



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
DEDICADA A LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE GALLETAS
CON ALMENDRA SÍN CÁSCARA IMPORTADA DESDE CHILE EN LA
CIUDAD DE QUITO

AUTOR

MARÍA CRISTINA POLANCO SALGADO

AÑO

2019



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA
A LA ELABORACION Y COMERCIALIZACIÓN DE GALLETAS CON
ALMENDRA SÍN CÁSCARA IMPORTADA DESDE CHILE EN LA CIUDAD DE
QUITO

Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de Ingeniería en Negocios Internacionales.

PROFESOR GUÍA

Carlos Ramírez Lafuente

AUTOR

María Cristina Polanco Salgado

AÑO

2019

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de galletas con almendra sin cáscara importada desde Chile en la ciudad de Quito, a través de reuniones periódicas con la estudiante María Cristina Polanco Salgado, en el semestre 2019-2, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

Ing. CPA. Carlos Ramírez Lafuente. MCA. MDU

C.I. 1707502660

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de galletas con almendra sin cáscara importada desde Chile en la ciudad de Quito, del estudiante María Cristina Polanco Salgado, en el semestre 2019-2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación"

José Navarrete Martinez

C.I. 1714316500

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”

María Cristina Polanco Salgado

C.I. 1714971866

AGRADECIMIENTOS

Agradezco de todo corazón a mi papá José Ricardo Polanco por ser un apoyo incondicional en todos los sentidos de mi vida. Agradezco a mi mamá María Gabriela Salgado, a mi esposo, a mis hermanos, y a mi sobrina María Victoria por aportarme apoyo, cariño y comprensión durante todos estos años para cumplir con la meta de culminar mi carrera.

DEDICATORIA

A mi madre María Gabriela Salgado y a mi hermana María Gabriela Polanco ya que creyeron en mí y me apoyaron mucho para que este sueño se vuelva realidad.

RESUMEN

El presente trabajo mantiene el objetivo de crear una empresa en Quito dedicada a la elaboración de galletas tipo “Macaron” realizadas con almendra importada desde Chile aportando una mejor calidad en las galletas y brindando una mayor utilidad a la empresa ya que esta materia prima es más económica que la local.

Por medio del análisis del cliente se determina que la mejor forma de venta es por medio de supermercados. Partiendo de esta premisa se han considerado algunas variables económicas, administrativas y comerciales para el modelo de negocio que serán resumidas a continuación.

El nombre de la empresa productora de las galletas es Almond Aly, y es la primera empresa que industrializará la oferta de los Macarons en el mercado ya que actualmente en Ecuador estas galletas se producen artesanalmente.

Adicionalmente Almond Aly es una empresa con una conciencia social desarrollada al fomentar el empleo en el país, incrementando anualmente en un empleado conjuntamente con el crecimiento en la demanda.

Se escoge como socio comercial a Chile por el acuerdo de complementación económica ACE 65 vigente que permite que la mercancía ingrese al país si aranceles y ya que el cultivo en esta nación es altamente tecnificado. De esta forma el proveedor asegura a Almond Aly un producto constante de alta calidad.

Sin embargo, debido a que los ecuatorianos no se encuentran familiarizados con el tipo de galletas “Macaron” es necesario realizar una campaña publicitaria grande para cumplir con los objetivos de ventas. También se considera que probablemente en los supermercados no se vendan todas las unidades del producto, por esta razón se recomienda elaborar otra marca con un empaque diferente para revender las galletas en otros establecimientos a precios menores, de esta forma se contrarrestan las posibles pérdidas.

Se considera que el negocio es rentable ya que cuenta con una TIR de 22.79% que es mayor que el WACC de 21.21%. El índice de rentabilidad del proyecto es de \$2.47 y el periodo de recuperación es de 4 años.

ABSTRACT

The Study has the objective of creating a company in Quito dedicated to the elaboration of the type of cookies "Macarons" done with imported almonds from Chile giving a better quality to the product and offering a greater utility to the company since this raw material is cheaper than the local one.

Through the analysis of the client it was determined that the best way to sell is through supermarkets. Based on this premise, some economic, administrative and commercial variables have been considered for the business model that will be summarized below.

The name of the company producing the cookies is Almond Aly, and it is the first company that will industrialize Macarons in the market, since currently in Ecuador these cookies are produced by hand.

Additionally, Almond Aly is a company with a social conscience developed to promote employment in the country, increasing annually in an employee growing with the demand.

Chile is chosen as commercial partner for the current ACE 65 economic complementation agreement that allows introducing the merchandise to the country without duty. Additionally, the cultivation in Chile is highly technified. In this way the supplier assures Almond Aly a constant high-quality product.

However, Macarons are new in Ecuador, it is necessary to carry out a large advertising campaign to achieve the sales objectives. It is also considered that in the supermarkets all the units of the product won't be sold. For this reason, it is recommended to elaborate another brand with a different package to resell the cookies in other establishments at a lower price, in this way the possible losses are counteracted.

It is considered that the business is profitable since it has an IRR of 22.79% that is greater than the WACC of 21.21%. The profitability index of the project is \$ 2.47 and the recovery period is 4 years.

ÍNDICE

1	INTRODUCCIÓN	1
1.1	JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO	1
1.1.1	OBJETIVO GENERAL	2
1.1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	2
2.	ANÁLISIS DEL ENTORNO	3
2.1	ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO	4
2.1.1	ENTORNO EXTERNO	4
2.1.2	ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA PORTER	12
3	ANÁLISIS DEL CLIENTE	19
3.1	INVESTIGACIÓN CUALITATIVA.....	22
3.2	INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA.....	24
4.	OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	26
4.1	DESCRIPCIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	26
5.	PLAN DE MARKETING	30
5.1.	ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING	30
5.1.1	MERCADO OBJETIVO.....	31
5.1.2	PROPUESTA DE VALOR	32
5.2	MEZCLA DE MARKETING	33
6.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.	40
6.1	MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN... 40	
	VISIÓN-MEDIANO PLAZO	40
	OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN	40
6.2	PLAN DE OPERACIONES.....	43
6.2.1	CADENA DE VALOR	43

6.2.2 PROCESO, SECUENCIAS Y PERIODOS DE TIEMPO.....	43
6.2.3 OPERACIONES DE IMPORTACIÓN.....	44
6.2.4 INFRAESTRUCTURA.....	46
6.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	47
6.3.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL A MEDIANO PLAZO.....	47
7. EVALUACIÓN FINANCIERA.....	48
7.1 PROYECCIÓN DE INGRESOS.....	48
7.1.2 PROYECCIÓN DE COSTOS.....	49
7.1.3 PROYECCIÓN DE GASTOS.....	50
7.2 INVERSIÓN INICIAL.....	51
7.2.1 CAPITAL DE TRABAJO.....	51
7.2.2 ESTRUCTURA DE CAPITAL.....	51
7.3 PROYECCIÓN DE ESTADO DE RESULTADOS.....	52
7.3.1 SITUACIÓN FINANCIERA.....	52
7.3.2 ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO.....	53
7.3.3 ESTADO DE FLUJO DE CAJA.....	53
7.4 FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA.....	54
7.4.1 CÁLCULO DE LA TASA DE DESCUENTO.....	54
7.4.2 CRITERIOS DE VALORACIÓN.....	54
7.5 INDICADORES FINANCIEROS.....	55
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	56
ANEXOS.....	73

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

Esta investigación se justifica debido a la importancia de ofrecer un producto elaborado a base de almendra, que presente mayores beneficios para el consumidor que los ya existentes en el mercado nacional. Con el objetivo de proponer un delicioso producto con sabores fuera de lo común. Dentro de la diferenciación está incluida la importación de la almendra que es considerada como la principal materia prima de las galletas a elaborar, y la receta original proveniente de Francia de las galletas Macarons.

Se deberá importar la materia prima desde Chile por el bajo precio de la exportación almendra que este país promete. Además, se toma en cuenta que Ecuador cuenta con el acuerdo ACE 65, por el cual la importación se beneficia con un Gravamen Preferencial Acordado Ad-Valorem.

La historia de la elaboración de las galletas Macarons hace referencia a un origen italiano, ingresando a Francia en 1581, introducido por la reina Catalina de Médici con motivo de la boda del duque de Joyeuse.

En 1861, Luis Ernest Ladurée, comenzó a elaborarlos con dos tapas y una ganache en el medio. Dando origen a la Maison Ladurée que ahora es una cadena internacional con sucursales en más de 20 países.

Se debe rescatar además que la reina María Antonieta era fanática de los Macarons y los servía en el Palacio de Versailles. (Welsch, 2017).

El mercado objetivo, serán las personas con edades entre 25 y 65 años, que consumen galletas como un Snack entre comidas, o que cuentan con la tradición de tomar el Café o Té en la tarde acompañado con algún complemento. Además, se toma en cuenta que las galletas son el snack con más consumo diario por los ecuatorianos. (Jodar, 2018)

Tabla 1. Matriz de decisión para importar almendra

Exportadores	Valor importado en 2017 (miles de USD)	Participación de las importaciones para Ecuador (%)	Cantidad importada en 2017	Unidad de medida	Valor unitario (USD/unidad)	Arancel medio aplicado por Ecuador
Chile	3360	89,4%	425	Toneladas	7906	0
Estados Unidos de América	401	10,7%	64	Toneladas	6266	10

Adaptado de: (ITC, 2019)

1.1.1 Objetivo General

Diseñar un Plan de Negocios analizando el entorno de la industria galletera, y el cliente potencial. Elaborando el proyecto de marketing, filosofía y estructura organizacional que se ajuste al modelo de negocio. Para establecer la factibilidad económica de la importación de la materia prima y la implementación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de galletas producidas con base en harina de almendra importada.

1.1.2 Objetivos específicos

- Verificar la situación política, económica, social, legal, y tecnológica mediante un análisis del entorno con la finalidad de realizar estrategias que se ajusten al mercado objetivo.
- Analizar la industria galletera de Quito con el propósito de determinar la dificultad de ingreso con un nuevo producto y elaborar estrategias adecuadas para que el producto tenga acogida en el mercado.
- Determinar mediante una investigación de mercado los gustos, preferencias e intención de compra del mercado objetivo para identificar el nivel de aceptación de nuestras galletas elaboradas con almendras.
- Detallar la oportunidad de negocio encontrada sostenida por los estudios previamente realizados.

- Diseñar un plan de marketing para la comercialización de las galletas. Así como la selección de la estrategia de promoción más adecuada.
- Identificar la estructura organizacional más adecuada para la empresa manufacturera de galletas.
- Diseñar un plan financiero con el objetivo de determinar la viabilidad y factibilidad de la Importación de Almendra y para la producción y comercialización de las galletas "Macarons" usando proyección de estados e índices financieros.

2. ANALISIS DEL ENTORNO

La industria en la cual se localiza el producto es la elaboración de pan y otros productos de panadería secos; pan de todo tipo, panecillos, bizcochos, tostadas, galletas, e incluso envasados que corresponde al código C1071-01.

Tabla 2. Clasificación de la industria Galletera

Código	Descripción
C	Industria Manufacturera
C10	Elaboración de productos alimenticios
C107	Elaboración de otros productos alimenticios
C1071	Elaboración de productos de panadería
C1071.01	Elaboración de pan y otros productos de panadería secos: pan de todo tipo, panecillos, bizcochos, tostadas, galletas, etcétera, incluso envasados.

Tomado de: (SRI, 2018)

Se debe considerar que 5.715 personas en Quito dependen de la industria manufacturera de pan y otros productos de panadería entre ellos las galletas. En esta localidad, funcionan 1.541 locales donde se venden productos relacionados con el pan, lo que la convierte en la fabricación con mayor número de establecimientos en la ciudad. (Jácome, El Comercio, 2018).

A continuación, se realizará el análisis PESTEL para evaluar los factores externos que afectan a la industria galletera.

2.1 Análisis del entorno externo

2.1.1 Entorno externo

Ecuador

Entorno Político:

Para analizar el entorno político de Ecuador se debe tener presente que el país se rige por una democracia presidencialista. Desde el 2017 el presidente Lenin Moreno se encuentra mandando la nación, tras la presidencia de Rafael Correa. Además, el país se rige bajo la Constitución de 2008. (La Vanguardia, 2018).

Se considera a este gobierno como una oportunidad para el negocio debido a que el nuevo gobierno de Lenin Moreno ofrece grandes beneficios para los emprendedores.

La política del modelo de Estado de Ecuador recae en el expresidente Rafael Corea, el que ofreció un sistema en contraposición de los intereses de los países desarrollados, actuando en oposición de la presión industrial sobre los trabajadores. También, se encuentra en contra de la explotación profesional en Ecuador, encontrando como responsable de esto a la influencia del neoliberalismo, en el cual predomina el aprovechamiento laboral y la competitividad. (EL UNIVERSO, 2018)

Debido a que tal modelo de estado fomenta la producción nacional con la campaña "Primero Ecuador", se puede dar complicaciones al momento de importar la materia prima, ya que existe la imposición de salvaguardias para algunos productos. Este paradigma de nación representa una amenaza para el negocio ya que el producto a realizar utiliza insumos importados, sin embargo, las galletas son elaboradas nacionalmente.

De acuerdo con la apertura a las importaciones existe un impacto positivo para el negocio. Se considera que el gobierno de Lenin Moreno ofrece varios beneficios a los exportadores como la devolución de impuestos como el IVA o el de la salida de divisas. (Orellana, 2018).

También, se considera que Ecuador cuenta con un acuerdo comercial con la Unión Europea el cual beneficia la exportación de productos primarios, sin embargo, este no aplica en la importación de galletas, de esta forma las galletas ingresan a Ecuador con un arancel del 13%. Por otro lado, existe una oportunidad comercial a largo plazo, ya que al exportar el producto a la Unión Europea este no ingresa con aranceles. (Ministerio de Comercio Exterior, 2018) (Trade Map, 2018).

En el ámbito de impuestos en Ecuador existe una amenaza para la empresa ya que en 2020 un alza de impuestos acompañando a una reforma tributaria entrará en vigor. También, existirá la reducción del gasto tributario en USD 5 mil millones. (Baquerizo, 2019).

Se puede concluir que en el aspecto político de Ecuador existe una amenaza para el negocio, ya que existe algo de inestabilidad política y las leyes son cambiantes. Lo que provoca inestabilidad para la empresa.

Entorno Legal:

Para implementar una empresa en Ecuador, se debe considerar que existen leyes que favorecen a los emprendedores las mismas que representan una oportunidad para el negocio. Leyes como la Ley de Fomento Productivo la que permite que el negocio tenga 8 años de exoneración de impuestos a la renta. (SRI, 2019).

Además, Se debe registrar la marca de la empresa en los Servicios Nacionales de Derechos Intelectuales realizando una búsqueda fonética, y cancelando un valor de \$16.00 para obtener la marca en 5 meses.

Como conclusión, existe una oportunidad para el negocio en el ámbito legal ya que las leyes anteriormente mencionadas benefician económicamente a la empresa y brindan la oportunidad de tener mayor capital para reinvertir.

Entorno económico:

En el entorno económico se considera que existe una oportunidad al mantener el negocio en el país Ecuador, debido a que la institución Corporación Financiera

Nacional ofrece financiamiento para la importación de materia prima, semielaborados, o terminados que no se producen en el Ecuador o cuya producción sea insuficiente, deficiente o inexistente, para satisfacer la demanda local a una tasa de interés del 9.75%. Se considera que para la implementación de la empresa será necesario la importación de la almendra como principal materia prima el préstamo con la Corporación Financiera Nacional será necesario ya que es la institución con la tasa de interés más baja al nivel nacional. (Corporación Financiera Nacional, 2019).

Además, es importante considerar que el porcentaje de la tasa de interés anual para el sector productivo es en PYMES 11,20%. (Banco Central del Ecuador, 2015). Se debe considerar a esta tasa de interés como una amenaza ya que es alta en comparación con la oportunidad que existe ante la posibilidad de acceder al préstamo con la CFN que cuenta con una tasa de interés del 9.75%. (Corporación Financiera Nacional, 2019) .

El índice de inflación en Ecuador representa una oportunidad para la empresa. Al considerar que el índice se ha mantenido con un bajo en 0.10%. Es bajo comparado con la inflación alcanzada en el 2015 de 10%, año en el cual se mostró la mayor inflación de la última década. (Índice de precios al consumidor IPC, 2018).

De acuerdo con el Riesgo País Ecuador se encuentra con 592 puntos a marzo de 2019. Si se compara con el socio comercial Chile, el que se encuentra con 129 puntos para 2019. (Banco Central del Ecuador, 2019), (Solunion, 2019).

Por consiguiente, Ecuador cuenta con un porcentaje mayor de riesgo no cumplir con sus obligaciones económicas internacionales que Chile.

Entorno Social

En el ámbito socio cultural, se debe tomar en cuenta la opinión de los usuarios durante las encuestas realizadas a 70 ecuatorianos del presente estudio. El 96.5% de los encuestados enfatizaron que prefieren comer galletas a otro refrigerio. Para el 76.9% lo primordial es el sabor y el 64.1% estableció que no revisa los valores nutricionales al momento de consumir su snack. Y el 62.3%

prefirió comprar Macarons en Supermercados. Por consecuencia, la oferta de Macarons en autoservicios tiene una alta acogida por el mercado.

No obstante, la tasa de desempleo de Ecuador a fines del año 2018 fue de 3.7%, mientras que en 2017 estuvo en 4.7%, lo que significa que se redujo un 1.1%. Además, se debe tomar en cuenta el subempleo en Ecuador. El mismo se sitúa en 16.5% en 2018, en cambio en 2017 se encontró en un 19.85%. Lo que prevé que en 2019 los habitantes de Ecuador se encontraran con mejores empleos. (INEC, 2019).

Se puede concluir que de acuerdo con la reducción de la tasa de desempleo en Ecuador existirá un aumento en el consumo permitiendo a los usuarios gastar en productos de mejor calidad.

Entorno Tecnológico

Para la realización de Macarons se deberá adquirir un horno industrial, bandejas de acero inoxidable, planchas de silicona antiadherente, harina de almendra, azúcar impalpable y claras de huevos. Además, la maquinaria en Ecuador no se ve afectada por salvaguardias, lo que permitirá al negocio obtener equipo de calidad a un bajo precio. (Food News Latam , 2017).

Además, se tendrá que comprar de dos procesadores de alimento industriales. Uno que triture la almendra sin cáscara importada y la convierta en harina de almendra. Y el segundo triturado para convertir la azúcar blanca en azúcar impalpable. De este modo la empresa podrá obtener una reducción en costos al realizar su propia harina de almendra y azúcar impalpable. Las dos materias primas más caras en la producción de Macarons.

En el aspecto tecnológico de Ecuador existe una oportunidad para el negocio. Se considera que se puede adquirir maquinaria de alta calidad a un precio accesible nacionalmente.

2.1.1 PESTEL de Chile

Debido a que se importará la materia prima con el fin de producir Macarons que brinden beneficios a los usuarios, se debe analizar la industria agricultora de

Chile. El país socio cuenta con una alta producción de almendra, bajas barreras arancelarias, y experiencia en su exportación.

Político

La República de Chile actualmente liderado por Sebastián Piñera, es un Estado unitario, democrático y presidencialista con una administración funcional y territorialmente descentralizada y desconcentrada. Está encabezado por el presidente de la Republica, el mismo que es jefe de estado y jefe de Gobierno. (Wikipedia, 2017)

La política del modelo de estado de Chile se centra en la frase "Construyamos tiempos mejores para Chile", el cual se efectuará desde 2018 hasta 2022. Este proyecto se centra en el bienestar de las familias y promover la libertad, justicia, progreso y solidaridad. De este modo, el Gobierno de Chile se preocupa por el bienestar de las familias.

Igualmente, el acuerdo comercial de Complementación Económica es una oportunidad para el negocio, ya que el mismo permite establecer un espacio que permita la libre circulación de bienes, servicios y factores productivos.

El acuerdo incluye el programa de desgravamen arancelario, prácticas desleales de comercio, salvaguardias, principios técnicos, cooperación científica y tecnológica, normas fito y zoonosanitarias, transporte marítimo y aéreo, solución de controversias. (Gobierno de Chile, 2017).

Además, las exportaciones chilenas en 2018 alcanzaron un crecimiento del 9% dejando a un lado a las exportaciones de cobre. Provocándose debido a que Chile cuenta con una política de apertura comercial la cual mantiene 26 acuerdos comerciales con 64 economías que ha favorecido el crecimiento económico fortaleciendo el sector silvoagropecuario. Como resultado de la apertura a las exportaciones la calidad de vida de los ciudadanos ha mejorado accediendo a productos con precios preferenciales y llevando a los exportadores a mercados internacionales. (Marchetti, 2019)

Concluyendo, en el aspecto político de Chile existe una oportunidad para el negocio ya que es un país bastante transparente con una alta estabilidad política, lo que ofrece al negocio confiabilidad al momento de negociar.

Económico

Chile es una de las economías con un acelerado crecimiento económico en América Latina de la última década, erradicando la pobreza en su país. El PIB en 2018 creció un 4%, y esta esperado que en 2019 reduzca un 3.4%. También, se debe considerar que la inflación en Chile alcanzo el 2.4% en 2018 y está esperado que para 2019 esta aumente hasta un 3%. Además, el ministro de finanzas de Chile Felipe Larraín consolido en el periodo un 1.7% de déficit fiscal considerado como el más bajo en los últimos cuatro años. (Portal, Santander, 2019).

De acuerdo con la tasa de desempleo de Chile en 2018 disminuyo a un 6.9% con proyecciones para 2019 de un 6.5%. Además, el país tiene el PIB per cápita más alto de la región. (Portal, Santander, 2019).

A la vez se debe tomar en cuenta la parte tributaria Chile en el cual desde el 2006 se ha mantenido con un IVA general de 19% a diferencia de Ecuador el cual cobra el 12. (Datos Macro, 2017).

También, se debe tomar en cuenta el aspecto comercial del Chile, la balanza comercial se encuentra en un superávit de 3.689 millones de Euros, a diferencia de Ecuador, en la cual se encuentra en un déficit de -785.4 millones de Euros. En relación con el PIB la balanza comercial para Ecuador es de -0.85% y para Chile es de 1.50%. Estos indicadores se dan producto de que Chile ha fortalecido sus exportaciones convirtiéndose en un país productor de materias primas. Las exportaciones de Chile se sitúan en 61.284 millones de euros para el año 2017, mientras que Ecuador se encuentra con 16.927 millones de euros. (Datos Macro, 2017).

De acuerdo con el tipo de cambio de Chile, el peso chileno es la moneda de curso legal de Chile en el cual 1 USD es igual a 673,24 para 2019. (The Money Converter, 2019).

En conclusión, existe una oportunidad para el negocio ya que en el aspecto económico Chile se encuentra excelentemente debido al fortalecimiento de las exportaciones.

Legal

Existe una oportunidad en la apertura a importar la materia prima, se considera que el país importa desde Chile 3.360 miles de USD de almendras frescas o secas, sin cascara. Lo que representa el 89% de participación en las importaciones de Ecuador y Chile. Con una tasa de crecimiento anual del 3%. Debido al ACE 65 que mantiene la nación y el socio comercial a partir del año 2010, la importación del fruto seco cuenta con un ad-Valorem del 0% al ingresar al estado.

Sin embargo, la empresa debe hacerse cargo del pago del 0.5% de Impuesto del FODINFA, Para el Fondo de Desarrollo de la Infancia, y el 12% del IVA. (Trade Map, 2017).

La partida arancelaria de Almendras frescas o secas, sin cascara es 080212. (Trade Map, 2017).

Para importar frutos secos a Ecuador se deberá tomar en cuenta los requisitos presentes en el Anexo 2, así como los requisitos para el registro sanitario que las galletas necesitaran para su libre venta.

En Ecuador existe la restricción de importaciones Primero Lo Nuestro, sin embargo, no se considera como una amenaza ya que Chile y Ecuador mantienen el Acuerdo de Complementación Económica el cual facilita el comercio.

También, se considera que el semáforo del producto deberá ser de acuerdo con los resultados del análisis de los componentes de las galletas de un laboratorio acreditado por la Agencia Nacional de Regulación y Control Sanitaria, de este modo se expondrán los niveles de azúcar, grasa y sal del producto. Además, es necesario que junto al semáforo este expuesto los valores nutricionales en una tabla de información nutricional. Se puede encontrar el semáforo del producto en el Anexo 3 del presente Plan de Negocios. (Ministerio de Salud Publica, 2019)

Social

En el aspecto social de Chile la agricultura es un sector fundamental para la economía del país. Se debe considerar que el producto expandido de la agricultura representa el 10% del PIB, los alimentos representan el 27% de las exportaciones y la agricultura emplea a más del 10% de la fuerza laboral chilena.

Como se mencionó anteriormente, el incremento de las exportaciones, y el mejoramiento del PIB per cápita se da debido a buenas políticas y el uso de alta tecnología y gestión empresarial la cual ha provocado que una actividad primaria como la agricultura se transforme en una operación de alto valor agregado.

Además, el crecimiento agrícola ha mejorado varios aspectos de la nación, como el aspecto medio ambiental, la viabilidad social, la cultura, el empleo y la distribución de ingresos en el País. Este mejoramiento en la agricultura ha provocado además una reducción de la pobreza, una reducción en la migración a la ciudad y ha fortalecido las economías locales. (Dominguez, 2018).

Como conclusión, el excelente impacto que la agricultura ha provocado en la sociedad chilena representa una oportunidad para nuestro negocio ya que de esta forma nuestro socio comercial nos puede ofrecer un producto de calidad con un precio competitivo.

Tecnológico

En el aspecto tecnológico se debe rescatar que Chile ahora cuenta con un cultivo en regadío altamente tecnificado. Utilizan una fertirrigación por goteo la que reduce las distancias con desarrollados y adaptados diferentes sistemas de recolección mecánica. También, se utilizan maquinas cabalgantes similares a las utilizadas en las plantaciones de alta cantidad de olivo. Además, utilizan pre-podadoras que formando una capa en vasos libres con mínima poda manual. El objetivo de esta tecnificación en el cultivo es la reducción de costos de producción, y un rápido retorno de la inversión para aumentar la rentabilidad de las plantaciones. (Alonso, 2018).

En el aspecto tecnológico de la agricultura chilena se puede encontrar una oportunidad para el negocio, debido a que la tecnología en el cultivo asegura que

el proveedor pueda cumplir con la demanda de almendra que necesitara el negocio en el tiempo establecido.

A continuación, se realiza el análisis de las 5 fuerzas de Porter para complementar el análisis externo de la empresa. Además, se elabora una Matriz de factores externos de la compañía para obtener como conclusión la acogida que recibe el negocio en la industria.

2.1.2 Análisis de la Industria Porter

Las 5 fuerzas de Porter son un importante concepto para las empresas por medio del cual se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia. A continuación, se expone el estudio como parte del Plan de Negocio. (Riquelme, 2015)

Nuevos competidores (Barreras de entrada)

En la industria galletera en Ecuador se pueden encontrar economías de escala. Se considera las principales pastelerías en donde se pueden encontrar a la venta Macarons son Cyril con 5 establecimientos localizados en el Norte de Quito, Le Petite Patisserie, Honey and Honey, y Cyrano. Se debe considerar que este producto es cotizado para eventos especiales, y en Europa es muy famoso a la hora de servir el Té. (Superintendencia de Compañías, 2019)

Se toma en cuenta que la Compañía Choco Cyril que es la pastelería que introdujo los macarons artesanales al mercado ecuatoriano en el 2018 tuvo un volumen de ventas anuales de \$1'386.640.22. (SRI, 2018)

Adicionalmente, durante el análisis al cliente en el presente estudio se determinó que el 22.8% de los usuarios prefieren consumir Macarons.

Según los datos expuestos Choco Cyril vende anualmente \$316.153,97 en galletas tipo Macaron. Considerando que en dicha pastelería los Macarons tienen un PVP de \$1.20 la empresa vende 263.461 unidades al año, 21.955 mensuales, o 5.488 semanales.

De acuerdo con los accesos a canales de distribución se debe considerar que los usuarios escogieron durante la encuesta de manera especial adquirir el nuevo producto en Supermercados ya que será fácil encontrar el producto.

Por lo tanto, se debe considerar la comparación de requisitos para ser proveedor de La Corporación La Favorita, y Grupo El Rosado. La cuál se pueden encontrar en el Anexo 4 del presente estudio.

Debido a que el paquete de galletas se venderá al público en un valor de \$4.16, el costo es alto en comparación con alimentos ya existentes en el mercado, sin embargo, es un precio menor a los Macarons que están la venta en negocios artesanales. Por este motivo, no es conveniente que se vendan por medio de tiendas pequeñas, ya que sus compradores no están dispuestos a gastar del mismo modo que en supermercados.

Ya que la industria panificadora y galletera se encuentra saturada, es necesario que el producto cuente con una diferenciación. De este modo, podrá ingresar a la mente del consumidor.

Se considera que los competidores utilizan las redes sociales como una excelente herramienta de publicidad. Además, se debe tomar en cuenta los resultados de la encuesta realizada en el presente estudio y del Focus Group ya que coinciden en que el Internet es la mejor herramienta de publicidad para el negocio lo que representa una oportunidad, y que es una forma económica de realizar promoción al producto.

Por lo tanto, existe una oportunidad para el negocio ya que el tipo de galletas Macarons no se comercializan por medio de supermercados. Lo que significa los usuarios tendrán una gran facilidad de compra, y podrán consumirlas en su merienda y desayuno, abasteciendo las exigencias de los participantes en el Grupo Focal previamente realizado.

Amenaza de los sustitutos

Según el periódico La Universal, se considera que debido a que no existen Macarons a la venta en autoservicios, los sustitutos más cercanos a esta galleta son Matilde Vicenzi Amaretto D'Italia elaboradas en Italia e importadas a

Ecuador, que son galletas suaves elaboradas con almendras. En este empaque se encuentran 8 galletas y tiene un peso total de 125 gramos. El precio del paquete de galletas es de \$4.98. (La Universal, 2019) También, se debe tomar en cuenta como un producto sustituto para los Macarons a los alfajores argentinos, por su suave textura que es similar a la del producto. En los establecimientos de La Corporación La Favorita, y Grupo El Rosado se pueden encontrar ofertándose alfajores argentinos con el nombre de Che Alfajor que ofrece a los consumidores una caja de 6 galletas pequeñas a un costo de \$6.00. (Veintimilla, 2017)

Además de los productos anteriormente mencionados, se debe considerar a los alfajores Mar del Plata los que se encuentran a la venta en supermercados, en cajas de 8 galletas a un precio de \$5.49. (Corporación La Favorita, 2019)

Conforme a los hábitos de compra de los ecuatorianos, las galletas son el snack con más consumo. El 53% de las personas consumen a diario galletas y el 35% consumen varias veces a la semana. Adicionalmente, el 41% de los usuarios consumen a diario frutos secos.

Se debe considerar que al momento de escoger el snack para el 71 % de los consumidores el atributo más importante es el buen sabor para así repetir la compra. También, es muy importante para el 59% de los consumidores que las galletas sean de buena calidad. (Marco, 2018)

Por lo tanto, la probabilidad de que ingresen nuevos productos a la industria es baja. Se considera que el acceso a canales de distribución es complicado, y la empresa debe cumplir con varias certificaciones y requisitos. Además, ya que la distribución de la galleta Macaron en supermercados es un concepto nuevo, los sustitutos para el producto son pocos, ya que se encuentran dentro de las galletas de lujo.

Los precios de las galletas que se comercializan en Supermercados varían entre \$0.36 centavos y \$6.00 debido a que se toma en cuenta sus diferentes cualidades y valores agregados como chocolate o mermelada. (Mi mercado en línea, 2018)

Poder de negociación de los clientes:

De acuerdo con la organización de los clientes se debe tomar en cuenta que la industria panadera siempre se ha tenido que acatar y regirse por las nuevas tendencias de los consumidores, estando obligada a reducir sus precios, lo que justifica que existe una organización de los clientes baja en la industria, ya que, si bien no se organizan, pero si su ingreso se reduce por problemas económicos escogerán galletas económicas. (Jácome, En la capital, el pan es el líder de la mesa, 2018).

Los consumidores ecuatorianos de la industria panificadora esperan siempre que haya variedad en productos manteniendo la calidad demandada. De lo contrario, no dudan en cambiar de proveedor debido a la alta cantidad de establecimientos que existe en el sector. (Enríquez, 2017).

El poder de negociación de los clientes para presionar en la industria es alto. Debido a que el impacto en la calidad de los productos es grande en relación con los consumidores. Lo que les da la posibilidad a los usuarios de encontrar fácilmente otro proveedor.

Poder de negociación de los proveedores:

Los principales proveedores dentro de la industria panificadora son Levapan, Bakels Ecuador, La Fabril, Minerva y Fleischmann los cuales nos ofrecen una alta gama de productos para panadería y pastelería. (Levapan, 2018).

La importancia del volumen de compra en insumos de panadería es alta ya que se considera que los proveedores trabajan con descuentos por compras al por mayor. (Levapan, 2018).

También se debe tomar en cuenta que el volumen de compra en la importación es fundamental ya que la cantidad mínima de importación de almendra es de una tonelada, y si se requiere una cantidad menor el precio es mayor. Ya que las exportaciones de almendras chilenas sin cáscara han aumentado la última década en un 268% vendiendo 8.800 toneladas en 2011. (Asociación Chilenuit, 2018)

Se puede notar que existe una guerra de precios dentro de los insumos de la industria panificadora. Esto se da debido a que existen varias empresas proveedoras de materias primas. Por lo tanto, el nivel de organización de los proveedores de este sector es bajo. (Cereales, harinas, pastelería, productos sin gluten, 2018).

Se pudo rescatar que la negociación de los proveedores con las empresas es baja. Debido a que en esta industria los abastecedores otorgan descuentos en las compras según el volumen de compra. Lo que permite a las economías de escala tener un liderazgo en costos, y acelera el crecimiento del sector.

Intensidad de la rivalidad:

Existe una gran variedad de competidores en el mercado ofreciendo toda clase de productos extranjeros como alfajores argentinos. Se estima que actualmente se importan desde Colombia, Perú y Argentina a Ecuador 30.000 toneladas. (Barros, 2017).

Analizando la rivalidad de la competencia en la industria panificadora se ha determinado que existe una gran competencia. Debido a que hay un alto número de competidores locales y extranjeros en el mercado. Por esta razón el sector tiene una alta tasa de crecimiento. Además, de las nuevas tendencias en la panificación obligan a las empresas a diferenciar sus productos.

Se puede determinar que la fuerza que representa una mayor amenaza en la industria panificadora es el poder de negociación de los compradores. Se toma en cuenta que la venta tendrá que ser a través de canales de distribución, el negocio se verá obligado a atenerse a las exigencias de los supermercados, más no de los consumidores.

Matriz EFE

En la elaboración de la Matriz EFE se ha tomado en cuenta las principales oportunidades y amenazas de la industria para la empresa. Las calificaciones indican el grado de eficiencia con la cual las estrategias del negocio responden

a cada factor. Siendo 4 la respuesta más alta, 3 la que se encuentra por encima del promedio, 2 la media y 1 la menor. (Cortez, 2017).

Tabla 3. Matriz EFE

Factores Determinantes del Éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades			
Barreras arancelarias para importaciones desde Chile.	8%	4	0,32
Mayor consumo de galletas en Ecuador.	8%	3	0,3
Automatización de procesos panificadores en Ecuador.	7%	3	0,21
Incentivo a nuevos negocios en Ecuador.	5%	4	0,2
Incentivo a nuevos negocios en Chile.	3%	3	0,09
Riesgo político en Chile.	5%	4	0,2
Automatización de procesos de agricultura en Chile.	8%	4	0,32
Amenaza de nuevos competidores en la industria panificadora.	8%	4	0,4
Poder de negociación con los proveedores en la industria panificadora.	8%	4	0,4
Publicidad a través de Internet	6%	4	0,24
Amenazas			
Crecimiento económico ecuatoriano.	6%	2	0,12
Cantidad de sustitutos para el producto.	6%	1	0,06
Estabilidad política de Ecuador.	6%	1	0,06
Barreras no arancelarias para importaciones desde Chile.	4%	2	0,08
Tasa de inflación en Chile.	4%	1	0,04
Poder de negociación con los distribuidores del producto.	8%	2	0,16
Total	100%		2,98

La matriz brinda un resultado total de 2.98. Por consiguiente, las estrategias de la empresa responden de una forma alta.

Conclusiones:

Las oportunidades en Ecuador para implementar un negocio dentro de la industria panificadora son altas. Se toma en cuenta que el sector se encuentra en crecimiento. La automatización de procesos se puede lograr adquiriendo maquinaria localmente facilitando el proceso de producción. Las barreras de entrada son elevadas para el ingreso a la panificación. En consecuencia, la amenaza de competidores potenciales es baja.

También, se debe considerar el elevado poder de negociación con los proveedores. Existen varias empresas dedicadas a la elaboración de insumos y sustitutos para panadería.

Además, el uso de internet como publicidad representa una oportunidad para el negocio ya que es una forma económica y eficaz de promocionar el producto.

Además, es conveniente rescatar que las amenazas dentro de la industria para el negocio son el modesto crecimiento económico ecuatoriano, y el alto riesgo político que puede afectar a las regulaciones gubernamentales.

Por consiguiente, existe un bajo incentivo a nuevos negocios en el país lo que dificulta el ingreso de la empresa en el mercado. Otras amenazas para considerar es el pobre poder de negociación con los compradores al utilizar canales de distribución.

Ya que se considera que el negocio importará almendra desde Chile, es primordial considerar las oportunidades y amenazas que existen en esta nación como socio comercial. Dentro de las conveniencias se debe considerar que el gobierno cuenta con bajas barreras arancelarias para la importación de productos agrícolas debido al acuerdo de Complementación Económica todavía vigente.

Además, existe un alto incentivo a nuevos negocios por parte del gobierno. Por lo tanto, se puede deducir que no habrá cambios en las regulaciones

gubernamentales chilenas. También, existe una alta automatización de procesos agrícolas en Chile ya que se considera que la agricultura tiene una larga trayectoria y una elevada participación en la economía del estado.

Por otro lado, en de las amenazas que existen al importar productos desde Chile se encontró que las barreras no arancelarias para la importación de alimentos son altas. Debido a las exigencias de la Agencia Nacional de regulación y Control Sanitario de Ecuador hacia el país socio. Además, existe un aumento en las tasas de inflación en la nación asociada. Consecuentemente, el precio de la materia prima aumentará.

3 ANÁLISIS DEL CLIENTE

Justificación de la investigación

El estudio del Mercado es un método que permite determinar cuáles son los usuarios actuales y potenciales para el negocio. Se descubrirán los gustos y preferencias de los consumidores, su ubicación, clase social, educación y ocupación. Mediante este proceso la empresa tendrá la oportunidad de ofrecer productos que los clientes desean a un precio adecuado. (SECOA, 2010).

Problema de investigación

Determinación de los factores que inciden en el proceso de compra de los usuarios de galletas en Quito.

Hipótesis

H1: El 40% de los usuarios están dispuestos a adquirir Macarons elaboradas con almendra importada desde Chile.

Ho: El 60% de los usuarios no están dispuestos a adquirir Macarons elaboradas con almendra importada desde Chile.

Objetivo de la Investigación

Objetivo general

Con la finalidad de identificar el nivel de aceptación de nuestras galletas elaboradas con almendras se deberá determinar mediante una investigación de mercado los gustos, preferencias e intención de compra de la demanda objetiva.

Objetivos Específicos

Producto. Determinar el producto ideal con las respuestas de los posibles clientes al establecer la aceptación de las galletas Macarons las cuales son elaboradas con almendra en el mercado.

Precio. Descubrir el grado de sensibilidad al precio en el mercado. Determinando un valor que sea aceptado entre los clientes y cubra el importe agregado al producto.

Plaza. Establecer el método ideal de la distribución de galletas Macarons. Comprobando las características de los puntos de venta y los parámetros de relación con el cliente.

Promoción. Identificar el canal de comunicación más apropiado. Se considera canales y audiencias, tanto tradicionales como alternativas para las galletas.

Pregunta e hipótesis de la investigación.

¿Cuál es el nivel de aceptación para las galletas Macarons de los usuarios, y cuáles son sus gustos y preferencias en este producto?

Segmento de mercado

Tabla 4. Segmento de mercado

Variable	Detalle	Usuarios
Geográfico		
País	Ecuador	16'498.502
Región	Sierra	7'504.942
Provincia	Pichincha	3'172.200
Ciudad	Quito	2'644.145
Demográfico		
Edad	El 51% de los quiteños tienen edades entre 25 y 65 años	1'348.531
Ingreso	Las personas de grupo socioeconómico Alto (A) es el 1.9% y Medio alto (B) es el 11.2%.	176.655
Conductual		
Consumo	El 51% de personas prefieren consumir galletas en lugar de otros productos de panadería	90.094
TOTAL, DE SEGMENTO DE MERCADO (N) = 90.094 personas		

Adaptado de: (INEC, 2018)

Se determinó que la segmentación del mercado serán las personas habitantes de Quito con edades entre 25 y 65 años. Que prefieran consumir galletas a los demás productos de panadería. La cantidad de personas que demanden el producto será de 90.094.

Tamaño de la muestra

Se toma como referencia para el cálculo del tamaño de la muestra la siguiente fórmula:

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

Figura No 1. Fórmula del tamaño de la muestra.

Para el cálculo se considera que la cantidad de la demanda de la segmentación es de N: 90.094, con un nivel de confianza de 1.96, un error muestral del 5%, un

0.5 en la proporción de individuos que poseen la característica de estudio, el tamaño de la muestra es de $n: 383$. (Feedback Networks, 2018).

Para el presente estudio se realizará un sondeo con una muestra probabilística por conveniencia. Se realizaron 70 encuestas con la finalidad de obtener una investigación cuantitativa.

3.1 Investigación Cualitativa

La metodología de investigación que se utilizó para realizar el presente estudio es la observación concluyente causal, por medio de un Grupo focal y dos Entrevistas a expertos, que se encuentran en los Anexos 5 y 6 del presente estudio.

Grupo Focal

El objetivo de esta indagación es la obtención de información mediante un sondeo del mercado a 8 personas. A través de la técnica grupo focal en Quito.

El grupo focal para una investigación cualitativa de mercados fue realizado en Quito a 12 personas. Participaron 4 menores de edad y 8 adultos ecuatorianos residentes en Quito de un nivel socioeconómico medio alto y alto. En el grupo focal los usuarios tienen edades entre 13 y 40 años.

Los usuarios tuvieron la oportunidad de degustar cuatro sabores diferentes de Macarons. Entre ellos almendra, amapola, violeta y pistacho, de 2 pulgadas de ancho.

En este grupo focal 4 de los 12 usuarios consumen galletas en lugar de pan. Las galletas preferidas con valores agregados son Alfajores argentinos Havanna, Choco Chips de mantequilla de maní, Dounuts y Macarons. Los usuarios tuvieron la oportunidad de probar estas galletas en sus viajes al exterior. Además, enfatizaron que son de su agrado las tradicionales moncaibas y orejas grandes que se pueden encontrar en panaderías locales.

Se descubrió que el sabor preferido fue el de Pistacho. Enfatizaron que el tamaño es el correcto y la combinación de colores y sabores es acertada.

Recomendaron agregar pistacho en pedazos por encima del macaron con sabor a pistacho, y una hoja de menta por encima del Macaron con sabor a almendra. También se descubrió que el valor calórico no tiene mucha importancia al momento de consumirlos. Como recomendación opinaron agregar los sabores de Chocolate, menta, mora y maracuyá.

También se determinó que a los usuarios les gustaría enterarse de este producto por medio de redes sociales, y lo óptimo sería que estén disponibles a la venta en supermercados, siendo el precio aceptado 1.00 centavos por unidad.

Además, quisieran un empaque que sea amigable con el medio ambiente. El empaque ideal sería de 8 unidades para consumo familiar, en el cual existan 2 Macarons de cada sabor. Finalmente, declararon que les gustaría adquirir Macarons con ediciones especiales temáticos según las épocas del año.

Entrevistas a Expertos

La primera entrevista se realizó al reconocido Chef Juan Daniel Cevallos que cuenta con experiencia en el ámbito gastronómico. Es la imagen de Fideos Cayambe, en donde elaboró la receta estándar para su producción y venta masiva. Actualmente, trabaja en el Hotel Radisson como gerente Panadero y Pastelero, es docente de Gastronomía en el Instituto Mariano Moreno y está realizando una Maestría en Dietética, nutrición y seguridad alimenticia.

La segunda entrevista fue enfocada a la importación de almendra sin cáscara. Se realizó la conferencia al Ingeniero Diego Ordóñez experto en importaciones y exportaciones. Trabajó en la Cámara de Comercio del Ecuador, y actualmente, trabaja en el Ministerio de Industrias y Productividad manejando a pequeñas y medianas empresas. También es docente de tiempo parcial de la Universidad de las Américas.

Los expertos indicaron que la inversión inicial para el proyecto será alta, ya que es necesario adquirir un horno y batidora industrial, bandejas, y Silk Pads las cuales son láminas de silicona que cumplen con una función antiadherente para las galletas. También será necesario implementar todas las medidas sanitarias y cumplir con las buenas prácticas de manufactura.

Se determinó que la mejor estrategia de distribución será por medio de la Corporación La Favorita, ya que nos garantizará ventas constantes.

Al ofrecer el producto por medio de este canal de distribución se tendrá que suplir una demanda de 600 Macarons diarios. Por esta razón será necesario importar 1 tonelada métrica de almendra semestralmente, con un costo de \$6200.00 para la producción.

Previamente se debe tomar en cuenta que para el ingreso del producto a canales de distribución masivos será necesario obtener un Registro Sanitario y añadirles a las galletas preservantes. Para el análisis financiero se debe considerar que la Corporación La Favorita cobra el 40% de todas las ventas en sus establecimientos como comisión.

También es importante considerar que el precio aceptado por el público para las galletas Macarons es de \$1.00 hasta \$1.20 la unidad.

Finalmente, el Chef Juan Daniel recomendó agregar rellenos con sabores herbales a las galletas y siempre cuidar la combinación de color, sabor y forma del producto.

Las recomendaciones del Ingeniero Diego Ordoñez fueron realizar pruebas a consumidores frecuentes de galletas y determinar sus preferencias.

3.2 Investigación Cuantitativa

Para el desarrollo de la investigación cuantitativa, se utilizó la técnica de indagación de muestreo no probabilístico por conveniencia, a través del método encuesta.

En los Anexos 7 y 8 del presente estudio, se podrán encontrar las preguntas de la encuesta y sus resultados en tablas de contingencia

Para el presente estudio se realizó un análisis con sondeo a 70 personas, con el objetivo de obtener una ventaja competitiva en la industria de las galletas con la observación de la información recopilada.

- Se pudo determinar, que los usuarios consumen galletas en función al sabor. Sus galletas favoritas con un valor agregado son los Macarons.

- Además, se concluye que las personas con edades entre 25 y 65 años son los usuarios que más consumen galletas, el medio adecuado para llegar a estos consumidores es la red social Facebook y el portal YouTube siendo medios a los cuales están más expuestos diariamente. Adicionalmente, la promoción favorita de los clientes anteriormente mencionados es de 2x1 en el producto.
- También, será necesario realizar degustaciones en supermercados dentro de la temporada de lanzamiento y en temporadas de baja venta, dado que impulsa a los usuarios a cambiar su producto favorito por uno nuevo.
- El empaque adecuado para el consumo familiar es de 8 unidades. La forma de venderlo es en supermercados y tiendas locales, a fin de brindar facilidades de compra al cliente. Se considera que la facilidad de compra es vital en relación con la adquisición de este producto.
- También, se ha determinado que la frecuencia de consumo será de 1 empaque de 8 Macarons, una vez por semana.
- Como conclusión, se puede rescatar que los usuarios están dispuestos a pagar un precio medio por este nuevo producto. Siendo el valor aceptado de los Macarons se encuentra en el rango de \$0.50 a \$1.05 por unidad según el análisis realizado con la técnica de Van Westendorp, estableciendo un importe óptimo de \$0.82 centavos que se encuentra en el Anexo 9 del presente estudio.

Conclusiones del Análisis del Cliente

- En conclusión, se comprueba la hipótesis nula, al obtener el 90% de aceptación de compra de Macarons elaborados con almendra importada desde Chile. Creando una galleta deliciosa con sabores fuera de lo común, ofreciendo una experiencia gastronómica a los consumidores.
Esta conclusión se pudo rescatar de la investigación cuantitativa. En la cual las variables “características de las galletas” e “intención de compra del producto” son relevantes para los usuarios.
- Como consecuencia, el análisis realizado con la técnica Van Westendorp arroja un resultado correcto al determinar un precio óptimo de \$0.82 por cada

galleta. Se toma en cuenta que el rango aceptado de importe es entre \$0.52 y \$1.05 por unidad. Para establecer un valor acertado, también se debe considerar los participantes del grupo focal coincidieron en que esperarían pagar \$1.00 dólar.

- Es necesario tomar en cuenta que, en la entrevista al experto, en Ingeniero Diego Ordoñez indicó que la Corporación la Favorita cobra el 40% como comisión de todas las ventas en sus establecimientos.
- Aparte, se puede concluir que la presentación de los macarons deberá contener 8 unidades. Una galleta de cada uno de los siguientes sabores: violeta, amapola, almendra, pistacho, chocolate, maracuyá, jazmín, y limón.
- Por último, se concluyó con el estudio de mercado que los mejores medios de publicidad son la red social Facebook, y el portal web YouTube. Realizando la promoción favorita de los usuarios de dos cajas por el precio de una, y degustaciones en supermercados. Esta conclusión se dedujo debido a que en la investigación cuantitativa existe una relación entre las variables galletas favoritas y recursos de difusión para macarons.

En colaboración, durante el grupo focal los usuarios coincidieron en que les gustaría adquirir las galletas en supermercados y quisieran saber por medio de la Red Social Facebook ya que se considera que es un medio al que están expuestos durante más tiempo en el día.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis externo y del cliente

Durante las investigaciones cualitativas y cuantitativas se comprobó que lo más relevante para los usuarios al momento de consumir galletas es su delicioso sabor. Por consiguiente, para abastecer al mercado de las personas que prefieren consumir galletas, se deberá desarrollar un producto que satisfaga las necesidades de los consumidores que fueron encontradas en el análisis del cliente.

Las principales características necesarias para los clientes potenciales son, en primer lugar, que las galletas cuenten con un excelente sabor y, en segundo

lugar, que el producto esté fresco. En consecuencia, será necesario utilizar un empaque adecuado que salvaguarde los beneficios de los Macarons.

Se ha escogido la almendra proveniente de Chile, puesto que en este existe una alta experiencia en el cultivo del almendro. Utilizando un regadío altamente tecnificado para lograr un producto final con un alto contenido en vitaminas y minerales. En colaboración, Ecuador y el país socio mantienen el Acuerdo de Complementación económica el cual permite que el fruto seco ingrese sin aranceles. (Alonso, 2018), (Chilenut, Asociación de Productores y Exportadores de Nueces de Chile, 2018).

También, se puede concluir que los Macarons se podrán hallar en supermercados ya que, durante la investigación cuantitativa y cualitativa se pudo determinar que para los usuarios es fundamental encontrar el producto fácilmente. Con la finalidad de vender por medio de estos canales de distribución será necesario que las galletas cuenten con un registro sanitario, y un sistema de facturación constante.

Por lo tanto, para abastecer esta demanda se debe considerar automatizar los procesos de producción y lograr una estandarización. Ciertamente, existe una oportunidad con respecto al negocio en el ámbito de la adquisición de maquinaria ya que, en el ingreso a Ecuador la misma no se ve afectada por medidas arancelarias. (Food News Latam , 2017) (Expreso, 2015).

Además, se puede rescatar que el valor de venta al público deberá ser analizado en función a los siguientes puntos. En primer lugar, la Corporación La Favorita exige el 40% como comisión de las transacciones del producto en todos sus establecimientos. Seguidamente, mediante la técnica Van Westendorp se pudo determinar que el precio óptimo es de \$0.82 por unidad, con un rango de precios aceptado por los usuarios entre \$0.50 y \$1.05 centavos.

Por otra parte, la promoción del producto será por medio de la red social Facebook, y el portal web YouTube. Se considera que el acceso a internet de los usuarios en Quito es alto, los clientes tienen la oportunidad de comparar precios

y calidad fácilmente. Por consiguiente, para lograr una fidelización hacia la marca las galletas deberán mantener su calidad y frescura.

Finalmente, se puede rescatar que el éxito del negocio radica en el equilibrio entre sabor de la galleta e ingredientes de la mejor calidad que el producto sea capaz de mantener. Se considera que el usuario espera la mejor calidad de las galletas obteniendo una galleta que cumpla con altos estándares gastronómicos.

Mercado potencial

El Mercado potencial es el cálculo del total de compradores que se podría tener para el producto. El determinar la capacidad de la demanda tiene como objetivo pronosticar el nivel de ventas en el negocio. (Crece Negocios, 2017).

Para un análisis del mercado potencial correcto, se debe tomar en cuenta los descubrimientos en la observación al cliente. En la cual, los clientes comprarían un empaque de 8 unidades de galletas una vez a la semana. Además, se descubrió el número total de personas en la segmentación previamente realizada. (N=90.094)

El 43% de la población están interesados en el producto y el 47.2% de los mismos comprarían Macarons, por lo tanto existe una segmentación conductual de 18.250 individuos en el mercado.

Se considera que el negocio podrá abastecer al 10% de los clientes potenciales el primer semestre.

Tabla 5. Mercado potencial

Cálculo	Total
Cientes potenciales (n)	18.285 personas
Cientes potenciales que se pueden abastecer (10%)	1.828 personas
P.M. (unidades semanales) = n * f * q	14.628 unidades
P.M. (unidades anuales) = Unidades semanales * 52 semanas del año.	760.656 unidades

Para hallar la demanda potencial en valores se debe considerar la siguiente formula:

$$\underline{Q \text{ valores} = n * q * f * p}$$

Se ha escogido el precio unitario de \$0.92 centavos en la curva de Van Westendorp, ya que este precio se encuentra en el rango aceptado y cubre con todos los gastos de la empresa.

El mercado potencial en valores, o ventas anuales serían \$191.360,00 al año.

Market Share

Es el indicador que representa la participación de la empresa en comparación con el mercado que participa. Este ayuda a tomar decisiones y elaborar las estrategias adecuadas según el tamaño del negocio. (Ramírez, 2018).

El índice Market Share será calculado en función a la capacidad instalada del modelo del negocio. Este será determinado por 2 personas contratadas para elaborar las galletas en los primeros 6 meses. Se considera que cada empleado puede producir 400 unidades diarias, o 50 cajas de 8 unidades.

En el anexo 10 se encuentra expresada en un gráfico la capacidad productiva diaria de la empresa Almond Aly:

Diariamente la empresa con un obrero y un jefe de producción puede producir 3200 unidades diarias, 400 cajas de 8 unidades utilizando la maquinaria necesaria para producir industrialmente.

Tabla 6. Market Share

Cálculo	Total
Capacidad de producción = Personal * Unidades producidas * Días de la semana * Semanas del año	2 * 400* 5 * 52 =208.000 unidades
Market share en Unidades (208.000/ Mercado potencial en unidades) * 100	(208.000/ 760.656) *100 = 27.34%
Market share en Valores [(208.000 unidades * \$0.92 precio)	\$191.360,00

5. PLAN DE MARKETING

El Plan de Marketing es un documento esencial para el buen funcionamiento de la empresa. Este incluye, la situación actual y su análisis, tanto del entorno como de la competencia. Además, en el mismo debe constar los objetivos de mercadeo, las estrategias que se utilizarán con la finalidad de llegar a estos propósitos, y sus programas de acción. (Resumen ejecutivo de un plan de marketing., 2017).

5.1. Estrategia general de marketing

Se toma en cuenta que el producto está dirigido a hombres y mujeres residentes de Quito con edades entre 25 y 65 años. La estrategia general de Marketing deberá basarse en el enfoque con elementos de diferenciación. Se tiene como objetivo con la misma, satisfacer las necesidades de los clientes potenciales con una especialización en las características del producto.

La estrategia de enfoque se basa en que se puede servir a una demanda estrecha o nicho de compradores, con más efectividad que la competencia. Para que la estrategia de enfoque se mantenga durante un largo tiempo se debe usar un elemento diferenciador. (Lambin J. J., 2003).

A continuación, se determinará la diferenciación que el producto deberá tener:

- La diferenciación de las galletas elaboradas con harina de almendra importada desde Chile radica en ofrecer al cliente una experiencia gastronómica. La presentación del producto será una caja de 8 galletas con rellenos de sabores variados y fuera de lo común.

5.1.1 Mercado objetivo

A continuación, se encuentra expresado el Mercado Objetivo en la tabla 9. El mismo que hace referencia a la relevancia entre la segmentación y la investigación cuantitativa previamente realizadas en el presente documento.

Tabla 7. Mercado objetivo

MERCADO OBJETIVO			
	Descripción	Población	%
GEOGRÁFICA	País: Ecuador	16'498.502	100%
	Región: Sierra	7'504.942	44%
	Ciudad: Quito	2'644.145	15%
DEMOGRÁFICA	Hombres y mujeres residentes de Quito	2'644.145	100%
	Personas con edades entre 25 y 65 años.	1'348.531	51%
	Personas con un poder adquisitivo medio alto, y alto. (A, B)	176.655	13.1%
PSICOGRÁFICA	Personas que consumen galletas en lugar de productos de panadería	90.094	51%
Conductual	Personas interesadas en el producto	38.740	43%
	Intención de compra	18.285	47.2%
Oferta	Market Share	4.999	27.34%
TOTAL-MERCADO OBJETIVO = 4.999			

Adaptado de: (INEC, 2017) (Nielsen, 2018) (El Comercio, 2017)

Proyección de ventas

Para calcular la proyección en ventas, es necesario tomar en cuenta que según el cálculo del mercado potencial en valores las ventas anuales del negocio serán \$108.160,00. Además, se debe considerar que mediante la Técnica de Van Westendorp se descubrió que el PVP será de \$7.36 la caja de 8 unidades.

Igualmente, se considera que la demanda que el negocio podrá suplir es de 27.34%. Además, se toma en cuenta que la inflación en Chile afectará al costo de la materia prima, por lo tanto, para cubrir el gasto de inflación se incrementará el precio en un 2% anualmente.

Tabla 8. Proyección de ventas

Venta de cajas de Macarons						
AÑO	2020	2021	2022	2023	2024	
PRECIO POR EMPAQUE EN SUPERMERCADOS	5.26	5.36	5.47	5.58	5.69	
CANTIDAD DE PRODUCCION	25,994	33,100.76	42,150.51	53,674.46	68,349.05	
=	TOTAL VENTAS	136,654.17	177,495.73	230,543.52	299,445.61	388,940.32

Para obtener el cálculo de la proyección de ventas se tomó en cuenta la demanda en unidades que se dividió para 8 con el cual se obtuvo la cantidad de cajas que se venderán. Luego se multiplico por el porcentaje de Market Share que es 27.34% que será la cobertura de mercado que Almond Aly tendrá.

5.1.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor son los factores que satisfagan las necesidades del cliente de una forma única e innovadora. La misma es una serie de ventajas o diferenciadores que una empresa ofrece a los consumidores. (Osterwalder, 2014).

La propuesta de valor en el Anexo 11 de las galletas Macarons elaborados con almendra sin cascara importada desde Chile se basa en ofrecer sabores variados por empaque, brindar una excelente calidad, mostrar las galletas en los principales supermercados del país, a un precio menor que el de la competencia. En conclusión, si se consideran las características mencionadas anteriormente se aplicará la estrategia de posicionamiento “Más por menos”. Al ofrecer un producto diferenciado, y además reducir costos importando la almendra desde

Chile, la empresa estará en la facultad de ofrecer un producto de mejor calidad a un precio menor que el de los competidores.

Con la finalidad de desarrollar una propuesta de valor clara, en el Anexo 12, se puede apreciar el Modelo CANVAS. Realizado en base a las necesidades de los usuarios encontradas durante el análisis del cliente.

5.2 Mezcla de Marketing

Precio

El precio calculado mediante la técnica Van Westendorp es de 0.92 centavos por unidad, y la presentación de 8 unidades tendría un costo de \$7.36. Además, se considera el análisis de los costos de materia prima directa e indirecta y los costos variables que son necesarios para la elaboración de las galletas.

Se toma en cuenta que el canal de distribución favorito de los usuarios para el producto son los supermercados, "Macarons" by Almond Aly necesitara incurrir en la Certificación del Registro Sanitario otorgado por el ARCSA, y certificarse con las normas INEN, y como un producto hecho en Ecuador. En el Anexo 13 se puede encontrar los requisitos para obtener el registro sanitario del producto.

Del mismo modo, la estrategia de precios que se realizará al ingresar al mercado será la estrategia de "penetración de mercado". Ingresando con un precio bajo para posteriormente incrementarlo según la demanda del producto y la inflación que existe en Chile, ya que afecta al precio de la materia prima.

A continuación, en la Tabla 12 se encuentra expresado el costo del producto tomando en cuenta como referencia a los principales costos de producción.

Además, para prolongar la vida útil del producto es necesario aportar al relleno y a la masa de las galletas antes de hornear el conservante Sorbato de Potasio, el cual logra que el producto tenga 45 días de vida útil, a diferencia del producto con la receta habitual el cual tiene una duración de 15 días. El prolongar el tiempo de vida útil del producto ayudará a la venta por medio de los supermercados y permitirá a la empresa obtener rendimientos sobre el producto que al principio no se logre comercializar en los supermercados.

También, se considera el precio final de la almendra importada desde Chile el cual es menor que la almendra ecuatoriana. Este ahorro en materia prima brinda un mayor margen de utilidad a la empresa permitiendo a la compañía crecer para abastecer la demanda del producto.

Del Anexo 14 se puede deducir que el costo de la materia prima total para elaborar una caja de 8 Macarons es de \$1.71 centavos. Sin embargo, se considera que existen más gastos durante la producción. El precio de venta para supermercados será de \$5.25 más IVA, brindando un margen de ganancia para el negocio de un promedio de \$3.25 por caja, y cubriendo con el 40% de comisión para el supermercado. Se ofrece la caja de 8 Macarons a un precio de venta al público de \$7.36 centavos.

Se considera que los valores incluyendo el IVA serían para el distribuidor \$5,88 dólares, y para la venta al público \$8,24 dólares.

Plaza

Etapas de Introducción del producto.

Las galletas “Macarons” by Almond Aly se podrán encontrar a la venta en los principales supermercados de la Corporación La Favorita y Corporación el Rosado.

En los Supermaxi, Mega Maxi, Mi Comisariato e Hipermarket de Quito Norte, Valle de los Chillos, y el Valle de Cumbayá.

Se considera que se tendrá que realizar degustaciones en estos supermercados y se toma en cuenta los costos de la producción para la degustación, el precio de la isla en el supermercado, el valor de la contratación diaria de la modelo que realizará la degustación, y el gasto en su uniforme con temática del palacio de Versalles francés, y de la Reina María Antonieta como representante del producto.

Se toma en cuenta que las degustaciones deberán ser realizadas una vez a la semana los domingos ya que son los días en los cuales existe mayor afluencia de clientes en los supermercados. También, se considera que las islas en los

supermercados se negocian cuando la empresa es aceptada como proveedor de la Corporación La Favorita o de Grupo El Rosado. (Corporación la Favorita, 2019). (Corporación El Rosado, 2019)

Además, se debe incurrir en gastos de publicidad por medio de degustaciones en supermercados.

Se considera que la empresa se encargará de la distribución entregando el producto a las bodegas de los supermercados directamente. Luego, los supermercados se encargarán de distribuir el producto en los principales establecimientos.

El negocio se verá obligado a alquilar camiones para las entregas de las galletas a las bodegas de los supermercados.

Etapa de crecimiento del producto

Los objetivos a largo plazo de la empresa es que los Macarons se vendan en los supermercados de las principales ciudades de Ecuador, manteniéndose en Quito, e ingresando a Guayaquil y Cuenca.

Para estos objetivos la empresa tendrá que incurrir en el gasto de alquiler de camiones para la distribución y la contratación de personal para logística.

Etapa de madurez del producto

El objetivo de la empresa es que este en facultades para abastecer a todos los supermercados del país. Además, será interesante mantener mini tiendas en centros comerciales y lugares céntricos de Quito en donde se pueda ofrecer una gran variedad de sabores de Macarons.

Producción

Con el objetivo de ofrecer Macarons elaborados con Almendra sin cáscara importada desde Chile se considera que la materia prima y los productos intermedios serán de la mejor calidad, para así ofrecer galletas que cumplan altos estándares gastronómicos. En consecuencia, se deberá garantizar al usuario un producto que cumpla con exhaustivos controles de calidad, de la cadena de valor y abastecimiento.

Las galletas tendrán una cocción de una hora en un horno industrial a 200 grados centígrados. Las mismas tendrán un relleno pasteurizado elaborado con chocolate blanco, glucosa, crema de leche, saborizantes, yemas de huevo, y gelatina sin sabor. Se toma en cuenta que para la elaboración de las galletas y el relleno se debe utilizar un conservante llamado Sorbato de potasio que en mínimas cantidades logrará que el producto tenga una duración de 45 días.

El empaque del producto se puede observar en el Anexo 15, y será una caja de cartulina gruesa con un papel dorado en el interior que ayudará a salvaguardar las características de los Macarons. Tendrá una impresión a color en la parte superior de una ilustración que cuente la historia característica de las galletas, la marca del producto, y la descripción del producto. Además, la caja será sellada con un plástico delgado transparente para que el polvo y las bacterias del ambiente no puedan ingresar al producto final.

En la parte posterior se deberá colocar la fecha de elaboración y caducidad, el número de registro sanitario, el código de barras, el contenido neto de la caja que será de 120gr, y el logo de hecho en Ecuador.

Los colores característicos del empaque tendrán que ser un fondo color verde claro, con Macarons de varios colores alrededor de toda la caja, y la Torre Eiffel haciendo relevancia a su origen francés.

Finalmente, se utilizará un empaque externo el cual contendrá 16 cajas de Macarons en cajas de cartón grueso de 20cm de alto, 20cm de ancho y 20cm de largo. Esta caja tiene un costo de \$0.68 centavos la unidad cotizada con la empresa dedicada a la elaboración de cajas Rajapack.

Promoción

Se considera que la historia de cómo los Macarons nacieron en Italia y luego fueron llevados a Francia como un ejemplo de una estrategia de Marketing, debido a que La Reina Catalina de Medici los volvió famosos en Francia y María Antonieta los prefería para sus eventos sociales. Por medio de estos iconos controversiales de moda y política las galletas se volvieron famosas mundialmente. Por esta razón se considera que será necesario llevar a cabo una

campaña publicitaria relacionada con la moda vintage y con la Reina María Antonieta como la cara del producto.

Mediante el análisis al cliente previamente realizado en el presente estudio se pudo determinar que el mejor medio de difusión para el producto es la red social Facebook y el portal web YouTube, ya que a estos medios son los favoritos por los usuarios de la segmentación del mercado.

La publicidad por medio de estos canales es bastante económica y efectiva a diferencia con otros medios como vallas publicitarias, televisión o radio debido a que estos medios han perdido gran acogida por el público.

Se considera que es importante que la publicidad del producto sea flexible a los cambios y tendencias de los usuarios. Adaptándose siempre a las exigencias de los usuarios.

Para promocionar al producto en las nuevas ciudades se realizarán promociones de por la compra de 2 cajas lleve 3. Se considera esta promoción efectiva ya que mediante la investigación cuantitativa por medio de las encuestas se determinó que la promoción favorita de los usuarios es el compre 1 y lleve 2. Sin embargo, la misma nos puede generar pérdidas debido a que la materia prima para la elaboración del producto es costosa.

Etapas de Introducción del producto

Almond Aly es la primera marca que comercializara Macarons en supermercados, convirtiendo su producción artesanal en industrial. Comenzará realizando una fuerte pauta publicitaria en Facebook, Instagram, y en el portal web YouTube que son los medio que más utilizan los quiteños según la encuesta realizada en el Análisis del Cliente.

Se considera que para la realización de publicidad por medio de redes sociales y el portal YouTube se deberá invertir un estimado de \$450.00 como pauta en el primer mes y luego ir reduciendo paulatina mente hasta quedar en \$350.00. Para esta publicidad se deberá realizar un video publicitario de 5 segundos para publicarlo en los anuncios de YouTube. El costo de este video es de \$100.00 ya que será realizado por un diseñador gráfico con ilustraciones.

También, será necesario invertir en fotografía profesional del nuevo producto para publicar en las redes sociales Facebook. Se considera que se tendrá que realizar 5 fotos temáticas de los Macarons asociados con la hora del té que tendrían un precio de \$10.00 para la publicidad en redes sociales. Además, será necesario realizar publicaciones entretenidas como Gifs para las redes sociales, los cuales tienen un costo de \$50.00 cada uno los cuales se realizarán 5 el primer mes y luego 1 una vez al mes.

Sera necesario considerar la inversión en pauta publicitaria de Facebook en la cual se deben invertir \$450.00 como lanzamiento en el primer mes para luego ir reduciendo.

Se utilizará una estrategia PUSH a los usuarios ofreciéndoles la promoción lleve 3 por el precio de 2 por lanzamiento la cual se realizará en el mes de abril de cada año, ya que en ese mes las ventas son consideradas bajas.

Adicionalmente, se realizarán degustaciones en los principales supermercados de Quito para que las personas puedan sustituir inmediatamente sus galletas favoritas por el nuevo producto.

Etapas de crecimiento del producto

Cuando la marca Almond Aly sea reconocida por los usuarios compradores en supermercados se realizará la aplicación de servicio post venta para los usuarios a cambio de promociones en la compra del producto la cual tendrá un costo de \$1.500,00 ya que deberá ser realizada con un programador experto en páginas web. También, se tendrá que realizar publicidad y las promociones de lleve 3 por el precio de dos como iniciación de las tiendas de venta de Macarons de sabores en lugares centrales de Quito utilizando un marketing directo de (Business to Customer) B2C. Se debe considerar el gasto de las islas en los centros comerciales en el plan financiero lo que implica la adquisición de la isla, el arriendo del espacio en el centro comercial y el pago del sueldo de una persona con experiencia en servicio al cliente para la atención del establecimiento.

A la vez, se deberá continuar realizando las promociones por medio de redes sociales en las nuevas ciudades donde el producto ingresará.

Con el objetivo de lanzar el producto de té frutal con almendras de la marca Almond Aly se realizará la promoción de ofrecer cajas de Macarons junto con un paquete pequeño de 5 sobres del nuevo té.

Etapas de madurez del producto

Cuando el producto esté posicionado en las principales ciudades de Ecuador se deberá realizar publicidad en los demás supermercados del país. Se toma en cuenta las promociones lleve 3 por el precio de 2 durante el primer mes como promoción de lanzamiento. También, se realiza publicidad por medio de Facebook y YouTube al mercado objetivo utilizando el publientretenimiento ya realizado para llegar a los usuarios de Quito. Además, se deberá utilizar una estrategia de diversificación del producto lanzando un producto complementario para los Macarons que será un Té Frutal con Almendras y cubos de azúcar. También, se comercializarán diferentes tipos de galletas de almendra como choco chips de almendra.

Se debe tomar en cuenta que, aunque el producto ya se encontrara bien posicionado en la mente del consumidor, la empresa Almond Aly no debe descuidar la publicidad, debe mantener el publientretenimiento por medio de redes sociales y realizar publicaciones en vallas publicitarias en áreas centrales de las principales ciudades de Ecuador.

5.2 Presupuesto de Marketing

En el Anexo 16, se encuentra detallado el presupuesto de marketing para la etapa de introducción del producto. Se consideran todas las promociones anteriormente detalladas en el Mix de Marketing con sus respectivos costos.

Se puede determinar que para el mes de lanzamiento del producto se necesitaran \$7.069,40 dólares ya que es en el mes que se realizaran las degustaciones en los supermercados, y las promociones especiales como lleve

3 cajas por el precio de 2. Además, de una fuerte inversión en publicidad por medio de redes sociales.

Luego en el mes de febrero y marzo se realizará un publientretenimiento en redes sociales, para posteriormente mantenerse con una moderada publicidad por medio de redes sociales.

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

6.1 Misión, Visión y Objetivos de la Organización.

Misión

Almond Aly es una empresa dedicada a la elaboración de galletas de almendra tipo "Macaron" que se caracteriza por utilizar materia prima de la mejor calidad, manteniendo un delicioso sabor y brindando una experiencia gastronómica fuera de lo común al cliente. La empresa también ofrece este producto a un precio menor que el de la competencia y es la primera en vender este tipo de galletas en los supermercados de Ecuador.

Visión-Mediano Plazo

Abastecer la demanda de todo el país en los próximos 5 años siendo la marca preferida de galletas y productos relacionados con la Hora del Té por el usuario. Transformando la cultura ecuatoriana del consumo de café acompañado por complementos por la Hora del Té europea.

Objetivos de la organización

A continuación, se pueden apreciar los objetivos a mediano y largo plazo en las perspectivas de la empresa. Perspectiva Financiera, cliente, interna y de formación y crecimiento las que mantienen una relación con el capítulo financiero y de marketing del Plan de Negocios.

Objetivos de la organización

Objetivo General: Situarse como una empresa sostenible a partir del segundo semestre de actividad con un desarrollo conveniente y equilibrado al de la industria galletera de Quito en función de provocar una utilidad apropiada para la compañía.

Objetivos a Mediano Plazo:

Perspectiva Financiera:

- Aumentar las ventas en un 60% al abastecer la demanda de todos los supermercados nacionales para el 2023.
- Además, se incrementarán las ventas en un 10% con relación con el año anterior al implementar islas para la venta de Macarons en los principales Centros comerciales del país hasta el año 2024.
- Reducir costos de producción al llegar a una producción a escala de Macarons para el año 2025.

Perspectiva del Cliente:

- Asegurar la disponibilidad del producto al lograr que Almond Aly sea capaz de abastecer la demanda del mercado en Ecuador, al tener como objetivo que el cliente mantenga una lealtad hacia la marca.
- Brindar a los clientes ediciones especiales según la época del año para el 2023.
- Desarrollar publicaciones entretenidas para el usuario con el fin de mantener la venta constante del producto hasta el año 2025.

Perspectiva Interna:

- De acuerdo con el Market Share previamente calculado el crecimiento de la demanda del producto será de un 27.34% anual con el objetivo de posicionar a Almond Aly en la mente del consumidor.
- Adquirir maquinaria que mejore el tiempo de producción y la calidad del producto en un 10% anual y brindando una mayor capacidad productiva a la empresa.

- Mantener una excelente planificación y producción en función de ser capaces de abastecer la demanda de todos los puntos de venta.

Perspectiva de Formación y crecimiento:

- Implementar capacitaciones a los nuevos integrantes de la empresa en función de mantener la excelente calidad de los productos elaborándolos con buenas prácticas de manufactura y sanidad.
- Brindar 3 capacitaciones anuales a los colaboradores contables, tributarios, ingenieros en alimentos, e ingenieros comerciales para ser capaces de desarrollar los productos planeados y mantener en orden la tributación de la empresa manteniéndose actualizados en conocimientos.
- Brindar capacitaciones a productores nacionales de almendra con el objetivo de incrementar la oferta de la materia prima nacional.

Objetivos a Largo Plazo:

Perspectiva Financiera:

- La empresa será capaz de adquirir instalaciones propias en Ecuador en el año 2026 ahorrando en arriendo y obteniendo más espacio.
- Desarrollar productos complementarios de la hora del té en el año 2027.
- Añadir a los puntos de venta ya existentes de Macarons los demás productos elaborados a base de almendras y relacionados con la Hora del Té que Almond Aly desarrollara en el año 2028 aumentando las ventas en un 25%.

Perspectiva del cliente:

- Asegurar la diversidad y la disponibilidad de los productos en todos los puntos de venta en el año 2027.
- Brindar una variedad de productos elaborados a base de almendras relacionados con la Hora del té con el fin de diversificar la cartera de productos en un 25% al año 2028.
- Diversificar la cartera de productos de la empresa al desarrollar una presentación de Mini Macarons dirigido a los niños en el año 2030.

Perspectiva Interna:

- Desarrollar 2 productos nuevos anualmente para la cartera de productos desde el 2027.
- Desarrollar e implementar ediciones especiales según la época del año para todos los productos de la cartera desde el 2028.
- Inaugurar la línea de Te frutal con almendras en todos los puntos de venta de Macarons en el 2028.

Perspectiva de Formación y crecimiento:

- Capacitar al nuevo personal para atender las islas en los centros comerciales brindándoles cursos de buena atención al cliente en el 2028.
- En el 2026 capacitar a los colaboradores sobre los beneficios de la almendra chilena.
- En el 2027 enviar a 2 personas del área de producción e ingeniería en alimentos de la empresa a cursos en el exterior sobre repostería francesa para el desarrollo de los nuevos productos de Almond Aly.

6.2 Plan de Operaciones.

6.2.1 Cadena de valor

En el Anexo 17 se puede apreciar la cadena de valor de Almond Aly basada en las actividades primarias que aportan al crecimiento de la compañía. Del mismo modo se puede observar las actividades de soporte que colaboran en el logro de los objetivos empresariales.

6.2.2 Proceso, Secuencias y Periodos de Tiempo.

En el Anexo 18, se detallan las etapas para la elaboración de los Macarons:

En total el tiempo invertido en realizar 50 Macarons es de cuatro horas con treinta y seis minutos. Sin embargo, se pueden realizar 5 recetas al mismo tiempo utilizando una batidora industrial que se deberá adquirir para empezar la producción. También, se puede observar el mapa de procesos el cual permite

plasmar gráficamente el funcionamiento integral de la organización en el Anexo 19 del presente estudio. (Management, 2017).

6.2.3 Operaciones de importación

Dentro de las operaciones de importación se expresará la forma de negociación con el socio comercial en Chile con el objetivo de aclarar las obligaciones de las dos partes. Estas se estipularán en el contrato de compra venta en el momento de realizar la importación de la almendra sin cáscara desde Chile.

La empresa Almond Aly importará almendra sin cáscara para posteriormente triturarla y cernirla obteniendo una fina harina de almendra que es utilizada para elaborar galletas tipo Macarons.

En primer lugar, el representante de la empresa Almond Aly debe tener un Registro Único de Contribuyentes (RUC) expedido por el Servicio de Rentas Internas (SRI).

Luego, según la SENA E se considera que para que la empresa este en facultades de importar productos el representante de Almond Aly debe ser residente del país y debe registrarse como importador en el sistema ECUAPASS para ser aprobado por el Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador adquiriendo el Certificado Digital para una firma electrónica y autenticación otorgado por el Banco Central del Ecuador. (SENAE, 2019).

El Incoterm que es conveniente para la empresa es Ex Works o "EXW". De este modo Almond Aly se hará cargo de todos los gastos desde el momento de entrega. La empresa vendedora de almendra chilena cumple su obligación entregara la mercancía en su propio establecimiento. (Area de Pymes, 2018).

El producto importado puede permanecer almacenado un estimado de 12 meses en un lugar fresco, sin deteriorarse. Se considera que se debe tener lista una bodega con ventilación en la cual se mantendrá almacenada la almendra para su uso diario. Se realizarán 2 importaciones por año, una en el mes de enero y otra en junio para asegurar la calidad y frescura de la almendra.

El régimen aduanero que se utilizará será el número 10 de Importación para el consumo el cual permite el ingreso definitivo de mercancías al país y podrá circular libremente en el territorio ecuatoriano una vez satisfecha la obligación tributaria aduanera. (SENAE, 2019).

Según la Guía de INCOTERMS de 2010, se considera que al utilizar el INCOTERM Ex Works las obligaciones de Almond Aly son:

- Cargar la mercancía en vehículos y llevarla hacia la aduana para la exportación.
- Según la negociación a la cual llegue Almond Aly con su socio comercial la empresa deberá correr con todos los gastos de licencias, autorizaciones, formalidades, e impuestos.
- La empresa importadora deberá asumir el riesgo de que la mercancía pueda sufrir daños.
- Si el vendedor presta su ayuda al obtener documentos y permisos la empresa deberá reembolsar los gastos y efectuar el pago de la mercancía según el contrato firmado.

Además, se toma en cuenta las obligaciones del vendedor:

- Suministro de la mercancía y la factura respetando el contrato de venta y ponerla a la disposición de la empresa compradora en el lugar y fecha acordado.
- Prestar la ayuda que precise el comprador para la obtención de licencias, autorizaciones o seguro necesarios.
- Hacerse cargo de todos los gastos de mercado, embalaje, peso, riesgos de pérdida y daño en la mercancía hasta que el producto este en el lugar de entrega al comprador.

La documentación exigida por la Aduana del Ecuador es:

- El Agente de Aduana debe realizar la Declaración Aduanera Única (DAI) y enviarla electrónicamente al ECUAPASS.
- Original o copia del Documento de Transporte
- Factura comercial
- Declaración juramentada sobre el costo de la mercancía
- Lista de contenido (Ficha técnica del producto)
- Certificado sanitario
- Certificado fitosanitario
- Certificado de origen.
- Póliza de seguro

El pago de la mercancía se maneja según lo acordado con el vendedor y se puede utilizar medios de pago como transferencia bancaria internacional, o carta de crédito la que es recomendable al realizar una importación ya que es un método de pago seguro para las dos partes. (Area de Pymes, 2018), (Asesor Aduanero, 2018)

Se considera que, la logística de envío de la mercadería del producto puede ser enviado por medio de un transporte marítimo en un contenedor seco de 40' el cual tiene un costo de envío de \$850,00, ya que las almendras son un fruto seco que tiene un tiempo de vida de 12 meses según el Perfil Logístico de Chile realizado por Pro Ecuador. Se debe tomar en cuenta que se escogerá el envío desde el puerto de San Antonio de Chile, ya que tiene más agencias navieras que el puerto de San Vicente, y la mercadería llegaría en un promedio de 7 a 13 días de tránsito. El producto llegaría al puerto de Guayaquil, por lo tanto, Almond Aly deberá correr en el gasto de envío de la mercadería a Quito en donde se ubica su planta productiva.

También, se debe tomar en cuenta que el tiempo estimado de cumplimiento fronterizo de la importación son 54 horas y tiene un costo de \$290,00 además, el cumplimiento documental es de 36 horas y tiene un costo de \$50,00. (Pro Ecuador, 2017)

Se considera que, Almond Aly tendrá que buscar la asesoría de un Agente Afianzado de aduanas que realizara los trámites de desaduanización de la mercancía. Este estará encargado de brindar asesoría en permisos y requisitos a cumplir de acuerdo al tipo de mercancía que se desea importar. Según las resoluciones del 2012 todavía vigentes del SENA, la contratación del agente afianzado tiene un costo del 60% del salario básico unificado por importación. (Aduana del Ecuador, 2012)

6.2.4 Infraestructura

Almond Aly Cía. Ltda. edificará su planta productiva junto con sus oficinas en Quito por las siguientes razones:

- Es la ciudad en la cual se comercializará inicialmente el producto.

- Esta cerca de las bodegas de los principales supermercados a los cuales se abastecerá.
- Por lo tanto, existirá una reducción de costos en el transporte y movilización de las galletas.
- Por la Ley de Fomento Productivo Almond Aly obtiene 8 años de exoneración de impuesto a la renta a empresas en Quito.
- La Ley de emprendimiento otorga la remisión de impuestos a empresas que brinden empleo al país dentro de Quito.

Se deberá alquilar un hangar al cual se deberá adaptar de forma en que los empleados estén cómodos con casilleros y baños, y una cocina industrializada con un amplio espacio para la maquinaria necesarios. La planta tendrá que medir 400 metros cuadrados y tendrá un costo de alquiler de \$2.000,00 mensuales. También, deberá contar con un espacio para una bodega grande para la materia prima, oficinas y parqueaderos para los colaboradores.

6.3 Estructura organizacional

Al crear la empresa, se realiza una estructura organizacional con el fin de alcanzar los objetivos empresariales.

La estructura organizacional de la empresa deberá ser de carácter formal ya que como indica el autor Herbert Simon en su libro La Economía Organizacional, la estructura formal de la organización establece una estructura de objetivos y metas que servirán como criterio de elección entre alternativas en diferentes áreas de la organización. De este modo establece responsabilidades de investigación en las unidades particulares informando a los puntos de decisión apropiados los eventos que necesitan atención. (Valda, 2018)

6.3.1 Estructura organizacional a Mediano Plazo

Se considera que la empresa Almond Aly deberá ser establecida como Cía. Ltda. Como el autor del libro Teoría Organizacional, Gareth Jones expresa en 2008 cuando la organización es de carácter vertical existe una relación jerárquica. (Jones, 2008)

Por lo tanto, la empresa Almond Aly contara con una estructura organizacional de carácter funcional vertical. De este modo la organización mantendrá una relación de respeto y responsabilidad entre sus colaboradores volviendo los procesos bastante eficientes, manteniendo una estandarización del comportamiento de los trabajadores. En el Anexo 20, se encuentra expresado en una figura el organigrama de la empresa en mediano plazo.

Se debe tomar en cuenta que se incrementara la contratación de un obrero al año para cumplir con los requisitos de la ley de emprendimiento y de este modo no incurrir en gastos de IVA.

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

En el siguiente capítulo se analizan los principales indicadores financieros para la empresa e inversionistas los mismos que servirán para la acertada toma de decisiones. Se expondrá un análisis financiero con una proyección de 5 años tomando en cuenta los costos asociados con los indicadores económicos expuestos en los anteriores capítulos del presente Plan de Negocios.

7.1 Proyección de Ingresos

La cantidad de cajas que se venderán en los primeros 5 años de la empresa se encuentran calculadas tomando en cuenta la demanda en unidades posteriormente obtenida. Como se menciona en el Capítulo 4 el mercado potencial al cual se dirige el producto es de 4.999 habitantes con el objetivo de alcanzar el 27.34% del mercado. Se logrará una venta de 25.994 cajas de 8 unidades al año.

En el presente estudio se debe considerar que el tiempo de vida útil para el producto es de 45 días. Para asegurar las ventas totales del producto, las cajas se encontrarán disponibles en los supermercados durante dos semanas, luego de este proceso las cajas que todavía no se han comercializado serán empacadas en un empaque diferente y se venderán en cafeterías como Sweet and Coffee y Juan Valdez con un precio menor al PVP dentro de los

supermercados que será de \$0.50 considerando que las cafeterías obtengan un %40 de comisión en las ventas.

Las galletas estarán disponibles a la venta en cafeterías el primer año del negocio hasta que la campaña publicitaria tenga impacto en los usuarios y el 100% de los mismos compren en los supermercados.

Se estima que un 25% de las galletas tendrán que ser comercializadas en otros establecimientos, por lo tanto, se debe considerar en los gastos un gasto extra en empaques, y además que serán vendidos al PVP de \$0.85 centavos por unidad.

Además, se considera que, durante los meses de febrero, mayo, junio, julio noviembre y diciembre las ventas serán significativamente mayores a los demás meses ya que, durante existen fechas importantes para los ecuatorianos que les motiva a incrementar su consumo de galletas. Estas fechas abarcan un 70% de las ventas totales durante el año, dejando un 30% a los meses de baja venta.

Para la proyección de ingresos se considera el precio de venta al público calculado con la Técnica Van Westendorp en el Capítulo 3 de \$7.36. La comisión para la venta en supermercados es del 40% de las ventas totales. Siendo el precio de venta para el distribuidor de \$5.25. También, será necesario incrementar el precio en un 2% anual debido a la tasa de aumento de la inflación de Chile la cual afectará la importación de la almendra sin cascara.

En el Anexo 21 y 22 se puede apreciar la proyección de ingresos anuales y mensuales durante los 5 años.

7.1.2 Proyección de Costos

Para el producto la proyección de costos se basa en la materia prima directa, la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación.

Para el cálculo de los costos de materia prima principalmente se toma en cuenta la importación de almendra chilena en función a la cantidad de cajas en la proyección de ventas realizada. Se realizó el cálculo del costo de la importación de Almendra sin cascara desde Chile en base a una cotización de un productor

asociado a Chilenut que se encuentra adjunta en el Anexo 23. Además, se realizó el cálculo del precio final considerando el costo de un flete marítimo, seguro, los honorarios de un agente afianzado de aduanas, el IVA y FODINFA.

También, se consideró los demás ingredientes en la receta y conservantes como el Sorbato de Potasio que es necesario para preservar el producto durante un mayor tiempo.

En los costos de mano de obra se encuentra considerado el salario de 1 obrero el primer año, para luego incrementar en 1 obrero por año tomando en cuenta el crecimiento de ventas, aprovechando la ley de emprendimiento la cual otorga la remisión de impuestos a pequeños, medianos y grandes empresarios devolviendo el IVA a empresas que brindan empleo al país.

En la planta de Almond Aly no existe un inventario de productos ya que se considera importante que las galletas lleguen a los distribuidores lo más pronto posible luego de su elaboración brindando un tiempo de 4 semanas para su venta en los supermercados considerando que pueden ser consumidas en 30 días.

El costo total de la realización de una caja de Macarons by Almond Aly es de un promedio de \$2.29 en los 5 primeros años de la empresa.

En el Anexo 24 se puede observar que los costos van incrementando debido al aumento en mano de obra que será necesaria para la producción.

7.1.3 Proyección de Gastos

En el Anexo 25 se encuentra expresada la Proyección de Gastos de Almond Aly. La empresa cuenta con gastos de sueldos y salarios los cuales aumentan año a año considerando que se requerirá de contratar un obrero más en cada año. También, cuenta con un préstamo el cual brindará a la empresa un gasto debido a sus intereses. La organización también cuenta con un gasto en arriendo de un galpón para su planta junto con los gastos de servicios básicos. Los honorarios del agente afianzado de aduanas para la importación de almendra se deberán cancelar cada 6 meses ya que se realizará la importación de la almendra durante

el mes de enero y de junio para que el producto guarde su frescura. Además, se deberá pagar honorarios a un contador que mantenga en orden la tributación de la empresa. El gasto de movilización está calculado en función al arriendo de un camión para las entregas semanales del producto a las bodegas de los supermercados. También se considera que será necesario realizar promociones como degustaciones en los supermercados en los meses de enero para fomentar la venta del producto. En abril se busca realizar la promoción de por la compra de 2 cajas lleve 3 ya que este también es un mes de baja venta. La depreciación de los bienes de la empresa se basa en Intangibles, los muebles y enseres de la planta de producción, equipo de computación de la planta y de las oficinas, y los equipos de oficinas.

7.2 Inversión Inicial

Para la elaboración de Macarons Almond Aly necesitara realizar una fuerte inversión en maquinaria y muebles y enseres. Ya que para solventar la demanda de los distribuidores será necesaria mantener una producción alta y constante. Sera necesario adquirir mesas de trabajo de acero inoxidable ayudando a los obreros a mantener su estación de trabajo limpia. Dos hornos rotativos los cuales son bastante importantes, ya que en la producción de Macarons la cocción del producto debe ser uniforme. Se necesitará la adquisición de bandejas para horno y junto con ellas planchas de silicona (silk pads) antiadherente para la cocción de las galletas. Además, será necesaria la adquisición de 5 batidoras industriales las cuales ayudaran con la elaboración del merengue para las galletas. En el Anexo 26 se puede apreciar la Inversión Inicial necesaria para la empresa.

7.2.1 Capital de trabajo

La empresa necesitara un capital de trabajo de \$10.000 para empezar a operar. Considerando todos los gastos anteriormente mencionados en los que la empresa incurre mes a mes..

7.2.2 Estructura de capital

Almond Aly inicia con un capital de 10.000 sin embargo, para la inversión inicial será necesario obtener un préstamo financiado por la Corporación Financiera

Nacional de \$50.000 a 5 años con una tasa anual del 9.75%. Con pagos mensuales de \$1.056,21.

Para la obtención del mismo es importante presentar un respaldo de garantía como hipotecar las escrituras de una casa.

7.3 Proyección de Estado de Resultados

En el Estado de Resultados de Almond Aly los inversionistas pueden apreciar el valor de su utilidad, y de esta forma evaluar la rentabilidad de la empresa y de sus acciones a largo plazo.

En el Anexo 27 se puede encontrar el Estado de Resultados Anual de Almond Aly. Se puede apreciar que en el año 2024 la empresa contará con una alta utilidad. Por otro lado, el año en el que la empresa contará con pérdida será en el segundo. Sin embargo, el análisis de este presupuesto permite a la empresa estar preparada para afrontar esta pérdida.

7.3.1 Situación Financiera

En el Anexo 28 del presente estudio se encuentra el Estado de Situación Financiera el que permite saber la situación económica de la empresa en cualquier periodo. A continuación, se encuentran expuestos los activos, pasivos y el patrimonio de la organización.

Se considera que los activos corrientes de Almond Aly son el efectivo en caja y los activos no corrientes están conformados por la garantía de dos meses de arriendo del galpón para la planta que es considerada como intangibles, los muebles y enseres en los cuales se deberá incurrir en la inversión inicial, los equipos de computación como herramientas de trabajo, los equipos de oficina, la compra del vehículo en el año 2023, y la depreciación acumulada de todos los activos corrientes que es considerada como una negativa para la empresa.

Como patrimonio de la empresa se toma en cuenta al capital de \$10.000, a las reservas legales, y las utilidades retenidas.

Para concluir la empresa solo cuenta con pasivos corrientes como las obligaciones bancarias que representan el préstamo con la Corporación Financiera Nacional de \$50.000 el 15% de utilidades para participación de los trabajadores, y no cuenta con impuestos a la renta debido a la ley de emprendimiento.

7.3.2 Estado de Flujo de Efectivo

El estado de Flujo de Efectivo expone las principales fuentes de ingresos para el funcionamiento de la empresa. Se consideran las actividades operacionales, las actividades de Inversión, y las actividades de financiamiento.

Dentro de las actividades operacionales se encuentra solo las ventas al contado ya que las ventas con los supermercados son de esta modalidad.

Por otro lado, existe en el Flujo de caja las Actividades de Inversión, en la cual la mayor inversión es en Muebles y enseres necesarios para la producción a gran escala de Macarons.

Para solventar las actividades de inversión y para cubrir con la necesidad de efectivo en caja de \$33.000 se considera que Almond Aly deberá contar con una obligación bancaria con la Corporación Financiera Nacional de \$50.0000. El préstamo tendrá una tasa de 9.75% anual con pagos mensuales de \$1.056,21.

7.3.3 Estado de Flujo de Caja

El Estado de Flujo de caja se puede apreciar en el Anexo 29 el que determina las entradas y salidas en la empresa durante los primeros 5 años. Mediante la evaluación de este estado se puede deducir el comportamiento de la liquidez en Almond Aly lo que es bastante interesante para los accionistas, así como para la evaluación de la empresa.

Se puede apreciar que en el año 0 existe un valor negativo debido al valor de \$27.000 que se deberá invertir en los activos no corrientes para el buen funcionamiento de la empresa. También, se toma en cuenta que existen \$33.000 en caja para el funcionamiento de la empresa. Este valor es suficiente para que

la empresa empiece a producir. Además, se puede deducir que el saldo final se encuentra negativo el primer año debido a la inversión inicial, pero en el 2021 empieza un incremento constante el cual representa una estabilidad para la empresa, ya que puede solventar sus propios gastos sosteniblemente.

7.4 Proyección de Flujo de Caja del inversionista

Para el cálculo del flujo de caja del inversionista se considera el flujo de caja del proyecto junto con el valor del préstamo que se realizó para la inversión en los activos no corrientes con la Corporación Financiera Nacional en el año 0. Sin embargo, se puede deducir que a partir del tercer año la empresa aumenta contantemente su flujo de caja para el inversionista demostrando que es un negocio rentable. Dentro del Anexo 30 se encuentra el Flujo de caja del Inversionista.

7.4.1 Cálculo de la tasa de descuento

Para conseguir el cálculo del CAPM y del WACC se utilizaron fuentes externas basándose en el rendimiento de los bonos de tesoro norteamericano a 5 años, y el promedio de la industria en base a información de Damodaran de la industria. (Investing.com, 2019), (Betas by sector, 2019).

En el Anexo 31, se encuentra el CAPM que es un indicador que demuestra el riesgo entre la inversión y la rentabilidad que ofrece la empresa a los inversionistas. Almond Aly cuenta con un CAPM de 36.20%. Se considera además que el WACC de la organización fue 21.21%.

7.4.2 Criterios de valoración

A continuación, se pueden comprar los indicadores TIR, VAN, y WACC los mismos que indican la rentabilidad de la implementación del proyecto de forma clara y explicativa para los inversionistas.

Como se demuestra en el Anexo 32 Almond Aly cuenta con una TIR de un 22.79%, un índice de rentabilidad de \$2.47, un periodo de recuperación de 4 años. Además, se puede considerar que la TIR del proyecto es mayor al WACC lo que demuestra que el modelo de negocio es rentable.

Analizando los criterios de inversión para el inversionista se puede deducir que el índice de rentabilidad (\$1.80) es menor que el del proyecto. Sin embargo, la TIR es mucho mayor para el inversionista situándose en un 39.65%. Además, el periodo de recuperación es de 4.24 años. Por lo tanto, los inversionistas y el dueño de Almond Aly recuperaran su inversión en un periodo de tiempo similar.

7.5 Indicadores Financieros

Los indicadores de la empresa están calculados con el objetivo de obtener información para ayudarse en la toma de decisiones. Son dirigidos para los inversionistas, así como para el gerente de la empresa.

Indicadores de rentabilidad

Como indicador de rentabilidad en primer lugar se utilizó al margen de utilidad que es de un 21.53% dividiendo la utilidad neta para las ventas. Siendo un margen de utilidad alto tomando en cuenta que el objetivo del negocio es la venta masiva del producto en los principales supermercados nacionales.

Además, se utilizó en el presente estudio la rentabilidad sobre activos que es la división entre la utilidad neta y el activo total que es de un 44,36% lo que demuestra que la empresa está utilizando sus activos de forma correcta.

Indicadores de liquidez

Se consideran como indicadores de liquidez al Capital de trabajo que se encuentra en un \$168.435,19 que es la diferencia entre los activos corrientes y los pasivos corrientes de la empresa. El índice de liquidez con un 12.18% que es la división entre los activos corrientes y los pasivos corrientes. En el caso de Almond Aly no existen inventarios ya que como se realiza un producto de consumo humano las galletas deben estar frescas.

Indicadores de actividad

Se considera en este apartado a la rotación del activo total (RAT) ya que mide la eficiencia con la que las empresas utilizan sus activos para generar ingresos. Este se calculó mediante la división entre las ventas y el activo total en el cual se

obtuvo una rotación de 2.06. Es decir que a finales del segundo año los activos rotan en esta cantidad.

Indicadores de endeudamiento

Se tomo en cuenta a la Razón de Deuda Total la cual se calcula con la división del pasivo total para el activo total de la empresa. Almond Aly obtuvo una Razón de Deuda Total de 7.83% lo que significa que el 7.83% del activo total es financiado por el pasivo total de la empresa. El sobrante es financiado por un capital propio. También, se considera a la razón de Apalancamiento, el cual es de 92.17% que quiere decir que la empresa se puede solventar sin ningún problema.

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Ecuador y Chile tienen una excelente relación comercial ya que mantienen vigente el Acuerdo de Complementación Económica ACE 65 el cual permite que la almendra sin cascara ingrese al país sin recargos adicionales a los gastos de importación preliminares.
- Después de California Chile es el mayor productor y exportador de almendra y en la actualidad existen cultivos altamente tecnificados los que nos ofrecen una mejor calidad del producto. Se considera que para las importaciones desde California existe un 10% de arancel por este motivo se escogió como socio comercial a Chile.
- Durante el análisis al cliente se determinó que la venta de Macarons en supermercados es una idea innovadora y Almond Aly sería pionera en industrializar este producto en el país.
- Mediante la investigación cualitativa se determinó que los usuarios si están dispuestos a pagar por un producto de lujo, además están dispuestos a cambiar su cultura de la hora del café con galletas tradicionales por la hora del té con Macarons franceses.
- La empresa Almond Aly puede acceder a un préstamo con la Corporación Financiera Nacional la cual ofrece brindar el préstamo a una tasa de 9,75% lo que le vuelve baja y accesible para la empresa.

- Se considera necesario contratar a un 1 obrero más por año por el incremento en ventas y para cumplir con el requisito de la ayuda de la ley de emprendedores la cual permite la devolución de impuestos.
- El experto en importaciones sugirió realizar la importación de almendra sin cascara cada seis meses ya que, aunque tiene una fecha de duración de 12 meses, Almond Aly debe mantener la frescura en sus productos, así como la calidad para no perder clientes.
- Se debe realizar publicidad por medio de Facebook, Instagram y YouTube para que los ecuatorianos se familiaricen con el nuevo producto. Se deberá realizar además una campaña de publicidad fuerte con degustaciones en supermercados y la promoción de por la compra de 2 cajas lleve 3 en el mes de abril que es el mes con las ventas más bajas durante el año.
- Se recomienda desarrollar ediciones especiales según las fechas importantes en el año para los ecuatorianos como Navidad o el Día de la Madre.
- Se toma en cuenta que si bien la inversión inicial es alta debido a la adquisición de maquinaria en el tercer año la empresa podrá vender lo suficiente para recuperar su inversión.
- Se recomienda la utilización de un organigrama funcional para la empresa, ya que son pocos empleados que operen las maquinas, los colaboradores desarrollaran una conciencia de responsabilidad en su trabajo y respeto hacia los usuarios que consumen el producto.
- Cabe recalcar que el éxito para Almond Aly recae en la producción a gran escala, ya que si bien el costo de producción es bajo los gastos operativos en la empresa son altos.
- En conclusión, en el Capítulo 7 del presente estudio se puede observar que el negocio es rentable y que ofrece un gran retorno a los inversionistas.

Referencias

- 29,5 años es la edad promedio de quienes habitan en Quito. (30 de Noviembre de 2015). Obtenido de El Telégrafo: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/quito/11/295-anos-es-la-edad-promedio-de-quienes-habitan-en-quito>
- 9 increíbles propiedades de las almendras. (25 de Octubre de 2018). Obtenido de Cuidado Medico: <https://www.elnuevoherald.com/noticias/finanzas/acceso-miami/cuidado-medico/article22498314.html>
- Aduana del Ecuador. (13 de Abril de 2012). Obtenido de Servicio Nacional de Aduana del Ecuador: <https://www.aduana.gob.ec/archivos/resoluciones/SENAE-DGN-2012-0140-RE.PDF>
- Agencia Nacional de regulacion, control y vigilancia sanitaria. (21 de Diciembre de 2015). Obtenido de <https://www.controlsanitario.gob.ec/inscripcion-de-notificacion-sanitaria-de-alimentos-procesados-fabricacion-nacional/>
- Agencia Nacional de Regulacion, Control y Vigilancia Sanitaria. (2018). Obtenido de Anexo 1: Guia de Requisitos para Registro Sanitario: https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/11/ie-d.1.1.-ali-01-a1_requisitos_rs_alimentos_nacionales.pdf
- ALMEVAL. (04 de Junio de 2018). Obtenido de <https://www.almeval.cl/>
- Alonso, J. M. (12 de Julio de 2018). Revista Rica. Obtenido de El almendro, una alternativa de consumo: <http://opiniones-y-experiencias.chil.org/post/el-almendro-una-alternativa-de-cultivo-jose-manuel-alonso-222796>
- Arboleda, M. (3 de Noviembre de 2015). Branding . Obtenido de Top Marcas del consumidor ecuatoriano: <https://brandingec.blogspot.com/2015/11/top-marcas-2015-del-ecuatoriano.html>

Area de Pymes. (20 de Enero de 2018). Obtenido de Ex Works:
<https://www.areadepymes.com/?tit=exw-ex-works-guia-de-incoterms-2010&name=Manuales&fid=em0bcab>

Asesor Aduanero. (01 de Marzo de 2018). Obtenido de Importaciones:
<http://www.asesoraduanero.com/importar-y-exportar.html>

Asociación Chilenuit. (2018). Obtenido de Almendra sin cáscara para compradores:
<http://www.chilenuit.cl/index.php?seccion=almendra#compradores>

Banco Central del Ecuador. (Diciembre de 2015). Obtenido de Tasas de Interes PYMES:
<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasaSInteres/TasasVigentes122015.htm>

Banco Central del Ecuador. (2018). Obtenido de Boletin Economico:
<https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica/>

Banco Central del Ecuador. (2019). Obtenido de Riesgo Pais Ecuador:
https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais

Banco Mundial. (2018). Obtenido de
<http://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TOTL>

Baquerizo, W. (24 de 03 de 2019). El Universo. Obtenido de Subirán impuestos:
<https://www.eluniverso.com/opinion/2019/03/24/nota/7246391/subiran-impuestos>

Barros, C. (20 de Agosto de 2017). El Universo. Obtenido de La galleta dulce cautiva mas el paladar: www.eluniverso.com

Betas by sector. (Enero de 2019). Obtenido de
http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

bilaterales, A. y. (25 de Octubre de 2018). Embajada de Chile en Ecuador. Obtenido de <https://chile.gob.cl/ecuador/relacion-bilateral/acuerdos-y-tratados-bilaterales>

Biscotti. (2018). Obtenido de Galletas artesanales: <https://biscottigalletas.com/quito-y-sus-lugares-bonitos/>

Calcula tu participacion en el mercado. (Abril de 2011). Obtenido de Entrepreneur: <https://www.entrepreneur.com/article/264164>

Campos, B. (2017). Escuela Retail Marketing. Obtenido de Conferencia Retail Gratuita: https://www.youtube.com/redirect?redir_token=0JyJ74LrcvVRJpTdJAasWEpwNFZ8MTU0MjU5OTM1MEAxNTQyNTEyOTUw&v=naieZb-F_mA&q=http%3A%2F%2Fescuelaretailmarketing.com%2Fconferencia%2F&event=video_description

Cereales, harinas, pastelería, productos sin gluten. (25 de Octubre de 2018). Obtenido de Superfoods Ecuador: <https://superfoodsecuador.com/categoria-producto/harinas-pasteleria-productos-sin-gluten/>

Chile Nut. (2017). Obtenido de Boletín de Almendra: <http://www.chilenut.cl/index.php?seccion=chilenut>

Chile Nut. (2018). Obtenido de <http://www.chilenut.cl/index.php?seccion=almendra>

Chile, G. d. (11 de Marzo de 2018). Ministerio de Relaciones Exteriores. Obtenido de Tratados Bilaterales: <https://chile.gob.cl/ecuador/relacion-bilateral/acuerdos-y-tratados-bilaterales>.

Chile, P. (21 de Febrero de 2015). Comercio Exterior Chile. Obtenido de https://www.prochile.gob.cl/wp-content/uploads/2011/06/Canal_Ecuador_Supermercados_2015.pdf

Chilenut. (2018). Asociación de Productores y Exportadores de Nueces de Chile. Obtenido de <http://www.chilenut.cl/index.php?seccion=almendra>

Chilenut. (2018). Asociacion de Productores y Exportadores de Nueces de Chile . Obtenido de <http://www.chilenut.cl/index.php?seccion=almendra>

Colombina. (2018). Obtenido de Colombina Internacional: <http://www.colombina.com/corporativo/>

Corporación El Rosado. (2019). Obtenido de Proveedores: <https://proveedores.elrosado.com/>

Corporación Financiera Nacional. (20 de Febrero de 2019). Obtenido de Comercio Exterior: <https://www.cfn.fin.ec/comercio-exterior/>

Corporacion La Favorita. (28 de Octubre de 2018). Obtenido de <http://www.supermaxi.com/catalogo/>

Corporación La Favorita. (2018). Obtenido de Proveedores: <http://www.corporacionfavorita.com/proveedores/cifras/>

Corporación la Favorita. (2019). Obtenido de Guía para Empresas interesadas en Proveer a Corporación Favorita: <http://www.corporacionfavorita.com/proveedores/guia-para-empresas-interesadas/>

Corporación La Favorita. (2019). Obtenido de <http://www.supermaxi.com/compra-inteligente/>

Corporacion La Favorita C.A . (01 de Septiembre de 2018). Obtenido de <https://www.cfavorita.ec/catalogo/pages/articulos/reporteArticulos.jsf?stb=FMfNi9ISmJU=&stb=SKhvwCs8Vjk=>

Cortez, E. (24 de Enero de 2017). Administra Bien. Obtenido de Oportunidades y amenazas (Análisis externo): <https://www.administrabien.com/oportunidades-y-amenazas-analisis-externo-matriz-efe/>

Crece Negocios. (20 de Junio de 2017). Obtenido de Demanda potencial: <https://www.crecenegocios.com/como-hallar-la-demanda-potencial/>

- Crece Negocios. (2018). Obtenido de Hallando la demanda del mercado: <https://www.crecenegocios.com/como-hallar-la-demanda-potencial/>
- CYRIL. (2018). Obtenido de Macarrons: <http://www.cyril-boutique.com/macarrones/>
- Cyril Boutique . (28 de Febrero de 2018). Obtenido de <http://www.cyril-boutique.com/>
- Datos Macro. (2017). Obtenido de Comparar economía países: Ecuador vs Chile: <https://datosmacro.expansion.com/paises/comparar/ecuador/chile?sector=Importaciones+de+Mercanc%C3%ADas&sc=XE84#tbl>
- Destino Negocio. (24 de Julio de 2017). Obtenido de Qué es market share y cómo beneficia a tu empresa: <https://destinonegocio.com/emprendimiento/que-es-market-share-y-como-beneficia-a-tu-empresa/>
- Dominguez, J. I. (28 de Marzo de 2018). La Tercera. Obtenido de Es tiempo de potenciar la agricultura chilena y el territorio rural: <https://www.latercera.com/opinion/noticia/tiempo-potenciar-la-agricultura-chilena-territorio-rural/114554/>
- Economía y Finanzas Internacionales. (28 de Noviembre de 2016). Obtenido de Proteccionismo en el Ecuador: <http://puceae.puce.edu.ec/efi/index.php/economia-internacional/14-competitividad/201-proteccionismo-en-el-ecuador>
- Economipedia. (2018). Obtenido de Mercado Relevante: <https://economipedia.com/definiciones/mercado-relevante.html>
- Ecuador En Cifras. (04 de Mayo de 2016). Obtenido de Estructura Empresarial: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Infografias-INEC/2018/Estructural_Empresarial.pdf
- Ecuador, M. d. (31 de Octubre de 2018). Ecomex 360. Obtenido de <https://ecomex.net/es/aranceles/subpartidas/918/>

- EKOS. (20 de Enero de 2017). Obtenido de Guía de negocios:
<http://www.ekosnegocios.com/empresas/Resultados.aspx?ids=245&+pasteles+y+pastas>
- Ekos. (17 de Noviembre de 2018). Obtenido de Marcas mas recordadas por categorias:
<http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=6570>
- Ekos, R. (06 de Febrero de 2018). Ekos. Obtenido de Industria de alimentos y bebidas: la mayor industria del país:
www.ekosnegocios.com/negocios/articulo
- El Comercio. (2017). Obtenido de Habitros de consumo del país:
<https://www.elcomercio.com/actualidad/etiquetas-semaforo-cambian-habitos-consumo.html>
- El Comercio. (15 de Julio de 2018). Obtenido de En la capital, el pan es el lider de la mesa: <https://www.elcomercio.com/actualidad/capital-pan-lider-mesa.html>
- El Telegrafo. (29 de Octubre de 2018). Obtenido de Mas de 4 mil negocios se deducan a la panaderia:
<https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/mas-de-4-mil-negocios-panaderia>
- EL UNIVERSO. (17 de Mayo de 2018). Obtenido de Lenín Moreno: La cuadratura del socialismo del siglo pasado, definitivamente hay que abandonarla:
<https://www.eluniverso.com/noticias/2018/05/17/nota/6764235/lenin-moreno-cuadratura-socialismo-siglo-pasado-definitivamente-hay>
- Enriquez, C. (17 de Abril de 2017). Lideres. Obtenido de Los alimentos que más gasto generan son pan, arroz y gaseosas:
<https://www.revistalideres.ec/lideres/alimentos-gasto-comercio-consumo-supermercados.html>

- Enríquez, C. (17 de Abril de 2017). Líderes. Obtenido de Los alimentos que más gasto generan son pan: <https://www.revistalideres.ec/lideres/alimentos-gasto-comercio-consumo-supermercados.html>
- Estupinan, V. (14 de Agosto de 2017). Ministerio de Salud Pública. Obtenido de <https://www.salud.gob.ec/arcsa-simplifica-tramites-para-la-industria-de-alimentos/>
- Expreso. (26 de Abril de 2015). Obtenido de Entrar a supermercados. El desafío de pequeñas firmas.: https://www.expreso.ec/vivir/entrar-a-supermercados-BTGR_7847624
- Falconi, L. M. (9 de Julio de 2018). Negocios Rentables. Obtenido de Cómo montar una fábrica de galletas: paso a paso: <https://muchosnegociosrentables.com/montar-una-fabrica-de-galletas/>
- Feedback Networks. (2018). Obtenido de Calcular la muestra correcta: <https://www.feedbacknetworks.com/cas/experiencia/sol-preguntar-calculador.html>
- Food News Latam . (14 de Julio de 2017). Obtenido de Automatización y productividad para crecer: <http://www.foodnewslatam.com/paises/75-brasil/7147-automatizaci%C3%B3n-y-productividad-para-crecer.html>
- Giacometti, G. (29 de Noviembre de 2015). Líderes. Obtenido de 48000 toneladas de harina consume el país: <https://www.revistalideres.ec/lideres/consumo-harina-ecuador-toneladas-molinos.html>
- Gobierno de Chile. (03 de Noviembre de 2017). Obtenido de Tratados Comerciales: <https://www.aduana.cl/aduana/site/artic/20100810/pags/20100810123100.html>
- Gonzales, A. (13 de Agosto de 2018). PERFIL. Obtenido de Qué es el Riesgo País, y por qué aumenta. : <https://www.perfil.com/noticias/economia/que-es-el-riesgo-pais-y-cuales-son-las-razones-por-las-que-aumenta.phtml>

Heladerías Corfu. (08 de Julio de 2018). Obtenido de <https://corfuecuador.com/>

IANSER. (07 de Julio de 2018). Obtenido de <https://ianser.ec/endulzantes/724-azucar-impalpable.html>

Índice de precios al consumidor IPC. (Diciembre de 2018). Obtenido de Ecuador en cifras: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2018/Diciembre-2018/01%20ipc%20Presentacion_IPC_dic2018.pdf

INEC. (2017). Obtenido de (INEC, 2017)

INEC. (25 de Julio de 2017). El Telegrafo. Obtenido de Reporte sobre la clase Media Latinoamericana del Banco Mundial: 29,5 años es la edad promedio de quienes habitan en Quito

INEC. (2018). Obtenido de Nivel Socioeconómico: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-estratificacion-del-nivel-socioeconomico/>

INEC. (2018). Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Poblacion_y_Demografia/Proyecciones_Poblacionales/PROYECCION_POR_EDADES_PROVINCIAS_2010-2020_Y_NACIONAL_2010-2020.xlsx

INEC. (16 de Enero de 2019). Obtenido de Boletín Técnico: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2018/Diciembre-2018/Boletin%20tecnico%20de%20empleo%20diciembre%202018.pdf>

INEC. (Enero de 2019). Obtenido de Proyección por edades: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Poblacion_y_Demografia/Proyecciones_Poblacionales/PROYECCION_POR_EDADES_PROVINCIAS_2010-2020_Y_NACIONAL_2010-2020.xlsx

Investing.com. (Junio de 2019). Obtenido de S&P 500 (SPX): <https://www.investing.com/indices/us-spx-500>

- ITC. (2019). Obtenido de Imports and Exports: <https://www.trademap.org/Index.aspx>
- Jácome, E. (15 de Julio de 2018). El Comercio. Obtenido de En la capital, el pan es líder de la mesa. : <https://www.elcomercio.com/actualidad/capital-pan-lider-mesa.html>
- Jacome, E. (15 de Julio de 2018). El Comercio . Obtenido de La Industria Panificadora: <https://www.elcomercio.com/actualidad/capital-pan-lider-mesa.html>.
- Jácome, E. (15 de Julio de 2018). En la capital, el pan es el líder de la mesa. Obtenido de El Comercio: <https://www.elcomercio.com/actualidad/capital-pan-lider-mesa.html>
- Jodar, C. (02 de Julio de 2018). AINIA. Obtenido de Snacknificación: un nuevo concepto de consumo : <https://www.ainia.es/tecnoalimentalia/consumidor/snacks-nuevo-concepto-consumo/>
- Jones, G. (2008). Teoría Organizacional. México: PEARSON.
- La Universal. (2019). Obtenido de Matilde Vicenzi: <http://universalproductspr.com/index.php/es-es/shop/galletas/lace-up-boots-detail>
- La Vanguardia. (01 de 02 de 2018). Obtenido de Datos básicos y evolución política de Ecuador: <https://www.lavanguardia.com/politica/20180201/44452167524/datos-basicos-y-evolucion-politica-de-ecuador.html>
- Lambin. (2013). Dirección de Marketing. Buenos Aires, Argentina: Mc Graw Hill.
- Lambin. (2013). Dirección de Marketing.
- Lambin, J. J. (2003). Marketing Estratégico. Esic .
- Le Petite Patisserie. (01 de Abril de 2018). Obtenido de <http://www.lapetitepatisserie.com.ec/>

Le Petite Patisserie. (2018). Obtenido de Catering y Eventos:
<http://www.lapetitepatisserie.com.ec/>

Levapan. (18 de Agosto de 2018). Obtenido de
<http://www.levapan.com.ec/portfolio-item/azucar-impalpable-la-reposterita/>

Levapan. (2018). Obtenido de <http://www.levapan.com.ec/productos/>

Life Choice. (06 de Agosto de 2018). Obtenido de <http://lifechoice.ec/>

Longares, O. (20 de Agosto de 2018). Las 5 fuerzas de Porter. Obtenido de
<http://activaconocimiento.es/las-cinco-fuerzas-de-porter/>

macro, D. (14 de Octubre de 2018). Expansion. Obtenido de Doing Business:
<https://datosmacro.expansion.com/negocios/doing-business/ecuador>

Malhotra, N. (2015). Investigación de mercados. Pearson.

Management, E. E. (29 de Junio de 2017). Que es el mapa de procesos?
Obtenido de <http://www.escuelamangement.eu/direccion-general-2/4143>

Marchetti, P. (08 de Enero de 2019). Emol. Economía. Obtenido de
Exportaciones chilenas no cobre batieron récords en 2018: Brillaron cerezas,
salmones, arándanos y ciruela:
<https://www.emol.com/noticias/Economia/2019/01/08/933554/Comercio-exterior-y-exportaciones-no-cobre-cierran-2018-batiendo-records-Cerezas-superaron-los-US1000.html>

Mi mercado en línea. (03 de Febrero de 2018). Obtenido de
https://mimercadoenlinea.ec/326-galletas?id_category=326&n=69

Mi mercado en línea. (2018). Obtenido de Galletas: <https://mimercadoenlinea.ec/>

Ministerio de relaciones Exteriores. (2018). Obtenido de Pro Chile:
<https://www.prochile.gob.cl/>

- Ministerio de Salud Publica . (05 de Mayo de 2018). Obtenido de http://instituciones.msp.gob.ec/dps/pichincha/images/stories/requisitos_nuevos_2012_revisado1_final1.pdf
- Ministerio de Salud Publica. (2019). Obtenido de Etiquetado de Alimentos: <https://www.salud.gob.ec/campana-etiquetado/>
- Morgan, J. (2018). La Republica . Obtenido de Chile, Peru, y Uruguay tienen el menor riesgo país: <https://www.larepublica.co/globoeconomia/chile-peru-y-uruguay-tienen-el-menor-riesgo-pais-en-el-indice-de-jp-morgan-2593400>
- Navarro, J. (s.f.). COFECE. Obtenido de Investigación de mercados : http://fldm.edu.mx/libreintercambio/documentos/seminario/1/Mercado%20Relevante_INZ.pdf
- Nielsen. (2018). Obtenido de Ventas globales snacks: <https://www.nielsen.com/pr/es/press-room/2014/ventas-globales-snacks.html>
- Orellana, G. (16 de Octubre de 2018). La República. Obtenido de El nuevo modelo económico: <https://www.larepublica.ec/blog/opinion/2017/10/16/nuevo-modelo-economico/>
- Ortiz, M. (16 de Junio de 2017). El Comercio. Obtenido de Datos: Poblacion Ecuatoriana: <https://www.elcomercio.com/opinion/datos-poblacion-ecuatoriana-inec-opinion.html>
- Osterwalder, A. (2014). Business Model Canvas.
- Paguay, G. (12 de Junio de 2018). Una nueva planta en la industria panadera. Obtenido de Lideres: www.revistalideres.ec/lideres/industria-panaderia-pasteleria-inversion-productos.html
- Peru Retail. (10 de Mayo de 2017). Obtenido de Principales tendencias de consumo masivo en Ecuador para el 2017: <https://www.peru->

retail.com/principales-tendencias-consumo-masivo-ecuador-para-este-2017/

Portal, Santander. (Abril de 2019). Obtenido de Chile: Política y economía: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/chile/politica-y-economia>

Presidencia de la República del Ecuador. (18 de Enero de 2019). Obtenido de La Ley de Fomento Productivo beneficia a emprendedores: <https://www.presidencia.gob.ec/la-ley-de-fomento-productivo-beneficia-a-emprendedores/>

Pro Ecuador. (10 de Agosto de 2017). Obtenido de Perfil Logístico de Chile: file:///C:/Users/FX%20XTREME/Downloads/PROEC_PL2017_CHILE_A_GOSTO.pdf

Ramírez, A. (7 de Diciembre de 2018). Informa BTL. Obtenido de ¿Qué es el market share y cómo se calcula?: <https://www.informabtl.com/que-es-el-market-share-y-como-se-calcula/>

Red Bakery. (s.f.). Obtenido de Grandes avances en tecnología para hacer galletas: <http://www.redbakery.cl/mercados-y-tendencias/tecnologia-y-procesos/branding/grandes-avances-en-tecnologia-para-hacer-galletas-410/>

Resumen ejecutivo de un plan de marketing. (2017). Obtenido de Emprende Pyme: <https://www.emprendepyme.net/resumen-ejecutivo-de-un-plan-de-marketing.html>

Retail Software. (10 de Mayo de 2017). Obtenido de Conozca las principales tendencias del consumo masivo en Ecaudor para este 2017: <http://rp3.com.ec/conozca-las-principales-tendencias-del-consumo-masivo-en-ecuador-para-este-2017/>

Revista Lideres. (24 de Abril de 2017). Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/tres-locales-plan-panificadora-ambato.html>

- Riquelme, M. (Junio de 2015). Las 5 Fuerzas de Porter. Obtenido de Clave para el Éxito de la Empresa: <https://www.5fuerzasdeporter.com/>
- Santander. (2018). Obtenido de Chile: Política y Economía: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/chile/politica-y-economia>
- Santander, B. (Julio de 2018). Santander Trade Portal . Obtenido de Chile: Exportación de Productos: <https://es.portal.santandertrade.com/gestionar-embarques/chile/exportacion-de-productos>
- Scott, I. R. (1 de Agosto de 2018). Industria Alimenticia. Obtenido de Informe anual de snacks y panificación 2018: <https://www.industriaalimenticia.com/articles/89491-informe-anual-de-snacks-y-panificacion-2018>
- SECOA. (20 de Abril de 2010). Obtenido de INVESTIGACIÓN DE MERCADOS: <http://www.contactopyme.gob.mx/promode/invmdo.asp>
- SENAE. (28 de Enero de 2019). Obtenido de Para importar: <https://www.aduana.gob.ec/para-importar/>
- SENAE. (05 de 05 de 2019). Reglamento del Copci. Obtenido de Regímenes Aduaneros: <https://www.aduana.gob.ec/regimenes-aduaneros/>
- Servicio Nacional de Derechos Intelectuales. (s.f.). Obtenido de Propiedad Intelectual: <https://www.propiedadintelectual.gob.ec/propiedad-intelectual/>
- Servicios al exportador. (2010). Obtenido de Guía de Mercado Ecuador : <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/fichapais/84303237rad71561.pdf>
- Servicios al exportador. (2018). Obtenido de Guía de Requisitos de Acceso de Alimentos a Ecuador: <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/230774758radF557D.pdf>

- Socialismo del Siglo XXI en el Ecuador. (28 de 03 de 2017). Obtenido de <https://www.monografias.com/trabajos78/socialismo-siglo-xxi-ecuador/socialismo-siglo-xxi-ecuador2.shtml>
- Solunion. (2019). Obtenido de Riesgo Pais de Chile : <https://www.solunion.cl/boletin-riesgo-pais/>
- SRI. (2018). Obtenido de Clasificación de empresas: <http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/metodologias/CIU%204.0.pdf>
- SRI. (28 de Febrero de 2018). Servicio de Rentas Internas Ecuador. Obtenido de CIUU: <http://descargas.sri.gov.ec/download/excel/CIU3.xls>
- SRI. (05 de Enero de 2019). Obtenido de Ley Orgánica para el Fomento Productivo, Atracción de Inversiones, Generación de Empleo y Estabilidad y Equilibrio Fiscal: <http://www.sri.gob.ec/web/guest/ley-organica-fomento-productivo>
- Superintendencia de Compañías. (2019). Obtenido de Portal de Información: http://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portaldeinformacion/consulta_cia_menu.zul
- Superintendencia de Compañías. (30 de Octubre de 2018). Obtenido de Portal de informacion/ Compañías por actividad economica: Elaboración de pan y otros productos de panadería secos: pan de todo tipo, panecillos, bizcochos, tostadas, galletas, etcétera, incluso envasados
- Telegrafo, E. (18 de Mayo de 2018). Riesgo Pais. Obtenido de JP. Morgan : <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/riesgo-pais-ecuador-richard-martinez>
- Terán, E. (30 de Mayo de 2016). El Comercio. Obtenido de Los Snacks con toques y sabor cañari tienen su vitrina en Quito: <https://www.elcomercio.com/sabores/snacks-quito-empresa-tarpuy-intercultural.html>

- The Money Converter. (2019). Obtenido de Cambio de Dolar Americano a Peso Chileno: <https://themoneyconverter.com/ES/USD/CLP.aspx>
- Torres, S. X. (3 de Agosto de 2017). Pan Caliente. Obtenido de Tradicion panadera en Ecuador: El sabor en su maxima expresion.: <http://www.revistapancaliente.co/amasa-colombia/tradicion-panadera-en-ecuador-el-sabor-en-su-maxima-expresion/>
- Trade Map. (01 de Enero de 2017). Obtenido de Comparar aranceles: <https://www.macmap.org/QuickSearch/CompareTariffs/CompareTariffsResults.aspx?product=080212&country=218&isimporter=1>
- Valda, J. C. (04 de Enero de 2018). Grandes Pymes. Obtenido de Estructura Empresarial: <https://www.grandespymes.com.ar/2010/12/30/conceptos-sobre-la-estructura-organizacional/>
- Veintimilla, A. B. (2017). El Comercio. Obtenido de Los dulces argentinos se saborean en Quito: <https://www.elcomercio.com/tendencias/alfajor-argentina-ecuador-dulces-chocolates.html>
- Ventas. (2018). Obtenido de Life Chice: <http://lifechoice.ec/productos#>
- Welsch, N. (30 de Marzo de 2017). Pastry School. Obtenido de Macarons: historia y curiosidades: <https://www.nwpastryschool.com/recetas/macarons-historia-y-curiosidades/>
- Wikipedia. (2017). Obtenido de Chile: <https://es.wikipedia.org/wiki/Chile#Pol%C3%ADtica>
- Ycaza, I. (2017). Revista Clave . Obtenido de Le Petite Patisserie et Chocolat : <https://claveturismo.com/es/la-petite-patisserie-et-chocolat/>

Anexos

Anexo 1: Comparación de valores nutricionales de almendra

Variable	Almendra chilena	Almendra ecuatoriana
Proteína	21.22g	2g
Vitaminas	B1 0.21mg, B2 1.014mg, B3 3.385mg, B6 0.143mg	
Minerales	Calcio 264mg, Hierro 3.72mg, Magnesio 268mg, Fosforo 484mg, Potasio 705mg, Sodio 1mg, Zinc 3.08mg	Calcio 3.5mg, Hierro 3mg
Fibra dietética	12.2g	1.25g

(Chile Nut, 2018), (Ventas, 2018)

Anexo 2: Requisitos de importación del Ecuador

Para desaduanar la mercancía es necesario obtener los siguientes documentos:

- Original o copia del Documento de Transporte
- Factura Comercial
- Declaración Andina de Valor
- Original del documento Único de Importación
- Póliza de seguros expedida de conformidad con la Ley
- Certificado de Origen
- Documento que sustente el cumplimiento de las normas técnicas INEN
- Documentos de control previo
- Declaración Aduanera Única (DAU), Elaborada por el Agente de Aduana
(Servicios al exportador, 2018)

Anexo 3: Semáforo para galletas Macarons

INFORMACIÓN NUTRICIONAL		
Macarons, Marca: Almond Aly		
Tamaño por porción	15 g	
Porción por envase	8	
Cantidad por porción		
Energía (Calorías)...kJ	334	80 (Kcal)
Energía de grasa (Calorías de grasa)...kJ	147	35 (Kcal)
		% Valor diario
Grasa Total	4 g	6%
Acidos grasos saturados	1 g	5%
Acidos grasos - trans	0 g	
Acidos grasos mono insaturados	1.5 g	
Acidos grasos poli insaturados	1.5 g	
Colesterol	0 mg	
Sodio	10 mg	0%
Carbohidratos Totales	8 g	3%
Fibra	0 g	0%
Azúcares Totales	7 g	
Proteína	2 g	4%
Los porcentajes de Valores Diarios están basados en una dieta de 8380 kJ (2000 calorías).		



Anexo 4: Comparación entre Requisitos para ingresar a Corporación La Favorita y Corporación El Rosado

Variable	Corporación La Favorita	Corporación El Rosado
Ser persona natural o jurídica residente en el país		X
RUC	X	X
Documento operativo de elaboración		X
Inventario		X
Plan de publicidad	X	
Muestra	X	
Catálogo	X	
Nombre de otros establecimientos en los que se vende el producto	X	
Fecha de salida al mercado	X	
Volumen de ventas	X	X
Copia de registros sanitarios	X	X

(Corporación La Favorita, 2019). (Corporación El Rosado, 2019).

Anexo 5: Video de Grupo Focal:

<https://drive.google.com/open?id=1bM9S2b576wet258Buns72Ywh8ZpZI5a1>

Anexo 6: Videos de entrevistas a expertos:

https://drive.google.com/open?id=11srhpotUuPysO4ckg_RYML7nI1GU6WVp

<https://drive.google.com/open?id=1F3rpgUcd9cLHXKfrZy3zICUWcbZsZOZs>

Anexo 7: Preguntas de la encuesta

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScdD_1DnZhUA3bDU5G17

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScdD_1DnZhUA3bDU5G17/MO8cdUYUvyGuOnWiRfI94iX8rj0iQ/viewform?usp=sf_link

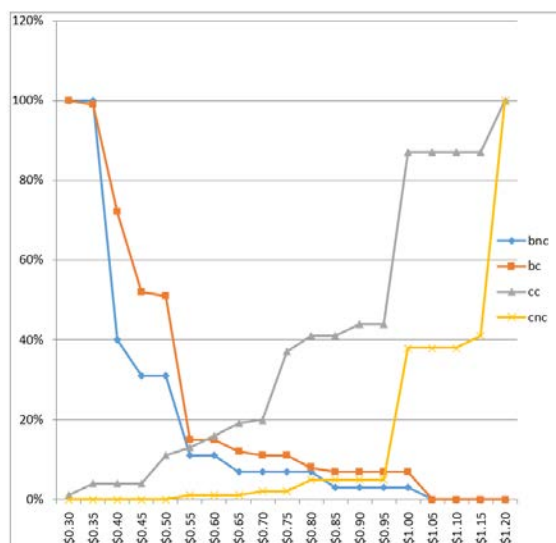
Anexo 8: Tablas de Contingencia

Características de los macarons	Intención de compra Totalmente desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total, general
Otros	2,86%	0,00%	0,00%	0,00%	2,86%
Sabores variados	0,00%	5,71%	27,14%	21,43%	54,29%
Sabores fuera de lo común	0,00%	0,00%	11,43%	11,43%	22,86%
Colores fuertes	0,00%	1,43%	4,29%	14,29%	20,00%
Total, general	2,86%	7,14%	42,86%	47,14%	100,00%

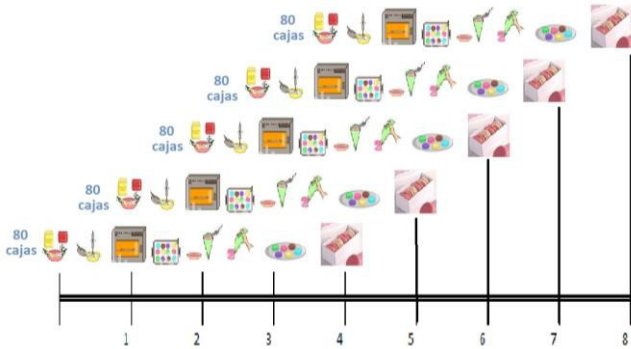
Marcas de galletas favoritas	Lugar de compra de Macarons Otro	Supermercados	Bar estudiantil	Farmacia	Tiendas locales	Total, general
Otro	2,86%	15,71%	0,00%	2,86%	1,43%	22,86%
Macarons	0,00%	25,71%	0,00%	0,00%	11,43%	37,14%
Añajores argentinos	0,00%	1,43%	0,00%	0,00%	1,43%	2,86%
Galletas almendra	0,00%	7,14%	1,43%	0,00%	1,43%	10,00%
Total, general	2,86%	62,86%	2,86%	2,86%	28,57%	100,00%

Medios de Promoción para Macarons	Tendencias fitness SI	NO	Total, general
Otro	1,45%	1,45%	2,90%
Facebook	17,39%	30,43%	47,83%
YouTube	1,45%	2,90%	4,35%
Twitter	2,90%	2,90%	5,80%
WhatsApp	2,90%	8,70%	11,59%
Periodicos	2,90%	0,00%	2,90%
Televisión	0,00%	17,39%	17,39%
Degustaciones en supermercados	4,35%	2,90%	7,25%
Total, general	33,33%	66,67%	100,00%

Anexo 9: Precios por Van Westendorp



Anexo 10: Capacidad productiva de Almond Aly



Anexo 11: Propuesta de valor

Característica	Propuesta de Valor
Sabor	Ofrecer a los usuarios sabores variados en un solo empaque. El sabor debe ser excelente brindando una experiencia gastronómica al cliente.
Calidad	Las galletas deberán llegar siempre frescas y perfectas al consumidor final.
Asequibilidad	Los usuarios podrán encontrar las cajas de Macarons en los principales supermercados del país.
Precio	Se considera que el precio por Macaron de la competencia es de \$1.00, en comparación con el producto del presente Plan de Negocios que ofrece Macarons a un precio accesible de \$0.85 centavos, ya que son realizados con almendra importada la cual reduce costos de materia prima.

Anexo 12: Modelo Canvas

Socios Clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con el cliente	Segmentos clave												
Proveedor de almendra chilena Proveedor de huevos Proveedor de azúcar blanca Proveedor de azúcar impalpable (Levapan) Proveedor de chocolate blanco (Cober Choc de La fabril) Proveedor de glucosa Proveedor de gelatina sin sabor Proveedor de esencias	Negociación y compra de almendra sin cascara chilena Compra de materia prima Control de calidad de Materia Prima Producción Control de calidad del producto Empaquetado y etiquetado Distribución Recursos Clave Almendra chilena Receta Operarios Administrativos Fabrica Maquinaria	"Macarons by Almond Aly" ofrece a los usuarios una experiencia gastronómica en 8 galletas de sabores variados. Manteniendo un producto de excelente calidad, a un precio menor que el del mercado. Comercializándolo en los principales supermercados del país.	Creación de una aplicación en la cual los clientes puedan dar una sugerencia a cambio de promociones. Canales de distribución Canal indirecto Venta por medio de los principales supermercados de Quito	Personas que viven en Quito y prefieren adquirir sus víveres en supermercados. Con edades entre 25 y 65 años, que prefieran consumir galletas a otros derivados de pastelería y panadería en desayunos, meriendas y en eventos especiales.												
Estructura de costos <table border="1"> <thead> <tr> <th>VARIABLES</th> <th>Fijos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Importación de almendra</td> <td>Operador Logístico</td> </tr> <tr> <td>Adquisición de la almendra</td> <td>Arriendo</td> </tr> <tr> <td>Demás materia prima</td> <td>Sueldos</td> </tr> <tr> <td>Empaque y etiqueta</td> <td>Servicios básicos</td> </tr> <tr> <td>Comisión de supermercados</td> <td>Publicidad</td> </tr> </tbody> </table>		VARIABLES	Fijos	Importación de almendra	Operador Logístico	Adquisición de la almendra	Arriendo	Demás materia prima	Sueldos	Empaque y etiqueta	Servicios básicos	Comisión de supermercados	Publicidad	Fuente de ingresos Venta de Macaron por medio de los principales supermercados de Quito. Se propondrá un empaque de 8 unidades a un precio de \$5.25.		
VARIABLES	Fijos															
Importación de almendra	Operador Logístico															
Adquisición de la almendra	Arriendo															
Demás materia prima	Sueldos															
Empaque y etiqueta	Servicios básicos															
Comisión de supermercados	Publicidad															

Anexo 13: Costo de Materia Prima

Producción de una caja de 8 Macarons.									
Materia prima directa	Precio de Insumo por kilo	Gramos por receta	Gramos de insumo por unidad	Costo de insumo por gramo	Costo de insumo por unidad	Cant. Unidades por caja	Cantidad de gramos por caja	Porcentaje de insumo por unidad	Costo total de insumo por caja de 8 unidades
Almendra sin cáscara	7.76814	275	5.5	0.0077	\$0.04	8	44	0.20117	\$0.34
Azúcar blanca	1.05	210	4.2	0.0010	\$0.00	8	33.6	0.15362	\$0.04
Azúcar impalpable	2.21	250	5	0.0022	\$0.01	8	40	0.16288	\$0.09
Huevos	3.333	360	7.2	0.0033	\$0.02	8	57.6	0.26335	\$0.19
Colorante	7.65	1	0.02	0.0076	\$0.00	8	0.16	0.00073	\$0.00
Saborizante	7.73	1	0.02	0.0077	\$0.00	8	0.16	0.00073	\$0.00
Chocolate blanco	13.6	200	4	0.0136	\$0.05	8	32	0.14631	\$0.44
Crema de leche	4.31	50	1	0.0043	\$0.00	8	8	0.03658	\$0.03
Glucosa	4.5	10	0.2	0.0045	\$0.00	8	1.6	0.00732	\$0.01
Gelatina sin sabor	20.22	10	0.2	0.0202	\$0.00	8	1.6	0.00732	\$0.03
Materia prima indirecta									
	Precio de 1000 unidades				Costo de insumo por unidad				Costo total por caja
Empaque	400				\$0.05	8			\$0.40
Corrugado	100				\$0.01	8			\$0.10
Embalaje	40				\$0.01	8			\$0.04
Sorbato de potasio	1				\$0.00	8			\$0.00
Peso total			27.34						\$1.71
					COSTO DE MATERIA PRIMA				

Anexo 14: Requisitos para el registro sanitario de galletas "Macarons"

- Peso neto del producto, peso por todas las unidades
- RUC- (Actividad de Pastelería y Panadería)
- Formulación de relleno
- Formulación de galletas Macarons
- Etiqueta (Arte)
- Tabla nutricional y semáforo con proforma adjunta.
- Proceso de elaboración con tiempos y temperaturas
- Ficha técnica del empaque (Agencia Nacional de Regulacion, Control y Vigilancia Sanitaria, 2018)

Anexo 15: Logo de la empresa y empaque del producto





Anexo 16: Presupuesto de Marketing

AÑO	2020	2021	2022	2023	2024
Publicidad digital					
Página web	\$ 350.00	0	0	0	0
Herramienta de ventas (portafolio)	\$ 40.00	0	0	0	0
Contenido fotográfico para portafolio	\$ 50.00	0	0	0	0
Facebook contenido	\$ 1,600.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00
YouTube Contenido	\$ 1,300.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00
Facebook Pauta	\$ 1,550.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00
YouTube Pauta	\$ 950.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00
Honorarios ejecutivos de cuentas	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00
Promociones					
Counters	\$ 600.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Insumos para degustación	\$ 86.62	\$ 136.04	\$ 157.19	\$ 167.79	\$ 164.71
Personal para degustación	\$ 228.00	\$ 228.00	\$ 228.00	\$ 228.00	\$ 228.00
Uniforme para personal	\$ 225.00	\$ 225.00	\$ 225.00	\$ 225.00	\$ 225.00
Promoción compre 2 lleve 3	\$ 1,933.41	\$ 5,373.75	\$ 4,562.58	\$ 5,925.89	\$ 15,006.18
TOTAL, GASTO ANUAL EN PUBLICIDAD	\$ 10,113.03	\$ 11,362.79	\$ 10,572.77	\$ 11,946.68	\$ 21,023.89

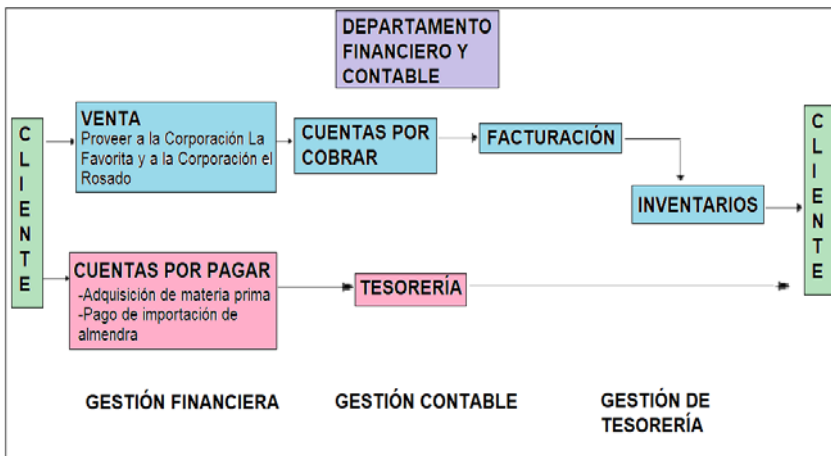
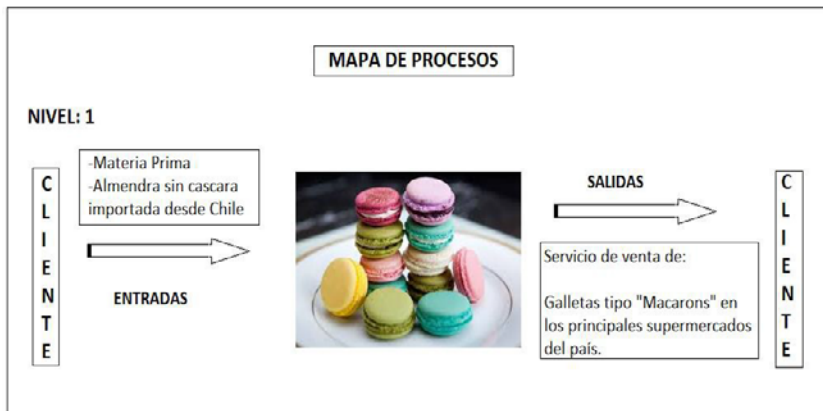
Anexo 17: Cadena de valor

<p>Infraestructura Empresarial: Almond Aly contará con una planta productiva de Macarons en la cual existirá el área destinada para oficinas de los colaboradores administrativos de la empresa.</p>				
<p>Gestión de Recursos humanos: Se seleccionará minuciosamente al personal para las vacantes necesarias para la empresa. En colaboración, se deberá ejecutar el proceso de contratación del personal, posteriormente una inducción, una capacitación manteniendo un constante desarrollo de los empleados.</p>				
<p>Desarrollo de tecnología: La compañía debe cuidar de tres áreas relacionadas con el desarrollo de tecnología. En primer lugar, se considera al área de investigación de mercado la cual se encarga de estar a la vanguardia de las tendencias de los usuarios. Después, se considera al área de Innovación y Renovación, la cual se basa en los estudios del área de Investigación de mercado con el objetivo de crear nuevos productos y empaques. Por último, se toma en cuenta al control de calidad percatándose de que los productos mantengan satisfechos a los clientes al mantener altos estándares de producción.</p>				
<p>Adquisiciones: Esta área de la empresa analiza y selecciona los mejores proveedores extranjeros para la importación de la almendra sin cáscara, y nacionales para la demás materia prima necesaria para la producción.</p>				
<p>Logística Interna: -Recepción y almacenamiento de la almendra sin cáscara. -Recepción y almacenamiento de huevos, sorbato de potasio, saborizantes, azúcar, chocolates blancos y colorantes.</p>	<p>Operaciones: -Recepción de las materias primas en la planta. -Empaquetado de las galletas. -Empaquetado exterior de las cajas.</p>	<p>Logística externa: -El producto terminado y debidamente empaquetado se entregará a las bodegas de los supermercados en donde se venderán.</p>	<p>Marketing y Ventas: -Almond Aly brindará a los usuarios promociones como compre 2 y lleve 3 o compre 8 macarons y lleve 10.</p>	<p>Post Venta: -Se implementará una aplicación para controlar el servicio post venta en la cual los usuarios podrán canjear su opinión por promociones.</p>

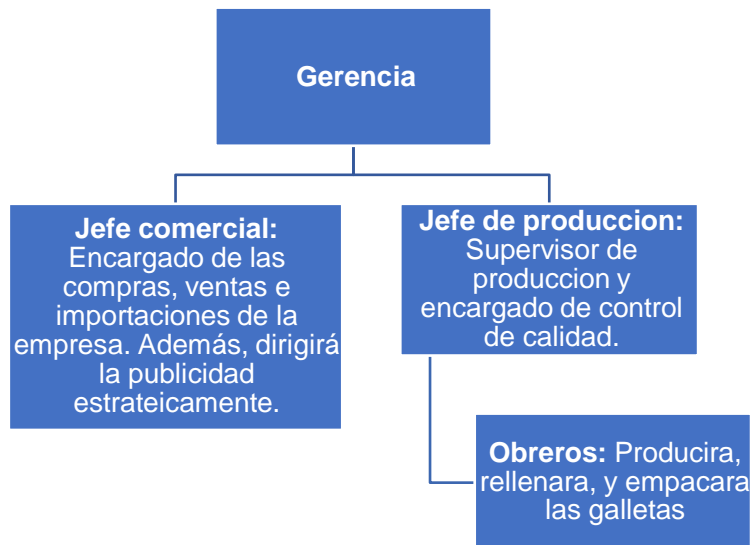
Anexo 18 Proceso Productivo

Proceso Productivo			
Fase	Operación	Descripción	Tiempo Horas-Minutos
1	Preparación de la harina de almendra	Receptar la almendra sin cáscara importada y moler con un triturador industrial hasta lograr la harina de almendra. Pesar 275 gramos y cernir la harina de almendra para lograr que los Macarons obtengan una textura lisa.	15 min
2	Elaborar merengue	Pesar 200 gramos de claras de huevo y batir con una batidora semi industrial hasta que lleguen a un punto de nieve. Agregar poco a poco sin dejar de batir rápidamente con la batidora 210 gramos de azúcar blanca. Agregar 1 gramo de sorbato de potasio.	10 min
3	Mezclar ingredientes secos	Juntar la harina de almendra con 250 gramos de azúcar impalpable	2 min
4	Mezclar ingredientes secos con merengue	Con movimientos envolventes y una espátula suave de preferencia de silicona emulsionar la mezcla del azúcar impalpable con la harina de almendra y con el merengue. Agregar 2 gramos del colorante del color deseado.	4 min
5	Precalentar el horno	A 200 grados centígrados.	1 min
6	Mangueado	Preparar bandejas para el horno junto con las planchas de silicona (que facilitan desmoldar las galletas. Colocar la mezcla de Macarons en mangas pasteleras y manguear la mezcla con el objetivo de lograr galletas de 4.5 centímetros de diámetro. Golpear la bandeja con la mezcla mangueada 5 minutos.	20 min
7	Hornear	Introducir las bandejas con la mezcla de galletas al horno precalentado.	1 hora.
8	Elaboración de relleno	Agregar 200 gramos de chocolate blanco y agregar 50 gramos de crema de leche, 1 gramo de colorante, 1 gramo de sorbato de potasio, 5 gramos de gelatina sin sabor, y 4 yemas de huevo y cocinar a baño maría por.	15 min
9	Enfriamiento	Dejar enfriar las galletas salidas del horno y el relleno.	40 min
10	Ensamblado de las galletas	Desmoldar las galletas de los moldes y rellenar a cada una con 5 gramos de relleno para juntarlas.	20 min
11	Control de calidad	Seleccionar una pequeña muestra aleatoria del total y probar para asegurarse que la textura, el sabor y el color sean los correctos.	5 min
12	Empaque	Armar las cajas y rellenarlas de 8 Macarons. Cerrar la caja y cubrir con el plástico de 0.01milímetros de ancho juntándolo a los extremos y sellándolo con la máquina selladora.	1 hora
13	Embalaje	En una caja de cartón grueso de 20 x 20 x 20 centímetros se colocan 16 cajas de Macarons ordenadamente y se sella con cinta de embalaje.	10 min

Anexo 19: Mapa de procesos de Almond Aly



Anexo 20: Estructura organizacional de Almond Aly



Anexo 21: Proyección de Ingresos Anual

Proyección de ingresos 5 años						
AÑO		2020	2021	2022	2023	2024
	PRECIO POR EMPAQUE EN SUPERMERCADOS	5.26	5.36	5.47	5.58	5.69
	PRECIO POR EMPAQUE EN CAFETERIAS	4.86		-	-	-
	CANTIDAD DE PRODUCCION	25,994	33,100.76	42,150.51	53,674.46	66,349.05
	CANTIDAD EN SUPERMERCADOS	19,496	33,100.76	42,150.51	53,674.46	66,349.05
	CANTIDAD EN CAFETERIAS	6,499	-	-	-	-
=	TOTAL VENTAS	134,054.77	177,495.73	230,543.52	299,445.61	388,340.32

Anexo 22: Proyección de Ingresos Mensual

SIMULACION			
PRECIO AL DISTRIBUIDOR	\$5.26		
CANTIDAD DE CAJAS AL AÑO 1	25,994.00	Crecimiento en ventas	27.34%
MESES CON MAYOR VENTA	70%	6	3,033
MESES CON MENOR VENTA	30%	6	1,300

AÑO	Venta de cajas de Macarons 2020											
	2020	2020	2020	2020	2020	2020	2020	2020	2020	2020	2020	2020
MES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE
Precio por paquete en supermercados	5.26	5.26	5.26	5.26	5.26	5.26	5.26	5.26	5.26	5.26	5.26	5.26
Precio por paquete en cafeterias	4.86	4.86	4.86	4.86	4.86	4.86	4.86	4.86	4.86	4.86	4.86	4.86
Cantidad de producción	1,300	3,033	1,300	1,300	3,033	3,033	3,033	1,300	1,300	1,300	3,033	3,033
Cantidad en supermercados	975	2,274	975	975	2,274	2,274	2,274	975	975	975	2,274	2,274
Cantidad en cafeterias	325	759	325	325	759	759	759	325	325	325	759	759
TOTAL VENTAS	6,702.74	15,639.72	6,702.74	6,702.74	15,639.72	15,639.72	15,639.72	6,702.74	6,702.74	6,702.74	15,639.72	15,639.72

SIMULACION			
PRECIO AL DISTRIBUIDOR	\$5.36		
INFLACION EN CHILE	2%		
CRECIMIENTO EN CAJAS	27.34%		
CANTIDAD DE CAJAS AL AÑO 2	33,100.76		
MESES CON MAYOR VENTA	70%	6	3,862
MESES CON MENOR VENTA	30%	6	1,655

2021	Venta de cajas de Macarons 2021											
	2021	2021	2021	2021	2021	2021	2021	2021	2021	2021	2021	2021
ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE	
5.47	5.47	5.47	5.47	5.47	5.47	5.47	5.47	5.47	5.47	5.47	5.47	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
1,655	3,862	1,655	1,655	3,862	3,862	3,862	1,655	1,655	1,655	3,862	3,862	
1,655.04	3,861.76	1,655.04	1,655.04	3,861.76	3,861.76	3,861.76	1,655.04	1,655.04	1,655.04	3,861.76	3,861.76	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
9,052.28	21,121.99	9,052.28	9,052.28	21,121.99	21,121.99	21,121.99	9,052.28	9,052.28	9,052.28	21,121.99	21,121.99	

SIMULACION			
PRECIO AL DISTRIBUIDOR	\$5.58		
INFLACION EN CHILE	2%		
CRECIMIENTO EN CAJAS	27.34%		
CANTIDAD DE CAJAS AL AÑO 3	42,150.51		
MESES CON MAYOR VENTA	70%	6	4,918
MESES CON MENOR VENTA	30%	6	2,108

2022	Venta de cajas de Macarons 2022											
	2022	2022	2022	2022	2022	2022	2022	2022	2022	2022	2022	2022
ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE	
5.58	5.58	5.58	5.58	5.58	5.58	5.58	5.58	5.58	5.58	5.58	5.58	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
2,108	4,918	2,108	2,108	4,918	4,918	4,918	2,108	2,108	2,108	4,918	4,918	
2,107.53	4,917.56	2,107.53	2,107.53	4,917.56	4,917.56	4,917.56	2,107.53	2,107.53	2,107.53	4,917.56	4,917.56	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
11,757.72	27,434.68	11,757.72	11,757.72	27,434.68	27,434.68	27,434.68	11,757.72	11,757.72	11,757.72	27,434.68	27,434.68	

SIMULACION			
PRECIO AL DISTRIBUIDOR		\$5,69	
INFLACION EN CHILE	2%		
CRECIMIENTO EN CAJAS	27,34%		
CANTIDAD DE CAJAS AL AÑO 3		53.674,46	
MESES CON MAYOR VENTA	70%	6	6.262
MESES CON MENOR VENTA	30%	6	2.684

Venta de cajas de Macarons 2023												
2023	2023	2023	2023	2023	2023	2023	2023	2023	2023	2023	2023	2023
ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
5.69	5.69	5.69	5.69	5.69	5.69	5.69	5.69	5.69	5.69	5.69	5.69	5.69
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.684	2.684	2.684	2.684	2.684	2.684	2.684	2.684	2.684	2.684	2.684	2.684	2.684
2.683,72	6.262,02	2.683,72	2.683,72	6.262,02	6.262,02	6.262,02	2.683,72	2.683,72	2.683,72	6.262,02	6.262,02	6.262,02
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
15.271,73	35.634,03	15.271,73	15.271,73	35.634,03	35.634,03	35.634,03	15.271,73	15.271,73	15.271,73	35.634,03	35.634,03	35.634,03

SIMULACION			
PRECIO AL DISTRIBUIDOR		\$5,69	
INFLACION EN CHILE	2%		
CRECIMIENTO EN CAJAS	27,34%		
CANTIDAD DE CAJAS AL AÑO 3		53.349,05	
MESES CON MAYOR VENTA	70%	6	7.974
MESES CON MENOR VENTA	30%	6	3.417

Venta de cajas de Macarons 2024												
2024	2024	2024	2024	2024	2024	2024	2024	2024	2024	2024	2024	2024
ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
5.80	5.80	5.80	5.80	5.80	5.80	5.80	5.80	5.80	5.80	5.80	5.80	5.80
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3.417	7.974	3.417	3.417	7.974	7.974	7.974	3.417	3.417	3.417	7.974	7.974	7.974
3.417,45	7.974,06	3.417,45	3.417,45	7.974,06	7.974,06	7.974,06	3.417,45	3.417,45	3.417,45	7.974,06	7.974,06	7.974,06
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
19.835,96	46.283,90	19.835,96	19.835,96	46.283,90	46.283,90	46.283,90	19.835,96	19.835,96	19.835,96	46.283,90	46.283,90	46.283,90

Anexo 23: Cotización de Almendra sin Cascara chilena

Johny Braganza
para mí

Hola María,

Te comparto nuestra oferta actual:

370,00 Almendras sin cascara Real Perse 30 kg
6217 51kg 01000000
En caja de 10kg, 370,00/37000

Detalles: junio
Forma de pago:
50% en efectivo contra entrega o depósito
50% a través del banco a la primera presentación o contra costo de documento 10 días antes de la llegada del commodity

Otros cupos a nuestra confirmación final

Aguarda tus comentarios.

Saludos,

Johny Braganza
Administración Chile
Máx. Independencia 1200
Paseo del Libertador
Santiago - Chile

Logo: BPO FOOD

De: WANDA POLARCO (wanda.polarco@bpofood.cl)
Enviada el: Lunes, 27 de mayo de 2024 10:45
Para: Johny Braganza
Asunto: Re: cupo Almendra Chile - almendras

Anexo 24: Costo anual de productos vendidos

Costo de cajas de Macarons					
ANO	2020	2021	2022	2023	2024
Costo para supermercados	2,69	2,68	2,97	3,02	3,01
Costo en cafeterías	\$2,17				
x Producción	25,994	33,101	42,151	53,674	68,349
Cantidad en supermercados	19,496	33,100,76	42,150,51	53,674,46	68,349,05
Cantidad en cafeterías	6,499	-	-	-	-
= TOTAL costos	\$4,914,46	\$5,345,96	\$25,396,16	\$162,848,48	\$205,432,44

Anexo 25: Gastos Operativos

ANO	2020	2021	2022	2023	2024
GASTOS ADMINISTRATIVOS					
SUELDOS Y SALARIOS	\$ 34,158.30	\$ 37,508.30	\$ 38,690.30	\$ 39,084.30	\$ 39,478.30
SERVICIOS BÁSICOS	\$ 3,000.00	\$ 3,300.00	\$ 3,630.00	\$ 3,993.00	\$ 4,392.30
DEPRECIACION	\$ 3,595.00	\$ 3,595.00	\$ 3,595.00	\$ 3,595.00	\$ 3,595.00
INTERES DEL PRESTAMO	\$ 4,516.84	\$ 3,684.94	\$ 2,768.21	\$ 1,757.99	\$ 644.75
HONORARIOS DE AGENTE AFIANZADO DE ADUANAS	\$ 472.80	\$ 472.80	\$ 472.80	\$ 472.80	\$ 472.80
HONORARIOS DE CONTADOR	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00
TOTAL Gtos. ADMINISTRAT.	\$ 51,742.94	\$ 54,561.04	\$ 55,156.31	\$ 54,903.09	\$ 54,583.15
GASTOS VENTAS					
PUBLICIDAD	\$ 10,113.03	\$ 9,429.38	\$ 10,572.77	\$ 11,946.68	\$ 21,023.89
ARRIENDOS	\$ 12,000.00	\$ 13,800.00	\$ 15,870.00	\$ 18,250.50	\$ 20,988.08
MOVILIZACION	\$ 1,440.00	\$ 1,440.00	\$ 1,440.00	\$ 1,440.00	\$ 1,440.00
TOTAL GASTOS VENTAS	\$ 23,553.03	\$ 24,669.38	\$ 27,882.77	\$ 31,637.18	\$ 43,451.96
TOTAL Gtos. OPERACIONAL	\$ 75,295.97	\$ 79,230.42	\$ 83,039.08	\$ 86,540.27	\$ 98,035.11

Anexo 26: Inversión Inicial

ALMOND ALY CÍA LTDA				
INVERSIÓN INICIAL				
AL 2 DE ENERO DEL 2020				
VALORADO EN USDS				
Cantidad	Descripción	Costo unitario	Costo total	
	Edificios		2,000.00	
2	Garantía para alquiler de la planta de producción y oficinas	1,000.00	2,000.00	
	Muebles y Enseres		12,700.00	
6	Mesas de trabajo de acero inoxidable	210.00	1,260.00	
2	Hornos rotativos	2,000.00	4,000.00	
40	Bandejas para horno	50.00	2,000.00	
40	Silk pads antiadherentes	11.00	440.00	
5	Batidora industrial	1,000.00	5,000.00	
	Equipo de Oficina		1,800.00	
6	Mesas de oficina	200.00	1,200.00	
6	Sillas de oficina	50.00	300.00	
6	Teléfonos	50.00	300.00	
	Equipo de Computación		10,500.00	
6	Computadores	1,000.00	6,000.00	
3	Copiadora/Impresora	1,500.00	4,500.00	
	Inventario Insumos		-	
TOTAL			27,000.00	

Anexo 27: Estado de Resultados

AÑO	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas	134,054.77	181,045.64	235,154.39	305,434.52	396,719.12
Costo de Ventas	53,679.33	92,200.33	120,677.68	155,757.21	197,568.34
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	80,375.44	88,845.32	114,476.71	149,677.31	199,150.78
Gastos Operacionales	75,295.97	79,230.42	83,039.08	86,540.27	98,035.11
UTILIDAD OPERACIONAL	5,079.47	9,614.90	31,437.63	63,137.04	101,115.67
Gastos Financieros	4,516.84	3,684.94	2,768.21	1,757.99	644.75
Otros Ingresos					
Otros Egresos					
UTILIDAD ANTES DE IMP. Y PART.	562.63	5,929.95	28,669.42	61,379.05	100,470.92
15% Participación Trabajadores	84.39	889.49	4,300.41	9,206.86	15,070.64
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	478.24	5,040.46	24,369.01	52,172.20	85,400.28
0% Impuesto a la Renta	-	-	-	-	-
UTILIDAD NETA	478.24	5,040.46	24,369.01	52,172.20	85,400.28
10% Reserva Legal	47.82	504.05	2,436.90	5,217.22	8,540.03
UTILIDAD A DISPOSICIÓN DE ACC.	430.41	4,536.42	21,932.11	46,954.98	76,860.25

Anexo 28: Estado de Situación Financiera

ACTIVOS	2020	2021	2022	2023	2024
Activos Corrientes					
Caja	28,939.33	23,450.88	50,919.48	100,676.56	183,505.82
Inventario Insumos	-	-	-	-	-
Total Activos Corrientes	28,939.33	23,450.88	50,919.48	100,676.56	183,505.82
Activos No Corrientes					
Intangibles	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00
Muebles y Enseres	12,700.00	12,700.00	12,700.00	12,700.00	12,700.00
Equipo de Computación	10,500.00	10,500.00	10,500.00	10,500.00	10,500.00
Equipo de Oficinas	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00
VEHICULOS					
Depreciación Acumulada	- 3,535.00	- 1,180.00	- 10,785.00	- 14,280.00	- 17,375.00
Total Activos No Corrientes	23,405.00	19,610.00	16,215.00	12,620.00	9,025.00
TOTAL ACTIVOS	52,404.33	43,260.88	67,134.48	113,296.56	192,530.82
PATRIMONIO Y PASIVO					
Patrimonio					
Capital	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00
Reservas	47.82	551.87	2,388.77	8,206.86	16,746.02
Utilidades Retenidas	430.41	4,366.83	26,838.33	73,853.91	150,714.17
Total Patrimonio	10,478.24	15,518.70	39,887.11	92,059.90	177,460.18
Pasivo					
Pasivo Corriente					
Obligaciones Financieras	41,842.30	32,852.63	22,346.36	12,029.80	- 0.00
Participación Trabajadores	84.33	889.49	4,300.41	9,206.86	15,070.64
Impuesto a la Renta	-	-	-	-	-
Total Pasivo Corriente	41,926.63	33,742.19	27,246.77	21,236.66	15,070.64
TOTAL PATRIMONIO Y PASIVO	52,404.33	43,260.88	67,134.48	113,296.56	192,530.82

Anexo 29: Flujo de Caja del Proyecto

ENTRADAS	0	2020	2021	2022	2023	2024
VENTAS AL CONTADO		134,054.77	181,045.64	235,154.39	305,434.52	396,719.12
OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES						
TOTAL ENTRADAS		134,054.77	181,045.64	235,154.39	305,434.52	396,719.12
SALIDAS						
COMPRAS AL CONTADO		53,679.33	92,200.33	120,677.68	155,757.21	197,568.34
GASTOS ADMINISTRATIVOS		51,742.94	54,561.04	55,156.31	54,903.09	54,583.15
DEPRECIACIÓN		- 3,595.00	- 3,595.00	- 3,595.00	- 3,595.00	- 3,595.00
GASTOS DE VENTAS		23,553.03	24,669.38	27,882.77	31,637.18	43,451.96
PAGO POR OBLIGACIÓN BANCARIA		12,674.55	12,674.55	12,674.55	12,674.55	12,674.55
INVERSIONES DE CAPITAL		-	-	-	-	-
Participación Trabajadores		-	- 1,139.26	- 458.95	2,814.46	7,569.37
Impuesto a la Renta		-	-	-	-	-
TOTAL SALIDAS		138,054.84	179,371.03	212,337.36	254,191.48	312,252.37
ENTRADAS		134,054.77	181,045.64	235,154.39	305,434.52	396,719.12
SALIDAS		138,054.84	179,371.03	212,337.36	254,191.48	312,252.37
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL	-27000	- 4,000.07	1,674.61	22,817.03	51,243.03	84,466.75
SALDO INICIAL DE CAJA		33,000.00	28,999.93	30,674.54	53,491.57	104,734.61
SALDO FINAL DE CAJA		28,999.93	30,674.54	53,491.57	104,734.61	189,201.35

Anexo 30: Flujo de caja del inversionista

ENTRADAS	0	2020	2021	2022	2023	2024
VENTAS AL CONTADO		134,054.77	181,045.64	235,154.39	305,434.52	396,719.12
OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES						
TOTAL ENTRADAS		134,054.77	181,045.64	235,154.39	305,434.52	396,719.12
SALIDAS						
COMPRAS AL CONTADO		53,679.33	92,200.33	120,677.68	155,757.21	197,568.34
GASTOS ADMINISTRATIVOS		51,742.94	54,561.04	55,156.31	54,903.09	54,583.15
DEPRECIACIÓN		- 3,595.00	- 3,595.00	- 3,595.00	- 3,595.00	- 3,595.00
GASTOS DE VENTAS		23,553.03	24,669.38	27,882.77	31,637.18	43,451.96
PAGO POR OBLIGACIÓN BANCARIA		12,674.55	12,674.55	12,674.55	12,674.55	12,674.55
INVERSIONES DE CAPITAL		-	-	-	-	-
Participación Trabajadores		-	- 1,139.26	- 458.95	2,814.46	7,569.37
Impuesto a la Renta		-	-	-	-	-
TOTAL SALIDAS		138,054.84	179,371.03	212,337.36	254,191.48	312,252.37
ENTRADAS		134,054.77	181,045.64	235,154.39	305,434.52	396,719.12
SALIDAS		138,054.84	179,371.03	212,337.36	254,191.48	312,252.37
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL	-27000	- 4,000.07	1,674.61	22,817.03	51,243.03	84,466.75

Anexo 31: Cálculo de la tasa de descuento

EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO

Tasa de Interés Libre de Riesgo ⁽¹⁾	2.62%
Riesgo de Mercado de Acciones ⁽²⁾	13.39%
Beta desapalancada ⁽³⁾	1.62
Beta Apalancada	2.07
Tasa de Impuestos	25.00%
Participación de Trabajadores	15.00%
Costo Fiscal	36.25%
Riesgo País ⁽⁴⁾	5.92%
Ratio deuda/Capital	1
Costo de la Deuda Actual ⁽⁵⁾	9.75%

TASAS DE DESCUENTO	
CAPM	36.30%
WACC	21.21%

(1) Estimación basada en el rendimiento de los Bonos del Tesoro norteamericano a 5 años
(2) Riesgo de mercado del a partir del rendimiento del índice S&P 500 <https://es.investing.com/indices/us-spx-500-historical-data>
(3) Promedio de la industria en base a información de Damodaran de la industria http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/betas.html
(4) Riesgo País de Ecuador https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticket.php?ticket_valor=riesgo_pais
(5) En base a AMBITO.com

Anexo 32: Criterios de valoración

Flujo de Caja del Proyecto Anual					
0	1	2	3	4	5
\$ (27,000.00)	\$ (4,000.07)	\$ 1,674.61	\$ 22,817.03	\$ 51,243.03	\$ 84,466.75
\$ (27,000.00)	\$ (3,300.22)	\$ 1,139.89	\$ 12,813.95	\$ 23,742.89	\$ 32,289.34
Flujo de Caja del Inversionista Anual					
0	1	2	3	4	5
\$ (50,000.00)	\$ 33,000.00	\$ 28,999.93	\$ 30,674.54	\$ 53,491.57	\$ 104,734.61
\$ (50,000.00)	\$ 27,226.30	\$ 19,739.96	\$ 17,226.70	\$ 24,784.72	\$ 40,037.19
Criterios de Inversión Proyecto		Criterios de Inversión Inversionista			
VAN	33685.85853	VAN	\$39,899.40		
IR	\$2.47	IR	\$1.80		
TIR	22.79%	TIR	39.65%		
Periodo Rec.	4.04	Periodo Rec.	4.24		

