de la propiedad otro factor altamente perceptible, fue el arduo clima que Quito enfrentó a lo largo del 2016. Es importante mencionar que la ubicación de la ciudad es un factor determinante para altas y duraderas precipitaciones. La ciudad se encuentra en el callejón interandino, construida entre quebradas, las cuales facilitan el movimiento de corrientes calientes de aire hacia la atmosfera, que consecuentemente generan condensación y con ella fuertes lluvias (Villacís y Marrero, 2017).

La tabla 1 muestra los valores del coeficiente pluviométrico de la ciudad de Quito basada en registros de precipitaciones mensuales de Quito observatorio. Los mismos toman

en cuenta cálculos de precipitaciones medias mensuales y anuales y permite desarrollar un comportamiento temporal de lluvia en la ciudad (Villacís y Marrero, 2017).

Tabla 1. Valores del coeficiente pluviométrico.

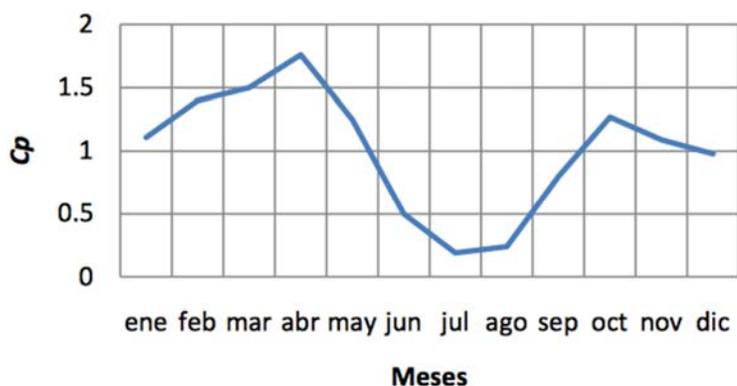
Tabla 1. Valores del coeficiente pluviométrico C_p

Mes	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
C_p	1,11	1,40	1,50	1,76	1,25	0,50	0,19	0,24	0,80	1,27	1,09	0,98

Fuente: Villacís, E., Marrero, N. (2017). *Precipitaciones extremas en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha-Ecuador. ING. HIDRÁULICA Y AMBIENTAL, VOL. XXXVIII, No. 2, May-Ago 2017, ISSN 1815-591X, RNPS 2066.*

Los datos generados de enero a diciembre, señalan una media de 1,27 dentro de los valores de coeficiente pluviométrico y un promedio de 1.01. El mes con el coeficiente más alto de precipitaciones es abril con un C_p de 1,76 y el más bajo es en julio con 0,19. El comportamiento de los coeficientes se observa en el gráfico 4

Gráfico 4. Variación temporal del coeficiente pluviométrico C_p

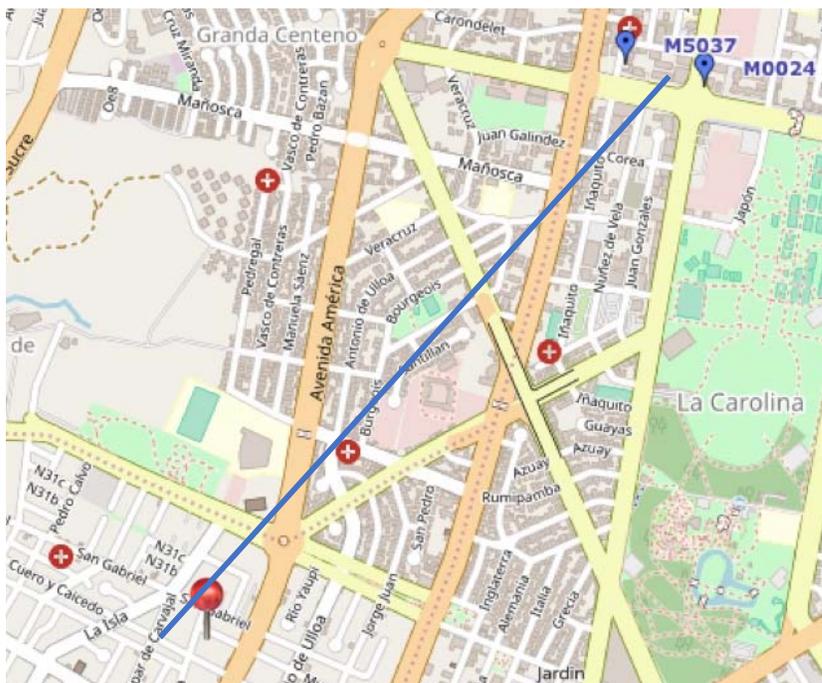


Fuente: Villacís, E., Marrero, N. (2017). *Precipitaciones extremas en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha-Ecuador. ING. HIDRÁULICA Y AMBIENTAL, VOL. XXXVIII, No. 2, May-Ago 2017, ISSN 1815-591X, RNPS 2066.*

El Instituto Nacional de Meteorología e Hidrología presenta boletines climatológicos para cada año. Sus estaciones se encuentran distribuidas por regiones a lo largo del país.

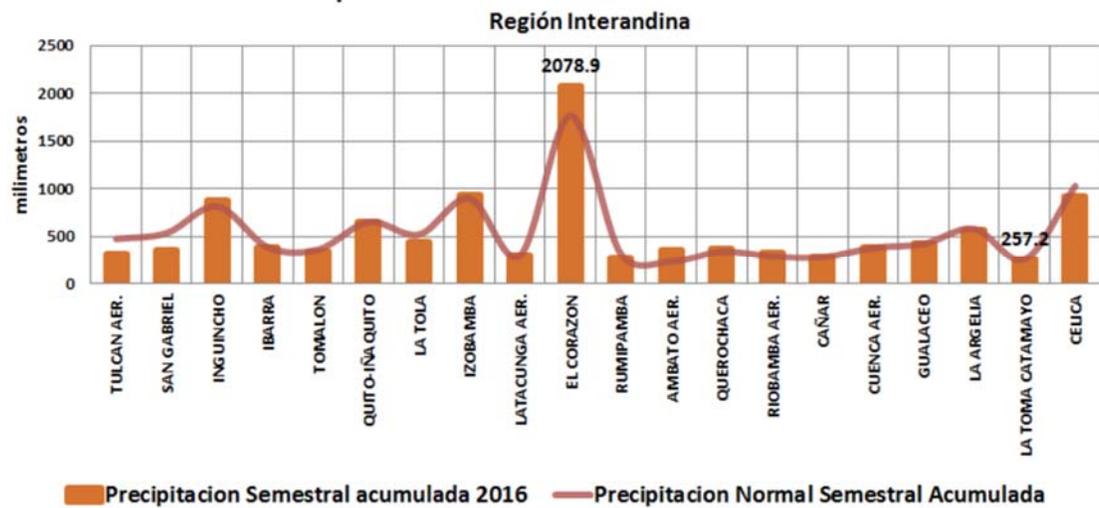
Debido a la locación de la heladería en cuestión, se ha tomado como referencia la estación Quito-Iñaquito (Código M0024), la misma que presenta información específica en el sector en el que el emprendimiento se desarrolla, los puntos se presentan en la gráfica 5.

Gráfico 5. Ubicación estación de observación e investigación Quito-Iñaquito (M0024), ubicación Heladería “Los Helados Fritos de la Cuero Y Caicedo.



Fuente: INAMHI. RED DE ESTACIONES AUTOMÁTICAS HIDROMETEOROLÓGICAS. Recuperado el 26 de febrero de 2019 de: <http://186.42.174.236/InamhiEmas/>

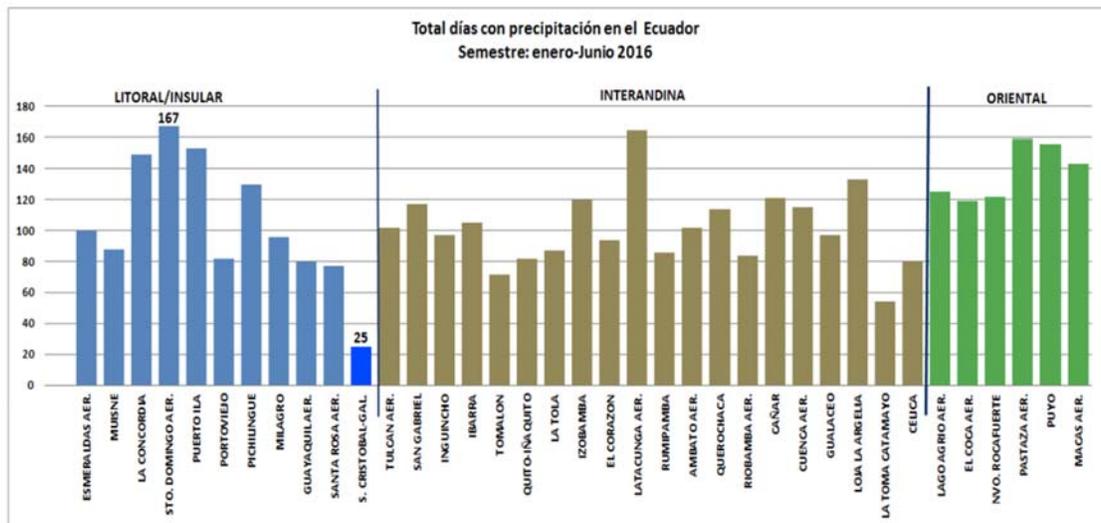
Para el año 2016, dentro del primer semestre se presentan datos con la precipitación acumulada en milímetros. Los datos más relevantes dentro de la región Interandina, residen en las estaciones de El Corazón, Celica, Izobamba, e Ingucho, como se presenta en el gráfico 6. Sin embargo, la estación Quito- Iñaquito presenta alrededor de 600 mm de precipitación acumulada (INAMHI, 2016).

Gráfico 6. Precipitación Acumulada Región Interandina

Fuente: Instituto Nacional de Meteorología e Hidrografía. (2016). Boletín Climatológico Semestral 2016. Recuperado el 26 de febrero de 2019 de: http://www.serviciometeorologico.gob.ec/meteorologia/boletines/bol_sem.pdf

Adicionalmente, en un total de 181 días que comprende el semestre entre enero y junio del 2016, la estación Quito-Iñaquito registra de aproximadamente 80 días de lluvia. Esto quiere decir que los días con lluvia, específicamente en el sector de Quito- Iñaquito, son del 44% en el semestre (INAMHI, 2016).

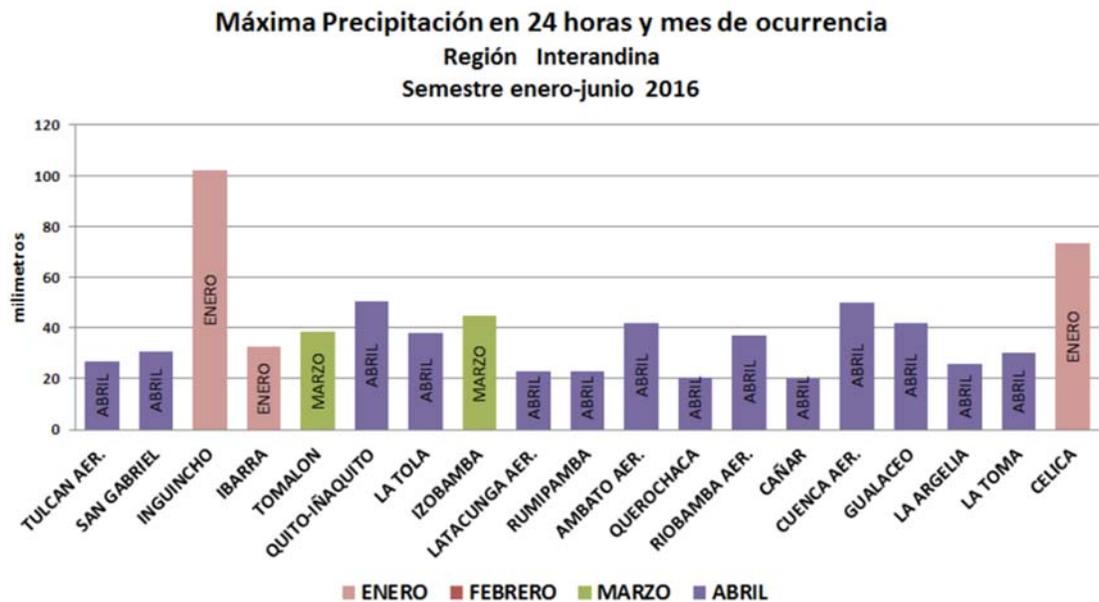
Gráfico 7. Total de días con precipitación en el Ecuador, dividido por estaciones de control.



Fuente: Instituto Nacional de Meteorología e Hidrografía. (2016). Boletín Climatológico Semestral 2016. Recuperado el 26 de febrero de 2019 de: http://www.serviciometeorologico.gob.ec/meteorologia/boletines/bo_sem.pdf

Ahora bien, si se habla de máxima precipitación dentro de 24 horas relación al mes de ocurrencia, la estación Quito- Ñaquito presenta resultados con mayor frecuencia en el mes de abril. Sucede lo mismo para otros sectores. Las frecuencias máximas y sus meses se presentan en el gráfico a continuación.

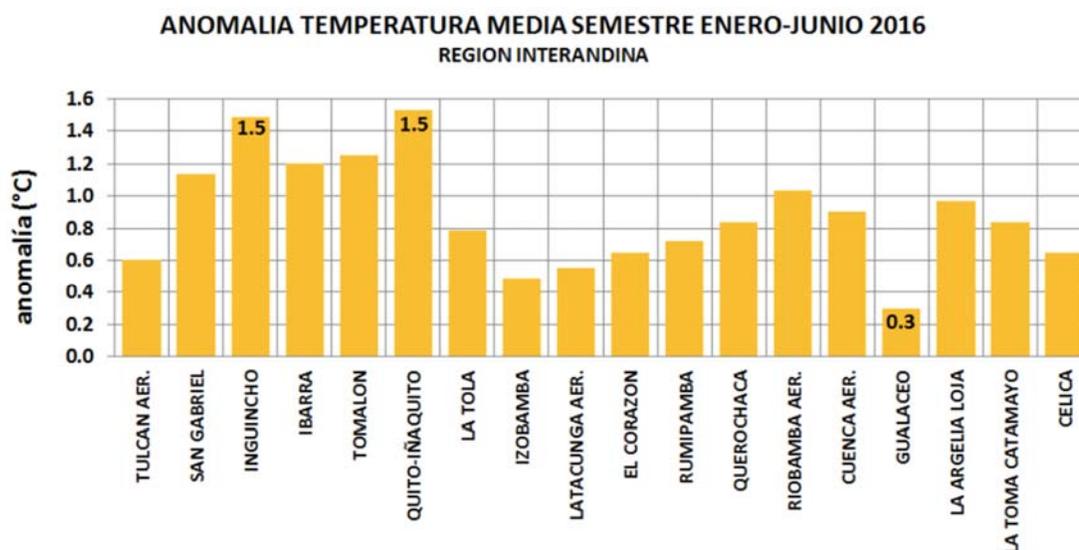
Gráfico 8. Máxima Precipitación en 24 horas y mes de ocurrencia.



Fuente: Instituto Nacional de Meteorología e Hidrografía. (2016). Boletín Climatológico Semestral 2016. Recuperado el 26 de febrero de 2019 de: http://www.serviciometeorologico.gob.ec/meteorologia/boletines/boi_sem.pdf

Otro de los factores determinantes para el clima y las precipitaciones en Quito, es la temperatura de las corrientes de aire. El gráfico 9 presenta las anomalías más significativas que surgieron en diferentes estaciones. El momento que las corrientes de aire incrementan su temperatura, la probabilidad de lluvia es mayor. Es precisamente, la estación Quito-Iñaquito la cual presentó un mayor cambio de temperatura al incrementar en un 1.5 C.

Gráfico 9. Anomalías en diferencias de temperatura de corrientes de aire.



Fuente: Instituto Nacional de Meteorología e Hidrografía. (2016). Boletín Climatológico Semestral 2016. Recuperado el 26 de febrero de 2019 de: http://www.serviciometeorologico.gob.ec/meteorologia/boletines/bo_sem.pdf

Al considerar la temperatura media mínima absoluta normal, frente a la que se presenta en el primer semestre del 2016, se reflejan los siguientes resultados:

Tabla 2. Temperatura media mínima absoluta.

Estación	Temperatura Normal Media Mínima Absoluta Semestral	Temperatura Normal Media Mínima Absoluta Semestral 2016	Anomalia
Quito- Iñaquito	7,4	9,3	+ 1,9

Fuente: Instituto Nacional de Meteorología e Hidrografía. (2016). Boletín Climatológico Semestral 2016. Recuperado el 26 de febrero de 2019 de: http://www.serviciometeorologico.gob.ec/meteorologia/boletines/bo_sem.pdf

A pesar de que su temperatura media mínima absoluta llegó a incrementar en 1,9 C y que su máxima llegó a un 26,6 C en el mes de febrero; aún se toma en cuenta que las precipitaciones fueron influenciadas por el incremento en temperaturas sobre todo en corrientes de aire, como se explicó anteriormente (INAMHI, 2016).

El análisis previamente descrito, busca demostrar los factores determinantes para el comportamiento climatológico de Quito. El mismo que forma parte de las incidencias sobre las ventas que presentó “Los helados fritos de la Cuero y Caicedo”.

Parte 3: Manejo de crisis y estrategias

Cada uno de los temas previamente desarrollados forman parte del reconocimiento de los problemas que afectaron al emprendimiento “Los Helados de la Cuero y Caicedo”, específicamente dentro del año 2016. Para esto, es importante comprender el tipo de problema que el negocio enfrentaba. Una crisis empresarial, es el mejor concepto para definirlo, la misma se refiere a uno o varios acontecimientos que reflejan resultados negativos para toda la organización, incluyendo así a sus clientes, servicios y a los objetivos del negocio (Cruz, 2004). Pero, ¿Qué difiere una crisis de un problema? “Una crisis interrumpe el flujo normal del negocio” (Cruz, 2004).

La interrupción del flujo normal de la empresa, puede ser influenciado por diferentes factores, los mismos que pueden tener origen externo o interno. Dentro de los limitantes externos, se presentan básicamente los relacionados al entorno donde se desarrolla la compañía. Por un lado, se tiene el mercado, el mismo que puede ser afectado, por un exceso de competencia o una caída de demanda. Por otro, el entorno económico, político y social, son factores externos potenciales para una crisis. Fases depresivas económicas, cambios en políticas económicas por parte del gobierno forman parte de esta categoría (Díaz, 2019).

Ahora, dentro de los limitantes internos no se tienen categorías específicas ya que cada modelo de negocio es diferente y tanto su dirección como operación dependerán del enfoque que el mismo tenga. Algunas de las causas más importantes son: mal

planteamiento del negocio, falta de rentabilidad por sobre-dimensión, tecnología obsoleta; deficiencia administrativa, comercial, financiera u operativa (Consentino, 2017).

A partir de los factores previamente señalados, la empresa comienza a presentar síntomas de anomalías, muchas veces son claramente notorias, principalmente en números negativos, pérdidas operativas, flujos de caja, endeudamiento, son algunos de los principales. Es importante señalar que una crisis empresarial, no solo puede ser financiera, sino también social, problemas con nómina, departamento de recursos humanos, relaciones públicas, son ejemplos claros de una crisis empresarial social que la empresa podría enfrentar. Los síntomas en estos casos se reflejan directamente en el rendimiento de los trabajadores y en medios de comunicación respectivamente para cada problema señalado.

Reconocer el tipo de fase en el que se encuentra la empresa es sumamente importante, no solo para la gerencia, sino también para los expertos en crisis, que ayudaran al negocio a tomar la decisión dependiendo de su posición. Se tienen 3 fases dentro de la crisis empresarial: Indicios o Síntomas, intensificación de los problemas, incapacidad de detener el deterioro (Díaz, 2019). La primera fase dependerá del problema, si este presenta síntomas notorios, gerencia podría actuar de inmediato, aun así, la mayoría de los problemas pasan desapercibidos, descuido por parte del directorio, falta de cuidado después de un alto nivel de endeudamiento, son algunas de las causas más comunes. Si los síntomas se pasan por alto se pasa a la fase II, esta se caracteriza por ya producir cambios en el flujo normal de la empresa operativo, financiero y social. Esta es la fase más crítica, aquí se debe desarrollar el análisis de la situación, plantear soluciones y elegir la mejor. Definir estrategias para mejorar ventas, liquidez dependiendo del problema. Este proceso se conoce como una “...reestructuración integral a nivel estratégico, organizativo y financiero”

(Díaz, 2019). Finalmente, en la última fase, el negocio aún se deteriora, las decisiones no fueron bien tomadas, la reestructuración no se desarrolló o implementó correctamente y llevaron al negocio a su final. En esta etapa se plantea el cierre de la compañía y se sigue el proceso de liquidación, quiebra o reestructuración por insolvencia dependiendo el país y las leyes que se rijan en el mismo (Díaz, 2019).

No se tienen las pautas exactas de cómo una reestructuración debe llevarse a cabo ya que esta dependerá del estado de la empresa, el modelo de negocio y las herramientas disponibles para surgir de la crisis. Sin embargo, sí se presentan tipos de reestructuración: estratégica, organizativa, procesal y financiera, la mayoría de las veces se puede necesitar dos o más de estas, para el desarrollo y recuperación óptima de la empresa. Una de las más frecuentes, gira en torno a problemas financieros. En estos casos, se deben considerar los siguientes puntos: los gastos no deben ser mayores a las ventas, la reducción de costos es imprescindible; conocer la posición de la empresa y a dónde se quiere llegar, tener un plan estratégico sólido; los pasivos son concretos, mientras que los activos inciertos, reestructurar las deudas puede ser una de las mejores estrategias; es crucial que el directorio observe la realidad financiera de la empresa, si se plantean números ficticios la empresa seguirá en su ciclo de negación, tener el apoyo de una gerencia profesional; una vez que se reconozcan las principales cifras no favorables, será momento de tomar la decisión para una recapitalización. Durante y después del desarrollo de este proceso es importante, determinar los mejores indicadores para medir que cada una de las medidas adoptadas sean las más acertadas. Estos deben ser completamente medibles y objetivos para evitar cualquier tipo de distorsión en los resultados. Dentro del ámbito financiero, estos se reflejan en medidas de rentabilidad, solvencia y liquidez, cada uno de esto posee

sus propios indicadores como utilidad neta, apalancamiento, flujos de caja y más, que se ven reflejados desde los números propios de la empresa (Díaz, 2019).

Ahora bien, una crisis no puede solo girar frente al ámbito financiero. Esta puede tener otro tipo de orígenes. Para estas categorías, ya sean: organizacionales, de concepto, nómina, producción y demás, Edwards Deming presenta en su libro “Out of the Crisis” (2000) una condensación de 14 puntos para la administración. Lo importante de estos principios es que son fácilmente aplicables para cualquier tipo de negocio, así también como para su tamaño: grande, mediano o pequeño. Así se numera a continuación:

1. Ser constantes con la mejora del producto y servicio. Reflejar competitividad, importancia en el mercado y cómo este crea plazas de trabajo.
2. Adoptar nuevas filosofías, que ayuden al negocio.
3. Invertir más en construir calidad, en vez de preocuparse más por inspeccionarla.
4. Terminar la práctica de valorar los productos por su precio de etiqueta. Minimizar los costos, sin perder calidad, creando buenos lazos con proveedores.
5. Desarrollar constantemente el sistema de producción y servicio.
6. Instruir al personal correctamente en su entrenamiento y durante su trabajo.
7. Instruir liderazgo.
8. Quitar el miedo, empoderar a los trabajadores para que puedan desarrollar sus tareas efectivamente.
9. Romper barreras entre departamentos. Todos son un equipo, todos trabajan para la misma compañía.
10. Eliminar el uso de eslogan, exhortaciones o etiquetas en el equipo, son contraproducentes para su desarrollo en el trabajo.
11. Eliminar estándares de trabajo, disminuye la confianza de las personas, pero siempre tomar en cuenta que su desempeño siga alto.
12. Eliminar la administración por objetivos, números, metas numéricas.

13. Implementar programas de educación y mejora personal.
14. La transformación de la compañía no es solo para una o dos personas, es para todo el equipo, todos deben sentirse parte de ella.

Cada uno de los puntos citados anteriormente variarán, dependiendo del modelo de negocio que se presente. Los que se encuentran enfocados al personal dependerán del número de personas total trabajando en la empresa y de sus problemas. Por otro lado, si la empresa presenta síntomas propios de una crisis operacional, Deming, menciona pautas específicas que se pueden incorporar al proceso operativo y de producción para hacerlos más eficientes.

1. Planta y Equipo: Es parte fundamental de la producción, un correcto uso, manejo y mantenimiento del mismo, permitirán que trabaje correctamente y sin problemas a lo largo de su vida útil.
2. Stock mínimo en inventarios y bodega. Este plan ha sido utilizado por grandes compañías como Toyota la cual la llama "Kanban plan" y comúnmente conocido como "Just-in-time Delivery System", permiten que el inventario utilizado sea más controlado, así también con una reducción entre diferencias teóricas físicas.
3. Alto nivel de utilización de los equipos. La evidencia muestra que aquellos equipos que se han usado en porcentajes entre 90 y 95% en su capacidad de desempeño se vuelven más efectivos y menos propensos a tener daños.
4. Cuidado y seguridad. Un personal seguro, es un personal que podrá ser productivo. Malos movimientos, el uso incorrecto de equipos podrían causar daño a largo plazo en la salud de los trabajadores.
5. Horas de operación. Conocer el límite de trabajo de máquinas y de personal es indispensable para que los mismos sobre carguen su trabajo.
6. Control de calidad y producción. El nivel de producción es importante, es bueno tener una producción con resultados altos. Sin embargo, si por tiempo

esta baja su calidad, pues no se le puede llamar un trabajo eficiente. El control de estos dos términos será indispensable para el proceso operativo.

Una vez más, cada una de las estrategias mencionadas anteriormente deberán ser implementadas una vez que se haya encontrado el o los puntos críticos. Es importante mencionar que una crisis financiera tendrá indicadores objetivos que permitirán conocer si los resultados muestran mejoría después de la implementación de las nuevas estrategias. Sucederá lo mismo en el aspecto productivo ya que la cantidad de artículos o servicios producidos se presentarán con números. Aun así, si se habla de recursos humanos, sus indicadores sí podrían ser más objetivos. Sin embargo, cualquiera de estas crisis en algún punto tendrá incidencia en el ámbito financiero ya que, sin una producción eficiente, el número de productos o servicios disminuirá. Así también, con recursos humanos, un personal poco motivado, no producirá ni generará un servicio que represente ganancias para la empresa.

Parte 4: Emprendimiento

El desarrollo de una nueva empresa ha pasado de ser algo empírico y experimental, a teorías y principios estudiados dentro del área de administración de empresas. Es en este campo que se han desarrollado varios términos de estudio, que implementan técnicas y estrategias que permiten a los propietarios o gerentes de compañías conocer qué opciones son las adecuadas para cada situación que la empresa enfrente.

Historia

Ahora bien, una empresa no puede ser formada de la nada. Siempre se presenta el creador de la compañía, con sus ideales, metas y sobre todo bajo un por qué. Es aquí que se determina el término emprendedor. El origen de la palabra y su evolución parte desde los siglos XVII y XVIII. A principios de este último se introduce la palabra entrepreneur en conjunto con el desarrollo de la economía actual, en donde el término separa a los “contratados” de los “emprendedores”. La primera clasificación se refiere a aquellos que reciben salarios fijos, mientras que los segundos sus ganancias son variables e inciertas. Un poco más adelante, se le agrega una nueva referencia a la terminología, afirmando que el emprendedor es aquel que asume riesgos cuyo respaldo constituye una porción de capital propia. Para esto, el término era llevado por dos tipos de individuos específicamente: El primero, reunía características personales, de un guerrero que tomaba decisiones arriesgadas y emprendía luchas o hazañas; el segundo, por otro lado, era un rey o jefe de Estado que se enfocaba en lograr sus metas, por medio de una planeación estratégica y política y su reconocimiento se basaba en sus funciones (Rodríguez, 2009).

Mientras la economía seguía desarrollándose y con ella varios conceptos y estudios, el consenso generalizado de la terminología emprendedor no se consideraba algo de alta importancia para la época. Para Cantillon, Baudeau, Thunen y Bentham, emprendedor era “aquel individuo que asume el riesgo”; Say y Smith, lo definían como “trabajador superior”; Quesnay y Turgot como “hombre inteligente”; por otro lado, Smith, Bentham y Mangoldt lo catalogaban como “el innovador” (Rodríguez, 2009).

Para el siglo XX, el concepto de empresario comenzó a forjarse bajo los términos de la Escuela Neoclásica, los cuales lo clasificaban bajo dos tipos: un tradicionalista, que formó parte de la época mercantilista y el cual no necesariamente tiene rasgos de una mentalidad diferente para desarrollar su actividad económica; el segundo tipo sí presenta características de mentalidad empresarial, el cual lo motiva a una multiplicación de sus riquezas, por propias convicciones (Rodríguez, 2009).

El término actualmente, aún tiene varias representaciones. Sin embargo, Justin Gooderl (2012) presenta en su libro la referencia de emprendedor como aquel que “...persigue de forma implacable una oportunidad para crear valor, ya sea por medio de una empresa nueva o una existente, mientras asumen tanto el riesgo como la recompensa de sus esfuerzos”. Dentro de esta descripción se resalta algo importante: la manera en la que el autor difiere los tipos de emprendedores siendo estos, desde su perspectiva, los emprendedores puros, los cuales son netamente los fundadores de las empresas. Por otro lado, el emprendedor normal puede aún llevar este nombre, aunque no haya fundado una empresa, el hecho de adquirir un negocio o franquicia ya lo hace partícipe de este grupo (Gooderl, 2012).

Características de un emprendedor

Un emprendedor presenta características innatas, las mismas que se desarrollarán y serán puestas a prueba mientras el negocio avance. Alcaraz (2015) cita a John Kao quien señaló algunas de las características más importantes que un emprendedor debería tener. Entre ellas se encuentran:

- Compromiso total, determinación y perseverancia.
- Capacidad para alcanzar metas.

- Orientación a las metas y oportunidades.
- Iniciativa y responsabilidad.
- Persistencia en la solución de problemas.
- Realismo.
- Autoconfianza.
- Altos niveles de energía.
- Busca de realimentación.
- Control interno alto.
- Toma de riesgos calculados.
- Baja necesidad de estatus y poder.
- Integridad y confiabilidad.
- Tolerancia al cambio.

No todos los emprendedores nacerán con todas estas características, algunos podrían presentar la mayoría de ellas, mientras otros pueden presentar más habilidades de las estipuladas. Sin embargo, cada uno de estos rasgos se verán reflejados en los resultados de cada emprendedor en el momento que deban tomar decisiones o enfrentar dificultades. Dentro de estas se considera al optimismo y a la persistencia, dos de las propiedades más importantes desarrollar un emprendimiento.

Este primero es crucial y forma parte de la naturaleza propia del emprendedor. Un emprendedor optimista transforma pérdidas reales en posibilidades (Montero, 2011). Cuando el emprendedor se focaliza con optimismo a alcanzar una meta, este le prestará un 200% de dedicación. Una vez que el emprendedor activa su optimismo, automáticamente su actitud se volverá positiva ante cualquier situación. El emprendedor no vive un mundo color rosa, solamente

los eventos desafortunados pasados fueron una enseñanza y se presenta un nuevo, lo recibe con sin miedo, mide su realidad, riesgo, sus posibles soluciones y toma decisiones (Montero, 2011). Es aquí, que se presenta la diferencia de percepciones entre un individuo optimista y otro que no lo es. La percepción puede diferenciar una misma situación para dos tipos de personas. A pesar de que es la historia es la misma, aquella delgada línea entre cómo lidiar con ella, podría llevar al emprendimiento a hundirse o sobresalir. Es necesario que el optimismo, no sea una cualidad pasajera o que solo se presente en ciertas etapas dentro de la vida del emprendimiento. Aquí, el concepto de “actitud emprendedora” entra en juego. Esta se define como “una predisposición permanente hacia algo o alguien”, es importante mencionar que esta puede ser positiva o negativa y es producto de emociones y reacciones que el individuo reciba (Montero, 2011). Los resultados de esta actitud se verán reflejados en las acciones del emprendedor y su reacción frente a diferentes situaciones.

Por otro lado, a este tipo de actitud se le sumará otra de las características más importantes dentro del perfil emprendedor, la persistencia. A un emprendedor nada le asegura que su negocio será 100% exitoso, ni que este alcanzará sus objetivos en un año, menos aún que todas las circunstancias este a su favor. Sin embargo, la capacidad de “continuar caminando” es una de las mayores características dentro de la persistencia. A esta se le suma, la voluntad, el hecho de querer o desear algo es lo que mueve al emprendedor y vence la comodidad y el prejuicio. Es la persistencia la que le brinda valor, sentido y razón a la visión y optimismo del emprendedor (Montero, 2011). Para los emprendedores, esta

cualidad se renueva cíclicamente y es lo que permite que una caída no sea sinónimo de fracaso, sino de estación de aprendizaje hasta la meta final (Montero, 2011).

Tipos de emprendimiento

Una vez que el emprendedor ya armó su modelo de negocio, lo visualizó, obtuvo los recursos económicos, humanos y físicos para proyectarlo y finalmente lo puso en marcha, este presenta ya su emprendimiento. La evolución de las diferentes tipologías de emprendimientos ha presentado cambios constantes y en la actualidad, cada una de estas categorías difiere dependiendo de la perspectiva del autor que las plantean. Para Aulet y Murray se presentan dos tipos de emprendimiento: El primero es, “Innovation-driven entrepreneurship” y el segundo, “small business entrepreneurship” (Moya, 2016). Mientras que el primero tipo persigue oportunidades enfocadas en dirigirse a sus clientes con un producto o servicio innovador con ventajas competitivas claras y un potencial crecimiento; la segunda tipología prefiere dirigirse a mercados más locales, ventajas competitivas limitadas e ideas de negocios bien comprendidas (Moya, 2016).

Gutterman, también señala dos tipos de emprendimiento: el primero gira en torno al nivel de motivación que tenga el emprendedor de su futuro negocio, esta puede ser el resultado de varios factores: familiares, sociales, económicos, de educación, historia, redes de apoyo y más; adicionalmente el motivador puede presentarse en forma de ‘empuje’ influenciado por factores que demuestren al emprendedor que un negocio puede ofrecer resultados positivos. El segundo enfoque de Gutterman, reconoce las oportunidades que la compañía tiene para su

desarrollo, basado no solo en conveniencias sino también en necesidades (Moya, 2016).

Se tiene una tercera tipología establecida por Thurow, esta clasificación se divide en base a categorías: tecnológicas, geográficas y sociológicas. Las tres presentan un común denominador que es innovar, lo que los diferencia es que cada uno lo hace en su propia categoría. Trabajan con productos ya habientes y crean una nueva protección para cada uno de ellos. El emprendimiento tecnológico incluye nuevas tecnologías para producir o mejorar los procesos de un viejo producto. El geográfico maneja el movimiento de servicios de un lugar al otro, utilizando tecnologías que permiten un desplazamiento eficiente. En cuanto al emprendimiento sociológico, se encuentra un nuevo contexto en donde presentar un producto ya existente (Moya, 2016).

Ventajas y desventajas de emprender

Cada una de las características previamente descritas son las que un emprendedor comúnmente presenta, al igual que la forma que un emprendimiento tiende a desarrollar de acuerdo a su crecimiento. Actualmente, existe un catálogo completo de alternativas en las cuales se podría invertir los recursos que un individuo ha logrado ahorrar e incluso, cómo se podrían utilizar aquellas oportunidades de financiamiento que se presentan. Desde la bolsa de valores, bonos, portafolios, acciones, construcción y más. Con tantas opciones, ¿Por qué se debería elegir un emprendimiento como parte de la inversión? El hecho de crear un emprendimiento, no es lo mismo que invertir en uno, se debe tener esto claro. El hecho de invertir en uno, no lo va a hacer emprendedor, solo

inversionista y sus ventajas serán diferentes también, dependiendo el tipo de negociación que se haya logrado entre los socios. Según Jayson DeMers, fundador y CEO de AudienceBloom (2015), si se decide invertir y a su vez ser el fundador del emprendimiento, pues las ventajas pueden ser las siguientes:

- Tener independencia financiera.
- Convertirse en un experto
- Ganar reconocimiento
- Crear activos
- Control autónomo de tiempo y recursos
- Aprender y desarrollar nuevas habilidades
- Estabilidad laboral
- Crear un legado
- Establecer metas propias
- Aportar a la industria.

Son tan solo algunas de las ventajas de ser emprendedor. Sin embargo, como se mencionó anteriormente. Los tipos de emprendedores variarán y con ellos sus resultados y los mismos serán proporcionalmente positivos o negativos dependiendo de sus esfuerzos y motivaciones.

Por otro lado, no todo siempre pinta color de rosa para un emprendedor, sobre todo si este no tiene amplia experiencia previa o factores que permitan una mejor práctica dentro de la industria en la que se está desarrollando. Gustavo Pérez (2017) presenta algunas de las desventajas de tomar la decisión de emprender:

- Ser emprendedor no tiene un manual de instrucciones en el cual se expliquen con precisión las funciones a realizar.

- La independencia financiera, es un arma de doble filo en la cual el sueldo será un reflejo del bienestar del negocio.
- El nivel de riesgo es alto.
- Un emprendedor tiene un horario más flexible, aun así, su número de horas no será algo fijo, ni fácil. Si el emprendimiento demanda más de 12 horas, pues su fundador debe estar dispuesto a pelear por ello.
- Gran cantidad de responsabilidades. El buen desempeño de la compañía dependerá del buen manejo y correcta toma de decisiones que su líder tenga.
- El emprendedor aprende no solo de los errores y falta de experiencia propia, sino también de su equipo.
- El pago a personal, proveedores, son gastos prioritarios. Los gastos personales pasan a un segundo plano para el emprendedor.
- El nivel de compromiso es mayor. Evadir compromisos puede ser realmente contraproducente para la empresa.
- El emprendedor será quien responda por cualquier situación que la empresa enfrente.
- Un emprendedor se autogestiona. La rendición de cuentas será propia y no para terceros.

Puntos clave para crear un emprendimiento

Es difícil e incluso casi imposible tener un 100% de certeza si el emprendimiento tendrá resultados positivos. Sin embargo, sí existen varias estrategias que ayudan a disminuir el riesgo de que algo pueda salir mal. Se presentan dos elementos claves, el primero gira en base a lo organizativo. Este primer estudio se enfocará en identificar una población objetivo, su perfil, comportamiento, condiciones, mientras más completa y específica sea, es más sencillo plantear una estructura para llegar su segmentación. Dentro de la

categoría organizacional también se incluye un programa en la estructura del negocio, este permitirá conocer resultados en la ejecución de las actividades y la efectividad con la que se están desarrollando. Un punto adicional dentro del primer elemento se concentra en seleccionar personal que cumpla con las cualidades y la disposición que el emprendimiento necesite. La última estrategia a considerar dentro de la organización se presenta en el desarrollo de redes de emprendimiento, estas buscan optimizar recursos a través de uno o varios sistemas que generen alternativas para mejorar la producción o el servicio del negocio (Duarte y Ruíz, 2009).

Como segundo parámetro se tiene el enfoque académico. Este presenta 3 estrategias en consideración. La primera recalca la filosofía y el modelo de emprendimiento que se va a desarrollar, esta establece el porqué del negocio, sus fines y metas, este no debe referirse solo al ámbito económico sino también al porqué social-humano. A esto le sigue, las metodologías de trabajo que la compañía decida implementar para sus proyectos. Se basa en definir sus métodos y procedimientos que satisfagan las necesidades de la empresa y faciliten la ejecución de sus propuestas. El último paso es tener claro las concepciones y el tipo de emprendimiento que se quiere dirigir, en este caso las tres tipologías de emprendimiento que se consideran son: el emprendimiento empresarial, cuyo interés gira entorno a la producción de bienes y servicios; el emprendimiento social que se enfatiza en contenido social, como por ejemplo, capacitaciones, medicina, comunicación y otras más; por otro lado, el emprendimiento corporativo se enfoca en propuestas innovadoras para un

cambio interno dentro de organizaciones que mejorarán su desempeño, generalmente estas parten desde conocimientos en cualquier disciplina (Duarte y Ruíz, 2009).

Parte 5: Datos generales de la empresa

Breve Historia

Los Helados Fritos de la Cuero y Caicedo abrió sus puertas al público el 1 de junio de 2008, cuyo nombre inicial era “Los Helados de la Cuero y Caicedo”, en la actualidad su marca registrada es “Los Helados Fritos de la Cuero y Caicedo”. El emprendimiento se encuentra bajo la dirección de Luis Vallejo (Persona natural), propietario y fundador.

Concepto

Líderes dentro del desarrollo de productos diferentes, helados artesanales, naturales, libres de químicos, con precios cómodos, grandes porciones y sobre todo constante innovación.

Productos

La idea inicial del proyecto se enfocaba en helados de crema en paleta, conos y tulipanes. Aun así, esto ha evolucionado drásticamente hasta la actualidad, en donde se ofrecen una gran variedad de platos preparados:

- Copa Loca
- Copa Queso
- Recopa Loca
- Copa Frisky
- Helado Frito

- Hamburguesa de Helado
- Shakes (Nutela, Frutos del bosque, Chicle, Café)
- Waffles Simples, Dobles, Triples
- Conos Simples, Dobles
- Tulipanes Simples, Dobles, Triples
- Banana Split
- Frutillas con crema
- Yogurt con frutas
- Otros

Segmento de mercado

El segmento siempre se dirigió a familias de mediana clase, este concepto se ha mantenido así durante la trayectoria de la heladería, sobre todo en fines de semana. Aun así, durante el 2017, a este segmento se incrementaron los grupos de:

- Estudiantes universitarios: Específicamente Universidad Central y Universidad Tecnológica Equinoccial.
- Personal de empresas aledañas y bancos.
- Parejas entre 25 y 35 años.

Los grupos previamente señalados concurren la heladería de lunes y viernes.

Mientras que las familias se concentran más en los fines de semana.

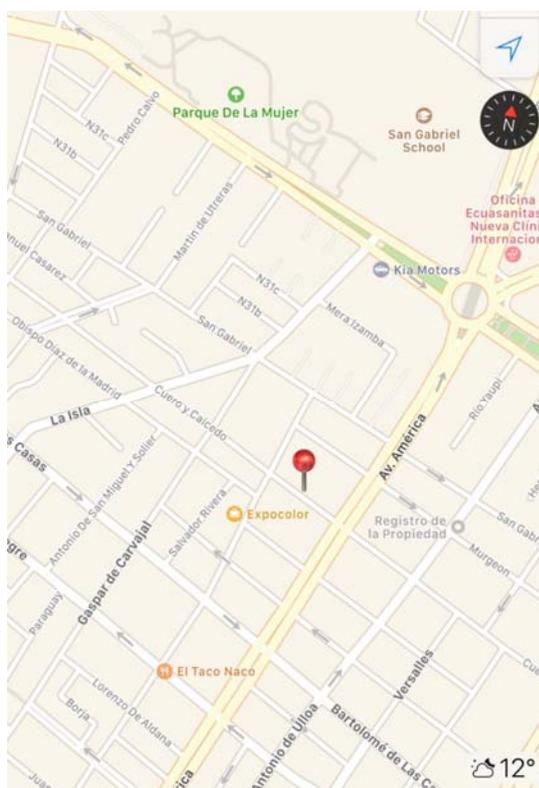
Es importante señalar que los estudiantes y las familias prefieren comer en el local, las parejas y familias más pequeñas optan por solicitar productos para llevar.

Ubicación: La heladería se ubica en la calle Cuero y Caicedo y Av. América, centro-norte de Quito. El sector, no es un lugar altamente comercial, si se habla de

establecimientos gastronómicos. Aun así, es céntrico para diferentes instituciones con alta afluencia de gente:

- Universidad Central
- Registro de la Propiedad
- Colegio San Gabriel
- Clínica Internacional
- Empresas aledañas: TecnoMega, Saigon del Ecuador y el Edificio Expocolor.
- Bancos: Banco de Guayaquil y Banco Pichincha

Gráfico 10. Ubicación Local Matriz



Fuente: Autora. (2019). Ubicación Local Matriz. Recuperado: Mapas.

Tamaño

Dentro de su trayectoria, el local ha sido parte de diferentes cambios. Su operación inició en el año 2008 con un local de 21 m² y tan solo 2 mesas. 5 años después el local expandió su capacidad a un total de 8 mesas y 45 m² número que se ha mantenido hasta la actualidad.

Gracias a la demanda presentada, el negocio se vio en la necesidad de expandir su capacidad. El proyecto se desarrolló durante el primer trimestre del 2018. El nuevo local opera a 500 metros de la matriz con un total de 13 mesas.

Personal

El crecimiento en tamaño fue proporcional con el número de trabajadores.

En la apertura solo se contaba con 1 persona, quien atendía. El encargado de fabricar el helado y también atender al público era su fundador. Para el año 2016, el número aumentó a 3 personas.

El año 2018 y 2019 registran un equipo de 10 personas, 4 personas para la matriz y de 6 personas para su sucursal.

Competencia

Si se consideran aspectos en cuanto ubicación, dentro de 1 km a la redonda no se precisan heladerías, pequeñas tiendas con helados industrializados son lo que venden. La heladería “Golosos” es la heladería más cercana, la misma se enfoca en conos con helado mantecado y su venta es dirigida a transeúntes y vehículos, ya que el helado se vende directamente en la calle por parte de sus trabajadores.

La heladería “Frutimix” se ubica casi 1 km más lejos, aun así, es la más parecida frente a oferta de helado con fruta y queso. Además, es potencial competencia

debido a su ubicación, bajo la universidad central, fuente de uno de los segmentos más representativos del negocio.

Otro negocio que ha desarrollado un concepto similar con helado y queso rallado es “Gelato Mix” al igual que “Helarte”. Aun así, el desarrollo de su menú no presenta la variedad que lo hace “Los Helados Fritos de la Cuero y Caicedo”.

Ahora bien, si se toma en cuenta la competencia nivel de concepto. La heladería “Dulce Placer” presenta buenos resultados en cuanto a originalidad sobre todo en cuanto a sabores, son varios los sabores tradicionales y únicos del país en forma de helado, su ubicación en el centro histórico puede dirigirse a otro segmento, pero su innovación podría presentarse como competencia directa.

Baskin Robbins ofrece sabores particulares y constante innovación de los mismos, presentaciones en vasos, conos y también Waffles y Crepes.

Crepes & Waffles, ofrece variedad de waffles, bebidas frozen, crepes y helado tipo crema con variedad de sabores parecidos a los del negocio en cuestión.

El caso descrito a continuación ha utilizado información obtenida por medio de entrevistas, datos de su fundador. Sin embargo, durante la recopilación de estos se presentaron las siguientes limitaciones:

Datos e información específica para ventas, costos y utilidad de las sucursales.

Ingresos y costos específicos por productos y servicios, ya que el negocio se rige bajo términos de persona natural, no obligada a llevar contabilidad.

Adicionalmente, el inciso B, se presenta como propuesta de Teaching Note, ya que este debe ser simulado por lo menos en una clase, dependiendo de su área de enfoque, para ser publicado como tal.

Parte 6: Estudio de caso: “Los Helados Fritos de la Cuero y Caicedo”

Inciso A

Introducción

Para el último semestre del año 2016, la heladería “Los Helados Fritos de la Cuero y Caicedo” se encontraba en una fuerte crisis. Su fundador, Luis Vallejo, determinó el punto de quiebre del emprendimiento. Las ganancias habían disminuido considerablemente (ANEXO 1) y el endeudamiento aumentó. El emprendedor sabía que debía tomar acciones inmediatas.

Historia del negocio

El negocio abrió sus puertas al público el 1 de junio de 2008. Su propietario tenía en mente abrir 3 negocios, uno de ellos, una heladería, para esto, su experiencia era completamente empírica y la experiencia en este tipo de negocio era nula. El nuevo emprendimiento fue tomando forma y aunque su oferta era limitada (ANEXO 1), su fundador estaba muy seguro del éxito que tendría su producto. El negocio empezó en un local pequeño, con tan solo 2 mesas en 21 m² (ANEXO 2) y dos personas que conformaban su nómina. Con el pasar de los años, el emprendimiento ganó popularidad y para el 2014 el negocio expandió

su capacidad a un total de 8 mesas y 45 m² (ANEXO 3), su personal creció proporcionalmente a un total de 4 personas.

Primera sucursal

El local matriz funcionaba bien; este ya tenía clientela recurrente y la inversión para una segunda heladería estaba lista. La primera sucursal se abrió a mediados del 2011 en el sector de la Floresta (ANEXO 4). Con un total de 130 m², 13 mesas y un área para juegos infantiles y \$600 mensuales de arriendo, el lugar buscaba comodidad para los clientes. El local se encontraba en una plaza comercial; farmacias, tiendas de ropa, peluquerías y otros negocios se encontraban en sus alrededores. El negocio continuó su operación; sin embargo, sus cifras mantenían al local en punto de equilibrio y su inversión no se recuperaba según lo planeado. Estos factores, motivaron al gerente a analizar si este debía o no continuar funcionando. Tras 8 meses de operación, altos esfuerzos de publicidad, utilizando principalmente hojas volantes (ANEXO 5) y sobre todo el respaldo de la matriz, no se observaban resultados representativos. Se decidió que el cierre de su primera sucursal, mientras que la matriz continuó en funcionamiento.

Segunda sucursal

Tras el cierre de la primera sucursal en febrero de 2012, su propietario, en busca de conservar el equipo y maquinaria ya adquiridos, encontró un nuevo lugar donde operar. Para abril de 2012, decidió que era momento de intentarlo de nuevo, esta vez para un segmento más enfocado. Su segunda sucursal se ubicaba en el sector de la avenida Atahualpa y Rumipamba (ANEXO 6), a menos de 2 kilómetros de distancia de su matriz, se esperaba que la proximidad de menos de 500 metros con la “Universidad Tecnológica Equinoccial” y dos

colegios aledaños: “San Gabriel “y “Sagrados Corazones de Rumipamba” sean un generador potencial de afluencia de gente desde estos puntos específicos. El local era mucho más pequeño que la primera sucursal abierta y su renta era menos costosa. El negocio se desarrolló en términos de sociedad entre el fundador original y un socio, el cual participaría como inversionista capitalista. Con nuevas expectativas y con previa experiencia sobre la sucursal ya cerrada, se esperaba un mejor desempeño de este local. La heladería se desarrolló bajo los mismos términos de publicidad, volantes a los transeúntes en la universidad y los colegios. 9 meses post apertura, a finales de 2013, el socio inversionista no percibía resultados altamente positivos, ni recuperación de su capital. Ambos socios consideraron términos de cierre y una vez más la matriz era la única que se mantenía en pie.

Un producto estrella

Después de su segundo intento para abrir una sucursal, la inversión y endeudamiento para la misma, dejaron rezagos que la matriz debía apoyar. A pesar de que esta operaba con normalidad, con una utilidad bruta en gran parte positiva (ANEXO 7), el endeudamiento del cierre, reflejó números negativos para su utilidad neta (ANEXO 8). El emprendedor decidió que debía enfocarse en su primer local y desarrollar su potencial completamente. Para finales del 2013, agregó al menú una nueva propuesta: el Helado Frito, una oferta completamente diferente en el mercado quiteño. Con esto, la heladería comenzó a ser parte de una serie de reportajes en reconocidos canales ecuatorianos. El primero y uno de los más importantes, en el programa: “Día a día”, transmitido por Teleamazonas, que presentó su más reciente producto. La entrevista atrajo gran cantidad de clientela y también ayudó al negocio a generar reconocimiento. Durante el 2014, el Helado Frito había alcanzado alta popularidad. Para esto,

los reportajes continuaron y pronto la heladería y su producto estrella ya habían participado en todos los canales del país (ANEXO 9).

Su segundo reportaje más representativo fue presentado en “América Vive” transmitido por Ecuavisa. Una gran cantidad de clientes surgieron a partir de este reportaje. Con esta nueva y gran afluencia de gente, se decidió ampliar el local de 25 m² a 55 m² y con esto, una nueva modificación en el menú (ANEXO 10). Se agregaron más productos: Shakes, que llamaban la atención por su gran tamaño, acompañados con varios toppings y en 4 diferentes sabores; además de waffles con helado y diferentes salsas (ANEXO 11). Con estos nuevos cambios, los platos ganaban popularidad. El negocio continuó su rumbo, su clientela crecía al igual que sus ventas (ANEXO 12). Sin embargo, una nueva medida económica se acercaba. El decreto gubernamental para la modificación en los porcentajes de aranceles sobre productos importados afectaría una serie de artículos y su influencia sería directa para el negocio.

Crisis y endeudamiento

A inicios de 2015, se implementaron salvaguardias⁵ a las importaciones llegadas de Perú con un 7% y de Colombia un 21% adicional de arancel para una serie de productos. Para finales del primer trimestre del 2015, se implementaron nuevas tarifas desde el 5% hasta el 45% con variaciones para cada tipo de artículos (El Universo, 2015). Manjar de leche, chocolate, pistachos, más de 10 variedades de frutas, barquillos, mezclas para productos de

⁵ Salvaguardias: Restricción temporal de importaciones de un producto. (Organización Mundial del Comercio, s/f).

panadería, bombones y más forman parte de la tasa de 45% de sobre arancel fijado por las salvaguardias (Comité de comercio exterior, 2015). Estos productos eran utilizados en la heladería para la preparación final de sus platos. El año 2015 continuó su operación, pero la variación en costos fue altamente notoria (ANEXO 13).

Para 2016, la economía del país sufriría una recesión afectada por una caída drástica en el precio del petróleo, apreciación del dólar, implementación de modelos y bases económicas. El 16 de abril del mismo año, el país afrontó uno de los desastres naturales más fuertes en su historia. El terremoto de 7,8 grados afectó diferentes provincias del país, principalmente en la región litoral, dejando miles de afectados, destrucción de cientos de hogares, negocios, pérdidas humanas fueron algunas de las consecuencias del siniestro. El gobierno implementó varias resoluciones económicas, que afectarían la economía de los ecuatorianos. Entre ellas se estipuló incrementar un 2% sobre el Impuesto al Valor Agregado⁶, contribuir con un 3% extra sobre utilidades, aquellas personas naturales que tengan patrimonio mayor a un millón de dólares deberían contribuir con un 0.9% y el aporte de un día de sueldo para aquellos que pasen los mil dólares mensuales los mismos que serían destinados para las zonas afectadas por el terremoto (Telesur, 2016). Cada una de estas decisiones afectaron la economía, sobre todo por el incremento del 12 al 14% de Impuesto al Valor Agregado, el cual fue aplicado a nivel nacional.

⁶ Impuesto al Valor Agregado (IVA). “Impuesto que grava el valor de las transferencias locales o importaciones de bienes muebles, en todas sus etapas de comercialización y al valor de los servicios prestados” (Servicio de Rentas Internas del Ecuador, s/f).

Los resultados de todos estos acontecimientos se reflejaron en números negativos para el PIB del país, presentando un decrecimiento del 1,5% del mismo. (ANEXO 14). La implementación de salvaguardias generó pérdidas de empleos y producción (ANEXO 15). La crisis pronto comenzó a afectar diferentes industrias, el desempleo generó alerta en el país. La heladería sufría uno de sus mayores retos y otro más se acercaba. El 2016 presentó altos niveles de precipitaciones, durante los primeros 6 meses del 2016 se registraron un total de 80 días de lluvia. Es decir, que el 44% de días dentro del semestre llovía en el centro-norte de Quito. Esto se representa en el (ANEXO 16), se tomó como referencia la estación Quito-Ñañaquito por motivos de ubicación con respecto a la heladería (ANEXO 17). Gracias a un estudio sobre los valores de los coeficientes pluviométricos dentro de Quito se obtuvieron resultados de los meses más lluviosos en la ciudad. El primer semestre presentó los valores más altos, sobre todo de enero a mayo y el más representativo de toda la curva, abril. El comportamiento de lluvia disminuye para julio y agosto. En septiembre este vuelve a incrementar hasta octubre, y decrece a finales de año. Sin embargo, durante el segundo semestre el coeficiente no presentó niveles de tan altos como el primero. Por otro lado, para la temperatura de corrientes de aire, se observa una anomalía de +1.5 grados (ANEXO 18). Esto también se reflejó sobre la temperatura media absoluta semestral de 2016, la cual superó con +1.9 puntos a la semestral normal (ANEXO 19). El momento en que las corrientes de aire incrementan su temperatura, la probabilidad de lluvia es mayor. Los niveles de ventas presentaron cambios, en conjunto con las variaciones en temperaturas y coeficientes pluviométricos (ANEXO 20).

Una decisión más

El propietario afirma que eran tiempos realmente duros. Las utilidades no reflejaban resultados positivos, estas disminuían casi un 50% en comparación con el 2015 (ANEXO 21), un nivel de endeudamiento al límite, alto pago de gastos, posicionaban al negocio con ganancias mínimas.

Se presentó una oportunidad de abrir una nueva heladería en Ibarra, ciudad ubicada a 2 horas de su local matriz. El dueño consideró que este era un buen mercado, sobre todo para un producto nuevo en la ciudad, el “helado frito”. Además, no sería un local aislado, sino que se encontraba en una plaza con otros restaurantes (ANEXO 22). Su esfuerzo se dirigió a esta heladería y su operación empezó en diciembre de 2016. Una serie de características surgieron dentro del nuevo emprendimiento:

- *El horario de atención.*
 - La plaza operaba a partir de las 11 am y cerraba a la media noche.
 - Mayor afluencia de gente en la noche.
 - Las ventas eran mayores para la heladería durante la tarde.

- *Durante la noche se registraban:*
 - Temperaturas más bajas.
 - La plaza era un lugar abierto, el frío era más intenso.
 - El público prefería no consumir dulces en la noche.

- *Mercado*
 - Ibarra no estaba acostumbrado a pagar más de \$2,50 por un helado. Todas las heladerías conservaban ese rango de precios, ofreciendo productos con tamaño ideal para los consumidores.

- El costo por una copa con 3 porciones de helado en otras heladerías de la ciudad, era el mismo que el que se pagaba por el Helado Frito que llevaba una porción de helado.
- El segmento dirigido a la plaza de comidas se enfocaba en jóvenes, cuya preferencia era por otro tipo de alimentos y bebidas que por un helado.

Las ventas no siguieron un buen rumbo desde su apertura, con tan solo un mes de operación, esta última sucursal cerró su operación.

2017 Punto de quiebre

Tras un cuarto cierre, la matriz no estaba en condiciones para soportar esta inversión, como sucedió con las primeras sucursales. El primer local enfrentaba su propia crisis y sus últimos recursos fueron utilizados en una expansión que tuvo resultados negativos. El propietario confiaba en su producto, aun así, las circunstancias no lo ayudaron.

En noviembre de 2016, una empresa de marketing digital ofreció sus servicios al negocio. La heladería no tenía experiencia con el manejo de redes, no se había creado una Fan page y básicamente toda su publicidad siempre se concentró en hojas volantes (flyers) distribuidas en puntos cercanos al negocio.

Su fundador aceptó participar en redes sociales y para marzo de 2017 su página en Facebook llegó a tener 3500 seguidores. La promoción de sus productos estrella era lo principal que reflejaba en la página.

Un camino incierto

Las ventas mejoraron en cierto porcentaje (ANEXO 23), sin embargo, aquella crisis, el cierre de sucursales y su última inversión, se reflejaron en las utilidades (ANEXO 24). Esto cuestionó a su fundador el hecho de si el negocio debía seguir o no. Para mayo de 2017, una nueva entrevista surgió. Esta vez no solo se presentaba el Helado Frito, sino también los Shakes de gran tamaño y un producto más: Hamburguesa de Helado. Esta última, era su

propuesta más reciente y la que llamó la atención del entrevistador. El programa No-noticias presentaba un segmento de comidas peculiares dirigido por Mr. Greengo, este busca “huecas” o lugares de comida únicos y los expone al público (ANEXO 25). El segmento tuvo una gran audiencia, la heladería ya no solo ofrecía Helado Frito o variedades de sabores, sino platos únicos. Sus recursos se agotaban y una decisión debía tomarse de inmediato.

Inciso B: Teaching Note

Tomar oportunidades

El propietario del emprendimiento vio dos opciones en ese entonces: cerrar su negocio debido a su alto nivel de deuda, ventas que no eran suficientes para cubrir adecuadamente sus gastos y menos aún, generar un margen de ganancia alto. Por otro lado, su última entrevista despertó la curiosidad de muchos espectadores hacia sus productos, tomar esta oportunidad y receptar aquellos potenciales clientes podrían cambiar su negocio.

El emprendedor continuó con su proyecto, decidió tomar la oportunidad que se le presentó y desarrolló 3 estrategias que lo ayudaron a salir de la crisis.

Plan estratégico

Marketing en redes sociales

El emprendedor observó que aquellos 3500 seguidores generados por la agencia sí eran clientes potenciales. Inició sin experiencia en el área de manejo de redes, pero poco a poco desarrolló habilidades dentro del campo. Comenzó a generar más seguidores en Facebook y pautas con sus productos estrella. Su posicionamiento llegó a ser realmente alto y en la actualidad llega casi a los 100.000 seguidores en su Fan Page. Fue esta estrategia la más importante dentro de su reestructuración. Con un enfoque preciso dirigido para su

segmento ya definido, el uso adecuado de información (ubicación, edad, producto) permitió generar reacciones positivas para su público. Su clientela aumentó exponencialmente, una vez reconocido el producto, gracias a sabor, tamaño y precio, permitió que el negocio continúe creciendo.

Lanzamiento de un nuevo producto

En tiempos de crisis lo que siempre ha ayudado es la constante innovación dentro del menú. La estrategia de generar una nueva opción para su oferta siempre había generado y captado la atención de más clientes, sobre todo porque eran productos diferentes. Pasó con el helado frito, hamburguesa de helado y esta vez con la copa queso. Una copa con fruta helado y queso, no era fácil de asimilar para el público, pero fue un hit. Su gran tamaño, sabor y precio lo hacían una vez más un producto reconocido. Su promoción en redes sociales lo hicieron cada vez más popular y las dos estrategias hicieron que la heladería adquiriera más popularidad.

Apertura de una sucursal

Con un crecimiento vasto en clientela, su local matriz poco a poco necesitaba más espacio. Se presentó la oportunidad de abrir un local mucho más amplio a tan solo 20 metros de distancia de la matriz. La idea principal se basaba en operar el negocio en el local más amplio y que la matriz se convierta en centro de producción. Sin embargo, su alta acogida y buen nivel de ventas permitió que los dos locales operen simultáneamente. Su proyección de una matriz más grande se convirtió en su primera sucursal exitosa.

Problemas o errores que se dieron

Desarrollo del modelo de negocio

La apertura de un negocio debe girar en base a su modelo de negocio. Este presenta elementos fundamentales sobre los cuales el negocio se desarrollará. Alcaraz (2015) presenta algunos de los principios definidos por varios autores y cómo estos brindarán estructura al modelo de negocio. Entre ellos:

- Propuesta de valor
- Concepto del negocio
- Estructura de costos
- Recursos e infraestructura
- Canales de distribución
- Modelo de ingresos
- Capacidades en entrega de servicios o productos
- Segmento de mercado

Cada uno de los elementos previamente citados ayudan a responder preguntas como:

- ¿Quién será el cliente potencial del negocio?
- ¿Su propuesta de valor es clara y acorde a las necesidades de su cliente potencial?
- ¿Qué diferencia a la empresa?
- ¿Cuáles son sus ventajas competitivas?
- ¿Qué elementos se necesitan para que la producción o el servicio sean eficientes?
- ¿Cuáles son los recursos que se tienen? ¿Cuánto se deben conseguir?
- ¿Cuál es la meta y los objetivos del emprendimiento?
- ¿Cómo se generarán ingresos y ganancias?

Concepto y propuesta de valor

La apertura de un emprendimiento debe basarse en un por qué. Dependerá de su motivación y la razón del negocio. A partir de esto, se desarrollan las características del negocio, este será reconocido por sus, ¿costos bajos, su calidad, innovación, diferenciación? ¿Qué es lo que lo hará único? ¿Cuál será su propuesta de valor? La conceptualización de la compañía será la base fundamental de su desarrollo, permitirá distinguir sus metas a corto y largo plazo, y construir el camino para llegar a ellas.

El concepto inicial de la heladería perseguía entregar un helado artesanal, libre de químicos, excelente sabor y precios económicos. Aunque este estaba claro, su propuesta de valor no era lo suficientemente fuerte como para marcar la diferencia frente a otros competidores en el mercado. Cualquier otra heladería podía fabricar un helado artesanal, sin químicos, con gran sabor y precios económicos. Sin embargo, su fundador logró desarrollar su propuesta de valor a lo largo de su trayectoria. Actualmente, esta se basa en una constante innovación y desarrollo de sabores y productos que mantienen y generan interés a sus antiguos y nuevos clientes

Segmentación Primera, Segunda y tercera sucursal

Una vez que el concepto y la propuesta de valor se hayan desarrollado. Se debe presentar una de las principales y más importantes acciones para un emprendimiento, su estudio de mercado. Este, permitirá conocer los gustos, necesidades y preferencias de su consumidor en específico. Con estas características se puede encontrar el mercado ideal para un producto o servicio generado o crearlos a partir de las necesidades presentadas.

Fue esta una de las principales razones por la cual las sucursales no desarrollaron su potencial al 100%. La primera se ubicaba en una pequeña plaza comercial que a pesar de que sí tenía afluencia de gente, esta no era el segmento al que se dirigía, las cuales eran familias. Se consideró que aquellas personas que transitaban por la plaza serían clientes potenciales, pero su tiempo era corto como para sentarse a tomar un helado. Para su segunda franquicia ya se tenía definido los generadores potenciales de demanda, sin embargo, ya que eran estudiantes su presupuesto tenía cierta restricción y escoger una paleta de crema más pequeña que una comercial al mismo precio, a su vez tener que caminar cierta distancia para comprar un helado, no receptó la atención de los estudiantes que se buscaba. La tercera franquicia también presentó problemas de segmentación. Aunque también estaban en una plaza de comida, su segmento, familias no forman parte de un alto porcentaje de la afluencia total de personas y los jóvenes no buscaban comer helado en la noche. Finalmente, con su última sucursal ya se tenían definidos los segmentos de mercado: estudiantes universitarios, personal empresas aledañas, familias y parejas entre 25 y 35 años. Su segmento incrementó proporcionalmente con la trayectoria del negocio y los lanzamientos de sus nuevos productos. Sin embargo, gracias a que su mercado estaba claro, el desarrollo de productos, su promoción y la apertura de su cuarta sucursal fueron un éxito.

Según Alcaraz (2011), la investigación de mercado evita muchos de estos problemas, al tomar en cuenta: el tamaño de mercado, su consumo aparente, demanda potencial, participación de la competencia en el mercado, fijación y políticas de precio, riesgos y oportunidades del mercado. Varios de los aspectos que no se tomaron en cuenta en su

totalidad durante la apertura de las sucursales y fueron factores que influyeron para su cierre.

Revenue Management

Uno de los mayores desafíos que debe enfrentar un negocio de alimentos y bebidas es el número de variables que debe considerar. Entre ellos, materia prima, sus costos, clima, producción, estacionalidad de productos, mano de obra y muchos más. Uno de los principales factores para la heladería se basa en estacionalidad de productos y clima. La primera debido al costo de fruta de temporada y su variabilidad dependiendo de cómo esta se dé. El clima, a pesar de que no es significativamente marcado con 4 estaciones como en otros lugares, si se presentan meses fríos y con alto nivel de precipitaciones y como se presentó en el caso, este si tiene repercusión sobre las ventas en la heladería.

Para cualquiera de los dos casos se debe presentar un plan de contingencia para aquellos meses fríos en los que las ventas bajen, así como para la variabilidad en costos para la fruta y productos que utilicen la misma.

Otros temas relacionados con el caso

Emprendimiento

Optimismo y Persistencia

Crisis Management

Conclusiones

A lo largo de este trabajo se desarrolló el caso real de la heladería “Los Helados Fritos de la Cuero y Caicedo”. Los eventos que esta enfrentó: crisis económica a nivel país, clima poco favorable, segmentación de mercado, manejo de ingresos y costos, desarrollo de propuesta de valor, estrategias de marketing, entre otros, son algunas de las circunstancias que los emprendimientos ecuatorianos viven día a día. Durante una crisis de cualquier tipo: administrativa, financiera, operativa y más; el reconocimiento de la situación que la empresa enfrenta es primordial. A partir de esta, el desarrollo adecuado de planes estratégicos para su manejo es fundamental. Una vez identificados los principales problemas, sus raíces, los recursos que posee y los que no, se iniciará con el planteamiento de su reestructuración. Es crucial que toda la información obtenida sea precisa, así sus resultados serán más óptimos. En este caso, la falta de investigación y definición clara de su segmento de mercado y su propuesta de valor fueron dos de los puntos que más afectaron al negocio. Su fundador escogió tres estrategias para surgir de la crisis estas se basaron en marketing de redes sociales, desarrollo de un nuevo producto y la apertura de una nueva sucursal. Adicionalmente, el caso presenta varios temas aplicables para diferentes áreas de estudio, entre ellas: emprendimiento, liderazgo, costos, administración de alimentos y bebidas, marketing, modelo de negocios, planeación estratégica y muchas más. Esto brinda oportunidades al lector para analizar más circunstancias dentro del caso y poder plantear soluciones para las mismas

Referencias

- Alcaraz, R. (2015). *El emprendedor del éxito*, México, D.F., México: McGRAW-HILL.
- Alcaraz, R. (2011). *El emprendedor del éxito*, México, D.F., México: McGRAW-HILL.
- Banco Central. (2015). *Sistema de información macroeconómica. Series de información de cuentas nacionales-cuentas cantonales VAB*. Recuperado el 5 de marzo de 2018 de: <http://sintesis.bce.ec:8080/BOE/BI/logon/start.do?ivsLogonToken=bceqsappbo01:6400@2166080JZO1y1CBAo2jmEYfiS263Be2166078Ji9bg1UzFoJGztUffil11sn>
- Banco Mundial. (11 de abril de 2017). *Ecuador: Panorama General*. Recuperado el 2 de marzo de 2018 de: <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>
- Comité de comercio exterior (11 de marzo de 2015). Resolución No 11-2015. Recuperado el 5 de febrero de 2019 de: <https://www.elcomercio.com/uploads/files/2015/03/07/Comex-Resolucion-011-2015-1.pdf>
- Cámara de Comercio de Guayaquil (enero, 2018). *El Impacto de las Salvaguardias sobre la Producción en el Ecuador*. Recuperado el 11 de febrero de 2019 de: <http://www.lacamara.org/website/blog-post/el-impacto-de-las-salvaguardias-sobre-la-produccion-en-el-ecuador/>
- Consentino, H. (1 de febrero de 2017). *Crisis Empresarial*. Recuperado el 1 de marzo de 2019 de: <https://ieec.edu.ar/crisis-empresarial/>
- Cruz, J. (septiembre, 2004). *La crisis y su influencia en las estrategias de comunicación organizacional*. Recuperado el 28 de febrero de 2019 de: <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/4120/jcs1de1.pdf>

DeMers, J. (26 de febrero de 2015). *50 razones para iniciar tu propio negocio*. Recuperado el 20 de marzo de 2019 de: <https://www.entrepreneur.com/article/267925>

Deming, E. (2000). *Out of the Crisis. Principles for Transformation of Western Management*. (pp. 26-75). Cambridge, Massachuset: MIT Press.

Díaz, M. (28 de enero de 2019). *Crisis y Reestructuración Empresarial*. Recuperado el 1 de marzo de 2019 de:

https://www.researchgate.net/publication/319654277_CRISIS_Y_REESTRUCTURACION_EMPRESARIAL

Dinero. (19 de agosto de 2015). Recuperado el 30 de enero de 2019 de:

<http://www.dinero.com/edicion-impres/pais/articulo/analisis-economia-ecuador-2015/212452>

Duarte, T., & Ruíz Tibana, M. (2009). EMPRENDIMIENTO, UNA OPCIÓN PARA EL DESARROLLO. *Scientia Et Technica*, XV (43), 326-331.

El nacional. (13 de enero de 2018). *La migración venezolana a Ecuador*. Recuperado el 3 de marzo de 2018 de: http://www.el-nacional.com/noticias/latinoamerica/inmigracion-venezolana-ecuador_218672

El Telégrafo (12 de abril de 2017). *La economía del Ecuador se contrajo 1,5% en 2016*.

Recuperado el 5 de febrero de 2019 de:

<https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/60eteorol/4/la-economia-del-ecuador-se-contrajo-1-5-en-2016>

El Universo. (6 de marzo de 2015). Ecuador aplicará salvaguardias al 32 % de sus importaciones durante 15 meses. Recuperado el 5 de febrero de 2019 de:

<https://www.eluniverso.com/noticias/2015/03/06/nota/4627241/ecuador-aplicara-salvaguardias-32-sus-importaciones-durante-15>

Gooderl Longenecker, J. (2012). Administración de Pequeñas Empresas, *Desarrollo del espíritu emprendedor: un mundo de oportunidades* (pp. 10-29). Cengage Learning Editores.

INAMHI. (2016). *Boletín Climatológico Semestral 2016*. Recuperado el 26 de febrero de 2019 de: http://www.serviciometeorologico.gob.ec/61eteorología/boletines/bol_sem.pdf

Martin-Carrillo, S., Converti, L. (s/f). *Ecuador sigue adelante con su política económica y social*. Recuperado el 3 de marzo de 2018 de:

<http://www.resumenlatinoamericano.org/2016/11/25/informe-coyuntura-economica-ecuador/>

Metro Ecuador. (13 de septiembre de 2017). *1,3 millones de ciudadanos extranjeros ingresaron al Ecuador en 2016*. Recuperado el 20 de febrero de 2019 de:

<https://www.metroecuador.com.ec/ec/noticias/2017/09/13/13-millones-de-ciudadanos-extranjeros-ingresaron-al-ecuador-en-2016.html>

Montero, J. (2011). *Emprendedores Historias de VISIÓN, OPTIMISMO Y PERSISTENCIA*, Quito, Ecuador: Editorial El Conejo.

Moya, P. (diciembre, 2016). *Sobre el concepto de emprendimiento*. Recuperado el 15 de marzo de 2019 de: [https://www.openbeauchef.cl/wp-](https://www.openbeauchef.cl/wp-content/uploads/2016/12/Sobre-el-concepto-de-emprendimiento.pdf)

[content/uploads/2016/12/Sobre-el-concepto-de-emprendimiento.pdf](https://www.openbeauchef.cl/wp-content/uploads/2016/12/Sobre-el-concepto-de-emprendimiento.pdf)

Organización Mundial del Comercio. (s/f). *Las salvaguardias*. Recuperado el 20 de febrero de 2019 de: https://www.wto.org/spanish/tratop_s/safeg_s/safeg_s.htm

- Pérez, G. (21 de diciembre de 2017). *10 desventajas de emprender*. Recuperado el 20 de marzo de 2019 de: <https://www.themanagerspodcast.com/ventajas-desventajas-de-emprender-emprendimiento/>
- Policonomics. (17 de diciembre de 2018). *Gasto Público*. Recuperado el 15 de febrero de 2019 de: <https://policonomics.com/es/gasto-publico/>
- Rodríguez Ramírez, A. (2009). Nuevas perspectivas para entender el emprendimiento empresarial. *Pensamiento & Gestión*, (26), 94-119. Recuperado el 15 de marzo de 2019 de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762009000100005&lng=en&tling=pt.
- Servicio de Rentas Internas del Ecuador. *Impuesto al Valor Agregado (IVA)*. Recuperado el 20 de abril de 2019 de: <http://www.sri.gob.ec/web/guest/impuesto-al-valor-agregado-iva>
- Telesur. (2 de mayo de 2016). *Los daños económicos tras el terremoto de Ecuador*. Recuperado el 10 de febrero de 2019 de: <https://www.telesurtv.net/news/Los-danos-economicos-tras-el-terremoto-de-Ecuador—20160502-0025.html>
- Telusur. (26 de noviembre de 2016). *¿Cuánto ha cambiado Ecuador con la Revolución Ciudadana?* Recuperado el 4 de marzo de 2018 de: <https://www.telesurtv.net/news/Cuanto-ha-cambiado-Ecuador-con-la-Revolucion-Ciudadana—20150115-0097.html>
- Villacís, E., Marrero, N. (2017). *Precipitaciones extremas en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha-Ecuador*. ING. HIDRÁULICA Y AMBIENTAL, VOL. XXXVIII, No. 2, May-Ago 2017, ISSN 1815–591X, RNPS 2066.

ANEXOS

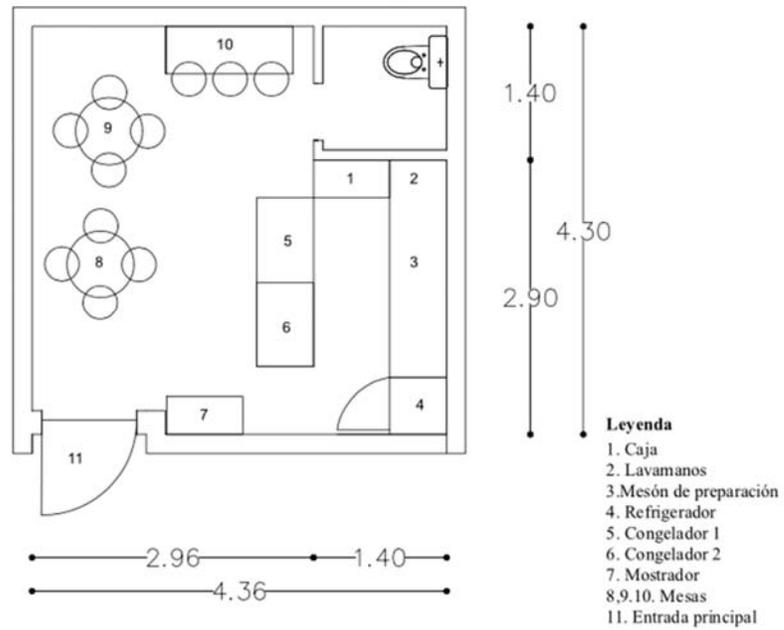
ANEXO 1. Menú 2008



LOS HELADOS DE LA CUERO Y CAICEDO	
HELADO DE CREMA.....	0,50
HELADO DE FRUTAS.....	0,80
CONO/VASO SIMPLE.....	0,60
CONO/VASO DOBLE.....	0,80
TULIPAN SIMPLE.....	0,80
TULIPAN DOBLE.....	1,00
TULIPAN TRIPLE.....	1,50
HELADO COPA.....	1,50
BANANA SPLIT.....	2,00
HELADO MEDIO LITRO.....	1,75
MILKSHAKE.....	1,25
JUGOS.....	1,00
BATIDOS.....	1,20
QUESADILLAS.....	0,40
APLANCHADOS.....	0,50

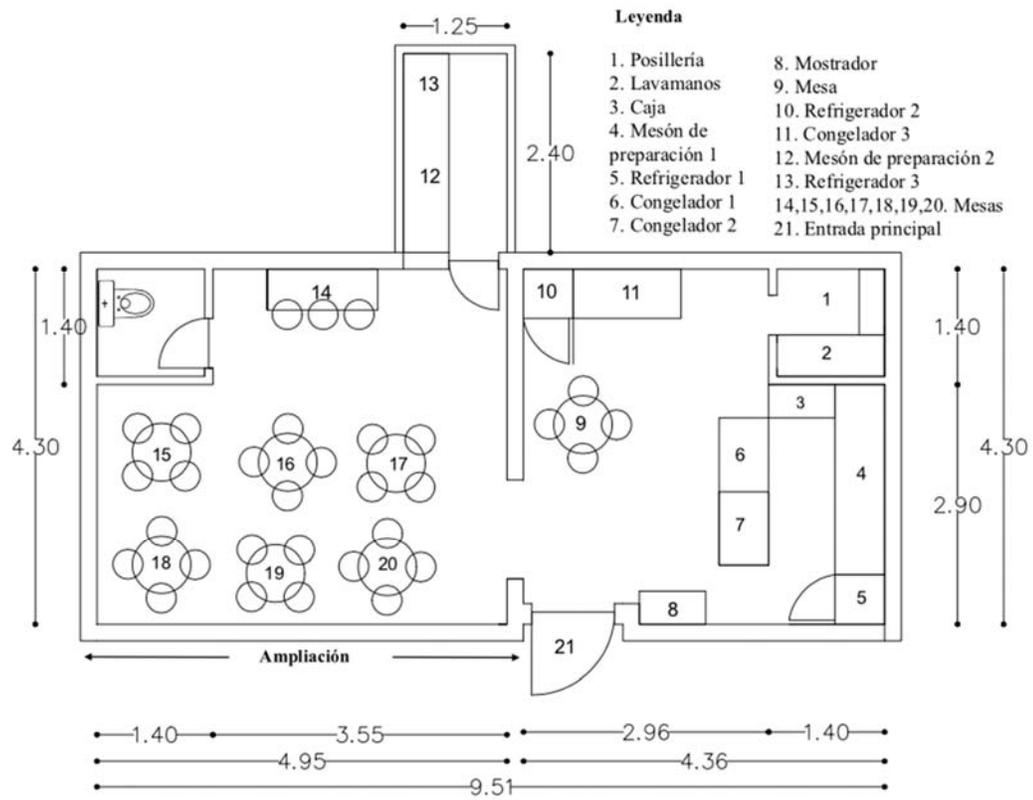
Elaboración: Autora. (2019). Fuente: Menú 2008 "Los Helados Fritos de la Cuero y Caicedo"

ANEXO 2. Sketch Local 2008



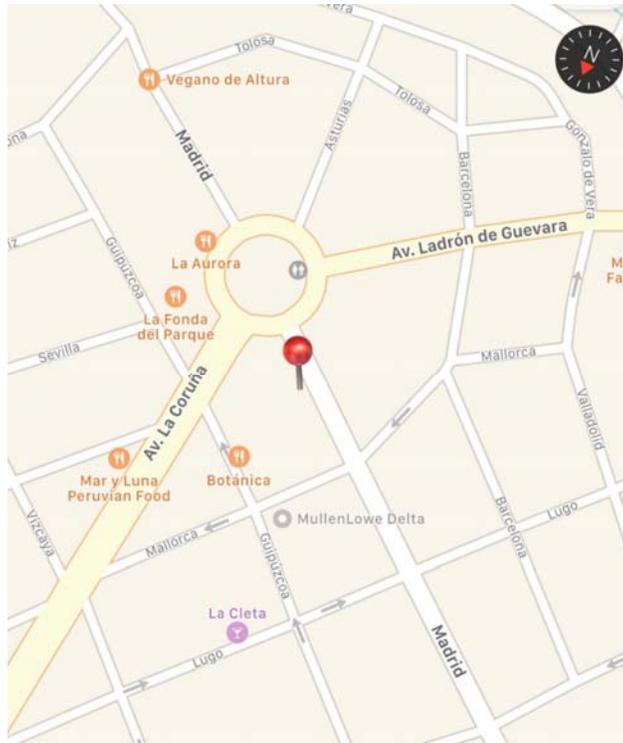
Elaboración: Autora. (2019). Fuente: "Los Helados Fritos de la Cuero y Caicedo" 2008.

ANEXO 3. Sketch Local 2014



Elaboración: Autora. (2019). Fuente: "Los Helados Fritos de la Cuero y Caicedo" 2014.

ANEXO 4. Ubicación Sucursal 1



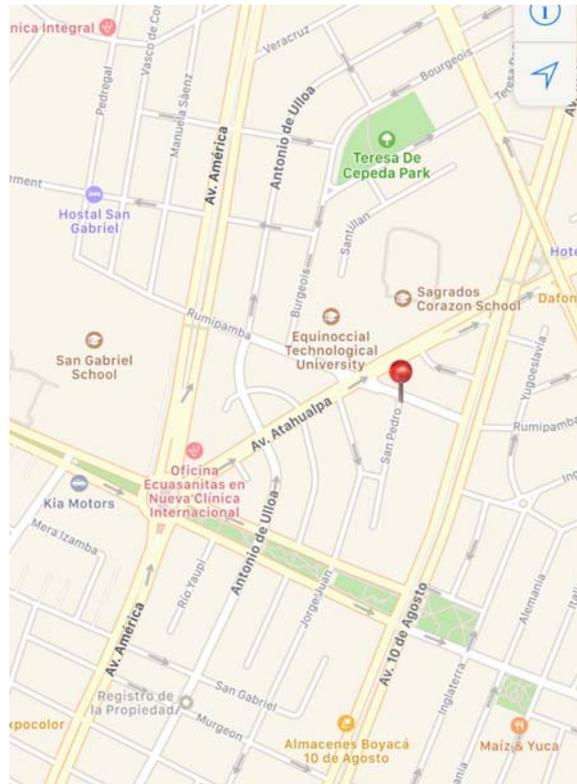
Elaboración: Autora. Fuente: Apple Maps. (2019). Ubicación Sucursal 1.

ANEXO 5. Modelo hojas volantes 2011.



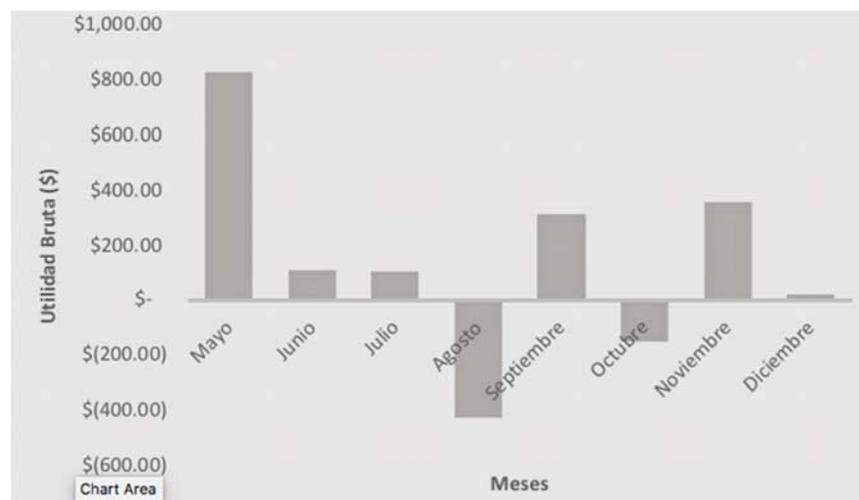
Elaboración: Autora. (2019). Fuente: "Los Helados Fritos de la Cuero y Caicedo". Hoja Volante (Flyer).

ANEXO 6. Ubicación sucursal 2



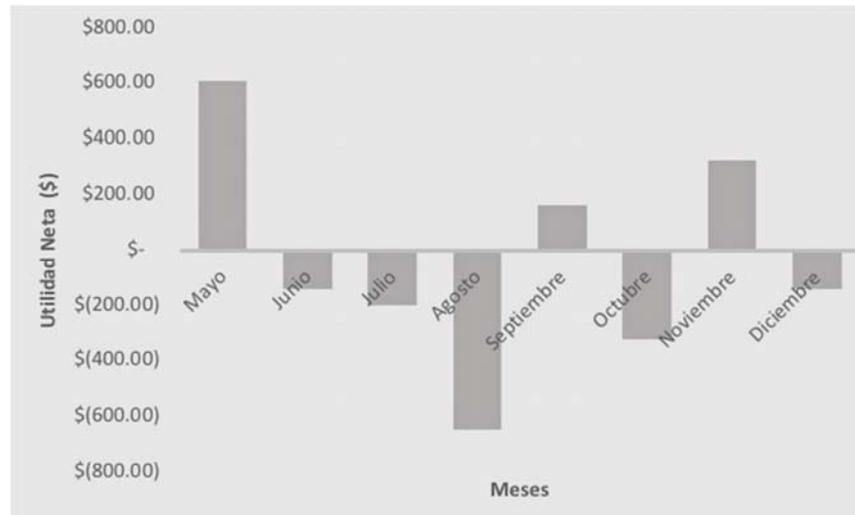
Elaboración: Autora. Fuente: Apple Maps. (2019). Ubicación Sucursal 2

ANEXO 7. Utilidad Bruta 2012



Elaboración: Autora. (2019). Fuente: Declaraciones SRI 2012 "Los Helados Fritos de la Cuero y Caicedo".

ANEXO 8. Utilidad Neta 2012



Elaboración: Autora. (2019). Fuente: Declaraciones SRI 2012 "Los Helados Fritos de la Cuero y Caicedo".

ANEXO 9. Entrevistas Canales de televisión





Fuente: Los Helados de la Cuero y Caicedo. (2014). Fotos biografía. Recuperado el 3 de abril de 2019 de: https://www.facebook.com/HeladosFritosCC/?tn-str=k*F

ANEXO 10. Menú 2014

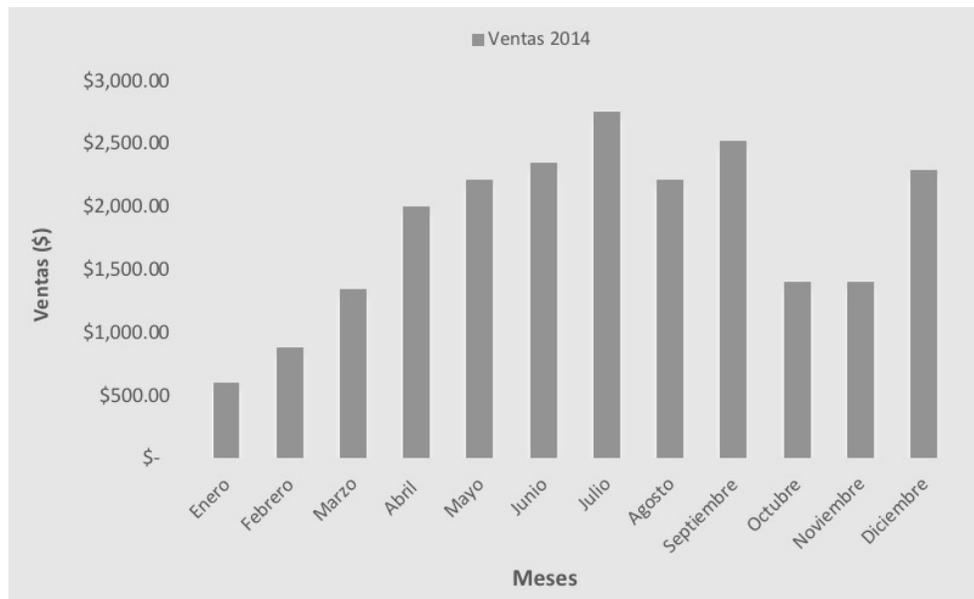
LOS HELADOS DE LA CUERO Y CAICEDO		LOS HELADOS DE LA CUERO Y CAICEDO	
HELADO DE CREMA.....	0,75	HELADO FRITO.....	1,80
HELADO DE FRUTAS.....	0,90	WAFFLE SIMPLE.....	1,80
CONO/VASO SIMPLE.....	1,20	WAFFLE DOBLE.....	2,25
CONO/VASO DOBLE.....	1,50	WAFFLE TRIPLE.....	2,70
TULIPAN SIMPLE.....	1,50	NUTELA SHAKE.....	4,90
TULIPAN DOBLE.....	1,75	CHICLE SHAKE.....	4,90
TULIPAN TRIPLE.....	2,25	COFFEE SHAKE.....	4,90
HELADO COPA.....	2,25	FRUTOS DEL BOSQUE	
BANANA SPLIT.....	2,75	SHAKE.....	4,90
HELADO MEDIO LITRO.....	2,25	YOGURT CON FRUTAS.....	1,25
MILKSHAKE.....	1,50	FRUTILLAS CON CREMA.....	2,00
JUGOS.....	1,00	ENSALADA DE FRUTAS.....	2,00
BATIDOS.....	1,20	COPA FRISKY.....	1,75
QUESADILLAS.....	0,75		
APLANCHADOS.....	0,75		

Elaboración: Autora. (2019). Fuente: Menú 2014 "Los Helados Fritos de la Cuero y Caicedo"

ANEXO 11. Shakes y Waffles.

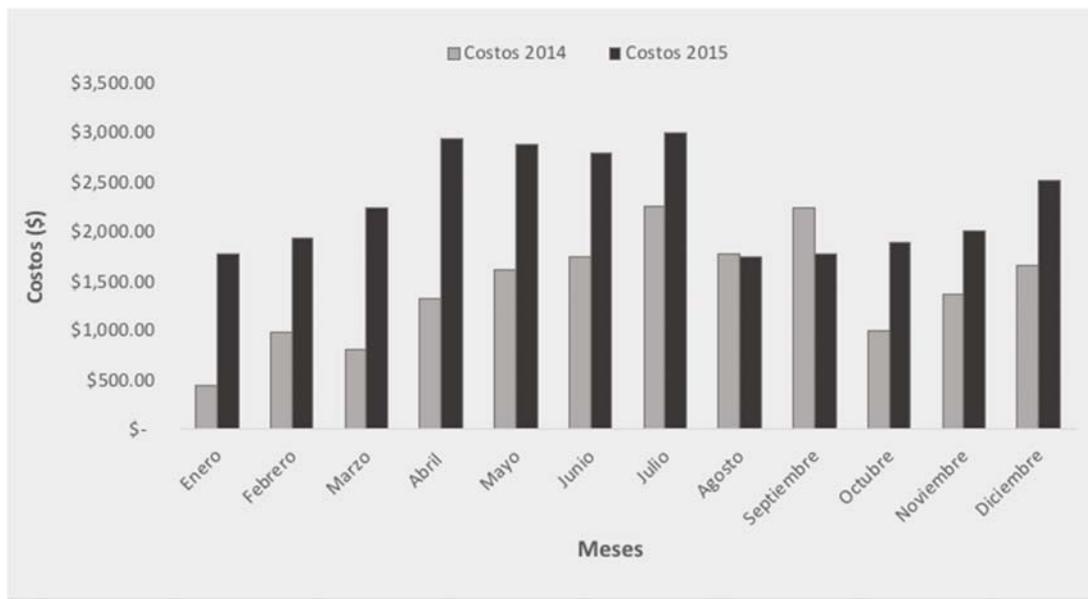
Fuente: Los Helados de la Cuero y Caicedo. (2014). Fotos biografía. Recuperado el 3 de abril de 2019 de:
https://www.facebook.com/HeladosFritosCC/?tn-str=k*F

ANEXO 12. Ventas 2014



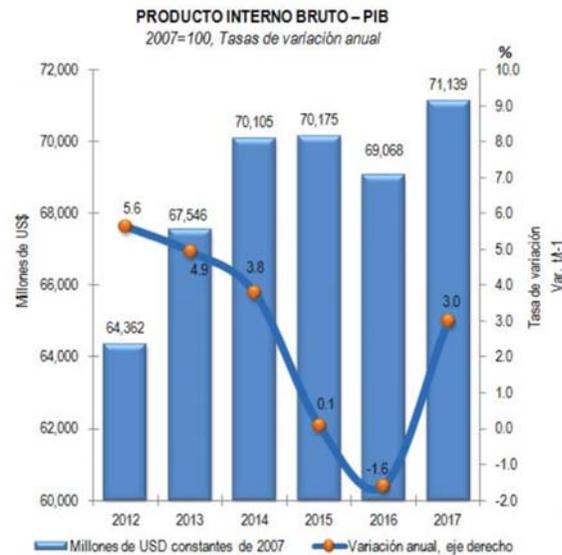
Elaboración: Autora. (2019). Fuente: Declaraciones SRI 2014 "Los Helados Fritos de la Cuero y Caicedo".

ANEXO 13. Costos 2014 vs. Costos 2015



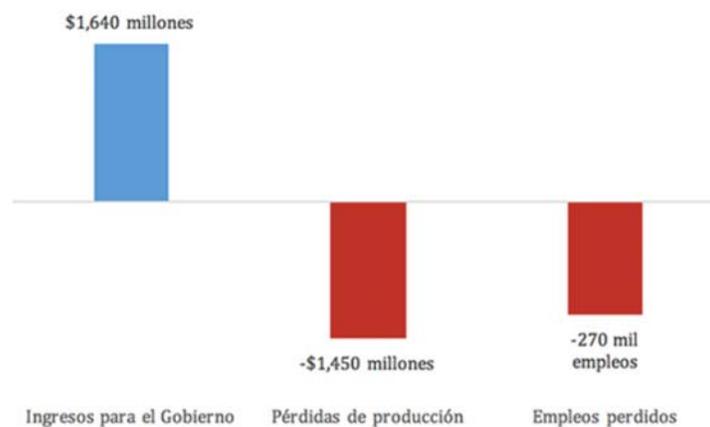
Elaboración: Autora. (2019). Fuente: Declaraciones SRI 2014-2015 "Los Helados Fritos de la Cuero y Caicedo".

ANEXO 14. Variación PIB Ecuador 2016



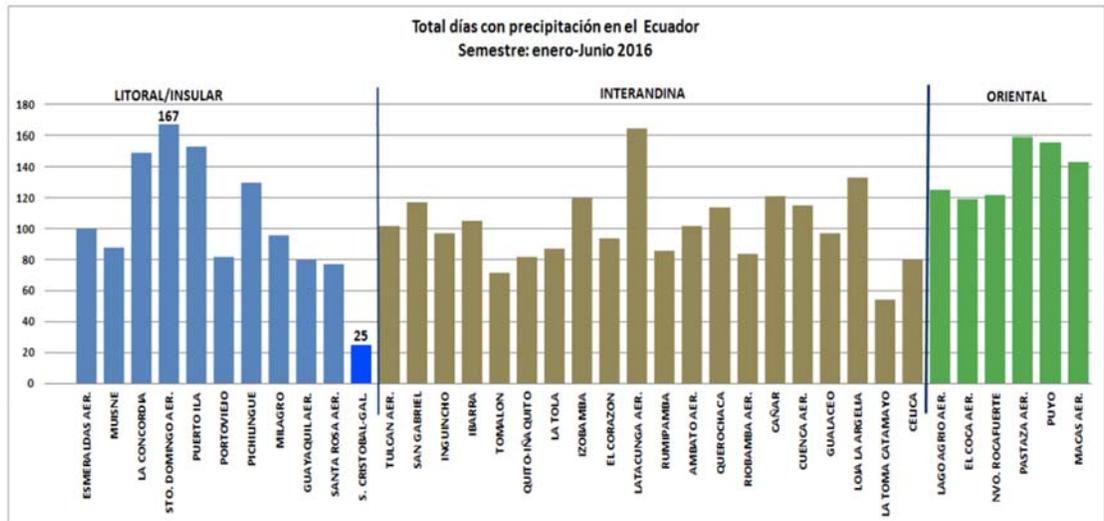
Fuente: Banco Central del Ecuador. (29 de marzo 2018). ECUADOR CRECIÓ 3.0% EN 2017 Y CONFIRMA EL DINAMISMO DE SU ECONOMÍA. Recuperado el 16 de febrero de 2019 de: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/72ete/1080-ecuador-crecio-30-en-2017-y-confirma-el-dinamismo-de-su-economia>

ANEXO 15. Impacto implementación salvaguardias 2015



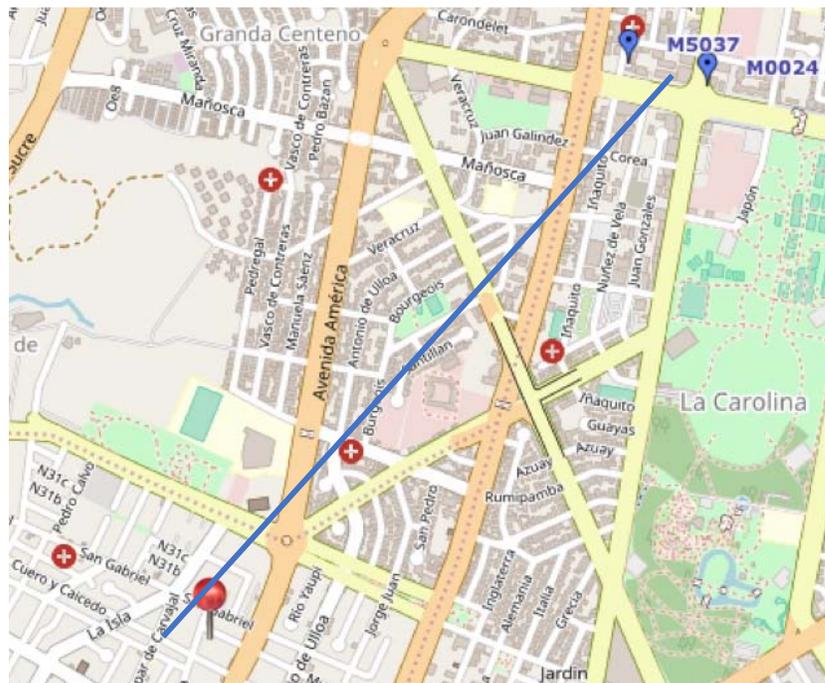
Fuente: Cámara de comercio de Guayaquil. (enero 2018). El Impacto de las Salvaguardias sobre la Producción en el Ecuador. Recuperado el 16 de febrero de 2019 de: <http://www.lacamara.org/website/blog-post/el-impacto-de-las-salvaguardias-sobre-la-produccion-en-el-ecuador/>

ANEXO 16. Total de días con precipitación en el Ecuador 2016



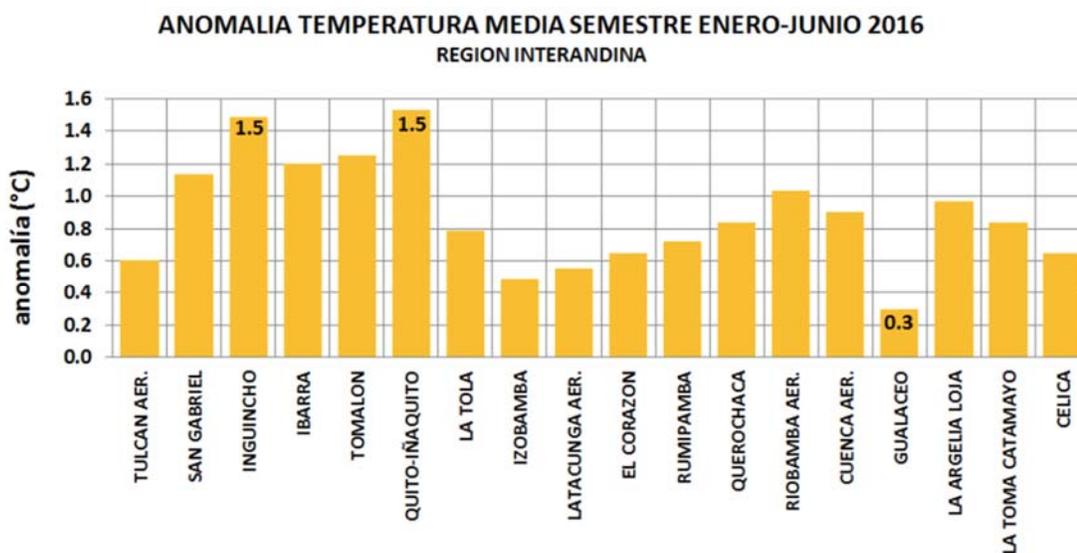
Fuente: Instituto Nacional de Meteorología e Hidrografía. (2016). Boletín Climatológico Semestral 2016. Recuperado el 26 de febrero de 2019 de: http://www.serviciometeorologico.gob.ec/73eteorologia/boletines/bol_sem.pdf

ANEXO 17. Ubicación estación Quito-Ñaquito con respecto a “Los Helados Fritos de la Cuero y Caicedo”.



Fuente: INAMHI. RED DE ESTACIONES AUTOMÁTICAS HIDROMETEOROLÓGICAS. Recuperado el 26 de febrero de 2019 de: <http://186.42.174.236/InamhiEmas/>

ANEXO 18. Anomalía Temperatura Media Semestre Enero-Junio 2016.



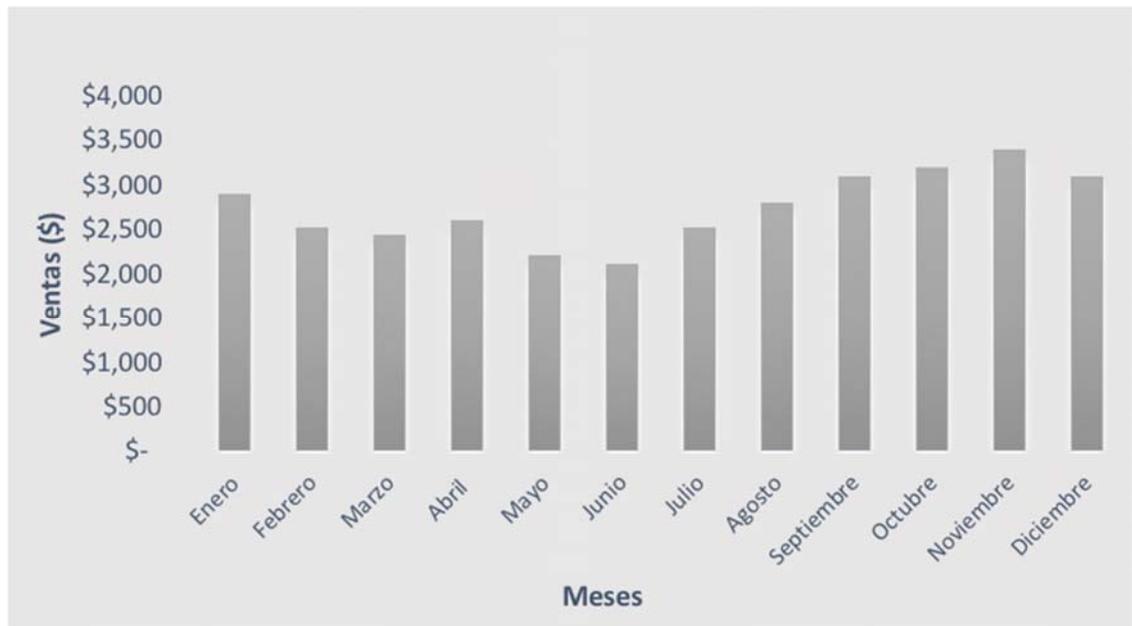
Fuente: Instituto Nacional de Meteorología e Hidrografía. (2016). Boletín Climatológico Semestral 2016. Recuperado el 26 de febrero de 2019 de: http://www.serviciometeorologico.gob.ec/meteorologia/boletines/bol_sem.pdf

ANEXO 19. Temperatura Normal Media Mínima Absoluta Semestral vs. Temperatura Normal Media Mínima Absoluta Semestral 2016.

Estación	Temperatura Normal Media Mínima Absoluta Semestral	Temperatura Normal Media Mínima Absoluta Semestral 2016	Anomalía
Quito- Ñaquito	7,4	9,3	+ 1,9

Fuente: Instituto Nacional de Meteorología e Hidrografía. (2016). Boletín Climatológico Semestral 2016. Recuperado el 26 de febrero de 2019 de: http://www.serviciometeorologico.gob.ec/meteorologia/boletines/bol_sem.pdf

ANEXO 20. Ventas 2016 vs. Valores Coeficientes pluviométricos en Quito.

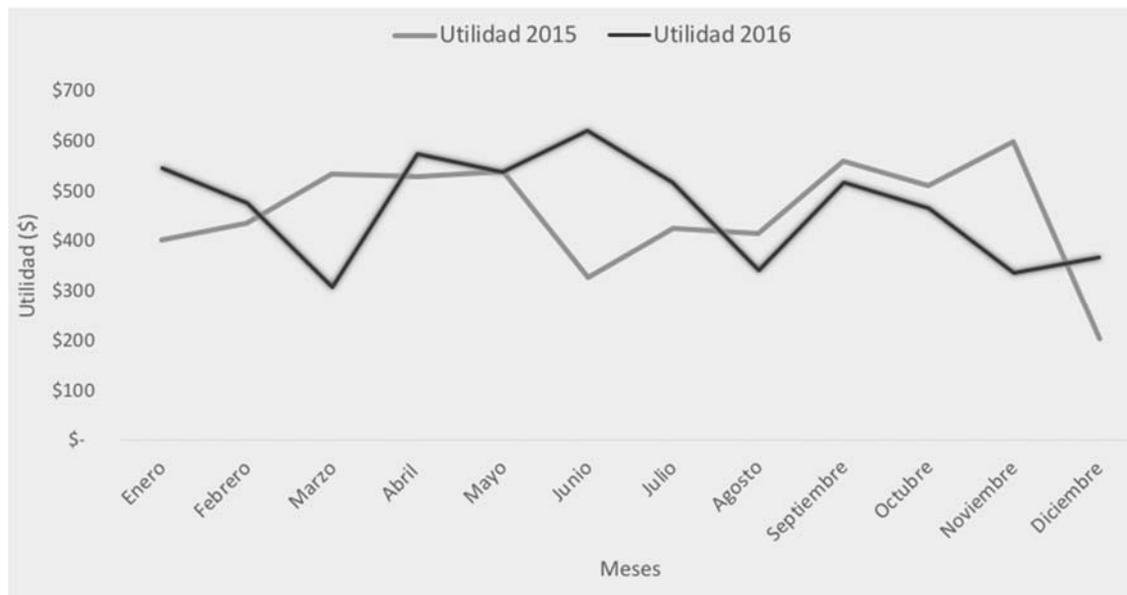


Elaboración: Autora. (2019). Fuente: Declaraciones SRI 2016 "Los Helados Fritos de la Cuero y Caicedo".



Fuente: Villacís, E., Marrero, N. (2017). Precipitaciones extremas en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha-Ecuador. ING. HIDRÁULICA Y AMBIENTAL, VOL. XXXVIII, No. 2, May-Ago 2017, ISSN 1815-591X, RNPS 2066.

ANEXO 21. Utilidades 2015 vs. 2016



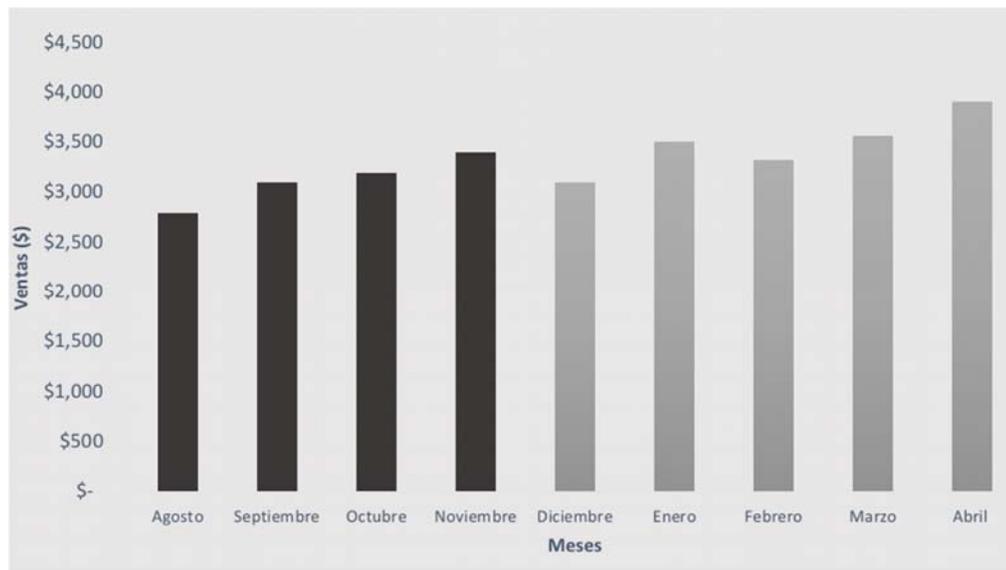
Elaboración: Autora. (2019). Fuente: Declaraciones SRI 2015-2016 "Los Helados Fritos de la Cuero y Caicedo".

ANEXO 22. Sucursal 3: Ibarra



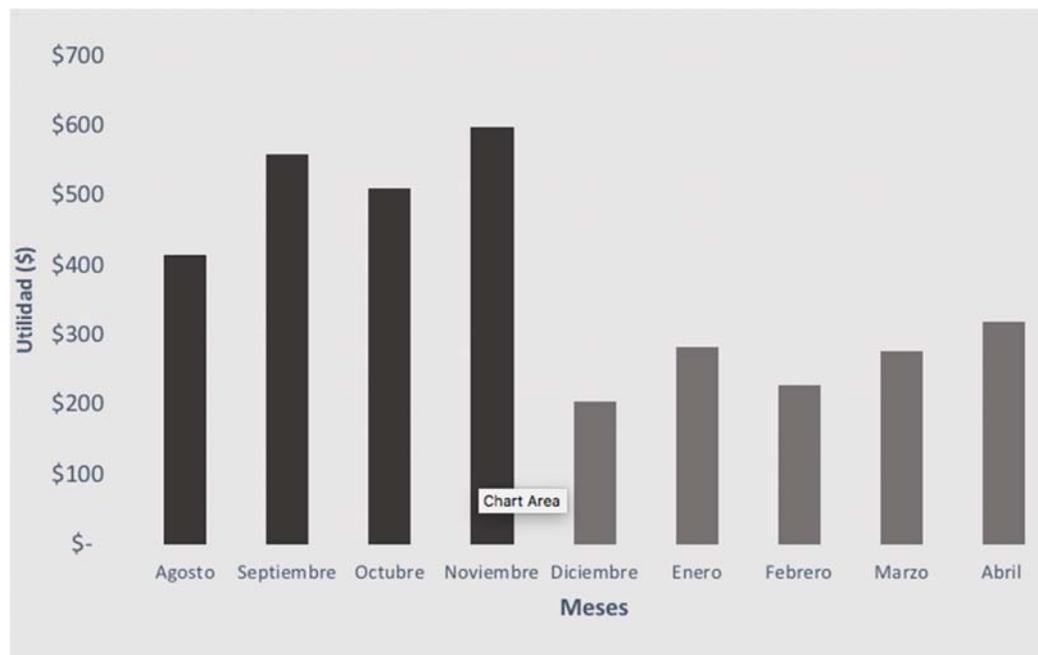
Fuente: Los Helados de la Cuero y Caicedo. (2016). Fotos biografía. Recuperado el 3 de abril de 2019 de: https://www.facebook.com/HeladosFritosCC/?tn-str=k*F

ANEXO 23. Ventas agosto 2016 – abril 2017



Elaboración: Autora. (2019). Fuente: Declaraciones SRI 2016-2017 "Los Helados Fritos de la Cuero y Caicedo".

ANEXO 24. Utilidad agosto 2016 – abril 2017



Elaboración: Autora. (2019). Fuente: Declaraciones SRI 2016-2017 "Los Helados Fritos de la Cuero y Caicedo".

ANEXO 25. Entrevista No-Noticias



“¡A Mr. ‘Greengo’ le encantan las hamburguesas! ¡Pero esta es de HELADO!”

Fuente: No-noticias oficial (2017, mayo 22). Greengo y hamburguesas de helado y helados fritos. [Archivo de video]. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=eX0sXQUUCes>