



UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA
ESCUELA DE INGENIERÍA DE LA PRODUCCIÓN

PLAN DE NEGOCIO PARA LA EMPRESA MILAMÓ

TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
INGENIERA DE LA PRODUCCIÓN Y OPERACIONES

AUTORA: CAMILA CRISTINA MONSALVE MOSCOSO

DIRECTORA: MÁSTER JUAN MANUEL MALDONADO

CUENCA- ECUADOR

2019

Dedicatoria

Este proyecto se lo dedico a mis padres y hermanas.

Agradecimientos

A mis padres, por la paciencia y por el apoyo, por haberme hecho como soy hoy en día, por criarme con reglas y con libertades, por enseñarme a defender mis pensamientos y por empujarme a cumplir metas, esta una de ellas.

A mis hermanas, por su apoyo incondicional.

A mis profesores, por todo el apoyo y la paciencia.

A la vida, por todas sus enseñanzas.

Índice de contenidos

Dedicatoria	I
Agradecimientos	II
Resumen	X
Abstract	¡Error! Marcador no definido.
Introducción	12
Capítulo 1: Estado del arte	14
1.1 Emprendimientos	14
1.2 Identificación de procesos.....	14
1.2.1 Cadena de valor.....	15
1.2.2 Diagramas de procesos	15
1.2.3 Matriz de interacción de procesos.....	16
1.3 Estudio de mercado.....	16
1.4 Estudio técnico.....	19
1.5 Estudio económico-financiero	21
1.6 Modelo de negocios	23
Capítulo 2: Estado situacional del negocio	25
2.1 Estado actual de la empresa	25
2.1.1 Proveedores:.....	25
2.1.2 Competidores:	26
2.1.3 Personal:.....	26
2.1.4 Productos y/o servicios:	26
2.1.5 Precio:	27
2.1.6 Instalaciones y recursos:	28
2.1.7 Ventaja competitiva y comparativa:	28
2.2 Características de la empresa	28
2.2.1 Marca	29
2.2.2 Logotipo.....	29
2.2.3 Empaque del producto	29
2.2.4 Cualidades y atributos de los productos.....	30

2.2.4.1 Cualidades	30
2.2.4.2 Atributos	30
2.2.5 Alianzas estratégicas	30
2.3 Herramientas de análisis de la empresa	31
2.3.1 Análisis PESTAL:.....	31
2.3.1.1 Factores políticos:	31
2.3.1.2 Factores Económicos:	32
2.3.1.3 Factores Sociales:.....	32
2.3.1.4 Factores Tecnológicos:	32
2.3.1.5 Factores Ecológicos:	32
2.3.1.6 Factores Legales:.....	32
2.3.3 Análisis Estratégicos:.....	33
2.4 Identificación y definición de los procesos	35
2.4.1 Cadena de valor:	35
2.4.1.1 Actividades primarias	35
2.4.1.2 Actividades de apoyo	35
2.4.2 Matriz de interacción de procesos.....	36
2.5 Propuesta de misión y visión para Milamó	37
2.5.1 Declaratoria visión	37
2.5.2 Declaratoria misión	37
2.5.3 Objetivos de la empresa	37
Capítulo 3: Estudio de factibilidad	39
3.1 Estudio de mercado.....	39
3.1.1 Definición de los productos	39
3.1.2 Clasificación de los productos	39
3.1.3 Demanda	41
3.1.3.1 Información secundaria sobre la demanda	41
3.1.3.2 Información primaria sobre la demanda	44
3.1.3.3 Análisis y proyección de la demanda.....	54
3.1.4 Oferta	57
3.1.4.1 Información sobre la oferta	57
3.1.4.2 Análisis y proyección de la oferta.....	59

3.1.4.3 Demanda potencial insatisfecha (DPI).....	60
3.1.5 Precio de venta.....	61
3.1.6 Comercialización	63
3.2 Estudio Técnico	64
3.2.1 Capacidad óptima.....	64
3.2.1.1 Cantidad de producción	64
3.2.2 Localización adecuada	66
3.2.3 Ingeniería del proyecto	68
3.2.4 Proceso de producción	70
3.2.4.1 Áreas de la empresa	71
3.2.4.2 Distribución interna (Layout).....	71
3.2.5 Marco legal y factores legales relevantes	71
3.2.5.1 Código de Régimen Tributario Interno	72
3.2.5.2 Patente municipal.....	72
3.3 Estudio económico financiero.....	73
3.3.1 Inversión inicial	73
3.3.2 Costos.....	76
3.3.3 Depreciación	77
3.3.4 Ingresos	79
3.3.5 Evaluación económica y financiera	80
3.3.5.1 Índices que definen la posición económica – financiera inicial de la empresa.....	81
3.3.5.2 Análisis considerando el valor del dinero en el tiempo	81
Capítulo 4: Modelo de Negocio	84
4.1 Modelo de negocios CANVAS:.....	84
4.1.1 Alianzas clave:	84
4.1.2 Actividades clave:	85
4.1.3 Recursos clave:	86
4.1.4 Relaciones con el cliente:.....	86
4.1.5 Segmentos de clientes:	87
4.1.6 Canales de servicio:	87
4.1.7 Flujo de ingresos:.....	88
4.1.8 Estructura de costos:	88

4.1.9 Propuesta de valor:.....	88
4.2 Estrategias de introducción al mercado	91
4.2.1 Plan de marketing	91
4.2.1.1 Las “P” del marketing	91
Conclusiones y recomendaciones	96
Bibliografía	100

Índice de Tablas

Tabla 1. FODA MILAMÓ	33
Tabla 2. PEEA Milamó	34
Tabla 3. Razón en cadena	44
Tabla 3. Razón en cadena	44
Tabla 4. Cálculos de proyecciones de demanda.....	55
Tabla 4. Cálculos de proyecciones de demanda.....	55
Tabla 5. Proyecciones	56
Tabla 5. Proyecciones	56
Tabla 6. Previsiones de oferta.	60
Tabla 6. Previsiones de oferta.	60
Tabla 7. DPI.	61
Tabla 7. DPI.	61
Tabla 8. Estudio de tiempos pasteles	64
Tabla 8. Estudio de tiempos pasteles	64
Tabla 9. Estudio de tiempos galletas.....	65
Tabla 9. Estudio de tiempos galletas.....	65
Tabla 10. Factores de localización a ser evaluados.....	66
Tabla 11. Estudio de localización.	67
Tabla 12. Descripción de equipos	70
Tabla 12. Descripción de equipos	70
Tabla 13. Inversión fija.	73
Tabla 14. Capital de trabajo.	75
Tabla 15. Total inversión.	75
Tabla 15. Total inversión.	75
Tabla 16. Consumo luz.	76
Tabla 16. Consumo luz.	76
Tabla 17. Costos de producción de pasteles.	76
Tabla 17. Costos de producción de pasteles.	76
Tabla 18. Costos de producción de galletas.....	77
Tabla 18. Costos de producción de galletas.....	77
Tabla 19. Tabla de costos totales.	77
Tabla 19. Tabla de costos totales.	77
Tabla 20. Depreciación.	77
Tabla 20. Depreciación.	77
Tabla 21. Proyección de la demanda.	79
Tabla 21. Proyección de la demanda.	79
Tabla 22. Ingresos.....	80
Tabla 23. Tablero CANVAS.....	90

Índice de Figuras

Figura 1. Logotipo Milamó	29
Figura 2. Cadena de Valor Milamó.....	35
Figura 3. Matriz de interacción Milamó.	36
Figura 4. Pregunta descarte.....	45
Figura 5. Pregunta 1	47
Figura 6. Pregunta 2.....	47
Figura 7. Pregunta 3.....	48
Figura 8. Pregunta 4.....	49
Figura 9. Pregunta 5.....	50
Figura 10. Pregunta 6.....	51
Figura 11. Pregunta 7.....	52
Figura 12. Pregunta 8.....	53
Figura 13. Pregunta 9.....	53
Figura 14. Gráfico proyecciones.....	57
Figura 15. Gráfico DPI.	61
Figura 16. Layout.....	71

Índice de Anexos

Anexo 1. Diagrama de flujo Milamó	101
Anexo 2. Préstamo bancario-Amortización	101
Anexo 3. Estados financieros Milamó.....	101

PLAN DE NEGOCIO PARA LA EMPRESA MILAMÓ

Resumen

El estudio realizado en Milamó evidencia la situación actual de la empresa y resalta su giro de negocio, también muestra cuáles son sus principales productos y que los hace diferentes en el mercado, se detallan los procesos con los que cuenta actualmente, identificando de esta manera las actividades clave de la empresa. El trabajo de titulación se fundamenta en conceptos de estudio de mercado, técnico y económico-financiero, con el objetivo de demostrar la viabilidad del proyecto. Finalmente se elabora un modelo de negocio identificando cual es la propuesta de valor y que se necesita para cumplir con esta de manera eficaz y eficiente, además se elabora un plan de marketing para lograr aumentar las ventas de los productos Milamó y de esta manera lograr con la visión propuesta para el año 2024.

Palabras Clave: modelo de negocio, capacidad de proceso, ratios financieros, mercado meta, marketing.

Juan Manuel Maldonado

Directora de Tesis

Iván Coronel

Coordinador de Escuela

Camila Monsalve Moscoso

Autora

ABSTRACT

The study carried out in Milamó shows the current situation of the company and highlights its line of business. The research also shows what its main products are and what makes them different in the market. Additionally, it details the processes that Milamó currently has, and identifies the key company activities. The project is based on a market research, a technical and economic-financial concepts, with the objective of demonstrating the project feasibility. Finally, a business model is drawn by identifying what the value proposition is and what is needed to comply with it effectively and efficiently. In addition, a marketing plan is developed to increase sales of Milamó's products to achieve the vision proposed for 2024.

Translated by

Handwritten signature in blue ink that reads "Mariela Artega".Handwritten signature in blue ink that reads "Camila Monsalve".

Camila Monsalve

Introducción

Milamó es una empresa cuencana dedica a la elaboración de repostería personalizada, en la actualidad no cuenta con local propio y los productos son entregados a domicilio, siendo este un proceso que genera valor agregado para los clientes.

Entre los principales productos que ofrece Milamó se encuentran galletas, pasteles y su conocida salsa roja que se usa para acompañar picadas, carnes o ensaladas.

La demanda que ha tenido la empresa en los últimos años ha crecido por lo que necesita crecer físicamente aumentando así su capacidad de producción para cumplir con los requerimientos de los clientes.

Para determinar si la propuesta es viable se analizarán varios aspectos, primero se evaluará la situación actual de la empresa para conocer cuáles son sus procesos principales, conocer cuál es el estado de la empresa tanto interna como externamente y cuáles son las características que diferencian a Milamó de otras empresas que ofrecen en el mercado productos similares.

Después de conocer a cerca de la empresa se realizará un estudio de mercado con el objetivo de determinar el mercado meta que tendrá Milamó además de conocer si la empresa cuenta con aceptación del mercado y si tendrá la demanda necesaria para cubrir los diferentes costos en los que incurriría al tener un local propio.

Posteriormente se realizará un estudio técnico con el que se conocerán las capacidades actuales de Milamó y los recursos que se necesitarán, se evaluará cuál es la mejor ubicación para el local y finalmente se identificarán que aspectos legales debe cumplir para poder brindar un servicio óptimo a sus clientes.

El último estudio que se realizará es el económico-financiero pues de este depende que se concrete o no con el proyecto, se evaluará la mejor forma de financiamiento, los rubros necesarios para iniciar con el proyecto y se analizarán varios ratios financieros para conocer si es viable la propuesta.

Finalmente se elaborará una propuesta del modelo de negocio para Milamó, se identificarán los principales recursos, actividades y socios que la empresa tiene y hace

que su propuesta de valor sea competitiva en el mercado, además se identificará cuál es el canal de comunicación más eficiente con el cliente y se determinará cuál es la relación que la empresa desea tener con el cliente.

Después se planteará un Plan de Marketing que conjuntamente con el modelo de negocio ayudará a que la empresa sea reconocida en la ciudad también ayudará a que Milamó tenga cada vez un mayor porcentaje de participación en el mercado y clientes fidelizados con la marca.

Capítulo 1: Estado del arte

1.1 Emprendimientos

Según la publicación de la revista EKOS “Emprendimiento en Ecuador”, la provincia del Azuay ocupa la tercera posición en el ranking de provincias con mayor número de emprendimientos registrados como PYMES.

Las PYMES (pequeñas y medianas empresas) producen anualmente entre \$100.000 y \$1.000.000, las pequeñas empresas tienen hasta 14 trabajadores de los cuales 17% tienen contratos eventuales, las medianas empresas están conformadas de hasta 85 colaboradores de los cuales el 30% trabajan de manera eventual (El Telégrafo, 2019)

Actualmente se cuenta con planes de financiamiento para fomentar los emprendimientos, uno de los más llamativos es el programa del Banco del Pacífico donde se prestan montos a partir de \$2.500 a plazos entre 60 y 80 meses con una tasa de interés del 9%.

El apoyo a los emprendimientos en los últimos años ha incrementado en Ecuador, pues estos generan plazas de empleo, activan la economía y representan el 26% del PIB, al contar con apoyo, estos emprendimientos pasan a ser grandes empresas e incluso pueden internacionalizarse.

El inicio y aparición de los modelos de negocios como herramienta en las empresas se remonta al siglo XX con proyectos iniciales y básicos; hasta que negocios más sofisticados como McDonald’s en la década de 1950 revolucionaron esta herramienta. En la actualidad empresas de talla mundial han tenido un crecimiento muy acelerado gracias a su modelo de negocio bien definido, por ejemplo: Amazon, Airlines, Dell, IBM, etc.

1.2 Identificación de procesos

Para identificar el estado en el que se encuentra una empresa es importante conocer los procesos que esta tiene, para lo cual se hará uso de los siguientes análisis:

1.2.1 Cadena de valor

La cadena de valor se define como la secuencia donde interaccionan los diferentes procesos de la organización, con el fin de satisfacer al cliente como a la empresa, teniendo actividades primarias y secundarias.

Las actividades primarias son aquellas están implicadas directamente con la elaboración del producto; aquí se encuentran actividades claves de logística interna, producción y operaciones, logística externa, ventas y marketing; todas estas buscan la satisfacción del cliente; por otro lado, las actividades de apoyo o auxiliares son aquellas actividades que dan soporte a las primarias, y también se apoyan entre sí. Su principal objetivo es incrementar la eficiencia de las actividades principales. (Ruiz, 2013)

1.2.2 Diagramas de procesos

Un diagrama que expresa gráficamente las distintas operaciones que componen un procedimiento o parte de este, estableciendo su secuencia cronológica. Según su formato o propósito, puede contener información adicional sobre el método de ejecución de las operaciones, el itinerario de las personas, las formas, la distancia recorrida el tiempo empleado, etc. (Gómez Cejas, Guillermo, 1997).

Las actividades se encuentran escritas dentro de símbolos normalizados, los cuales tienen diferentes significados dependiendo de la norma que se use, en este caso se empleó la norma ANSI, las figuras utilizadas son:

- Ovalo: Representa el inicio y el fin del proceso.

- Rombo: Decisión/pregunta que se realiza después de realizar una inspección, la cual tiene dos salidas, una positiva y negativa
- Rectángulo: operación/actividad que se realiza a lo largo del proceso.

Círculo: inspección/control que se realiza a una actividad del proceso

1.2.3 Matriz de interacción de procesos

La matriz de interacción abarca todos los procesos de la organización, muestra sus respectivas entradas y salidas, las mismas que están documentadas; a más de la relación que existen entre los procesos.

1.3 Estudio de mercado

Se entiende por mercado, el área en el que confluyen las fuerzas de la oferta y la demanda para realizar las transacciones de bienes y servicios a un precio determinado (Urbina, 2010).

La cuantificación de la oferta y la demanda puede obtenerse fácilmente mediante fuentes de información secundarias; en algunos productos es recomendable utilizar fuentes de información primarias debido que estas fuentes son más confiables.

Como información secundaria se hace referencia a la información obtenida de datos históricos, libros, revistas, información escrita que se tenga sobre el producto o servicio, etc.

Urbina (2010) en su libro “Evaluación de Proyectos” describe que la información secundaria es cualquier información en firme existente sobre el tema a través de: estadísticas gubernamentales, libros, revistas, datos de la propia empresa, internet y otros canales. Estas fuentes son fáciles de encontrar, de bajo costo y pueden ayudar a formular diferentes hipótesis y contribuir así a planear la recopilación de datos (Urbina, 2010).

El estudio de mercado es útil para prever una política adecuada de precios y estudiar la mejor manera de comercializar el producto. (Urbina, 2010)

Los principales objetivos del estudio de mercado es establecer el mercado meta de la empresa, conocer la demanda y oferta que existe en el mercado de los productos evaluados y de esta manera establecer la demanda potencialmente insatisfecha que debería ser cubierta por la empresa y el precio tentativo que tendrían los productos ofertados.

La demanda es la cantidad de productos o servicios necesarios para satisfacer las necesidades del mercado a un precio determinado (Urbina, 2010).

Kotler en el libro "Dirección de Marketing" indica que la demanda es "El deseo que se tiene de un determinado producto que está respaldado por una capacidad de pago" (Kotler, 20013)

El objetivo principal del análisis de la demanda es determinar si el producto o servicio cubrirá los requerimientos de la demanda, tendrá un lugar en el mercado y finalmente establecer un mercado meta tentativo.

La oferta es la cantidad de un bien o servicio que se pone a disposición del mercado, ésta dependerá de diferentes condiciones económicas, culturales, legales, entre otras, en un periodo determinado.

La información sobre la oferta es de fundamental importancia para el proyecto, ya que según esta información se podrá conocer si se está en capacidad de acaparar toda la demanda, además se podrá identificar los principales competidores y realizar un benchmarking.

Existen diferentes factores que son necesarios considerar al momento de levantar información sobre la oferta, los mismos que son:

- **Intensidad del requerimiento del producto:** se evalúa si el producto es un commodity.
- **Precio y oportunidad de venta:** el precio de venta será considerado según las condiciones del mercado.

- **Condiciones socioeconómicas de los clientes:** determinar las características del mercado.
- **Influencia social:** evaluar cómo el producto ofertado afectará a la sociedad (ya sea de manera positiva o negativa).
- **Apoyos gubernamentales a la producción:** determinar si existe apoyo para los negocios de la línea de emprendimientos.

Después de analizar los factores se puede evaluar cierta información que resulta de mayor interés para la oferta.

- Número de competidores
- Localizaciones
- Capacidad instalada y utilizada
- Cantidades, calidades y precios de productos ofertados
- Condiciones de oferta
- Planes de expansión
- Inversiones y números de trabajadores
- Grado de satisfacción de clientes

Otro aspecto que debe ser considerado en el estudio de mercado es la comercialización, que es el proceso mediante el cual se lleva a cabo la venta de bienes y servicios, en donde debe existir un equilibrio el cual permita que se cumplan los objetivos del productor como los objetivos del consumidor, logrando un beneficio común para la sociedad.

La comercialización es importante debido a que el comercio se preocupa por servir a los consumidores y a la sociedad, ofreciendo productos y una distribución que responda a sus necesidades reales.

Para tener una óptima comercialización se podrá hacer uso de la herramienta llamada “Mix de Marketing” que ayuda a tener una mejor gestión de las estrategias de marketing, éstas se suelen dividir o clasificar en estrategias destinadas a diversos aspectos o

elementos de un negocio: estrategias para el producto, para el precio, para la plaza (o distribución), para las personas, para los procesos, para el posicionamiento, puntos de venta y estrategias para la promoción (o comunicación). Esta herramienta también es conocida como un conjunto de elementos llamados las P o la Mezcla (o el Mix) de Marketing (o de Mercadotecnia).

Evaluando los principales aspectos se logrará posicionar la marca en el mercado, y posteriormente expandirse.

1.4 Estudio técnico

El objetivo de realizar el estudio técnico de un proyecto es determinar la función de producción óptima para la utilización eficiente y eficaz de los recursos disponibles para la producción del bien o servicio.

Del análisis de las características y especificaciones técnicas de la maquinaria se podrá determinar su disposición en planta (layout). Se realiza un estudio de los requerimientos de personal, movilidad, y del requerimiento de mercadería se define las necesidades de espacio y obras físicas. El espacio requerido por la mercadería incluye los depósitos necesarios para materia prima, los almacenes para materiales y los espacios requeridos dentro de del área de producción. (Proyectos de Inversión, 2009)

Dentro del estudio técnico se tiene el estudio de ingeniería del proyecto el cual tiene como objetivo implementar o reevaluar los organigramas de la empresa.

Los organigramas son representaciones gráficas de las estructuras organizacionales de la empresa. Se basan en esquemas que muestran fácilmente la estructura de la empresa y los niveles jerárquicos que existen en la misma.

Tener un organigrama es fundamental para un correcto funcionamiento de la empresa, permite saber a cada uno de los colaboradores cuáles son sus funciones, quiénes son sus mandos y cuál es el grado de responsabilidad que tiene cada uno de ellos. (Emprende Pyme, 2012)

No existe un organigrama fijo para todas las empresas, es por eso que cada empresa debe elegir cuál es de mayor conveniencia para su estructura y adaptarlo para que ésta funcione de la manera más adecuada.

Finalmente se debe determinar las normas y leyes aplicables al negocio, las cuales ayudarán a que se establezca de una manera adecuada y tenga beneficios, pues actualmente se apoya mucho a los nuevos emprendimientos. A continuación, se presenta las principales normas y leyes a considerar:

Registro de marca:

Una marca es un signo que distingue un servicio o producto de otros de su misma clase o ramo. Puede estar representada por una palabra, números, un símbolo, un logotipo, un diseño, un sonido, un olor, la textura, o una combinación de estos. Para efectos del registro de marcas deben distinguirse los tipos y las clases de marcas.

Las búsquedas fonéticas sirven para verificar si existe en el Ecuador marcas idénticas o similares a la que se pretende registrar, o que ya se encuentren registradas con anterioridad ((Servicio Nacional de Derechos Intelectuales, 2019).

El trámite de solicitudes de registro inscripción o concesión de derecho de Nombre Comercial tiene un costo de \$ 208,00 USD. La protección del nombre comercial tiene una duración de 10 años.

Puede registrar una marca cualquier persona natural o jurídica, sea nacional o extranjera; y solamente el titular puede hacer uso de la marca. Una marca constituye cualquier signo que pueda por sí sólo distinguir los productos o servicios que expende en el mercado, respecto de otros ya existentes.

RISE:

El Régimen Impositivo Simplificado (RISE), es un régimen de inscripción voluntaria, que reemplaza el pago del IVA y del Impuesto a la Renta a través de cuotas mensuales. (SRI, 2020)

Condiciones:

Ser persona natural.

No tener ingresos mayores a USD 60,000 en el año.

No dedicarse a alguna de las actividades restringidas.

No haber sido agente de retención durante los últimos 3 años.

¿Qué beneficios ofrece el RISE?

- No necesita hacer declaraciones.
- No se requiere retenciones de impuestos.
- Entregar comprobantes de venta simplificados en los cuales solo se llenará fecha y monto de venta
- No tendrá obligación de llevar contabilidad
- Por cada nuevo trabajador que incorpore a su nómina y que sea afiliado en el IESS, usted podrá solicitar un descuento del 5% de su cuota, hasta llegar a un máximo del 50% de descuento.

1.5 Estudio económico-financiero

Tanto el análisis económico como el análisis financiero son relevantes para la toma de decisiones, pues es una metodología que permite establecer si un proyecto es viable y rentable.

Este estudio permite conocer la inversión económica necesaria para emprender con el proyecto y como se va a financiar el mismo, también permite estimar los gastos y costos que generará la propuesta planteada y finalmente determinará los ingresos promedio con los que se contarán.

Dentro del principal criterio a considerar dentro de la posición económica financiera es la eficiencia, la cual se mide en términos de maximización de las ganancias o minimización de los costos de mercado.

Dentro del análisis financiero se incluye el flujo de fondos basados en la inversión con gastos operativos y fijos produciendo esto cada año gastos e ingresos.

En el análisis económico se considera en base a los costos y ganancias desde la perspectiva de la sociedad como un todo, es decir el aporte que generará el desarrollo a la economía mediante la contribución social, y el uso correcto de los recursos que se utilizarán (Conexiõesan, 2019).

Un estudio financiero cuenta comúnmente con los siguientes indicadores para analizar la situación actual y futura de la empresa.

Los ratios o indicadores financieros son índices o razones que muestran una realidad financiera de la empresa de manera sencilla y resumida pues no tienen más de 3 dígitos generalmente, los datos se obtienen de los estados financieros por lo que muestran un resumen global de la empresa.

Los siguientes ratios financieros son los comúnmente usados para evaluar los diferentes aspectos de una empresa (Urbina, 2010):

$$Tasa\ circulante = \frac{activo\ corriente}{pasivo\ corriente}$$

$$Prueba\ acida = \frac{activo\ corriente - inventarios}{pasivo\ corriente}$$

$$Tasa\ de\ deuda = \frac{deuda\ total}{activo\ total}$$

$$Rentabilidad\ sobre\ ventas = \frac{utilidad\ neta}{ventas\ netas}$$

$$Rentabilidad\ economica = \frac{utilidad\ neta}{activo\ total}$$

$$\text{Rentabilidad financiera} = \frac{\text{utilidad neta}}{\text{patrimonio}}$$

1.6 Modelo de negocios

“El modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (Osterwalder & Yves, 2010).

Las empresas que no tienen definido su modelo de negocios tienen problemas en sus modelos de gestión, ya que el modelo debe ser utilizado como una directriz para que la empresa sea gestionada conjuntamente con sus clientes. Un modelo de negocio correctamente establecido tendrá una incidencia directa sobre la calidad, productividad, competitividad y rentabilidad en la empresa.

Además de los beneficios mencionados anteriormente proporcionados por un modelo de negocio, la empresa también busca con esta herramienta una ventaja competitiva y planes de crecimiento.

El documento único deberá mostrar las fortalezas y debilidades de la empresa, también debe mostrar la capacidad gerencial del empresario.

La herramienta que más se utiliza es el lienzo CANVAS el cual permite visualizar en un sólo documento la idea y giro de negocio, mostrando en 9 campos en resumen del negocio: recursos, actividades, segmento de clientes, flujo de ingresos y egresos, canales y la propuesta de valor.

Conclusiones

Realizar un estudio previo a la implementación de un proyecto sin importar cuál sea el giro de negocio es de suma importancia, pues antes de realizar inversiones se debe conocer la viabilidad del mismo.

Para determinar si un proyecto es viable o no se puede hacer uso de un sin número de herramientas como las expuestas en el presente capítulo, las mismas están basadas en tres estudios: de mercado, técnico y económico-financiero, que se los deben realizar usando datos lo más próximo a la realidad pues de este depende que se invierta en el proyecto, que las entidades financieras aprueben créditos, pero sobretodo que el propietario del emprendimiento no genere pérdidas o corto o largo plazo.

Finalmente realizar un modelo de negocios para el proyecto ayudará a que otras personas se interesen y se involucren en éste, además de tener un camino trazado para llegar a cumplir con los objetivos y metas del proyecto planteado.

Capítulo 2: Estado situacional del negocio

Milamó es una microempresa cuencana que se dedica a la elaboración de productos bajo pedido, tales como postres, picaditas, salsas, conservas y comida para eventos.

La microempresa inició sus labores en el año 2012 como un emprendimiento, tomando como ejemplos emprendimientos gastronómicos reconocidos de Estados Unidos y Europa que se basan en realizar productos personalizados.

Camila Monsalve (propietaria) emprendió este negocio con técnicas y métodos de repostería básicos, no contaba con instrumentos y maquinaria industrial y un espacio físico delimitado por el área de cocina de su domicilio.

Actualmente No se tiene establecido una misión o visión y tampoco se cuenta con indicadores para medir productividad y calidad, ni estandarización de procesos pues todo se maneja de manera artesanal y varía según las necesidades de los clientes.

Uno de los aspectos diferenciadores que ayudó a la empresa a establecerse en el mercado es la agilidad de respuesta ante las necesidades de los clientes pues no cuenta con un horario definido de atención al cliente, además realiza entregas a domicilio sin que ésta tenga un valor monetario adicional.

2.1 Estado actual de la empresa

Para realizar el levantamiento de información actual se evaluaron los siguientes parámetros:

2.1.1 Proveedores:

Los proveedores no solo son un punto de compra de materias primas para la realización de un producto/servicio, sino también llegan a ser un socio para el comprador, debido a que, si un proveedor no ofrece productos de calidad, a precios competitivos y variedad en materia prima es muy difícil poder concretar el emprendimiento de repostería, pues la

materia prima es la base para que los productos ofertados a los clientes cumplan con los estándares de calidad y requerimientos presentados por los mismos, el principal proveedor de Milamó actualmente es la cadena de comisariatos SUPERMAXI, este proveedor a más de cumplir con las características antes mencionadas tiene un horario de atención es flexible y se puede realizar compras a lo largo del año.

2.1.2 Competidores:

En la ciudad de Cuenca existe una gran oferta de productos de pastelería personalizada con similares características a los que ofrece Milamó por ejemplo: variedad de sabores, porcentaje de personalización, precios, tiempos de entrega; y llegan al mismo nicho de mercado.

Entre los principales competidores se tiene: D´mousse, Fraiche y Tafel, estas empresas están firmemente establecidas, y mantienen una gran acogida y preferencia por parte de los clientes.

Se obtuvieron estas marcas al realizar un muestreo por conveniencia en las diferentes ferias gastronómicas que se han realizado en la ciudad de Cuenca.

2.1.3 Personal:

No cuenta con más empleados a parte de la propietaria, por ende, no tiene un manual de funciones establecido.

2.1.4 Productos y/o servicios:

Milamó ofrece productos de repostería personalizada como pasteles, galletas, picaditas y otros, para cualquier fecha especial, evento social o pedido en general.

Los principales productos que ofrece son:

Salsa roja Milamó: La salsa roja está elaborada principalmente por pulpa de tomate, vegetales y otras especias que le proporciona un sabor único y característico se usa como acompañante de picaditas, ensaladas, pastas, pizzas, sánduches, etc. Su sabor es versátil, complace hasta los paladares más estrictos y sus usos no dejan de sorprender ya que su sabor se mezcla perfectamente con gran variedad de opciones.

Tortas personalizadas: Dulce a base de pasta de harina, huevos, aceite y otros ingredientes, al cual se le puede dar una forma, tamaño, color y diseño según las especificaciones del cliente.

Galletas personalizadas: Pasta dulce o salada hecha con unas masas de harina, huevos y otros ingredientes; decoradas según los requerimientos del cliente, quien puede elegir su sabor, tamaño, color y diseño.

Servicio a domicilio: La empresa ofrece la entrega de los productos mediante servicio a domicilio, sin ningún recargo adicional; el cliente se contacta mediante vía telefónica o mediante la red social Facebook para establecer las condiciones de entrega acordando un lugar y una hora para la entrega del producto solicitado; este servicio ofrece comodidad al usuario al momento de adquirir un producto de la empresa Milamó.

2.1.5 Precio:

Los precios de los productos son determinados por la Gerente según su tamaño, volumen de pedido y tipo de cliente (esporádico o asiduo).

También se da descuentos cuando el cliente recicla los envases de salsas, con lo que se motiva la reutilización de los mismos.

2.1.6 Instalaciones y recursos:

Milamó no cuenta con un espacio físico destinado únicamente para producción, pues actualmente se los realiza en el domicilio de la propietaria, lo que conlleva a que la capacidad instalada no sea la adecuada para el tipo de negocio.

Los instrumentos utilizados en su gran mayoría no son industriales lo que provoca que no se pueda producir en masa o grandes cantidades y como consecuencia el tiempo de preparación para pedidos de volúmenes grandes se prolonga.

2.1.7 Ventaja competitiva y comparativa:

Como ventajas competitivas y/o ventajas comparativas de la microempresa Milamó se han establecido los siguientes aspectos:

- Tortas y pedidos personalizados (satisfacción en los requerimientos y especificaciones del cliente)
- Sabor único, recetas propias e innovadoras (ingredientes frescos y de la mejor calidad)
- Recepción de pedidos por redes sociales (pocas empresas en Cuenca lo realizan)
- Se recepta y entrega pedidos cualquier día de la semana, horario flexibles según necesidades del cliente.

2.2 Características de la empresa

Milamó repostería se dedica a la elaboración, venta y entrega de productos de repostería para toda ocasión; la empresa está incorporada al sector de servicios y dirigido al mercado Cuencano.

2.2.1 Marca

La empresa se da a conocer al público con una marca nominativa, como la es Milamó repostería, la misma busca transmitir el toque artesanal que la empresa ofrece en todos sus productos, además, la pasión por el arte culinario especialmente en el ámbito repostero.

2.2.2 Logotipo

La imagen de la empresa (figura 1) está diseñada con letras llamativas y coloridas, lo que permite que la identificación visual de la marca por parte del consumidor sea inmediata logrando que el mismo sea memorable; es decir que impacte y no se olvide fácilmente y al mismo tiempo comunique un mensaje.

Figura 1. Logotipo Milamó



Fuente: Autor

2.2.3 Empaque del producto

La empresa utiliza empaques que sean llamativos, cómodos y seguros al momento de transportar los productos, además, utiliza elementos que permiten preservar el mismo, en estos empaques resalta el logo de la empresa.

2.2.4 Cualidades y atributos de los productos

Se debe identificar las cualidades y atributos que hacen del producto único y diferente a sus similares.

2.2.4.1 Cualidades

- Se caracteriza por el uso de productos naturales y de excelente calidad.
- Resalta de la competencia por el beneficio que brinda al cliente con el servicio personalizado y a domicilio.
- Cumplimiento de las órdenes de producción a tiempo.
- Satisfacer al cliente

2.2.4.2 Atributos

- Los productos son elaborados en la cocina de la empresa Milamó con el más avanzado control de higiene y calidad
- Son productos innovadores, frescos y con diseños exclusivos.
- Son productos personalizados para cumplir los requerimientos de los clientes.

2.2.5 Alianzas estratégicas

La empresa Milamó al tener como servicio la elaboración, comercialización y distribución de productos complementarios a las artes culinarias, busca abastecer supermercados, bares y cliente final de manera óptima y eficiente.

Para esto la empresa cuenta con las siguientes alianzas estratégicas que ayudan a mejorar el servicio y brindar productos de alta calidad al mercado:

- **Supermaxi:** Local de Corporación La Favorita, colabora con Milamó con materia prima y demás insumos para la elaboración de repostería y de salsa roja, también ha permitido que la salsa roja de la empresa Milamó pueda ser comercializada mediante su presencia en las perchas del supermercado.

- **Imprenta Monsalve Moreno:** facilita los implementos para la presentación y empaqueo de los productos de la microempresa Milamó ya que proporciona:
 - Exhibidores
 - Cajas diseñadas de acuerdo a la temporada como: San Valentín, Día de la Madre, Día del Padre, Día del Niño y Navidad.
 - Material Pop para publicidad
 - Fajillas o pegatinas para envases de la salsa roja.

Milamó hace publicidad de la marca en ciertos empaques de sus productos.

- **Ferias gastronómicas del Ecuador:** La empresa Milamó tiene amplia participación en ferias gastronómicas en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca, mismas en las que promociona sus productos con degustaciones gratuitas y brinda información requerida de productos y medios de contacto.

Cada una de estas alianzas han permitido posicionar a la microempresa y la marca Milamó dentro del mercado repostero y de complementos en las artes culinarias a nivel local, dándose a conocer por su calidad, precio y cumplimiento de especificaciones de los clientes.

2.3 Herramientas de análisis de la empresa

Para conocer el entorno de la empresa se realizará un análisis PESTAL y un análisis FODA:

2.3.1 Análisis PESTAL:

Esta herramienta permitirá conocer el entorno externo en el que se desenvuelve la empresa Milamó, se consideran factores como política, económica, aspectos sociales, tecnología, ambiente y entorno legal, los que puede afectar de alguna forma a la organización.

2.3.1.1 Factores políticos:

- Organizaciones gubernamentales que favorecen el emprendimiento.

- Apoyo del gobierno para capacitación en ámbito de emprendimiento.
- Beneficios tributarios para microempresas en vías de desarrollo.

2.3.1.2 Factores Económicos:

- Tasa de inflación, que puede afectar el consumo de repostería en forma desfavorable, pues al no ser un producto de la canasta básica el mercado podría prescindir de los mismos

2.3.1.3 Factores Sociales:

- Tasa de crecimiento poblacional constante en la ciudad de Cuenca.
- Cambios en los estilos de vida, con productos saludables, favoreciendo consumo de productos al aire libre, búsqueda de nuevas experiencias e innovación.

2.3.1.4 Factores Tecnológicos:

- Varias empresas ofrecen software para control de inventarios y pedidos de los clientes
- Innovación en aplicaciones móviles para compras en línea

2.3.1.5 Factores Ecológicos:

- Empresas realizan empaques eco-amigables
- Control de desechos por parte de la EMAC

2.3.1.6 Factores Legales:

- Código orgánico de la producción.
- Plan nacional del buen vivir

- Reglamento del cambio de la matriz productiva
- Leyes laborales que pueden impactar en los resultados de la compañía.
- Leyes de salud y seguridad laboral.

2.3.3 Análisis Estratégicos:

FODA:

Se utiliza esta herramienta con el objetivo de conocer los factores positivos y negativos tanto internos como externos de Milamó para tomar decisiones que ayuden a superar las debilidades y amenazas y potenciar las fortalezas y oportunidades de la microempresa (tabla 1):

Tabla 1. FODA MILAMÓ

<u>FORTALEZAS</u>	<u>OPORTUNIDADES</u>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaboración de productos con ingredientes de la mejor calidad que cumplen con las necesidades y requerimientos del cliente. ✓ Producto innovador con un sabor diferente a los que existen en el mercado. ✓ Producto versátil. ✓ Servicio a domicilio ✓ Es el primer producto con el sabor de “Salsa Roja” 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Apoyo gubernamental para emprendimientos ✓ Demanda de productos personalizados que crece rápidamente. ✓ Tasa de crecimiento poblacional constante en Cuenca ✓ Empresas realizan empaques eco-amigables
<u>DEBILIDADES</u>	<u>AMENAZAS</u>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ La empresa no cuenta con una estrategia. ✓ La empresa cuenta con máquinas de capacidad limitada. ✓ En el proceso de producción existe muchos tiempos de espera entre las actividades. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Productos nuevos que puedan salir al mercado con características similares a los de Milamó. ✓ Productos de la misma línea que sean más económicos. ✓ Productos sustitutos que existan en el mercado.

Fuente: Autor

PEEA:

La matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (Tabla 2.) muestra la tendencia de las estrategias que la empresa debe llevar: agresiva, conservadora, defensiva o comparativa

Tabla 2. PEEA Milamó

Fortalezas Financieras (FF)		Estabilidad Ambiental (EA)	
Capital de Trabajo	+4	Competencia	-6
Facilidades de préstamos	+6	Variabilidad de la demanda	-5
Apoyo gubernamental a emprendimiento	+3	Impuestos	-5
Liquidez	+5	Inflación	-3
	+4,5		-4,75
Ventaja Competitiva (VC)		Fuerza de la Industria (FI)	
Calidad del producto	-1	Avances tecnológicos	+5
Personalización de los productos	-3	Nuevas maquinarias	+5
Recetas propias e innovadoras	-1	Oportunidad de crecimiento	+6
Recepción de pedidos por redes sociales	-2	Aprovechamiento de recursos	+4
Horario flexible según necesidades del cliente.	-1	Nuevos métodos para elaboración de productos de repostería	+5
	-1,6		+5

Fuente: Autor

Eje X (VC+FI): +3,4

Eje Y (FF+EA): -0,25



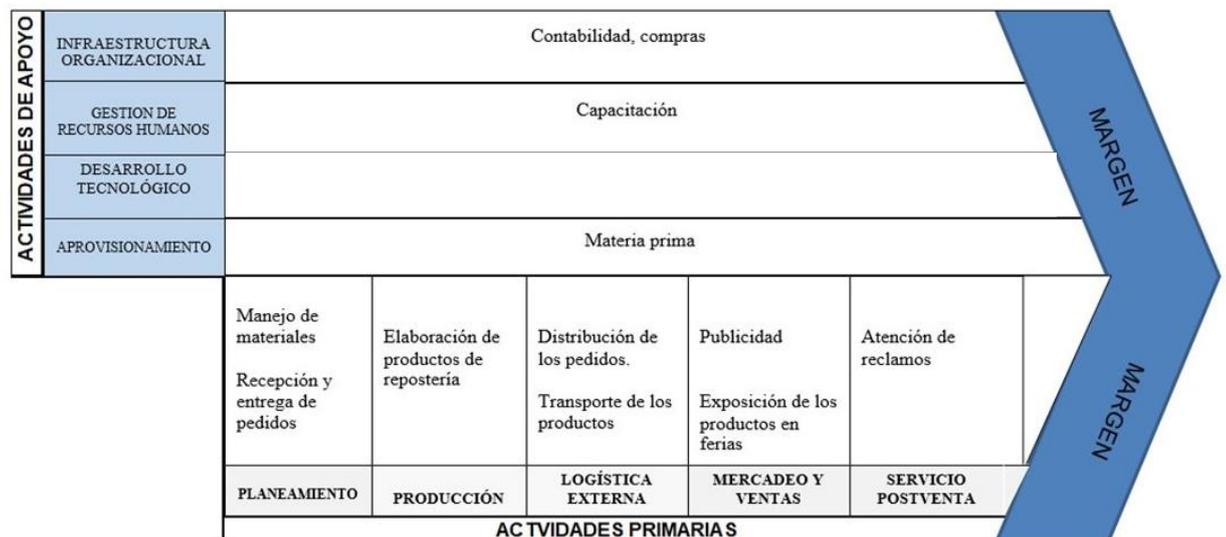
2.4 Identificación y definición de los procesos

Para identificar los procesos se utilizará varias herramientas: cadena de valor, matriz de interacción y flujogramas con el objetivo de evaluar las entradas, salidas e interacciones entre las diferentes actividades.

2.4.1 Cadena de valor:

En la cadena de valor (figura 2) para la empresa Milamó se identificaron las siguientes actividades primarias y de apoyo:

Figura 3. Cadena de Valor Milamó



Fuente: M. Porter.

2.4.1.2 Actividades de apoyo

Se relacionan directamente con las actividades primarias. La contabilidad, aprovisionamiento y el proceso de compras cumplen un rol importante para la estructura organizacional de la empresa Milamó ya que indicarán como se encuentra la empresa financieramente y que insumos o materias primas se deben comprar para cumplir con los pedidos, así mismo en la actividad de recursos humanos las capacitaciones permanentes permitirán conocer las nuevas tendencias en la personalización de productos de repostería.

En cuanto a desarrollo de tecnología la empresa no cuenta con ninguna implementación tecnológica por el momento; pero en un futuro se está considerando implementar un software financiero, ya que actualmente solo se tiene un registro manual, y también determinar la factibilidad de incorporar un ERP para pymes.

2.4.2 Matriz de interacción de procesos

Con la matriz de interacción de procesos se analizó las entradas y salidas del proceso de producción de repostería personalizada, esto permitió determinar los requerimientos necesarios para la elaboración del producto, esta herramienta permitirá enfocarnos en mejorar estos requerimientos para optimizar el proceso clave de producción.

A continuación, se muestra la matriz de interacción de procesos de Milamó (figura 3):

Figura 5. Matriz de interacción Milamó.

MATRIZ DE INTERACCIÓN DE PROCESOS MILAMÓ							
	GERENCIA	PLANEAMIENTO	PRODUCCIÓN	DISTRIBUCIÓN Y VENTAS	MARKETING	CLIENTES	CONTABILIDAD Y FINANZAS
GERENCIA			Orden de trabajo		Promoción de productos		Presupuestos
PLANEAMIENTO	-Orden de compra -Lista de clientes		Materia prima Insumos	Fecha de entrega de pedidos			Facturas
PRODUCCIÓN		Orden de compra		Producto terminado		-Información del producto	
DISTRIBUCIÓN Y VENTAS			Requerimientos de producción			-Producto terminado -Notas de venta	
MARKETING						-Promoción de los productos	
CLIENTES	Reclamos y sugerencias		Especificaciones y características	Información del cliente			Pagos
CONTABILIDAD Y FINANZAS		Flujo de caja				Notas de venta	

ENTRADAS

SALIDAS

Fuente: Elaborado por el Autor.

2.5 Propuesta de misión y visión para Milamó

Toda organización debe tener establecida su misión y visión, pues de estas se derivan los objetivos o metas a lograr ya sea a corto, mediano o largo plazo.

- Visión: imagen que se desea que tenga la empresa en un futuro.

Para poder plantear la visión se respondieron las siguientes preguntas:

- ¿A dónde se aspira llegar y qué se desea alcanzar en el plazo establecido?
- ¿Que aspira la empresa llegar a ser?
- ¿Para qué deseamos construir el escenario futuro aspirado?
- ¿Cuál es el plazo que establecemos para construir el escenario futuro y lograr el propósito trascendente que buscamos?

2.5.1 Declaratoria visión

Para el año 2024:

Ser una marca líder en repostería personalizada a nivel nacional, mediante la mejora continua e innovación en los procesos y productos.

2.5.2 Declaratoria misión

Elaborar y entregar productos de repostería personalizada y salsas con receta única, de la más alta calidad, utilizando ingredientes siempre frescos que realcen el sabor de los productos buscando siempre la constante innovación para satisfacer las necesidades y requerimientos de nuestros clientes.

2.5.3 Objetivos de la empresa

Basándose en la misión y visión se han planteado los siguientes objetivos para la Milamó.

- Introducir la marca Milamó en el sector repostero de la ciudad de Cuenca.
- Ser reconocidos como una empresa distintiva que ofrece productos personalizados y únicos de la más alta calidad.

- Optimizar los procesos que agregan valor para el cliente a través de la mejora continua de los procesos con el fin de aumentar la productividad y rentabilidad de la empresa.
- Innovar constantemente los productos que Milamó ofrece, así como también las técnicas de elaboración, comercialización y promoción de los mismos.

Conclusiones

Milamó es una empresa dedicada a la elaboración de productos alimenticios personalizados, sus principales productos son: galletas, tortas, salsa roja y picaditas.

Actualmente la empresa se encuentra ubicada en el domicilio de la propietaria y no se cuenta con personal extra.

Sus principales competidores son empresas, microempresas o emprendimientos que se dedican a la repostería personalizada y sus principales proveedores son supermercados como Supermaxi e imprentas pues éstas abastecen las envolturas y empaques para almacenar y distribuir sus productos.

Al realizar el análisis de los aspectos internos y externos de la empresa se pudo identificar que la principal oportunidad que tiene el negocio es el apoyo gubernamental que tiene al ser un emprendimiento y una de las principales debilidades es tener un tiempo de espera extenso lo que significa que se tiene varias actividades en el proceso que no agregan valor.

Después de realizar el análisis de la cadena de valor de la empresa se determinó que la elaboración de productos de repostería, distribución de los pedidos, y el servicio post venta; son los procesos clave, es decir en estos procesos se debería enfocar la empresa para que sean eficientes y eficaces y de esta manera aumentar el valor agregado que se le brinda al cliente además de optimizar recursos y reducir costos de producción.

Finalmente, después de conocer cuál es el giro de negocio de Milamó se propuso la Misión y Visión pues son las bases para direccionar una empresa y conocer a donde se dirige y cuál es su razón de ser de la misma.

Capítulo 3: Estudio de factibilidad

3.1 Estudio de mercado

El presente capítulo abarca cuatro aspectos principales del mercado: demanda, oferta, precio de venta y comercialización.

Para la obtención de la demanda se procederá con un levantamiento de información primaria y se hará uso información secundaria para la empresa, para una posterior toma de decisiones.

La cuantificación de la oferta y la demanda puede obtenerse fácilmente mediante fuentes de información secundarias como base de datos del INEN, SRI, IEES; en el caso de la empresa Milamó se realizará encuestas con el fin de obtener información primaria fiable.

3.1.1 Definición de los productos

Milamó produce repostería de diferentes sabores y colores; elaborada con ingredientes frescos y de la más alta calidad; los productos poseen diseños innovadores y personalizados acordes a cada ocasión.

Los productos Milamó como tortas, galletas y picaditas son únicos y no pierden el sabor casero, siguiendo todos los requisitos que el cliente especifica con anterioridad de forma que se cumpla con sus deseos y especificaciones en su totalidad.

3.1.2 Clasificación de los productos

Lo productos de Milamó son perecederos, es decir son alimentos que tienen caducidad, cada uno tiene un cierto grado de personalización conforme las especificaciones del cliente, de forma que cada producto se diferencia de otro ya sea en su forma, tamaño, sabor y tiempo de consumo.

Entre los principales productos que ofrece Milamó están:

Salsa roja

Está elaborada principalmente por pulpa de tomate y otras especias que le proporciona un sabor único y característico; se puede utilizar en picaditas, ensaladas, pastas, pizzas, etc.



Tortas personalizadas

Dulce a base de pasta de harina, huevos, aceite y otros ingredientes, al cual se le puede dar una forma, tamaño, color y diseño según las especificaciones del cliente.



Galletas personalizadas

Pasta dulce o salada hecha con una masa de harina, huevos y otros ingredientes; decoradas según los requerimientos del cliente, quien puede elegir su sabor, tamaño, color y diseño



Picaditas

Una picadita son varios alimentos servidos en pequeñas cantidades como fiambres en forma de entrada antes de un plato fuerte, éstos pueden ser fríos o calientes. Su propósito es abrir el apetito del consumidor antes de una comida completa.



Todos estos productos son elaborados en la cocina de la empresa Milamó con el más avanzado control de higiene y calidad; produciendo productos innovadores, frescos y con diseños exclusivos.

Los productos que cuentan con un mayor grado de personalización son las galletas y tortas pues se adaptan a las diferentes ocasiones y temporadas del año como es navidad.

3.1.3 Demanda

El objetivo principal del análisis determinar la cantidad de productos que el mercado meta requiere.

3.1.3.1 Información secundaria sobre la demanda

Como información secundaria se hace referencia a la información obtenida de datos históricos, libros, revistas, información escrita que se tenga sobre el producto o servicio, etc.

La información secundaria sobre la demanda considerada útil para el caso de la empresa Milamó fue obtenida directamente de los competidores, también se obtuvo información en la plataforma virtual del INEC, la cual proporciona datos e información sobre la densidad poblacional de la ciudad de Cuenca.

Toda la información obtenida fue procesada y analizada con ayuda de las 5 Fuerzas de Michael Porter, que permite identificar la amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutos, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores y rivalidad de los competidores.

5 Fuerzas de Porter

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores**

Al ser un mercado donde la demanda en los últimos años ha crecido (ver numeral 3.1.3.3) la amenaza de que nuevos negocios se abran en la ciudad es alta, pues está en auge que los emprendimientos se relacionen con comida personalizada para de esta manera cubrir las expectativas de los clientes.

- **Amenaza de ingreso de productos sustitutos**

Los principales productos sustitutos son los pasteles y galletas bajos en calorías, sin azúcar o libre de gluten, los pasteles y galletas pre-cocinados y las picaditas que se ofertan en los supermercados que al igual que los productos que ofrece Milamó se demandan para cualquier ocasión, además estos productos también pueden ser personalizados, los productos pre-cocidos también pueden ser sustitutos de los productos de Milamó, por lo que se puede concluir que se tiene una amenaza alta de ingreso de productos sustitutos.

- **Poder de negociación de compradores**

El poder de negociación es alto debido a que los clientes tienen una variedad de productos en el mercado y tienen la posibilidad de escoger entre varias marcas.

- **Poder de negociación de proveedores**

Milamó, al ser una empresa pequeña, recurre a las cadenas de supermercados más importantes de la ciudad de Cuenca con el objetivo de encontrar materia prima de calidad, por esta razón el poder de negociación con los proveedores es bajo debido a que existe facilidad para encontrar las materias primas.

- **Rivalidad entre competidores**

La rivalidad entre los competidores es alta ya que en la ciudad de Cuenca existen varios negocios que ofrecen productos similares, según el estudio de conveniencia se ha detectado 3 marcas competidoras: D'mousse, Fraiche y Tafel; las cuales se han establecido en el mercado gracias a la calidad y diversidad de sus productos lo que ha provocado fidelidad de los clientes

D'mousse: marca cuencana, que oferta pasteles de sabores variados los precios oscilan entre \$15-\$25, no cuenta con una línea de galletas personalizadas, tampoco de pasteles personalizados

Fraiche: marca cuencana especializada en tortas, cupcakes y galletas personalizadas sus precios oscilan entre los 25\$-40\$ dependiendo de la decoración el valor puede ser incluso mayor.

Tafel: marca cuencana especializada en pasteles personalizados, sus precios oscilan entre 20\$-30\$.

Razón en cadena

Se usó la razón en cadena (Tabla 3.) para tener una visión más amplia de cuál es el mercado meta de la empresa Milamó; se tomó en cuenta los siguientes factores:

- Geográficos: Se delimitará el sector hacia dónde va dirigidos los productos que comercializará Milamó.
- Demográficos: se tomará en cuenta las personas que cumplan con un cierto rango de edad.
- Psicográfico: se distingue a la cantidad de la población con un nivel socio-económico medio-alto, debido a que los precios de los productos están destinados para ese target.
- Cultural: se diferencia la proporción de la población con una característica en común.

Tabla 3. Razón en cadena

FACTOR	CARACTERÍSTICA	NÚMERO DE PERSONAS
GEOGRÁFICO	Personas que habitan en Cuenca	867.239 personas
DEMOGRÁFICO	Número de personas de 15 a 60 años	529.751 personas
PSICOGRÁFICO	Número de personas nivel socio económico medio-alto	69.329 personas
CULTURAL	Número de personas que gusten de la repostería personalizada (promedio de seguidores en redes sociales de las empresas que ofrecen productos similares a Milamó)	5.000 personas

Fuente: Elaborado por el Autor.

La empresa Milamó cuenta con un mercado meta de 5.000 personas, cuyas edades fluctúan entre 15 y 60 años, sin importar su aspecto cultural, religioso, étnico o género; de nivel socio económico medio-alto y que consumen repostería personalizada.

3.1.3.2 Información primaria sobre la demanda

La información primaria sobre la demanda se obtuvo directamente de los datos históricos de la empresa Milamó y de los clientes; realizando encuestas y analizando estadísticamente los resultados de las mismas, además se utilizó la técnica de observación directa de la conducta del cliente.

A continuación, se muestran los resultados de las encuestas realizadas a los clientes, ésta estuvo estructurada con diez preguntas sobre temas de requerimientos del cliente, frecuencia de compra, empresas competidoras y otras características relevantes de la demanda.

Para realizar la encuesta se calculó el tamaño de la muestra poblacional mediante la siguiente fórmula (Urbina, 2010):

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

Donde:

Probabilidad de ocurrencia (p)	0,806
Probabilidad de no ocurrencia (q)	0,193
Nivel de confianza	95%
z	1,96
Error (e)	8%
Población (N)	5.000

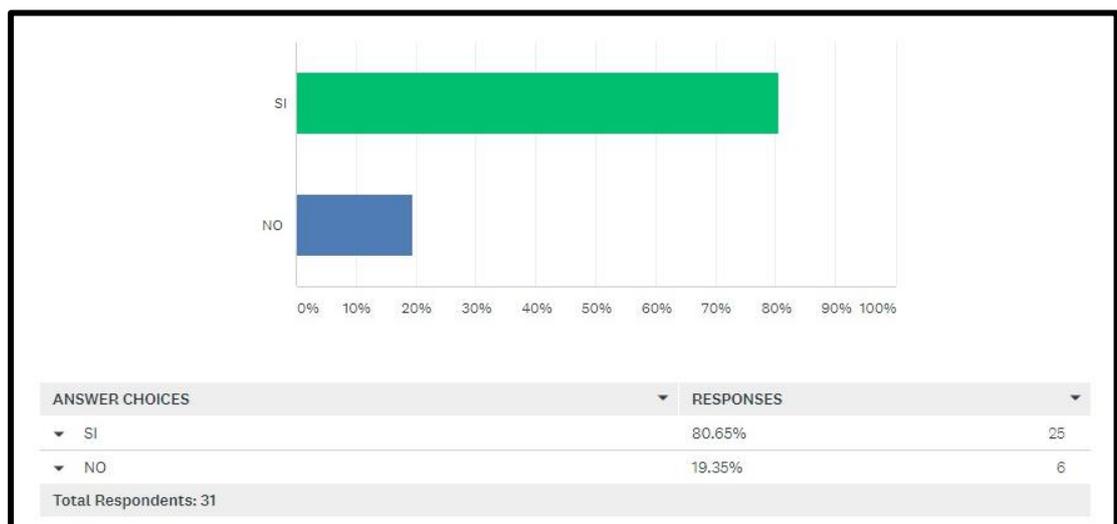
Para obtener los valores de las variable p y q se realizó una encuesta piloto a 31 personas donde se utilizó una pregunta descarté con dos opciones de respuesta: SI o NO con los resultados obtenidos se puede aplicar la fórmula para obtener el tamaño de muestra utilizando una distribución binomial (se tuvo 2 opciones de respuesta en la pregunta descarté).

La pregunta planteada fue:

¿Usted compraría repostería personalizada; como galletas, pasteles y picaditas?

Se obtuvieron los siguientes resultados (Figura 4):

Figura 9. Pregunta descarté



Si = 25 personas representando un 80.65 %

No = 6 personas representando un 19.35 %

Remplazando los datos en la formula anteriormente propuesta; en donde el tamaño de la población es 5.000, el nivel de confianza del 95% ($z = 1,96$), un error del 8% y con los datos de p y q se obtiene el siguiente tamaño de muestra:

$$n = \frac{(5.000) \cdot (1,96)^2 \cdot (0,806) \cdot (0,193)}{(0,08)^2(5.000 - 1) + (1,96)^2 \cdot (0,806) \cdot (0,193)}$$

$$n = 91,67$$

$$n = 92 \text{ encuestas}$$

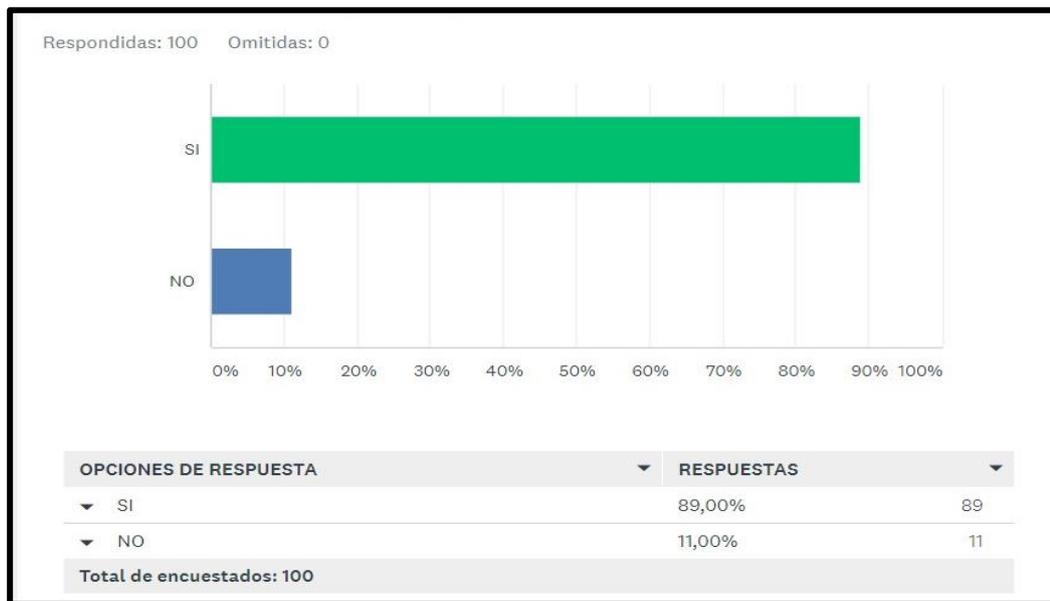
Se realizaron 100 encuestas, 8 encuestas más que la muestra poblacional obtenida con el objetivo de tener más información y que los datos sean más aproximados a la realidad.

La encuesta consta de 9 preguntas y se la realizó mediante una plataforma virtual de encuestas llamada “SurveyMonkey”, la cual envía la encuesta a los usuarios que cumplan con las características del mercado meta; las preguntas planteadas fueron las siguientes (se muestra con sus respectivos resultados):

1. ¿Usted compraría repostería personalizada? Por ejemplo: pasteles, galletas y picaditas.

Esta pregunta se realizó para determinar cuántas personas de la muestra poblacional sí compraría repostería personalizada (Figura 5).

Figura 11. Pregunta 1

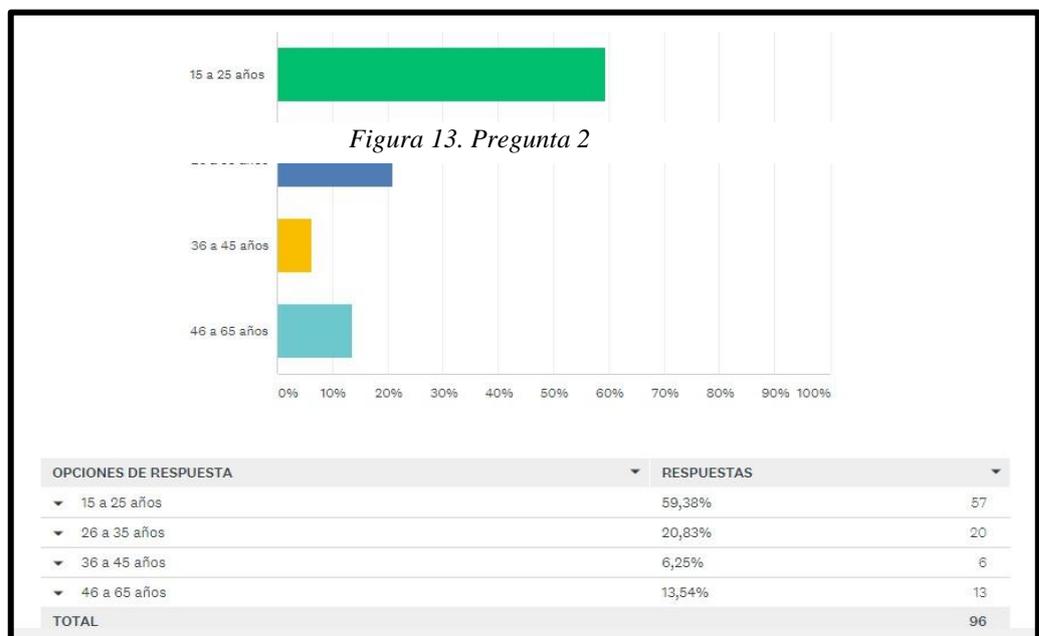


Los resultados obtenidos indican que el 89% si compraría repostería personalizada mientras e

Fuente: Elaborado por el Autor.

2. ¿Qué edad tiene?

El conocer la edad promedio de nuestro segmento de mercado es parte fundamental para la estrategia de mercadeo de la empresa Milamó ya que se promociona mediante redes sociales.



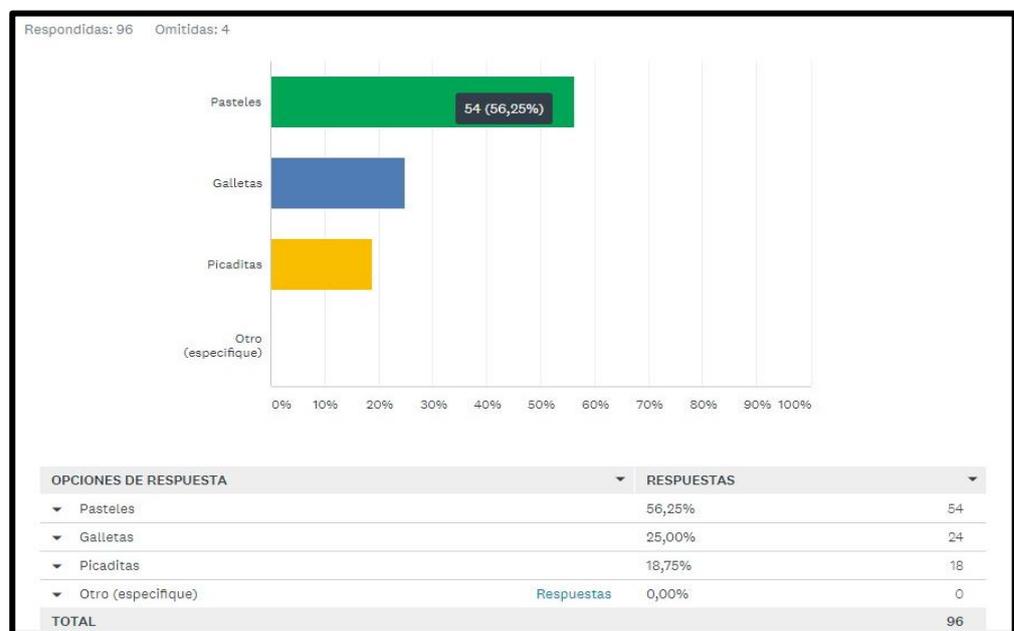
Fuente: Elaborado por el Autor.

El mayor porcentaje representa las personas entre 15 a 25 años con un 59,38 % lo que indica que la empresa debe prestar mayor atención a este grupo para ofrecer sus productos (Figura 6).

3. ¿Qué tipo de repostería compra?

La pregunta propuesta ayudará a conocer los productos que son de preferencia de los consumidores de forma que se pueda identificar un producto estrella.

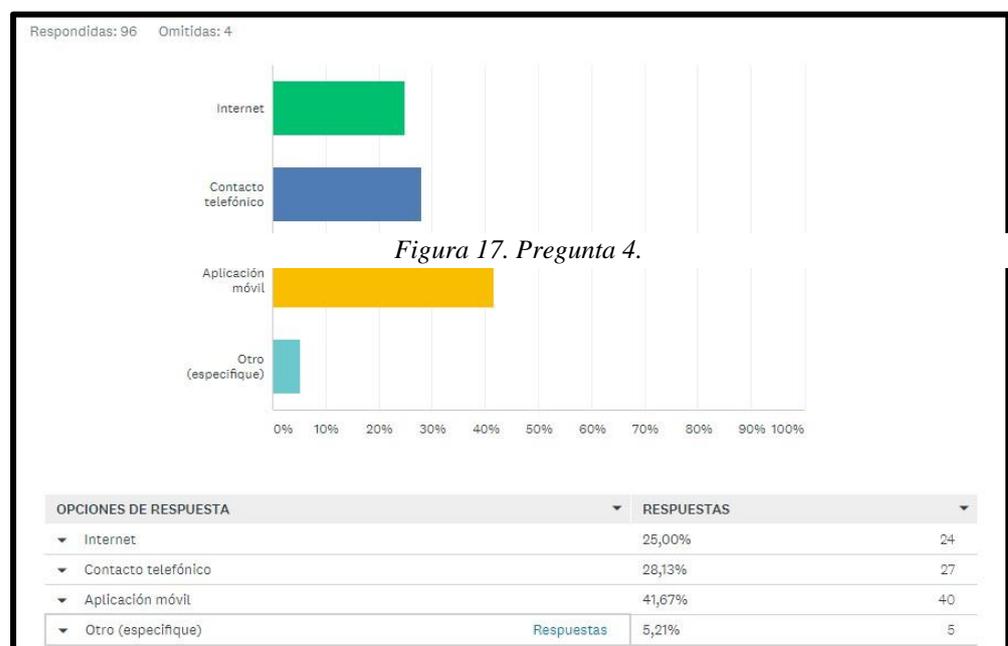
Figura 15. Pregunt a 3.



El producto que los consumidores prefieren son los pasteles personalizados representado un 56,25 %, seguido por las galletas y las picaditas con porcentajes menores (Figura 7).

4. ¿Mediante qué medio le gustaría comprar repostería?

Esta pregunta se realizó con motivo de mejorar el servicio al cliente y el medio de comercialización.

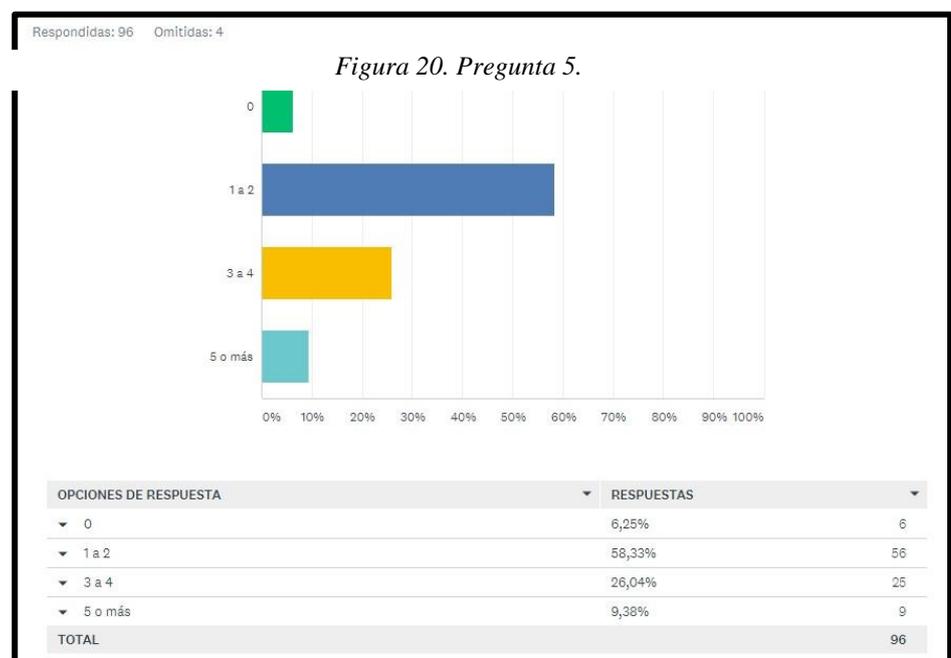


Fuente: Elaborado por el Autor.

Los resultados expresan que prefieren comprar mediante aplicación móvil, ya que actualmente está en tendencia y la comodidad que representa para el usuario; los encuestados también sugirieron que el producto se venda en tiendas, supermercados y en un local propio (Figura 8).

5. Aproximadamente ¿Cuántas veces al mes compra productos de repostería?

La frecuencia con la que se compra los productos de repostería proporciona a Milamó información importante para los pronósticos de la demanda mediante datos históricos.



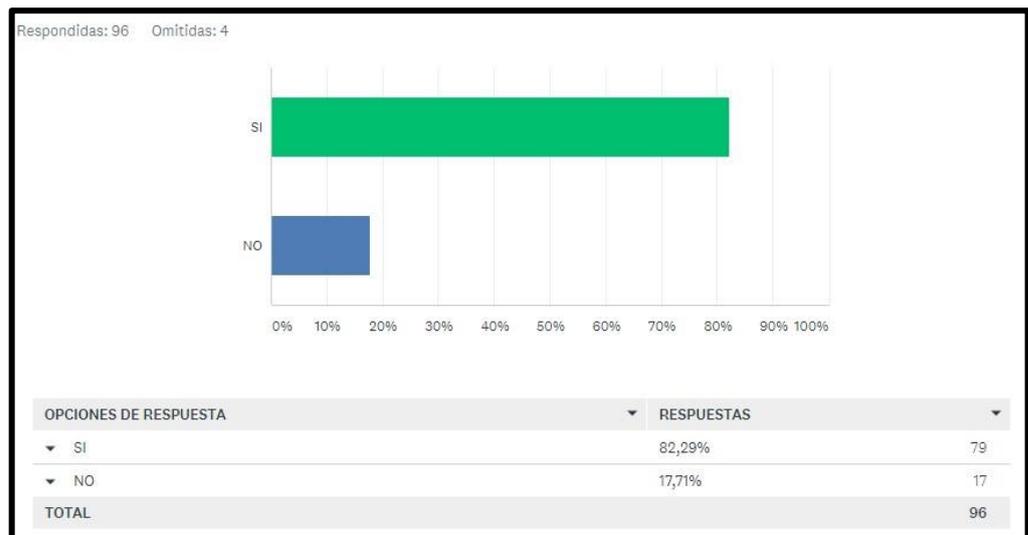
Fuente: Elaborado por el Autor.

Las personas que prefieren comprar 1 o 2 veces al mes representa un 58,33% (58 personas de las 100 encuestadas) y de 3 a 4 un 26,04% (26 de las 100 personas encuestadas) lo que representa un segmento considerable que sí compra repostería (Figura 9).

6. ¿Le gustaría personalizar su repostería en cuanto a la forma, tamaño, color, sabor y detalles?

Conocer las especificaciones y requerimientos de los consumidores ayudará a la empresa a innovar en temas de personalización.

Figura 23. Pregunta 6.

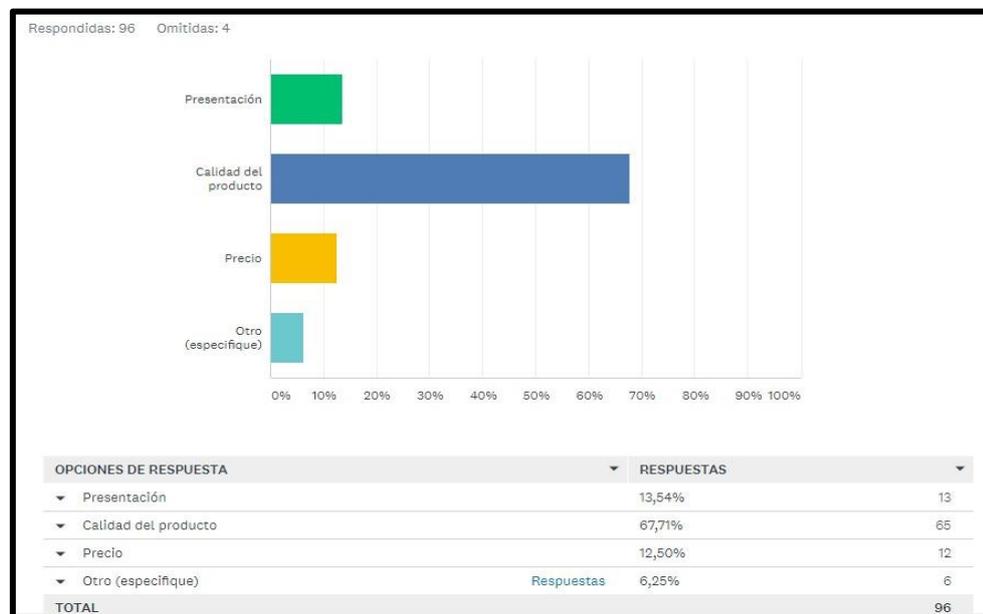


Fuente: Elaborado por el Autor.

Las personas encuestadas que sí prefieren personalizar sus productos representan un 82,29% mientras el 17,7% restante no lo prefieren (Figura 10).

7. Cuando compra repostería ¿en qué característica se fija más?

Esta pregunta se realizó para saber los requerimientos del cliente y en qué se puede mejorar con el fin de ofrecer un servicio de calidad.



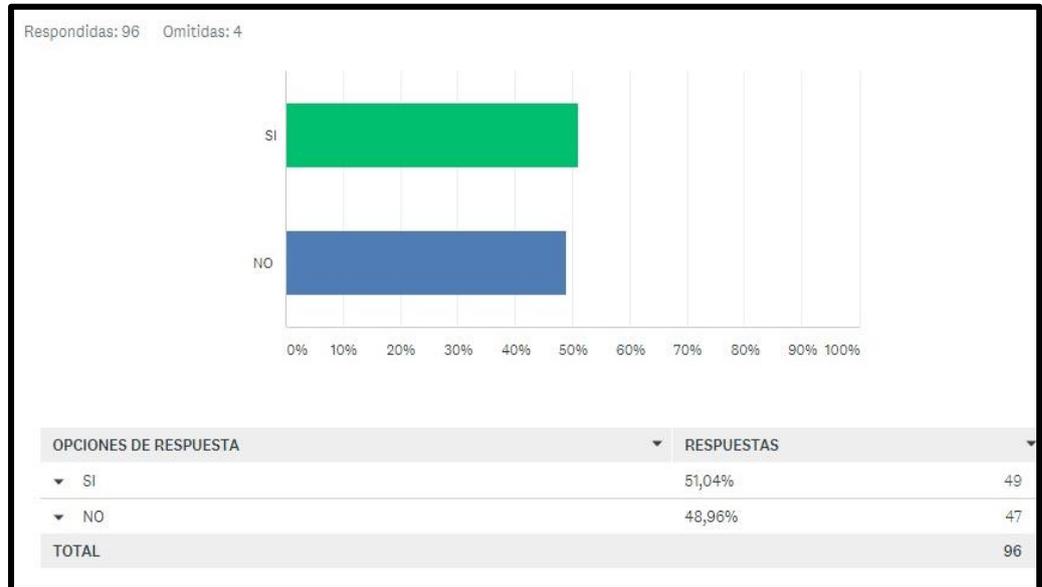
El 67,77% consideran que la calidad es una de las características importantes del producto que se ofrece; el precio y la presentación son factores que también se deben tomar en consideración (Figura 11).

8. ¿Conoce alguna otra empresa que brinde un servicio personalizado?

Esta pregunta nos permite saber si la muestra poblacional conoce o ha escuchado sobre otras empresas competidoras que ofrezcan productos personalizados.

Fuente: Elaborado por el Autor.

Figura 29. Pregunta 8.

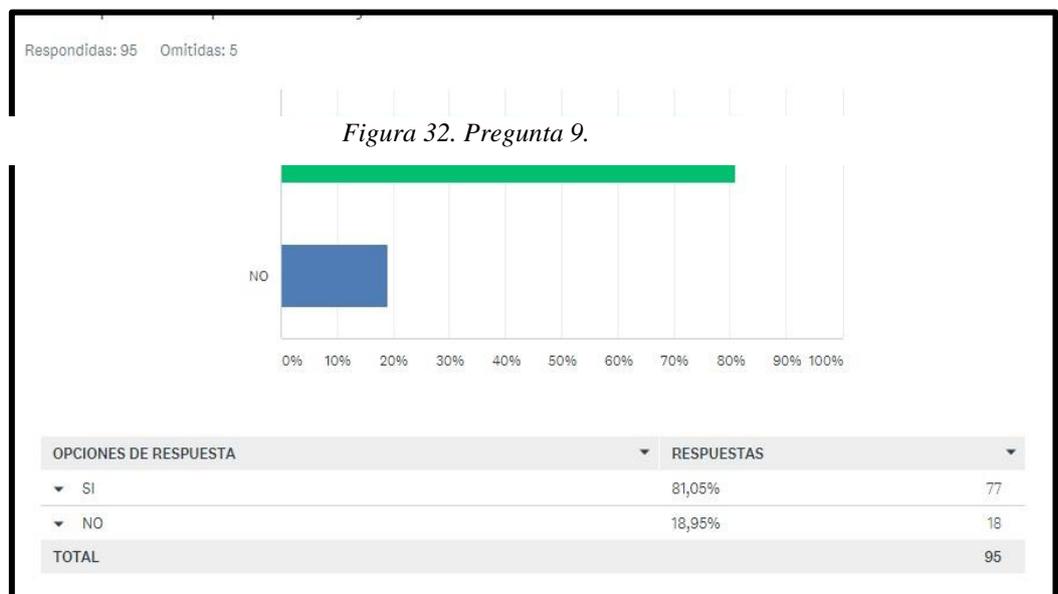


Fuente: Elaborado por el Autor.

Existe una equidad entre las personas encuestadas ya que un 51,04% sí conoce empresas dedicadas a la personalización de producto de repostería mientras que el 48,96% restante no conoce (Figura 12).

9. ¿Compraría repostería baja en calorías?

Milamó busca innovar en productos nuevos, entre ellos repostería baja en calorías, para ello esta pregunta nos ayudará a determinar si un producto nuevo sería aceptado.



Fuente: Elaborado por el Autor.

A los encuestados sí les gustaría un producto de repostería bajo en calorías representado por un 81%, por lo tanto, el producto sí podría ser aceptado en el mercado en un futuro (Figura 13).

3.1.3.3 Análisis y proyección de la demanda

Con los datos obtenidos de fuentes secundarias (histórico de crecimiento poblacional), se pudo determinar la demanda que tendría el producto en los próximos 5 años la misma tiene una tendencia a incrementar cada año lo que nos indica que la empresa puede tener continuidad en el mercado.

La demanda pronosticada en la siguiente tabla se obtuvo mediante el método de mínimos cuadrados el cual es un método de previsión de serie temporal que ajusta una línea de tendencia a una serie de datos históricos y proyecta a continuación la línea hacia el futuro; la ecuación usada es $y = a + bx$ donde,

y = valor calculado de la variable a predecir

a = corte en el eje y

b = pendiente de la recta de regresión

x = variable independiente

La pendiente b se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$b = \frac{\sum xy - n\bar{x}\bar{y}}{\sum x^2 - n\bar{x}^2}$$

Se puede calcular la intersección con y de la siguiente forma:

$$a = \bar{y} - b\bar{x}$$

A continuación, se presenta los cálculos realizados para obtener las proyecciones (tabla 4):

Tabla 5. Cálculos de proyecciones de demanda.

		Y	X	XY	X2		
TOTAL	28	14896	28	417088	784		
AÑO	PERIODO	DEMANDA					
2013	1	86	1	86	1		
2014	2	88	2	176	4	xprom	4
2015	3	89	3	267	9	yprom	2128
2016	4	91	4	364	16	b	532
2017	5	4719	5	23595	25	a	0
2018	6	4823	6	28938	36		
2019	7	5000	7	35000	49		

Fuente: Elaborado por el Autor.

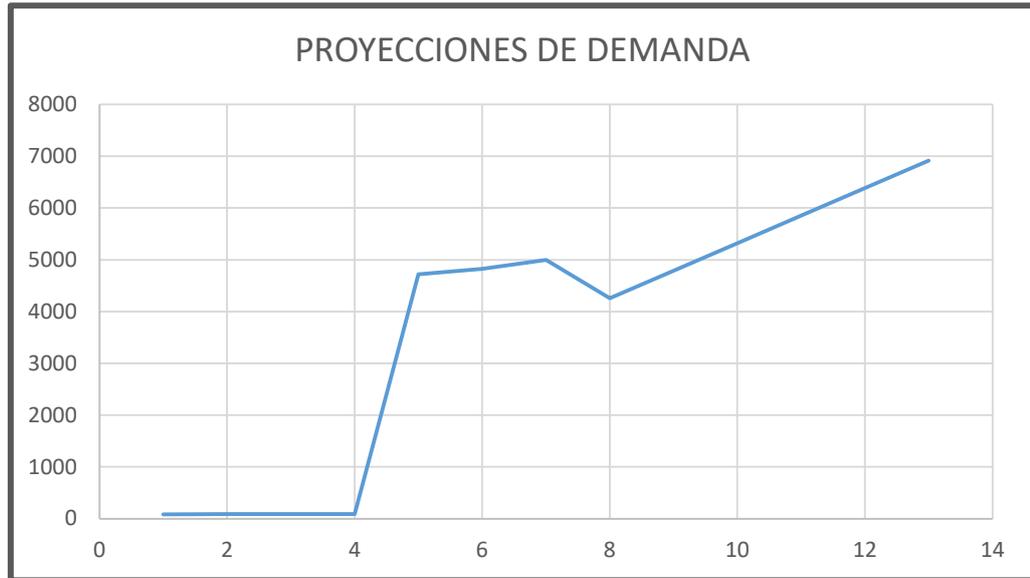
Los datos históricos usados son desde el año 2013 y las proyecciones (celdas sombreadas) se presentan hasta el año 2024 (tabla 5, figura 14), el incremento de la demanda se debe al cambio de preferencias del mercado, que desde el año 2017 busca productos personalizados, que sean diferentes e innovadores y cumplan con sus requerimientos.

Tabla 7. Proyecciones

AÑO	PERIODO	DEMANDA
2013	1	86
2014	2	88
2015	3	89
2016	4	91
2017	5	4719
2018	6	4823
2019	7	5000
2020	8	4256
2021	9	4788
2022	10	5320
2023	11	5852
2024	12	6384

Fuente: Elaborado por el Autor.

Figura 35. Gráfico proyecciones



Fuente: Elaborado por el Autor.

3.1.4 Oferta

Se entiende como oferta a la cantidad de un bien o servicio que se pone a disposición del mercado, ésta dependerá de diferentes condiciones económicas, culturales, legales, entre otras, en un periodo determinado.

3.1.4.1 Información sobre la oferta

La información sobre la oferta es de fundamental importancia para el proyecto, ya que según esta información se podrá conocer si se está en capacidad de satisfacer toda la demanda.

Existen diferentes factores que son necesarios considerar al momento de levantar información sobre la oferta, los mismos que son:

- **Intensidad del requerimiento del producto:** aquí se puede decir que el producto al tener un costo medio-alto no será de consumo constante, como un "commodity" (productos básicos como leche o sal por ejemplo), por tal motivo se puede concluir que la intensidad con el que se requerirá el producto es baja.
- **Precio y oportunidad de venta:** el precio de venta será considerado según las condiciones del mercado, pero debido al alto grado de especialización su

precio de venta será medio-bajo. La oportunidad de venta es media ya que en el mercado ya existen productos similares.

- **Condiciones socioeconómicas de los clientes:** sabiendo que el mercado que apunta actualmente el producto es de un nivel socioeconómico medio alto, entonces se podría decir que las condiciones son las óptimas.
- **Influencia social:** la constante innovación en la sociedad hace que ofertar un producto personalizado se vuelva interesante y de tal modo influya de manera positiva en la sociedad.
- **Apoyos gubernamentales a la producción:** el apoyo a los emprendimientos por parte del gobierno es favorable, así mismo ofrece créditos para el crecimiento de estos negocios.

Después de analizar los factores se ha tomado en cuenta cierta información que resulta de mayor interés para la oferta.

- **Número de competidores:** existen varias empresas que ofertan productos similares a los de Milamó, es decir, tienen el mismo mercado meta. Entre los más destacados están empresas como D´mousse, Fraiche y Tafel; empresas que cuentan con años de trayectoria en el mercado.
- **Localizaciones:** los competidores están distribuidos en diferentes zonas consideradas estratégicas para las mismas, entre las que cubren el centro histórico, centros comerciales, zonas urbanas y rurales a la ciudad.
- **Capacidad instalada y utilizada:** basados en la jornada laboral que consta de 480min y el tiempo de elaboración de un pastel 114min; se establece que Milamó tiene la capacidad de producir 4 pasteles diarios; que anualmente son 960 pasteles.

Con la misma jornada de trabajo en minutos, pero con un tiempo de elaboración de 134 minutos correspondiente a una docena de galletas, la capacidad de producción se limita a dos docenas de galletas, es decir, 480 docenas anuales.

- **Cantidades, calidades y precios de productos ofertados:** las cantidades de productos a vender se limitan por el número de pedidos en firme que tenga la empresa, además de la capacidad de producción mencionada anteriormente.

Milamó es caracterizada por ofertar productos de alta calidad, con sus métodos de elaboración aun artesanales con alto grado de personalización. Los precios de venta de los productos se muestran a continuación.

PRECIO DE VENTA AL PUBLICO	
Pastel	\$ 25
Docena de galletas	\$ 10,00

NOTA: Los rubros considerados en la determinación del precio de venta se muestran más adelante.

- **Condiciones de oferta:** las condiciones están ligadas al grado de aceptación que tenga la empresa por sus productos, marca, precios, etc. La empresa debe seguir en una constante innovación de sus productos, manteniendo su calidad que la ha caracterizado.
- **Planes de expansión:** al igual que las demás empresas que han empezado como emprendimientos, Milamó plantea a mediano o largo plazo una expansión de sus instalaciones, capacidad, cantidad de productos, etc. Con los cuales se deberá direccionar la empresa a un crecimiento constante y una mejora continua.
- **Inversiones y números de trabajadores:** el capital inicial de trabajo será adquirido a través de un financiamiento en una entidad financiera (banco o cooperativa) ya que no cuenta con inversionistas; actualmente la empresa no tiene personal adicional en ninguna de sus áreas.
- **Grado de satisfacción de clientes:** un punto clave para la empresa es la satisfacción de sus clientes, ya que sería una gran oportunidad para aumentar el número de pedidos y así impulsar la expansión de Milamó, la oferta de la empresa debe considerar que puede existir cambios en la oferta directamente relacionada con el grado de satisfacción de sus clientes.

3.1.4.2 Análisis y proyección de la oferta

Utilizando el método de mínimos cuadrados; en la oferta se proyectó la cantidad de ventas utilizando los datos históricos de 6 años aportados por la competencia.

La proyección de la oferta (celdas sombreadas) con respecto al tiempo es de igual forma variable ya que depende de distintos factores como por ejemplo los precios en el mercado de los productos, apoyos a la producción por parte del gobierno, etc. Por dicha razón se decidió hacer graficas de proyecciones en el tiempo con respecto al número de ventas.

La oferta pronosticada para los próximos 5 años se presenta en la siguiente tabla (Tabla 6); la oferta tiene tendencia a incrementar.

Tabla 9. Previsiones de oferta.

AÑO	PERIODO	OFERTA
2013	1	430
2014	2	510
2015	3	608
2016	4	739
2017	5	2167
2018	6	4880
2019	7	3111,33333
2022	8	3555,80952
2021	9	4000,28571
2022	10	4444,7619
2023	11	4889,2381
2024	12	5333,71429

Fuente: Elaborado por el Autor.

3.1.4.3 Demanda potencial insatisfecha (DPI)

Hace referencia a la demanda que no será cubierta teniendo en cuenta las condiciones actuales del mercado a pesar de la evolución de la oferta, la demanda potencial insatisfecha se calcula restando la cantidad de la demanda menos el de la oferta, dicha diferencia se la realiza por cada periodo proyectado (Tabla 7, Figura 15).

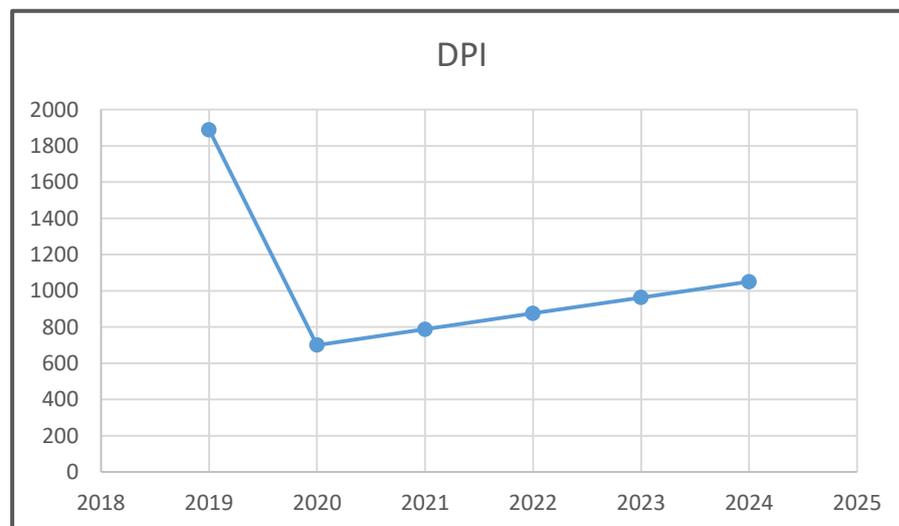
Considerando la evolución que tiene la oferta en los periodos versus la demanda de los mismos; se puede apreciar que claramente el proyecto es atractivo debido a la tendencia ascendente que posee la demanda insatisfecha.

Tabla 11. DPI.

AÑO	DEMANDA	OFERTA	DPI
2019	5000	3111,33333	1888,66667
2020	4256	3555,80952	700,190476
2021	4788	4000,28571	787,714286
2022	5320	4444,7619	875,238095
2023	5852	4889,2381	962,761905
2024	6384	5333,71429	1050,28571

Fuente: Elaborado por el Autor.

Figura 38. Gráfico DPI.



3.1.5 Prec

Fuente: Elaborado por el Autor.

Los precios de venta evaluados para la empresa son de sus dos productos estrellas; los pasteles y las galletas:

- **Precio de venta de un pastel**

Se desea ganar un 40% de utilidad sobre cada pastel elaborado. El costo de mano de obra se fijó en \$2.00 por cada hora trabajado; se desglosa del sueldo que recibe el operario de cocina por cada hora trabajada. En promedio para realizar se necesitan

aproximadamente dos horas de trabajo realizando actividades de mezclado, horneado, decorado y empaquetado.

<u>COSTOS DE MATERIALES</u>	\$ 7,00
<u>COSTOS DE MANO DE OBRA</u>	\$ 4,00
<u>COSTOS ADICIONALES</u>	\$ 1,50
TOTAL	\$ 12,50

Para calcular el precio de venta al público se utilizó la siguiente formula:

$$P.V = \frac{\text{costos de elaboración del producto}}{1 - \% \text{ de utilidad sobre cada producto}}$$

$$P.V = \frac{12.50}{1 - 50\%}$$

$$\underline{P.V = \$ 25}$$

Para obtener un margen de utilidad del 50% sobre cada pastel el mismo debe tener un precio de venta al público de \$ 25

- **Precio de venta de galletas**

Se desea ganar un 50% de utilidad sobre cada paquete que contienen 6 galletas. El costo de mano de obra se fijó de igual manera en \$2.00 por cada hora trabajado; se desglosa el sueldo que recibe el operario de cocina por cada hora trabajada. En promedio para realizar se necesitan aproximadamente 1 hora de trabajo realizando actividades de mezclado, horneado, decorado y empaquetado.

<u>COSTOS DE MATERIALES</u>	\$ 2,50
<u>COSTOS DE MANO DE OBRA</u>	\$ 2,00

<u>COSTOS ADICIONALES</u>	\$ 1,50
TOTAL	\$ 6,00

Para calcular el precio de venta al público se utilizó la siguiente formula:

$$P.V = \frac{\text{costos de elaboración del producto}}{1 - \% \text{ de utilidad sobre cada producto}}$$

$$P.V = \frac{6.00}{1 - 50\%}$$

$$\underline{\underline{P.V = \$ 12,00}}$$

Para obtener un margen de utilidad del 50% sobre cada paquete de galletas; debe tener un precio de venta al público de \$ 12,00

3.1.6 Comercialización

Para definir el proceso mediante el cual se va a comercializar y hacer llegar los productos de la empresa Milamó a todos sus clientes; se tomó en cuenta la forma actual de laborar.

Por lo que se estableció que el canal de distribución de mayor conveniencia para la empresa sería el de Productor – Cliente; en donde el productor recepta mediante vía telefónica o redes sociales los pedidos y posteriormente se realiza las entregas a domicilio acordadas previamente con el cliente, es decir, se realiza una venta directa.

3.2 Estudio Técnico

En el capítulo dedicado al estudio técnico se analizarán 4 aspectos como son: la capacidad, localización, ingeniería y la estructura organizacional y marco legal con el fin de establecer un análisis representativo en base a objetivos específicos que nos permitan plantear conclusiones y recomendaciones referentes al proyecto.

3.2.1 Capacidad óptima

Para poder determinar la capacidad optima de la empresa necesaria para satisfacer la demanda potencial insatisfecha (DPI), se tomaron en cuenta primero la información obtenida del estudio de mercado y 3 variables relevantes de la producción y factores condicionantes como son la cantidad de producción, las instalaciones y equipos, y la distribución física o Layout.

3.2.1.1 Cantidad de producción

La cantidad de producción fue realizada en base a los dos productos estrella de la empresa Milamó que los pasteles y las galletas; y fue determinada basada en un estudio de tiempos (Tabla 8 y 9 respectivamente) y la jornada laboral estándar establecida.

Tabla 13. Estudio de tiempos pasteles

Elaboración de 1 pastel	Duración (minutos)
Ingredientes	3
Batir y mezclar los ingredientes	5
Engrasar un molde de pastel	2
Precalentar el horno	10
Colocar la mezcla en el molde e ingresar el mismo al horno	2
Tiempo de espera de horno	30
Tiempo de enfriado del pastel	40
Ingredientes para la cobertura	3
Batir	4

Armado del pastel	15
TOTAL	114
Jornada laboral	480
Tiempo de elaboración de un pastel	114
Total de pasteles diarios	4 pasteles

Fuente: Elaborado por el Autor.

Basados en la jornada laboral, trabajada en minutos (480min.) y el tiempo de elaboración de un pastel (114min.); se establece que Milamó tiene la capacidad de producir 4 pasteles diarios; que anualmente son 960 pasteles.

Tabla 15. Estudio de tiempos galletas.

Elaboración de 12 galletas	Duración (minutos)
Ingredientes	3
Batir y mezclar los ingredientes	4
Colocar en el refrigerador	30
Precalear el Horno	10
Colocar la mezcla en el molde e ingresar el mismo al horno	2
Tiempo de espera de horno	8
Tiempo de enfriado de las galletas	40
Ingredientes para el pintado	3
Batir	4
Pintado de las galletas	30
TOTAL	134
Jornada laboral	480
Tiempo de elaboración de una docena de galletas	134
Total de galletas diarias	2 docenas

Fuente: Elaborado por el Autor.

Basados en la jornada laboral, trabajada en minutos (480min.) y el tiempo de elaboración de una docena de galletas (134min.); se establece que Milamó tiene la capacidad de producir 2 docenas de galletas diarias; que anualmente son 480 docenas de galletas.

3.2.2 Localización adecuada

Con el solo objetivo de lograr una mayor tasa de rentabilidad; se procedió a realizar un estudio para encontrar la localización más adecuada para el nuevo local de la empresa Milamó, apoyados en el método de ponderación de variables las cuales fueron consideradas como las más relevantes tanto a macro como a micro nivel.

Para la localización se tomaron en cuenta 3 aspectos clave para la empresa:

- Proveedores de materia prima
- Disponibilidad de mano de obra
- Infraestructura (Servicios básicos, vías de acceso, seguridad pública, etc.)

A continuación se muestran los factores a ser evaluados (Tabla 10):

Tabla 17. Factores de localización a ser evaluados.

FACTOR PESO	PESO
Ubicación del segmento del mercado	0,4
Disponibilidad de materia prima	0,25
Facilidad de transporte y vías de comunicación.	0,15
Tamaño y estructura del local	0,2

Fuente: Elaborado por el Autor.

Tabla 18. Estudio de localización.

		CALIFICACIÓN			CALIFICACION PONDERADA		
FACTOR PESO	PESO	SECTOR SUPERMAXI VERGEL	SECTOR PUERTAS DEL SOL	SECTOR REMIGIO CRESPO	SECTOR SUPERMAXI VERGEL	SECTOR PUERTAS DEL SOL	SECTOR REMIGIO CRESPO
UBICACIÓN DEL SEGMENTO DEL MERCADO	0,4	5	7	6	2	2,8	2,4
DISPONIBILIDAD DE MATERIA PRIMA	0,25	8	7	8	2	1,75	2
FACILIDAD DE TRANSPORTE Y VIAS DE COMUNICACIÓN	0,15	10	10	10	1,5	1,5	1,5
TAMAÑO Y ESTRUCTURA DEL LOCAL	0,2	5	6	5	1	1,2	1
TOTAL	1				6,5	7,25	6,9

Fuente: Elaborado por el Autor.

Según los datos observados (Tabla 11); se llega a la conclusión de que el mejor sector para establecer el nuevo local de la empresa Milamó sería el sector Puertas del Sol.

3.2.3 Ingeniería del proyecto

Dentro de la ingeniería del proyecto se definen condiciones del funcionamiento de la empresa como, por ejemplo, el proceso de producción, infraestructura física, instalaciones, tecnología de la producción, equipos y maquinaria y la distribución interna o Layout.

Además, se partió identificando las 7 M'S del proceso productivo.

1. Materia prima

Materia Prima
Harina
Azúcar
Sal
Huevos
Cacao
Mantequilla

2. Mano de obra

1 Persona que trabaja 8 horas diarias

3. Medio ambiente

Refiriéndonos al ambiente laboral sobre todo en el sector productivo y con el fin de crear un clima agradable para la labor se establecen:

- Medidas de prevención y de corrección necesarias en la matriz de riesgos de la empresa
- Ventilación adecuada en la zona caliente especificada en el Layout
- Servicios básicos
- Señalización en el local y equipos de protección para el personal

Regulaciones

4. Gestión/Managment

En cuanto a la gestión de la empresa se establecen los siguientes puntos para Milamó y sus labores como:

- Elaboración de objetivos definidos.
- Documentación de procesos.
- Estrategias en actividades claves y de apoyo.
- Gestión por procesos

5. Medición

Dentro de la medición, estableciendo ámbitos que se podrán optimizar y deberán ser debidamente controlados, se tiene:

- Producción: Diagramas de control
- Residuos: PML
- Rendimiento: Estudio de tiempos
- Control de calidad

6. Método de trabajo

Ya que el proceso productivo de la empresa Milamó no debe hacerse de cualquier manera, sino que debe existir una forma pautada de laborar bajo el pedido del cliente; se labora con un Job shop debido a que este método maneja también bajos volúmenes de producción y se ofrece una gran variedad de productos

7. Maquinaria

Ya que se observa un aumento de la producción (proyección de la demanda); la maquinaria o equipos (Tabla 12) serán de gran utilidad dentro la empresa por lo cual se definen aspectos como:

- Uso específico para el método de trabajo para las cuales están dirigidas.
- Elaboración de un plan de mantenimiento preventivo.
- Mantenimiento correctivo.

Tabla 19. Descripción de equipos

DESCRIPCION DE ACTIVIDAD	EQUIPO NECESARIO
Recepción del pedido	Computadora
Verificación y recolección de materia prima	Ninguno
Mezclar los ingredientes	Batidora industrial
Preparar el molde, precalentar el horno, ingresar los productos al horno	Horno/latas
Controlar cocción	Cronómetro
Sacar del horno los productos	Base para latas
Esperar que los productos se enfríen	Refrigeradora
Realizar la entrega a clientes	Automóvil

Fuente: Elaborado por el Autor.

3.2.4 Proceso de producción

El proceso que se lleva en la empresa Milamó es un proceso manual debido a que se brinda un servicio personalizado y se requiere cumplir con especificaciones proporcionadas por el cliente (Anexo 1.)

3.2.4.1 Áreas de la empresa

Las áreas que una empresa como los es Milamó tienen definidas son: Área de producción y área de ventas.

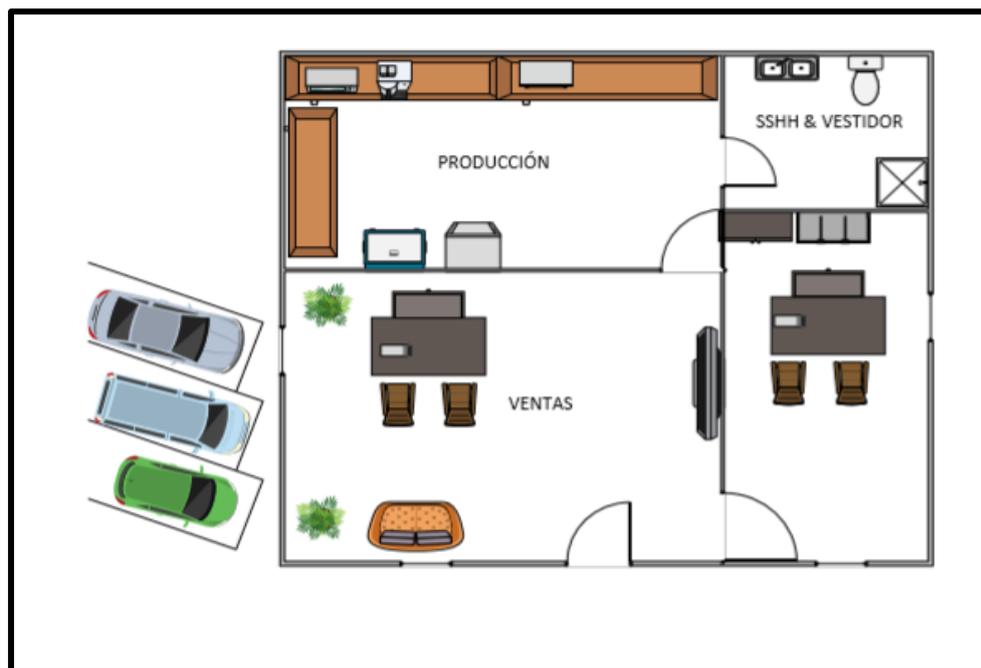
Área de producción: Esta área está destinada únicamente para la producción donde irán ubicadas las maquinarias o equipos y personal, está compuesta por: zona caliente, zona fría, zona de lavado y zona de almacenamiento.

Área de ventas: Sector donde se interactúa con los clientes para la recepción y despacho de pedidos.

3.2.4.2 Distribución interna (Layout)

A continuación, se presenta el layout actual (Figura 16) de la Milamó:

Figura 41. Layout.



Fuente: Elaborado por el Autor.

3.2.5 Marco legal y factores legales relevantes

Milamó estará dirigida por una persona natural obligada a pagar impuestos y cumplir con las responsabilidades y obligaciones tales como: pago de beneficios

sociales y afiliación al IESS a todo el personal, declaración y pago del impuesto al IVA mensual y de la misma forma el pago al impuesto a la renta.

Dentro de los factores legales relevantes para Milamó como empresa, se consideraron los más aplicables a partir de lo dictado en la constitución de la república del Ecuador; normas y requisitos establecidas por el Municipio de Cuenca y el Código de la producción Libro Nro. 3 del desarrollo empresarial, de las micro, pequeñas y medianas empresas, y de la democratización de la producción.

3.2.5.1 Código de Régimen Tributario Interno

Declaraciones y pago de impuestos aplicables al negocio.

Constitución de la República del Ecuador

Artículos: 13, 15, 22, 33, 34, 39

En lo que refiere al derecho al acceso a alimentos sanos, usos de tecnología amigables con el ambiente, derecho a desarrollar la creatividad y el apoyo a los jóvenes por parte del estado en sus emprendimientos, así como lo referente al derecho al trabajo y a la Seguridad Social Art. 13.- En cuanto al derecho de las personas al acceso seguro y permanente a alimentos sanos, suficientes y nutritivos; preferentemente producidos a nivel local. (Constitución De La Republica Del Ecuador, 2008)

3.2.5.2 Patente municipal

El registro de patente municipal es un documento obligatorio para las personas naturales, jurídicas, sociedades nacionales o extranjeras, domiciliadas o con establecimiento en la respectiva jurisdicción municipal o metropolitana, que ejerzan permanentemente actividades comerciales, industriales, financieras, inmobiliarias y profesionales.

Los requisitos para obtenerla son:

- Formulario de la declaración de Patente Municipal debidamente lleno.
- Copia de la cédula y certificado de votación de las últimas elecciones.

- Copia del Registro Único de Contribuyentes. En el caso de que posea, registro de comerciantes. No necesita el RUC actualizado.
- Original y copia de la licencia de conducir, categoría profesional, en el caso de que realice actividades de transporte.
- Clave predial
- Según el tipo de negocio los dueños deben también de sacar el permiso de funcionamiento en la Jefatura de Control Sanitario de la Dirección Provincial de Salud del Azuay

3.3 Estudio económico financiero

Se realizará los diferentes análisis en cuanto a economía y financiamiento, con el único propósito de esclarecer la factibilidad para la empresa Milamó ayudando a determinar los principales recursos económicos necesarios para el aprovisionamiento, producción y distribución de los bienes y a la vez determinar la naturaleza de la inversión y los principales flujos de dinero; todo esto con un enfoque en 4 ámbitos que son la inversión, los costos, los ingresos y el financiamiento.

3.3.1 Inversión inicial

Para la inversión inicial necesaria se procuró tomar en cuenta todos los rubros que se van a requerir en el nuevo local detallándolos en dos partes: la inversión fija (Tabla 13) que abarca todos los bienes que se necesitan para la elaboración del producto y la inversión en el capital de trabajo (Tabla 14) lo cual está comprendido como la cantidad monetaria necesaria para el primer mes de trabajo.

Los precios fueron obtenidos de diferentes comercios de la ciudad de Cuenca.

Tabla 21. Inversión fija.

Inversión fija tangible			
Maquinaria y equipos	Cantidad	Valor (\$)	Total
Horno Unox Ariana	1	1280	1280
Horno eléctrico de convección	1	1221	1221
Microondas	1	250	250
Cafetera Greca mediana	1	230	230

Cocina de 4 quemadores	1	1190	1190
Procesador de alimentos 3Q	1	280	280
Cuba Universal Rack	1	198,16	198,16
Bandejas set 6	2	58	116
Charoles	4	6,72	26,88
Maquinaria y equipos	Cantidad	Valor (\$)	Total
Jarra set 2	3	4,75	14,25
Licuadaora 64 oz	1	345	345
Set sartenes	1	75	75
Set ollas	1	80	80
Batidora	1	600	600
Espátulas 12 unidades	1	32	32
Batidores 12 unidades	1	26	26
Moldes set 60	1	268,9	268,9
Refrigerado	1	2150,5	2150,5
Congelador	1	2890	2890
Mesa acero inoxidable	1	840	840
Frigorífico pastelero vidrio curvo	1	2200	2200
Pozuelos set	1	185	185
Implementos adicionales varios	1	450	450
Muebles de oficina	1	200	200
Total inversión tangible			15148,69
Inversión fija intangible			
Permisos			100
Total, inversión intangible			100

Total inversión fija (\$)			15248,69
---------------------------	--	--	----------

Fuente: Elaborado por el Autor.

Tabla 22. Capital de trabajo.

Capital de trabajo			
Gastos administrativos	Cantidad	Valor (\$)	Total
Sueldo administrativo	1	400	400
Servicios básicos	1	121,5	121,5
Arriendo local	1	450	450
Mano de obra (1er mes)	1	386	386
Materia prima e insumos	1	1283,9	1283,9
Imprevistos (caja chica 1%)	1	128,39	128,39
Total capital de trabajo			2650,29

Fuente: Elaborado por el Autor.

Tabla 23. Total inversión.

Total de inversión requerida	
Total capital de trabajo	2751,79
Total inversión fija	15248,69
Total (\$)	18.000,48

Fuente: Elaborado por el Autor.

En resumen (Tabla 15), el total de la inversión inicial requerida es de \$ 18.000,48 (dólares), por lo que se realizará un préstamo en una entidad bancaria (Banco del

Pacífico) a un total de 60 meses (5 años); con crédito para PYME analizando las mejores condiciones para el pago de la misma en cuotas de \$ 378,04 (dólares), con la mejor tasa de interés (9,92%) y una amortización de tipo francesa.

Es decir, el financiamiento para el proyecto sería mediante un préstamo bancario. (Anexo 2.)

En cuanto a amortización se refiere, la tasa escogida fue la amortización francesa debido a su principal característica de tener cuotas mensuales fijas y por el plazo de tiempo que se consideró para pagar los mismos (5 años), ver Anexo 2.

3.3.2 Costos

Los costos tomados en cuenta para la empresa Milamó fueron analizados mensualmente y desglosados en diferentes aspectos: Agua, luz (Tabla 16), costos de producción (Tablas 17 y 18) y costos de mantenimiento y de esta manera obtener los costos totales (Tabla 19).

Tabla 25. Consumo luz.

	Encendido	
Taza de consumo equipos	W/H	Costo W/h 9,33 ctv.
Horno	790	73,707
Refrigerador	254	23,9
Congelador	254	23,9
Total		121,5

Fuente: Elaborado por el Autor.

Tabla 27. Costos de producción de pasteles.

Costos de producción pasteles (mensual)	
Materia prima	357
Mano de obra	204

Servicios básicos (agua/luz)	76,5
Total	637,5

Fuente: Elaborado por el Autor.

Tabla 29. Costos de producción de galletas.

Costos de producción galletas (mensual)	
Materia prima	75
Mano de obra	60
Servicios básicos (agua/luz)	45
Total	252,9

Fuente: Elaborado por el Autor.

Tabla 31. Tabla de costos totales.

Tabla de costos	
Materia prima	432
Mano de obra	264
Servicios básicos (agua/luz)	121,5
Mantenimiento	100
Total	917,5

Fuente: Elaborado por el Autor.

3.3.3 Depreciación

Se realizó la depreciación tomando en cuenta el tipo de ítem que se estaba analizando (Tabla 20).

Tabla 33. Depreciación.

Tabla de depreciación				
Ítem	Precio	Categoría	% de depreciación	Tiempo de depreciación (años)

Horno Unox Ariana	1280	Equipo	20%	5
Horno eléctrico de convección	1221	Equipo	20%	5
Microondas	250	Equipo	20%	5
Cafetera Greca mediana	230	Equipo	20%	5
Cocina de 4 quemadores	1190	Equipo	20%	5
Ítem	Precio	Categoría	% de depreciación	Tiempo de depreciación (años)
Procesador de alimentos 3Q	280	Equipo	20%	5
Cuba Universal Rack	198,16	Equipo	20%	5
Bandejas set 6	116	Equipo	20%	5
Charoles	26,88	Equipo	20%	5
Jarra set 2	14,25	Equipo	20%	5
Licuadaora 64 oz	345	Equipo	20%	5
Set sartenes	75	Equipo	20%	5
Set ollas	80	Equipo	20%	5
Batidora	600	Equipo	20%	5
Espátulas 12 unidades	32	Equipo	20%	5
Batidores 12 unidades	26	Equipo	20%	5
Moldes set 60	268,9	Equipo	20%	5
Refrigerado	2150,5	Equipo	20%	5
Congelador	2890	Equipo	20%	5
Mesa acero inoxidable	840	Equipo	20%	5
Frigorífico pastelero vidrio curvo	2200	Equipo	20%	5
Pozuelos set	185	Equipo	20%	5
Implementos adicionales varios	450	Equipo	20%	5
Muebles de oficina	200	Bienes muebles	20%	5
Total	15148,69		15148,69	

Fuente: Elaborado por el Autor.

3.3.4 Ingresos

Con el objetivo de identificar los ingresos que se van a tener acorde a un determinado tiempo, se realizó la proyección de la demanda (Tabla 21), y la identificación del precio (Tabla 22) del producto que ofrece Milamó.

Para la proyección de la demanda (celdas sombreadas), se utilizó el método de mínimos cuadrado con base en datos históricos recopilados por Milamó.

Tabla 35. Proyección de la demanda.

AÑO	PERIODO	DEMANDA
2013	1	225
2014	2	370
2015	3	515
2016	4	690
2017	5	720
AÑO	PERIODO	DEMANDA
2018	6	760
2019	7	981
2020	8	1110
2021	9	1238
2022	10	1366
2023	11	1494
2024	12	1623
2024	13	1751

Fuente: Elaborado por el Autor.

Tabla 37. Ingresos.

TABLA DE INGRESOS							
AÑO	PERIODO	PEDIDOS	GALLETAS	PRECIO	TORTAS	PRECIO	TOTAL
2019	7	973	360	10	613	20.83	16,375.89 \$
2020	8	1100	407	10	693	20.83	18,507.59 \$
2021	9	1227	454	10	773	20.83	20,639.30 \$
2022	10	1354	501	10	853	20.83	22,771.00 \$
2023	11	1480	548	10	933	20.83	24,902.70 \$
2024	12	1607	595	10	1012	20.83	27,034.40 \$
TOTAL							130,230.88 \$

Fuente: Elaborado por el Autor.

Del total de pedidos según datos históricos el 63% corresponde a tortas y el 37% a galletas.

Después de los 5 periodos pronosticados Milamó tendrá un ingreso de \$130.230,88.

3.3.5 Evaluación económica y financiera

El análisis económico y financiero de la empresa Milamó tiene el objetivo de determinar la rentabilidad que generarían la inversión y los flujos de dinero a través del tiempo.

3.3.5.1 Índices que definen la posición económica – financiera inicial de la empresa

Para definir la posición económica-financiera de la empresa Milamó; se realizaron los cálculos de índices los cuales fueron definidos en base a las necesidades de la empresa y obtenidos de los estados financieros de la misma (Anexo 3); los índices calculados fueron:

$$Tasa\ circulante = \frac{Activo\ corriente}{Pasivo\ corriente} = \frac{27.619}{10.218} = 2,81$$

$$Prueba\ ácida = \frac{Activo\ corriente - Inventarios}{Pasivo\ corriente} = \frac{27.619 - 500}{10.218} = 2,76$$

$$Tasa\ de\ deuda = \frac{Deuda\ total}{Activo\ total} = \frac{18.151}{41.253,41} = 0,44$$

$$Rentabilidad\ sobre\ ventas = \frac{Utilidad\ neta}{Venta\ neta} = \frac{2.118,54}{27.093} = 7,1$$

$$Rentabilidad\ económica = \frac{Utilidad\ neta}{Activo\ total} = \frac{2.188,54}{41.253} = 4,65$$

$$Rentabilidad\ financiera = \frac{Utilidad\ neta}{Patrimonio} = \frac{2.188,54}{2.188,54} = 100\%$$

3.3.5.2 Análisis considerando el valor del dinero en el tiempo

Dentro del análisis que considera el valor del dinero en el tiempo se estimará la rentabilidad económica financiera del proyecto para lo cual se plantea cálculos índices como el TMAR, el TRI, el VAN, la TIR y el análisis de sensibilidad.

- TMAR

La tasa mínima atractiva de rendimiento significa el porcentaje en el cual se recuperará el capital invertido siendo esta empresa Milamó en el 11,62%. Para este análisis se deben tomar en cuenta dos aspectos fundamentales de cálculo que son la tasa de inflación y el premio al riesgo

Cabe mencionar que el porcentaje se determinó a partir de la proyección de la tasa de inflación en el Ecuador que se prevé en los próximos 5 años. Una vez establecidos estos dos parámetros se ha procedido a realizar el cálculo con la fórmula:

$$\text{TMAR} = \text{tasa de inflación} + \text{riesgo de la inversión} + \text{tasa de inflación} * \text{riesgo de la inversión} = 0,147 + 10 + (10 * 0,147) = 11,62\%$$

- Tiempo de recuperación de la inversión (TRI)

En cuanto al tiempo de recuperación de la inversión se establece que mientras menor sea el mismo, menor será este tiempo en el cual se podrá cubrir la deuda que se pretende adquirir con el Banco como inversión inicial.

TRI =	6,09	Años
	73	Meses

- Valor actual neto (VAN)

Valor monetario que se obtiene restando la inversión inicial de la suma de valores actuales descontados a partir de las utilidades netas proyectadas para los próximos 5 años.

VAN₅ =	\$ 27.597,22
--------------------------	---------------------

- Tasa interna de rendimiento (TIR)

La tasa interna de rendimiento indica el mínimo interés que deberá ganar la inversión inicial para poder recuperarla, es decir si el VAN en este punto llega a ser cero, significaría que no ganaría ni perdería con la inversión, pero si este indicador llegase a ser negativo sería interpretado como un proyecto no rentable

TIR =	5,87 %
--------------	--------

Conclusiones

Después de realizar el estudio de mercado se puede conocer cuál es la demanda y oferta para los negocios de pastelería personalizada, determinando que el mercado meta de 5.000 personas y una demanda potencial insatisfecha de 1050 personas para el año 2024, esta demanda es la que se debería cubrir con los productos que Milamó elabora.

Se realizaron encuestas a una muestra del mercado con el objetivo de establecer qué tipo de productos prefieren, que canal de comunicación es el más óptimo, frecuencia de compra y edad promedio de los compradores, siendo esta la información primaria.

Como información secundaria se obtuvo el crecimiento poblacional de Cuenca y el número de negocios promedio de repostería personalizada, dichos datos se obtuvieron de estudios del INEC.

Posteriormente se realizó el estudio técnico de la empresa donde se elaboró el layout actual de la misma, procesos con los que cuenta, capacidad actual de producción, maquinaria y herramientas necesarias para cumplir con los procesos y satisfacer las necesidades del cliente.

Adicional se evaluó la mejor ubicación para Milamó, obteniendo como resultado que se debe ubicar en el sector Puertas de Sol por diferentes características, la principal es que gran parte del segmento del mercado se encuentra a sus alrededores.

Para que el negocio se pueda constituir legalmente se tiene que cumplir con ciertos requisitos como: contar con un RUC y una patente municipal principalmente.

Finalmente, se realizó un estudio económico-financiero en donde se determinaron los ingresos con proyección hasta el 2024, que se tendría un ingreso anual de 27,034.40 \$ aproximadamente, se realizó un estudio basándose en los estados financieros en donde se pudo determinar que se necesita aproximadamente 6 años para recuperar la inversión inicial que es de \$ 18.000,48, la cual será financiada por una entidad bancaria.

Se evaluaron otros indicadores financieros que demuestran que el negocio es económicamente viable, por ejemplo, el TIR es positivo y el VAN es mayor a cero.

Capítulo 4: Modelo de Negocio

4.1 Modelo de negocios CANVAS:

El siguiente modelo presenta los aspectos principales y relevantes de Milamó: cuál es su ventaja competitiva, sus actividades, recursos diferenciadores, la relación que tiene tanto con los clientes externos como internos y la manera en la que la Milamó genera ingresos y egresos (Tabla 21).

A continuación, se muestra la identificación de cada aspecto del modelo de negocio previo a elaborar el tablero CANVAS:

4.1.1 Alianzas clave:

En el apartado de alianza clave se considera a los stakeholders o grupos de interés que tengan objetivos que estén relacionados con la empresa y a los proveedores que permiten que el modelo de negocio funcione.

Están alianzas permiten obtener recursos claves, optimizar el negocio y reducir riesgos.

Se puede tener también alianzas con empresas competidoras, disminuyendo costos de materia prima pues se tendrían proveedores en común.

Milamó tendría alianzas estratégicas con:

- Entidades financieras: brindarían préstamos según su necesidad y por ser un emprendimiento podría acceder a otros beneficios como créditos a corto, medio o largo plazo a una tasa de interés bajo.
- Entidades públicas: El MIPRO (Ministerio de Industrias y Productividad) da facilidades de incluirse en ferias donde los emprendimientos muestran al público sus productos, facilitando así la venta de los mismos y generando un impacto en el mercado, pues la marca se vuelve reconocida en la ciudad o país.
- Organizaciones privadas que realizan exposiciones: Mercart, Mercadito (ferias gastronómicas y de artículos varios)
- Proveedores: entre los principales se tiene supermercados e imprentas, pues para cumplir con los pedidos de los clientes a tiempos se requiere que los proveedores de materia prima tengan lo necesario cuando Milamó lo requiera y las imprentas facilitan las envolturas (según especificaciones) para los productos.

4.1.2 Actividades clave:

En este apartado se evalúan las actividades que ayudan a que la empresa cumpla con las expectativas del cliente, se detallan las actividades cruciales para la operación y que colaboran con el modelo de negocio.

Estas actividades clave son a las que se va a dedicar la empresa y las que generan valor agregado, ayudan a crear relaciones más fuertes con los clientes y continuar ganando mercado.

En Milamó se encontró las siguientes actividades clave:

- Constante actualización en técnicas culinarias: la propietaria de Milamó busca actualizaciones en diferentes temas culinarios como diseño, coberturas, masas, métodos de producción, etc.
- Entrega a domicilio sin recargas: a pesar de que el valor de movilización se encuentra contemplado en el análisis de costos, este no se cobra directamente al cliente, se lo realiza como un servicio adicional.

- Creación de procedimientos: al estandarizar los procesos se puede garantizar que los productos van a cumplir con los estándares de calidad y especificaciones propuestas al cliente.

4.1.3 Recursos clave:

Para identificar los recursos clave es necesario realizar la siguiente pregunta: ¿Qué necesita la empresa para llevar a cabo la actividad?, respondiendo la misma podemos identificar los recursos necesarios e indispensables para que el modelo de negocio funcione adecuadamente.

Estos recursos pueden ser físicos, financieros, intelectuales o humanos; los mismos, pueden ser propios o adquiridos externamente.

En Milamó se identificadores 2 recursos clave:

- Materia prima: al ser una empresa de productos alimenticios es sumamente importante que la materia prima cumpla con estándares de calidad para así ofrecer al cliente productos que satisfagan sus requisitos.
- Utensilios de cocina de última tecnología: tener este tipo de maquinaria y herramientas colabora a la operación y a disminuir los tiempos de producción, entregando los pedidos a tiempo y optimizando uso de mano de obra y servicios básicos como son la luz y el gas, con lo que se puede disminuir costos de producción y volver al producto más competitivo en el mercado.

4.1.4 Relaciones con el cliente:

Se debe determinar el tipo de relación que se quiere tener con los clientes, los medios pueden ser: funcionales (no se relacionada con el cliente, se limita a expender el producto según especificaciones) o emocionales (se involucra con el cliente), pero siempre se debe tener en cuenta que las relaciones que se establezcan con el cliente marcarán la diferencia entre que adquieran o no los productos.

Las relaciones con el cliente ayudarán a que la marca produzca una sensación en el cliente y de esta manera se identifique con ella, a más de conectar la propuesta de valor con el mercado.

Para la empresa Milamó la relación con el cliente es funcional-emocional pues:

- Se elabora productos personalizados y que cumplan con los requisitos que el cliente requiere.
- Se conoce al cliente y se involucra con el mismo para brindar un servicio y productos que sean familiares con él.

4.1.5 Segmentos de clientes:

Identificar el segmento de clientes es importante, pues a pesar de que se elabore un producto que para la empresa cumpla con ciertos requisitos podría ser que para el cliente a quien lo enfocamos no lo perciba así.

Es por esta razón que se debe realizar un estudio previo del mercado y conocer el nicho al que se va a enfocar el producto y cuáles son sus necesidades.

El cliente es el principal integrante de la empresa, si no se cuenta con el apoyo de éste el negocio no prosperará.

Milamó ha identificado su segmento de clientes:

- Personas cuyas edades fluctúan entre 15 y 60 años, sin importar su orientación cultural, religiosa, étnica o de género; de nivel socio económico medio-alto y que consumen repostería personalizada.

4.1.6 Canales de servicio:

En este apartado se evalúan los canales tanto para promocionar el producto como para el servicio de venta y post-venta si fuese el caso. Se debe determinar los canales óptimos según el giro de negocio de cada empresa y el segmento de mercado al que se desea llegar.

Para Milamó se ha establecido los siguientes canales:

- Vía telefónica: se podrán realizar pedidos por este medio.
- Redes sociales: en este medio se promocionarán los productos, se informará a los clientes de las promociones que se tenga, los servicios adicionales que se brinda como entrega a domicilio.

4.1.7 Flujo de ingresos:

Se identificará como se obtendrán ingresos para la empresa, siempre recordando que no serán los definitivos pues la empresa evolucionará al igual que el modelo de negocio.

Milamó identificó dos fuentes ingresos principales:

- Venta de galletas
- Venta de pasteles

4.1.8 Estructura de costos:

Se debe evaluar las principales salidas de capital de la empresa y se debe identificar los costos que afectarán directamente la operación de la empresa.

Los principales costos de Milamó son:

- Materia prima
- Mano de obra
- Suministros para producción y empaquetado
- Servicios básicos

4.1.9 Propuesta de valor:

Para definir la propuesta de valor es importante conocer qué problema o necesidad del cliente se está solventando, es decir que beneficios se ofrece con los productos y servicios que se ofertan.

La propuesta de valor hace referencia a las razones por las que el mercado va a preferir la empresa antes que a los competidores, además de expresar el valor agregado que ésta ofrece.

La propuesta de valor de Milamó es:

- Ofrecer productos de repostería personalizada destacados por su frescura y calidad, cumpliendo con requisitos de cada cliente, realizados artesanalmente y de esta manera manteniendo el sabor tradicional de los productos.

Teniendo como entrada la información propuesta anteriormente se elabora el tablero CANVAS (tabla 23), para conocer de forma resumida el modelo de negocio de la empresa Milamó:

Tabla 38. Tablero CANVAS.

<p>ALIANZAS CLAVE:</p> <p>Entidades financieras</p> <p>Entidades públicas</p> <p>Proveedores</p>	<p>ACTIVIDADES CLAVE:</p> <p>Constante actualización en técnicas culinarias</p> <p>Entrega a domicilio sin recargas</p> <p>Creación de procedimientos</p>	<p>PROPUESTA DE VALOR:</p> <p>Ofrecer productos de repostería personalizada destacados por su frescura y calidad, cumpliendo con requisitos de cada cliente, realizados artesanalmente y de esta manera manteniendo el sabor tradicional de los productos.</p>	<p>RELACIONES CON EL CLIENTE:</p> <p>Funcional y emocional: el servicio se cumple con especificaciones y se conoce a los clientes</p>	<p>SEGMENTOS DE CLIENTES:</p> <p>Personas cuyas edades fluctúan entre 15 y 60 años, sin importar su aspecto cultural, religioso, étnico o género; de nivel socio económico medio-alto y que consumen repostería personalizada.</p>
	<p>RECURSOS CLAVE:</p> <p>Materia prima de alta calidad</p> <p>Utensilios de cocina de última tecnología</p>		<p>CANALES:</p> <p>Vía telefónica y redes sociales</p>	
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS:</p> <p>Materia prima</p> <p>Mano de obra</p> <p>Suministros de producción y empaquetado</p> <p>Servicio básicos</p>		<p>FUENTES DE INGRESO:</p> <p>Venta de galletas</p> <p>Venta de pasteles</p>		

Fuente: Elaborado por el Autor.

4.2 Estrategias de introducción al mercado

4.2.1 Plan de marketing

Se desarrolló un plan de marketing que consta de varios aspectos del mix de marketing; pensando en captar mejor la atención de los clientes y una mayor participación del mercado meta

4.2.1.1 Las “P” del marketing

Para una mejor gestión de las estrategias de marketing, éstas se suelen dividir o clasificar en estrategias destinadas a 4 aspectos o elementos de un negocio: estrategias para el producto, para el precio, para la plaza (o distribución), y estrategias para la promoción (o comunicación).

- **Personas**

Milamó busca llegar a su mercado meta de manera de manera óptima, cumpliendo con las expectativas y requerimientos de sus clientes

Estrategia:

- Conocer a los clientes: nombre, productos adquiridos anteriormente, preferencias en sabores y colores
- Realizar pruebas piloto con los productos nuevos, previo a su promoción para conocer si cumple con las preferencias de los clientes
- Realizar un servicio de post-venta para conocer si el producto cumplió con los requisitos establecidos por el cliente

- **Producto:**

Milamó ofrecerá productos de repostería personalizada como pasteles, galletas picaditas y otros para cualquier fecha especial, evento social o pedido en general, cumpliendo con las especificaciones que el cliente requiera; la empresa se encuentra en la fase de introducción de marca por lo que se debe optar por las siguientes estrategias para posicionar la marca en el mercado.

Estrategia:

- Brindar asesoramiento en la personalización de los productos en cuanto a la forma, tamaño, color, sabor y diseño.
- A través de degustaciones dar a conocer los productos Milamó a las personas que nunca han comprado o han escuchado acerca de los productos que la empresa ofrece.
- Posicionar los productos Milamó en la mente del consumidor e incorporar elementos que le permita diferenciar de la competencia. ¿Cómo?
- **Precio:**

La empresa busca generar el mayor beneficio económico posible; Milamó fijará el precio de sus productos en base a los costos de materia prima y de producción, además se tomará en cuenta el precio de productos iguales o similares de la competencia.

Estrategia:

- Mantener precios similares a los de la competencia sin alterar la cantidad y calidad del producto.
- Introducir combos de productos de forma que el cliente perciba que el precio es igual o menor al de la competencia.
- Realizar descuentos por el volumen de compra.
- **Promoción:**

La empresa debe invertir en publicidad y promociones para darse a conocer a un mayor número de personas y llegar a posicionarse de esta forma en la mente de los consumidores. Para lograrlo es necesario publicitar en medios que tanto los clientes actuales y potenciales utilicen.

Estrategia:

- Implementar una comunicación integral de marketing en los medios más utilizados por los clientes actuales y potenciales y de esta forma crear lealtad de marca.

- Utilizar redes sociales como Facebook, Twiter, Snapchat, Youtube e Instagram para publicitar los productos que la empresa Milamó ofrece.
- Dar degustaciones en tiendas, supermercados y en diferentes puntos de venta.
- Incentivar la comunicación positiva de boca a boca entre los clientes de la empresa.
- Implementar una promoción de obsequios o descuentos en productos a los clientes fieles a la marca Milamó.

- **Posicionamiento de la marca**

Milamó aspira lograr quedarse en la mente del consumidor ofreciendo productos personalizados, siempre frescos y de la más alta calidad, cumpliendo de esta forma con las expectativas y requerimientos del cliente, de forma que la empresa se pueda diferenciar de la competencia.

Estrategia:

- Sabor único e inigualable gracias a las recetas originales que Milamó posee.
- Decoración personalizada y especializada de acuerdo a la ocasión.
- Diseño de un empaque llamativo, económico y exclusivo para los productos

- **Punto de venta**

Milamó busca diversificar los canales de venta con el objetivo de brindar un mejor servicio a los clientes, siendo más eficientes y eficaces tanto en la recepción de los pedidos como en las entregas de los mismos

Estrategia:

- Establecer un número de contacto que esté destinado únicamente a la recepción de pedidos de los clientes
- Implementar las respuestas automáticas en redes sociales (Facebook e Instagram)
- Definir horarios de atención en las instalaciones de Milamó

- **Plaza:**

Milamó busca brindar un servicio oportuno y de calidad a sus clientes, satisfaciendo sus necesidades y brindando las facilidades necesarias para acceder a sus productos, se plantean las siguientes estrategias:

Estrategias:

- Venta directa: Los productos de repostería se venderán directamente al cliente en un local ubicado estratégicamente en donde se podrá brindar un mejor servicio y tener un contacto más directo con el consumidor.
- Venta con servicio a domicilio: Se proporcionará este servicio sin ningún costo adicional sin importar la cantidad de productos que el cliente requiera y cuando el pedido a entregar sea dentro de la zona urbana de la ciudad de Cuenca.

- **Procesos**

La empresa busca cumplir a cabalidad con las recetas de los productos, usar eficientemente los recursos tanto materia prima como maquinaria y ser productivos para aumentar el grado de aceptación en el mercado

Estrategia:

- Estandarizar las recetas
- Manual de procedimientos
- Actualización en métodos culinarios

Conclusiones

La propuesta de valor de la empresa Milamó se basa en ofrecer productos de calidad y satisfacer las necesidades de sus clientes a través de la personalización de sus productos, apoyándose en sus alianzas, recursos y actividades clave, además de gestionar correctamente los canales de comunicación con sus clientes y segmentar su mercado para mantener una relación adecuada con el mismo.

Por otro lado, contar con un plan de marketing ayudará para que la empresa pueda darse a conocer y posteriormente posicionarse en el mercado, compitiendo así con otras marcas reconocidas a nivel nacional.

Entre las principales estrategias se tiene: realizar promociones (combos, descuentos) con los productos, degustaciones, uso de redes sociales para promocionar la marca y mostrar al mercado los productos que Milamó ofrece.

Conclusiones y recomendaciones

La empresa Milamó es un emprendimiento que realiza repostería personalizada, sus procesos no están delimitados y no cuenta con indicadores ni un manual de funciones, además no tiene personal adicional a la propietaria quién es la encargada de administrar, producir y distribuir los productos a los clientes finales.

Al realizar el análisis PESTAL y FODA se pudo identificar varios aspectos positivos que aportan al crecimiento de la empresa como: apoyo gubernamental y de entidades financieras a los emprendimientos, cuenta con productos únicos como la salsa roja y se ha visto un crecimiento de demanda de productos personalizados.

Además, se evaluarán las actividades que realiza la empresa para posteriormente identificar los recursos necesarios, costos que generaría la empresa, controles que se debe realizar para producir y cumplir con los requerimientos de los clientes.

Al analizar la situación actual de la empresa se identificaron los principales productos (productos estrellas) y sobre los cuáles se trabajarán a lo largo del estudio.

Después de realizar el estudio de mercado se identificó cuál es el mercado meta de Milamó: personas, cuyas edades fluctúan entre 15 y 60 años, sin importar su aspecto cultural, religioso, étnico o género; de nivel socio económico medio-alto y que consumen repostería personalizada.

Se realizaron proyecciones de la demanda potencialmente insatisfecha que tendría la empresa en los próximos cinco años obteniendo los siguientes datos: 1.050 clientes para el año 2024, la demanda potencialmente insatisfecha es la que no está cubierta por la oferta y debe ser cubierta por Milamó. Esta información se pudo obtener después de haber analizado información primaria: encuestas realizadas a los clientes e información secundaria: datos obtenidos del INEC que hacen referencia al crecimiento poblacional y situación económica-financiera (porcentaje de población en cada nivel).

Después de conocer y ratificar que sí tendría acogida la empresa Milamó en el largo plazo, se analizaron las capacidades actuales que tiene el área de producción obteniendo los siguientes datos: basados en la jornada laboral, trabajada en minutos (480min.) y el tiempo de elaboración de un pastel (114min.); se establece que Milamó tiene la capacidad de producir 4 pasteles diarios; que anualmente son 960 pasteles, por otro lado de igual manera basándose en la jornada laboral, de 480 minutos y el tiempo de elaboración de una docena de galletas (134min.) se establece que Milamó tiene la capacidad de producir 2 docenas de galletas diarias; que anualmente son 480 docenas de galletas.

Al analizar los resultados obtenidos se puede determinar que efectivamente Milamó deber crecer físicamente para poder cubrir la demanda potencialmente insatisfecha y sus requerimientos.

También se estableció la localización adecuada para el local de Milamó, previamente se identificaron y evaluaron los siguientes aspectos: ubicación del segmento del mercado, disponibilidad de materia prima, facilidad de transporte y vías de comunicación, tamaño y estructura del local, por otro lado, se propuso 3 zonas: sector Supermaxi Vergel, sector Puertas del Sol y Sector Remigio Crespo, dando como resultado que la localización adecuada para Milamó es en el sector Puertas del Sol.

Y para complementar el estudio técnico se identificaron que normativas legales debe cumplir para funcionar sin incurrir en multas o inclusive clausura del negocio los principales requisitos legales son: Patente Municipal y RUC/RISE.

Finalmente, para corroborar que el proyecto es viable se realizó el estudio económico-financiero, donde se estableció que el total de inversión inicial requerida es de \$18.000,48, dentro de este valor está considerado el total de inversión fija y capital de trabajo.

Se determinó que se trabajaría con un crédito inicial por parte de una entidad financiera, Banco del Pacífico en este caso, pues la tasa de interés es del 9,92\$ y tiene una amortización de tipo francesa, el tiempo estimado del préstamo sería para cinco años.

Se realizó también, previo al análisis financiero, los ingresos que se tendrían para el año 2024: \$ 27,034.40.

Entre los ratios financieros evaluados se tiene: tasa de deuda: 0,44, rentabilidad de ventas que llega hasta 0,71, rentabilidad financiera 1 y rentabilidad económica 4,65.

El valor actual neto es de \$27.597,22 y la tasa interna de rendimiento es positiva por lo que se puede determinar que el proyecto es viable y se debe continuar con la implementación de la empresa Milamó.

En el modelo de negocio planteado para la empresa se identificaron ciertas características que hacen que la propuesta de valor sea: Ofrecer productos de repostería personalizada destacados por su frescura y calidad, cumpliendo con requisitos de cada cliente, realizados artesanalmente y de esta manera manteniendo el sabor tradicional de los productos.

Para que esta propuesta de valor se cumpla Milamó tiene alianzas clave con entidades financieras, entidades privadas quienes son las que organizan ferias gastronómicas en donde se puede exponer los productos al público cuencano, llegando así un mayor número de personas en un tiempo más corta y de una manera más fácil. Otro factor diferenciar de la empresa es la relación que tiene con el cliente pues además de cumplir con los requisitos de cada cliente se involucra con el mismo para brindar un servicio y productos que sean familiares con él.

Finalmente, el plan de marketing es esencial para que la empresa sea conocida por el mercado, del cual se puede resaltar las siguientes estrategias: ofrecer promociones, descuentos de los productos y realizar degustaciones en diferentes locaciones como supermercados con esto el producto será reconocido y apetecido por un mayor número de personas.

Después de realizar el estudio se puede recomendar a la empresa:

Estandarizar los procesos: si el objetivo de Milamó es crecer en los próximos años es sumamente importante que se tengan procedimientos establecidos para mantener la misma calidad de los productos y que no existe un mayor grado de variabilidad en los procesos, además que al tener un proceso estandarizado el personal se podrá

capacitar de una manera más eficiente y tendrán directrices claras para cumplir con los requerimientos de los clientes.

Buscar nuevos proveedores: al tener un mayor volumen de producción lo óptimo sería encontrar proveedores que vendan al mayoreo tanto implementos para la cocina como materia prima y de esta manera reducir los costos de producción y aumentar el margen de ganancia en cada producto.

Ampliar la cartera de productos: al tener productos específicos con el paso del tiempo se pueden volver obsoletos, las necesidades del mercado pueden cambiar y los clientes pueden llegar a cansarse de los mismos, por lo que debe buscar crear nuevos productos cada cierto tiempo y con esto estar siempre innovando en el mercado.

Bibliografía

Conexiõesan. (Diciembre de 2019). Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/09/evaluacion-economica-y-financiera-de-proyectos/>

Acosta, R., Arellano, M., & Barrios, F. (2009). Flujograma. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>

Diario El Telégrafo. (Agosto de 2019). Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/el-42-de-las-companias-registradas-en-el-pais-son-pymes>

Ecuador en cifras. (Septiembre de 2019). Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Fasciculos_Censales/Fasc_Cantonaes/Azuay/Fasciculo_Cuenca.pdf

Emprende Pyme. (10 de Diciembre de 2012). Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/el-organigrama-en-la-empresa.html>

Ruiz, G. (2013). Cadena de valor. Andalucía Emprende, Fundación Pública Andaluza, 1–12.

Finanzas y proyectos. (Diciembre de 2019). Obtenido de <https://finanzasyproyectos.net/que-son-los-ratios-financieros/>

GOMEZ CEJAS, G. (1997). SISTEMAS ADMINISTRATIVOS, Análisis y Diseños. México: Editorial Mc Graw Gil.

INEC. (Diciembre de 2019). Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-estratificacion-del-nivel-socioeconomico/>

Kloter, P. y. (2013). Fundamentos de Marketing. México: Pearson Educación de México.

Osterwalder, A., & Yves, P. (2010). Generación de modelos de negocio. Lausanne: Centro Libros PAPF, S.L.U.

Proyectos de Inversión. (2009). Obtenido de <https://proyectosinversion.files.wordpress.com/2009/06/estudio-tecnico-ingenieria-de-proyectos.pdf>

Servicio Nacional de Derechos Intelectuales. (Agosto de 2019). Obtenido de <https://www.derechosintelectuales.gob.ec/como-registro-una-marca/>

Urbina, G. B. (2010). Evaluación de proyectos. Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Weinberger Villarán, K. (2009). PLAN DE NEGOCIOS Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio. Lima: Nathan Associates INC.

SRI. (01 de 02 de 2020). SRI. Obtenido de <https://www.sri.gob.ec/web/guest/230@public>

Anexo 1. Diagrama de flujo Milamó

Diagrama de flujo

Préstamo bancario

Anexo 3. Préstamo bancario-Amortización



Diagrama de flujo

Anexo 5. Estados financieros Milamó