



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE RECURSOS NATURALES

ESCUELA DE INGENIERÍA AGRONÓMICA

**"PLAN DE NEGOCIOS DE UNA PROCESADORA DE SNACKS TIPO BASTONES DE
CAMOTE (*Ipomea batatas* L.) PARA LA EMPRESA GALCONDOR Cía. Ltda. EN LA CIUDAD
DE AMBATO."**

TRABAJO DE TITULACIÓN

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PARA TITULACIÓN DE GRADO

PRESENTADO COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

INGENIERO AGRÓNOMO

DAVID FERNANDO VACA BRAGÉ

RIOBAMBA-ECUADOR

2018

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**FACULTAD DE RECURSOS NATURALES****ESCUELA DE INGENIERÍA AGRONÓMICA****CERTIFICACIÓN DE CULMINACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

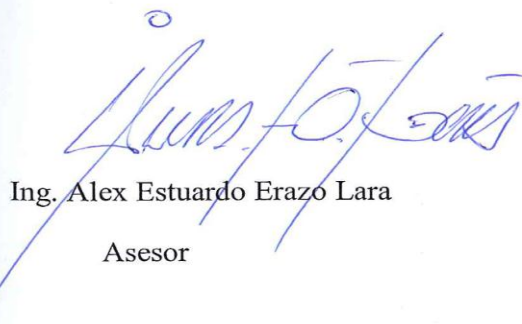
El tribunal de trabajo certifica que: el trabajo de investigación:

“PLAN DE NEGOCIOS DE UNA PROCESADORA DE SNACKS TIPO BASTONES DE CAMOTE (*Ipomea batatas* L.) PARA LA EMPRESA GALCONDOR Cía. Ltda. EN LA CIUDAD DE AMBATO”. De responsabilidad del señor David Fernando Vaca Bragé ha sido prolijamente revisado quedando autorizada su presentación.

TRIBUNAL DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Ing. Marco Anibal Vivar Arrieta

Director



Ing. Alex Estuardo Erazo Lara

Asesor

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, David Fernando Vaca Bragé declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes y el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académico de los contenidos de este trabajo de titulación

Riobamba, 15 de Julio del 2019



David Fernando Vaca Bragé

RESUMEN EJECUTIVO

La empresa GALCONDOR Cía. Ltda. se ha dedicado a la producción de alimentos por más de 100 años, con productos como galletas, confites y caramelos. Para mantener su competitividad en el mercado, es necesario el lanzamiento de nuevos productos que se acojan a las tendencias mundiales actuales, como son los alimentos sanos, nutritivos y listos para ser consumidos. Para lograrlo, la empresa pretende elaborar snacks de bastones de camote horneados, y exportarlos hacia Alemania. La materia prima se obtendrá de productores de camote en la provincia de Manabí; en las instalaciones de GALCONDOR (Ambato) se transformará esta materia prima en bastones precocidos horneados de camote; se transportará a las bodegas de una empresa externa, de donde partirán mensualmente embarques hacia el Puerto de Manta de donde se comercializará a través de un Broker Latinoamericano hacia los supermercados de Alemania. Para esto se requiere realizar una inversión inicial de \$ 186 651, 60, además que se necesita un capital de trabajo de \$ 164 607, 83. Este proyecto llegará a su punto de equilibrio en dieciocho meses y arrojará una utilidad neta de \$ 342 428, 20 dólares en su primer año de funcionamiento; una relación costo beneficio de \$1,35; una Tasa Interna de Retorno del 92,45 % y un Valor Actual Neto de 629 584, 27 dólares. GALCONDOR es una empresa familiar con responsabilidad limitada conformada por cinco socios, Fabricio Vaca Ruiz, Sonia Bragé, y los hermanos David, Daniel y Diego Vaca Bragé. Cada uno con el 20% de participación. Este puede ser un proyecto con éxito debido a que se oferta un producto sano, sabroso, económico y listo para consumir.



EXECUTIVE SUMMARY

The company GALCONDOR Cía. Ltda. It has been dedicated to the production of food for more than 100 years, with products such as cookies, candies, and candies. To maintain its competitiveness in the market, it is necessary to launch new products that follow current trends, such as healthy, nutritious and ready-to-eat foods. To achieve this, the company intends to make baked sweet potato canes, and export them to Germany. The raw material refers to the chamber producers in the province of Manabí; at the GALCONDOR facilities (Ambato), this raw material will be transformed into baked annealed sweet potato canes; It is transported to the wineries of an external company, from where it is sent monthly to the Port of Manta, where it is marketed through a Latin American Broker to the supermarkets in Germany. This requires an initial investment of \$ 186 651, 60, plus a working capital of \$ 164 607,83 is needed. This project reached its equilibrium point in eighteen months and will yield a net profit of \$ 342 428, 20 dollars in its first year of operation; a cost-benefit ratio of \$ 1,35; An Internal Rate of Return of 92,45% and a Net Present Value of 629 584, 27 dollars. GALCONDOR is a family company with limited liability made up of five partners. Fabricio Vaca Ruiz, Sonia Bragé, and the brothers David, Daniel and Diego Vaca Bragé. Each with 20% participation. This can be a successful project because it offers a healthy, tasty, economical and ready for consumption product.



Tabla de Contenidos

1.	TEMA.....	¡Error! Marcador no definido.
1.1.	INTRODUCCIÓN.....	1
1.2.	JUSTIFICACIÓN.....	4
1.3.	OBJETIVOS.....	5
1.3.1.	Objetivo general.....	5
1.3.2.	Objetivos específicos.....	5
2.	MARCO TEÓRICO.....	6
2.1.	CAMOTE (<i>Ipomea batatas</i> L.).....	6
2.1.1.	Origen.....	6
2.1.2.	Distribución Geográfica del cultivo.....	6
2.1.3.	Pos cosecha y transformación.....	6
2.1.3.1.	Lavado.....	6
2.1.3.2.	Secado y curado.....	7
2.1.3.3.	Selección.....	7
2.1.3.4.	Envasado.....	7
2.1.3.5.	Almacenaje.....	8
2.1.4.	Comercialización.....	8
2.2.	SNACKS TIPO CHIPS.....	9
2.3.	PROCESADORA DE SNACKS.....	10
2.4.	GALCONDOR Cía. Ltda.....	12
2.5.	PLAN DE NEGOCIOS.....	13
3.	METODOLOGÍA.....	13

3.1.	CARACTERISTICAS DEL LUGAR	13
3.1.1.	Localización de la empresa.....	13
3.2.	MÉTODOS	14
3.2.1.	Enfoque Cuantitativo	14
3.2.2.	Enfoque Cualitativo	14
3.2.3.	Investigación Bibliográfica.....	14
3.2.4.	Investigación de Campo	14
3.2.5.	Métodos de Investigación.....	15
3.2.6.	Tipos o niveles de investigación.....	15
4.	DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIOS	15
4.1.	OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	15
4.2.	ANÁLISIS DEL ENTORNO	16
4.2.1.	Entorno económico.....	16
4.2.1.1.	PIB Alemania.....	16
4.2.1.2.	Inflación.....	17
4.2.1.3.	Tipo de cambio	18
4.2.1.4.	Tasa de interés	19
4.2.1.5.	Empleo.....	20
4.2.1.6.	Entorno político	20
4.2.1.7.	Entorno legal.....	21
4.2.1.8.	Conclusiones finales del análisis del entorno.	21
4.3.	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO.....	21
4.3.1.1.	Descripción del proceso de producción.....	22

4.3.1.2. Marcas.....	25
4.3.1.3. Empaque	25
4.4. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....	26
4.4.1. Descripción y desempeño de la industria	26
4.4.1.1. Amenaza de nuevos participantes.....	27
4.4.1.2. Poder de los proveedores	28
4.4.1.3. Clientes	29
4.4.1.4. Amenaza de los sustitutos.....	29
4.4.1.5. Competidores.....	30
4.4.2. Apoyos.....	31
4.4.3. Análisis FODA	32
4.4.3.1. Fortalezas.....	32
4.4.3.2. Oportunidades.....	33
4.4.3.3. Debilidades	33
4.4.3.4. Amenazas.....	34
4.4.4. Análisis de la Cadena de Valor.....	34
4.4.4.1. Logística Interna	34
4.4.4.2. Producción	35
4.4.4.3. Administración	35
4.4.4.4. Comercialización	35
4.4.4.5. Servicio Post-Venta	36
4.4.4.6. Infraestructura de la Empresa	36
4.4.4.7. Recursos Humanos	36

4.4.4.8. Investigación y Desarrollo	37
4.4.4.9. Aprovechamiento	37
4.5. ANÁLISIS DE MERCADO.....	37
4.5.1. Segmentación del mercado	37
4.5.1.1. Consumo	38
4.5.1.2. Demanda potencial	43
4.5.1.3. Participación de la competencia en el mercado	44
4.6. ESTRATEGIA DE LA EMPRESA.....	45
4.6.1. Nombre de la empresa	45
4.6.2. Tipo de empresa.....	45
4.6.3. Ubicación y tamaño de la empresa	46
4.6.4. Misión de la empresa	46
4.6.5. Visión de la empresa.....	46
4.6.6. Políticas de calidad de la empresa	46
4.6.7. Modelo de negocio	47
4.6.8. Objetivos de la empresa.....	48
4.6.8.1. Corto plazo.....	48
4.6.8.2. Mediano plazo	48
4.6.8.3. Largo plazo	48
4.6.8.4. Ventajas competitivas	48
4.6.9. Distribución	49
4.6.10. Fijación y políticas de precios	49
4.6.11. Plan de introducción al mercado.....	49

4.7.	OPERACIONES.....	50
4.7.1.	Diagrama del flujo de procesos	50
4.7.1.1.	Flujograma procesador de bastones.....	50
4.7.1.2.	Control de calidad.....	50
4.7.2.	Materia prima y proveedores	51
4.7.2.1.	Precios.....	51
4.7.3.	Ubicación geográfica de la empresa	51
4.7.4.	Diseño y distribución de la planta y oficinas	52
4.7.4.1.	Diseño oficinas	52
4.7.4.2.	Diseño planta baja.....	52
4.7.4.3.	Diseño planta de producción	52
4.7.5.	Plan de producción	53
4.7.6.	Estructura organizacional	54
4.7.7.	Funciones específicas del puesto	54
4.7.8.	Captación del personal.....	55
4.7.8.1.	Reclutamiento	55
4.7.8.2.	Selección.....	56
4.7.8.3.	Desarrollo del personal	56
4.8.	ESTUDIO FINANCIERO	56
4.8.1.	Sistema contable de la empresa	56
4.8.1.1.	Catálogo de cuentas	56
4.8.2.	Flujo de efectivo	57
4.8.2.1.	Inversión inicial	57

4.8.2.2. Capital de trabajo	59
4.8.2.3. Mano de Obra	60
4.8.2.4. Insumos.....	62
4.8.2.5. Depreciación.....	62
4.8.2.6. Capital social	63
4.8.2.7. Requerimiento financiero	64
4.8.2.8. Créditos.....	65
4.8.2.9. Ingresos.....	66
4.8.2.10.Egresos.....	67
4.8.2.11.Flujo neto de fondos	68
4.8.3. Indicadores financieros	70
4.8.3.1. Punto de equilibrio.....	70
4.8.3.2. VAN.....	71
4.8.3.3. TIR.....	73
4.8.3.4. Relación Beneficio-Costo.....	74
4.8.3.5. Payback.....	75
4.8.4. Análisis de Sensibilidad.....	76
4.8.5. Estados financieros proyectados.....	79
4.8.5.1. Estado de resultados	79
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	80
5.1. Conclusiones.....	80
5.2. Recomendaciones	81
6. BIBLIOGRAFÍA	83

7.	ANEXOS	87
----	--------------	----

Lista de Tablas

Tabla 1	Maquinaria de Galcondor Cía. Ltda.....	11
Tabla 2	Evolución anual PIB Alemania.....	17
Tabla 3	Resultado de análisis de camote variedad Toquesita	22
Tabla 4	Análisis de las barreras de entrada	28
Tabla 5	Resumen Cinco Fuerzas de Porter	31
Tabla 6	Volumen total de producción de Golosinas y Snacks en Alemania año 2015.....	39
Tabla 7	Facturación total de Golosinas y Snacks en Alemania año 2015	39
Tabla 8	Volumen total de Importación de Snacks y golosinas en Alemania en el 2015.	40
Tabla 9	Volumen total de Exportación de Snacks y Golosinas en Alemania en el 2015.	40
Tabla 10	Participación de snacks por producto en Alemania año 2016.....	41
Tabla 11	Población ciudades Alemania	43
Tabla 12	Participación de Apichu en el Mercado Alemán.	44
Tabla 13	Funciones específicas del puesto	54
Tabla 14	Catálogo de cuentas	56
Tabla 15	Inversión inicial.....	58
Tabla 16	Infraestructura planta de producción.....	58
Tabla 17	Materiales y equipos	59
Tabla 18	Materiales y equipos de oficina.	59
Tabla 19	Capital de trabajo	60
Tabla 20	Rol de pagos Galcondor Cía. Ltda.	61
Tabla 21	Insumos	62
Tabla 22	Depreciación	63

Tabla 23 Requerimiento Financiero.....	64
Tabla 24 Tabla de Amortización CFN	65
Tabla 25 Ingresos	67
Tabla 26 Egresos	67
Tabla 27 Flujo Neto de Fondos.....	69
Tabla 28 Punto de Equilibrio.	70
Tabla 29 Costo Capital Promedio Ponderado (WACC)	71
Tabla 30 Valor Actual Neto	73
Tabla 31 Tasa Interna de Retorno	73
Tabla 32 Relación Beneficio Costo.....	75
Tabla 33 Pay Back	76
Tabla 34 Escenario Optimista	77
Tabla 35 Escenario Pesimista.....	78
Tabla 36 Resumen Análisis Sensibilidad.....	79
Tabla 37 Estado de resultados resumido del año 1.	79
Tabla 38 Estado de resultados resumido del año 2.	79
Tabla 39 Estado de resultados resumido del año 3.	80
Tabla 40 Estado de resultados resumido del año 4.	80
Tabla 41 Estado de resultados resumido del año 5.	80

Lista de Figuras

Figura 1. Cambio histórico del Euro/USD	18
<i>Figura 2.</i> Cambio histórico del Euro/USD	19
<i>Figura 3.</i> Tasa interés Alemania	19
<i>Figura 4.</i> Estabilidad política de Alemania	20
<i>Figura 5.</i> Bastones de camote en proceso de producción.	23
<i>Figura 6.</i> Bastones de camote.	24
<i>Figura 7.</i> Bastones de camote listos para consumir.	24
<i>Figura 8.</i> Bastones de camote listos para consumir.	26
<i>Figura 9.</i> Esquema de Cadena de Valor	34
<i>Figura 10.</i> Preferencias del consumidor de snacks a nivel Mundial	38
<i>Figura 11.</i> Consumo de Snacks en Alemania por producto.	41
<i>Figura 12.</i> Consumo Per Cápita de snacks en Alemania por producto	42
<i>Figura 13.</i> Modelo de Negocio	47
<i>Figura 14.</i> Procesador de bastones	50
<i>Figura 15.</i> Ubicación geográfica de GALCONDOR Cía. Ltda.	51
Figura 16. Diseño oficinas GALCONDOR Cía. Ltda.	52
Figura 17. Diseño planta baja GALCONDOR Cía. Ltda.	52
Figura 18. Diseño planta de producción GALCONDOR Cía. Ltda.	52
<i>Figura 19.</i> Estructura organizacional de la empresa.	54
<i>Figura 20.</i> Accionistas GALCONDOR CIA LTDA.	64

Lista de Anexos

Anexo A. Permiso de Funcionamiento GALCONDOR	87
Anexo B. Certificado de Registro Sanitario GALCONDOR.....	88
Anexo C. Patente Comercial, Industrial y de Servicios GALCONDOR.....	89
Anexo D. Estado de Resultados Año 1	90
Anexo E Estado de Resultados Año 2.....	90
Anexo F. Estado de Resultados Año 3.....	90
Anexo G. Estado de Resultados Año 4	90
Anexo H. Estado de Resultados Año 5	90

1. PLAN DE NEGOCIOS DE UNA PROCESADORA DE SNACKS TIPO CHIPS DE CAMOTE (*Ipomea batatas* L.) PARA LA EMPRESA GALCONDOR Cía. Ltda. EN LA CIUDAD DE AMBATO.

1.1. INTRODUCCIÓN

En la mayoría de países de ingresos bajos y medianos la agricultura sigue siendo el mayor empleador de las personas pobres y constituye una fuente importante de sus medios de vida a través de salarios y de su propia producción para el consumo de los hogares y el mercado.

La pobreza y sus corolarios, es decir, la malnutrición, las enfermedades y la falta de formación, limitan la productividad agrícola (Martí, 2004).

El desarrollo agrícola constituye uno de los instrumentos más eficaces para poner fin a la pobreza, impulsar la prosperidad compartida y alimentar a una población que se espera llegue a 9000 millones de habitantes en 2050 (Grupo Banco Mundial, 2017).

El crecimiento del sector de la agricultura es entre dos y cuatro veces más efectivo que el de otros sectores para incrementar los ingresos de los más pobres. Se trata de algo importante para el 78 % de los pobres que viven en zonas rurales en el mundo y que dependen principalmente de la producción agrícola para su subsistencia (Grupo Banco Mundial, 2017).

La zona andina es probablemente la región del mundo donde han sido domesticadas el mayor número de especies vegetales tuberosas; aquí las variedades locales o primitivas, que han sido cultivadas por los agricultores durante cientos de años, sumados los variados microclimas, han hecho que se mantengan y aporten con la evolución de importantes cultivos que actualmente son alimento de muchas comunidades. El máximo éxito agronómico de la agricultura andina es, sin lugar a dudas, la papa (*Solanum tuberosum* o *S. andigenum*) que ahora se cultiva y consume en

todo el mundo. Luego de la papa, en cuanto a la extensión de la superficie cultivada, se encuentra el camote o batata, *Ipomea batatas* (Maza & Aguirre, 2002).

El Ecuador goza de una ubicación geográfica que le permite tener toda clase de climas y una biodiversidad remarcable, siendo el camote (*Ipomea batatas* L.) uno de los cultivos tradicionales explotados en la costa sierra y oriente.

El cultivo del camote en Ecuador, a lo largo del tiempo, siempre ha sido cultivado por las familias rurales en forma tradicional, en asociación con otras especies, como un componente de la dieta diaria de la familia campesina.

Con el ascendente éxodo del campo a la ciudad, gran parte del consumo del camote ha sido sustituido por el pan y otros artículos de más fácil preparación y mayor atractivo económico.

El Camote es capaz de producir más energía comestible por unidad de superficie que la mayoría de los principales cereales. Por todo ello, está siendo estudiado por la NASA para en el futuro ser cultivada en estaciones espaciales orbitales (Martí, 2004).

El camote se adapta mejor en áreas tropicales donde habita la mayor proporción de poblaciones pobres. En esas regiones, además de constituir un alimento humano de buen contenido nutricional, principalmente como fuente de energía y proteínas, esta raíz tiene gran importancia en la alimentación animal y en la producción industrial de harina, almidón y alcohol. Es considerado un cultivo rústico; presenta gran resistencia a plagas, es poco exigente en fertilizantes, y crece bien en suelos pobres y degradados (Maza & Aguirre, 2002).

El INIAP (Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias del Ecuador) a partir de 1989, incluyó al camote dentro de los trabajos de investigación que llevó el Programa de Raíces y Tubérculos Tropicales de la Estación Experimental Portoviejo, efectuando recopilación y análisis de información agro socio-económica de la zona central de Manabí basados en sistemas

de producción de camote. Paralelamente se realizó la introducción, recolección, mantenimiento, identificación, caracterización y evaluación del material germoplásmico, Al igual que el desarrollo de tecnologías apropiadas para el manejo de pre y post cosecha, producción de semilla de buena calidad, difusión del cultivo a través de la capacitación (Naranjo, Tacuri, & Zambrano, 2009).

Las raíces tuberosas por los contenidos nutricionales son recomendados para la alimentación de bebes a través del uso de papillas. Otra forma de utilización es la elaboración de chifles, preparación de coladas, dulce y conservas.

Los agricultores que ven en este cultivo una esperanza de obtener mejores réditos económicos para sus familias, se ven ofuscados por la alta variabilidad del precio al que vende su producción, esto debido a que los precios están sujetos a la oferta y a la demanda del producto y al abuso por parte de mayoristas e intermediarios.

La comercialización de productos agrícolas ata a los agricultores a la pobreza, ellos necesitan precios estables y una demanda más elástica, para lo que se tiene que cambiar a cultivos más rentables o darles un valor agregado a sus productos. No es conveniente que la investigación agraria se enfoque solo a aumentar la productividad, es oportuno identificar los posibles usos de un cultivo y luego definir las investigaciones que hay que realizar en cada eslabón de la cadena productiva, para incrementar la competitividad del producto final.

La empresa GALCONDOR Cía. Ltda. se ha dedicado a la producción de alimentos por más de 100 años, en la actualidad cuenta con una línea de producción de snacks tipo chips destinada al procesamiento del camote.

Los productos que la empresa elabora, son de tipo artesanal con el propósito de mantener intacto su sabor con el paso de los años, pero las preferencias del mercado son dinámicas, por lo que es

necesario el lanzamiento de nuevos productos que se acojan a las tendencias mundiales actuales, como son los alimentos sanos, nutritivos y listos para ser consumidos.

El plan de negocios que se propone, comprende un estudio económico de la transformación del camote en bastones horneados, la comercialización y la distribución del producto terminado. Este proyecto tiene una visión integradora debido a que busca abarcar toda la cadena de valor, garantizando excelente calidad y evitando la participación de intermediarios en el proceso de comercialización de la materia prima.

1.2. JUSTIFICACIÓN

La empresa GALCONDOR Cía. Ltda. no dispone de un plan que le permita, conocer la rentabilidad y la factibilidad de llevar a cabo la producción, transformación y comercialización del camote y sus derivados.

Por lo señalado; es necesario diseñar un plan de negocios para el procesamiento de snacks tipo chips de camote, debido a que es un producto nuevo en el mercado con el que se pretende abrir plazas de trabajo, mejorar la productividad, mejorar los ingresos de pequeños, medianos y grandes productores de camote y mejorar la rentabilidad de la empresa al diversificar sus productos.

En el presente proyecto se realizó un estudio de mercado, técnico y financiero para determinar si resulta factible o no, la producción y comercialización del camote horneado a manera de snack en el mercado europeo, lugar al que ninguna empresa ecuatoriana exporta, por lo que no existe una competencia directa como se detalla en los informes de (Federación Ecuatoriana de Exportadores [FEDEXPOR], 2017), sino productos sustitutos del mismo.

En el País la superficie cosechada de camote a través de los años se ha venido reduciendo, de 3159 ha cosechadas en 1965 bajó a 260 ha en el año 1995. De los últimos años no se tiene información, pero se presume que disminuyó influenciado posiblemente por la falta de mercado o

de industrias dedicadas a procesar este producto, a la presencia del fenómeno de “El niño” y a la erosión genética de esta especie.

Se hace necesario al igual que lo que se hizo con la yuca, encontrar alternativas de pre y post cosecha para incentivar su producción, procesamiento y comercialización.

Por falta de conocimiento de los beneficios del camote, se ha ignorado su potencial socio-económico, (trabajo y utilidades) y que puede ser un producto de aceptación, especialmente para niños, ya que ellos son los consumidores en gran parte de este tipo de productos, como un snack (Naranjo *et al.*, 2009).

Es importante incentivar, la comercialización de este producto, porque se puede encontrar un nicho específico y garantizar un futuro próspero para el mismo, además se deberá recordar que, en el país, no se ha iniciado, un proceso de comercialización del camote como un snack para el consumo de las personas (Naranjo *et al.*, 2009).

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo general.

Elaborar un plan de negocios de una procesadora de snacks tipo bastones de camote (*Ipomea batatas* L.) para la empresa GALCONDOR Cía. Ltda. para su exportación hacia Alemania.

1.3.2. Objetivos específicos.

- Realizar un estudio de mercado, técnico y financiero para la exportación de snacks tipo bastones de camote.
- Desarrollar el plan de negocios a partir del análisis de mercado, técnico y financiero
- Definir si el emprendimiento de snacks de camote con fines de exportación, es viable a nivel de mercado, técnico y financiero.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. CAMOTE (*Ipomea batatas* L.)

2.1.1. Origen.

El género *Ipomea* de la familia Convolvulaceae tiene alrededor de 600 especies distribuidas en los trópicos y subtrópicos de todo el mundo. El camote (*Ipomea batatas*) es una de las ocho especies de la sección *Batatas* nativa que abarca desde México hasta centro de Sudamérica.

Existen varias teorías sobre el área geográfica de su domesticación; algunos investigadores defienden el origen mesoamericano y otros el polinesio. Se propone que surgió en el área geográfica ubicada entre Yucatán y la desembocadura del río Orinoco, que es donde se distribuye *Ipomea trifida*, planta silvestre que se ha emparentado con *Ipomea batatas*; esta región geográfica está cercana a la actual área de mayor diversidad de camotes (Linares, Bye, Ramirez, & Miranda, 2008).

2.1.2. Distribución Geográfica del cultivo.

El tradicional cultivo del camote (*Ipomoea batatas* L.) en el Ecuador, está favorecido pues el país posee características geográficas y climáticas adecuadas para su desarrollo de allí que se lo siembra tanto en la Sierra, Costa y Oriente, pues existen localidades en especial en las provincias de Morona Santiago, Loja, Pichincha, Carchi, Imbabura, Pastaza, Guayas y Manabí, donde el clima, la altitud y el suelo le es propicio (Casseres, 2006).

2.1.3. Pos cosecha y transformación.

2.1.3.1. Lavado.

En Ecuador, para el mercado regional no se practica el lavado de los camotes. Para la exportación es necesario eliminar la tierra adherida, colocarlos en canastas plásticas y sumergirlos

en un tanque con agua y cloro a 100 ppm (pH 6,5 a 7,5) durante 30 segundos. (United States Agency International Development [USAID-RED], 2007).

2.1.3.2. Secado y curado.

Después del proceso de lavado se colocan los camotes en canastillas para el secado y curado, durante dos a tres días, dependiendo de la condición del tiempo (USAID-RED, 2007).

2.1.3.3. Selección.

La selección se inicia en el campo en forma manual, eliminando la tierra adherida, separando los camotes destinados al mercado de los de descarte; entre éstos se incluyen los “camotillos” (menores de 50 a 100 g, según su forma), y los excesivamente grandes (mayores de 1 kg), camotes partidos, picados por insectos del suelo, podridos, con lesiones de enfermedades y los muy afectados por grietas (Folquer, 1978).

No existe una norma ecuatoriana para la clasificación comercial del camote. Igual ocurre en Argentina y Brasil; en Buenos Aires, Sao Paulo y Río de Janeiro se expenden los camotes clasificados por tamaño.

Los camotes deben ser lisos, bien conformados, de forma alargada y uniforme, con diámetros entre 5 y 8 cm, pudiendo variar entre 12 y 16 cm para el tamaño grande (Silva, Lopes, & Magalhaes, 2004).

2.1.3.4. Envasado.

En el Ecuador algunos comerciantes transportan al mercado los camotes a granel; no se aconseja esta labor debido a que se estropean por golpes y magulladuras, lo cual hace disminuir el precio. Se recomienda utilizar envases de polipropileno con malla, para una mejor ventilación. El contenido de cada envase no debe sobrepasar los 50 kg de peso.

Para el mercado de los Estados Unidos se deben envasar los camotes en cajas de madera que contienen 18 kg, o en contenedores de 1,20 por 1,20 m, con capacidad de mil libras (454 kg). Los camotes son sensibles al etileno y no deben ser embarcados o almacenados con frutas en maduración o melones que producen etileno (May & Scheuerman, 1998).

2.1.3.5. Almacenaje.

Es recomendable que los camotes tengan un período de acondicionamiento previo a su almacenaje o despacho al mercado; esto permite la cicatrización de heridas y la formación de corcho en las superficies expuestas. Este tratamiento requiere de temperaturas del orden de los 33°C por cuatro días en un ambiente con un 95 a 97% de humedad relativa (Casseres, 2006).

2.1.4. Comercialización.

En Ecuador la comercialización del camote se efectúa en forma tradicional. Antes del envasado el campesino efectúa una incipiente clasificación, descartando los camotes excesivamente mal presentados por heridas causadas por las herramientas de cosecha, apolillados, malformados, demasiado pequeños. Luego son colocados en sacos y llevados a los mercados, en los cuales se expenden en la forma tal como fueron ensacados en la finca. Para la venta al detal solamente se clasifican por el color en “camotes blancos” con epidermis blanco-cremosa y pulpa blanca o crema, y en “camotes colorados”, con epidermis ligeramente violeta y pulpa amarilla.

No existe en el Ecuador una clasificación de camote en base a las categorías pero en Estados Unidos se aplica la siguiente clasificación USDA: (Centro de Agronegocios, HN., 2008).

US Extra No. 1. El tamaño no debe ser menor de 3 pulgadas o mayor de 9 pulgadas; el peso máximo no debe sobrepasar las 18 onzas; el diámetro máximo no debe ser mayor de 3,25 pulgadas y el diámetro mínimo no debe ser menor de 1,25 pulgadas.

US No. 1. El diámetro máximo no debe ser mayor de 3,5 pulgadas; el peso máximo no debe ser mayor a 20 onzas; el tamaño no debe ser menor de 3 pulgadas o mayor de 9 pulgadas, sólo que sea especificado; el diámetro mínimo es de 1,75 pulgadas.

US Comercial. Cumple los requerimientos de US No. 1, con cierta tolerancia mayor a defectos.

US No. 2. El diámetro no debe ser menor de 1,5 pulgadas y el peso máximo no mayor a 36 onzas.

En todos los casos el camote debe ser de una sola variedad, firme, libre de defectos y materias extrañas. Las tolerancias aumentan de menor a mayor de No. 1 a No. 2.

2.2. SNACKS TIPO CHIPS

Los Snacks son un tipo de alimento que en la cultura occidental no es considerado como uno de los alimentos principales del día (desayuno, almuerzo, comida, merienda o cena). Generalmente se utilizan para satisfacer temporalmente el hambre, proporcionar una mínima cantidad de energía para el cuerpo o simplemente por placer. Comúnmente se sirven en reuniones o eventos (Centro Aragonés de Tecnologías para la Educación [CATEDU], 2010).

Los alimentos tipo snack siempre han tenido una parte importante en la vida y dieta de todas las personas. Un sin número de alimentos pueden ser utilizados como snacks, siendo los más populares las patatas fritas o papas, frituras de maíz, pretzels, nueces y snacks extruidos (Maldonado, 2012).

Un problema interesante que ha venido surgiendo desde hace mucho tiempo, se encuentra en la definición o categorización de lo que es un “snack” o “alimento tipo snack”, ya que no se puede asignar a un solo estilo de producto o alimento. Además, cierto tipo de alimentos que fueron extremadamente populares en el pasado no fueron considerados culturalmente ni históricamente como alimentos snack, aunque debido a cambios drásticos en los estilos de vida y en las técnicas

de comercialización, estos productos pasaron a ser considerados como alimentos tipo snack de la noche a la mañana (CATEDU, 2010).

2.3. PROCESADORA DE SNACKS

Las líneas continuas de snacks fritos fueron especialmente proyectadas para minimizar el contacto manual de los operadores y para una producción industrial de alta calidad.

La materia prima (camote) es descargada en la tolva del cargador helicoidal que alimenta con un régimen uniforme y continuo la peladora (Incalfer, 2016).

El cargador posee una reja que separa la tierra del camote (Incalfer, 2016).

El camote ya pelado, es descargado en otro elevador helicoidal que alimenta la mesa de inspección. En esta, algunos son repasados manualmente o descartados continuando el resto su avance hacia la cortadora de rebanadas o bastones (Incalfer, 2016).

Esta cortadora centrífuga, hace el corte liso, ondulado o en bastoncitos. Los camotes cortados caen directamente al agua de la lavadora, que reduce el contenido de almidón, mejorando la calidad del producto final (Incalfer, 2016).

Es optativa la adopción de un blanching o escaldador, cuya finalidad es obtener la mínima diferencia en el producto final, alimentando con materia prima de diferente especie o grado de maduración (Incalfer, 2016).

El agua superficial adherida al camote lavado, es barrida en un escurridor continuo mediante un fuerte soplado de aire, con el fin preservar el aceite de fritura y optimizar la producción.

A continuación, el producto entra en el freidor continuo que, con tiempo de residencia y temperatura del aceite regulable y mantenido automáticamente, permite alcanzar los más altos niveles de calidad (Incalfer, 2016).

El producto caliente recién frito es descargado del freidor sobre la cinta transportadora del enfriador continuo, que lo enfría hasta la temperatura ambiente. A su vez, desde este equipo es alimentado el salador continuo o el saborizador a tambor rotativo, según la preferencia del cliente, que dará el gusto deseado al producto antes de ser envasado. Para alimentar la envasadora normalmente a varios metros de altura es muy apropiado el elevador vibratorio helicoidal que además enfría el producto antes del envasado (Incalfer, 2016).

Todo el proceso aquí descrito, es controlado desde un tablero de control central, que permite al operador ajustar los parámetros deseados dentro de los que automáticamente se mantendrá cada equipo.

Esta línea puede sufrir algunas alteraciones dependiendo del espacio físico y también de las características del producto entrante.

Todos los equipos construidos en acero inoxidable (Incalfer, 2016).

La procesadora de snacks que la empresa GALCONDOR Cía. Ltda. posee, fue adquirida a la empresa ECOMSA, embargada por el IESS en el año 2013, por un valor de USD\$ 287 000 y comprende:

Tabla 1
Maquinaria de Galcondor Cía. Ltda.

Cantidad	Concepto
1	Lavadora de papa
1	Banda transportadora
1	Peladora
1	Banda clasificadora
1	Banda lavadora de papa pelada
1	Banda transportadora de alimentos a la cortadora
1	Cortadora
1	Lavadora y extractora de almidón
1	Paila freidora continua
1	Saladora de papas
1	Vibrador transportador
1	Banda elevadora
1	Clasificadora
2	Vibradoras alimentadoras a empacado
1	Empacadora

Continúa →

1	Reservorio de aceite
1	Cernidora continua de aceite
1	Tanque reservorio estabilizador de aceite
1	Filtro prensador de aceite
1	Pre calentador de aceite
2	Chorizos transportadores de GLP

Fuente: Elaboración propia

2.4. GALCONDOR Cía. Ltda.

Luego de trabajar por varios años como Jefe de Producción de las fábricas de origen italiano, “La Roma” y “La Universal” en la ciudad de Guayaquil, Don Lisandro Vaca Garzón, regresa a su tierra natal Ambato y funda en 1915 “Fábrica El Cóndor” de la cual es gerente hasta 1969, época en que fallece.

A partir de esta fecha y hasta el año 2009, su hijo, Don Carlos Fernando Vaca Hervas, asume la gerencia de la empresa.

Hasta 1990, “Fábrica El Cóndor” mantiene 6 líneas de producción como son: chocolates, café molido, pastillas Indian Candy, confites, galletas y caramelos. En este año surge la necesidad de dividir administrativa, autónoma y físicamente la línea de galletas, confites y caramelos, con el objetivo de crecer, mejorar y abastecer eficazmente el mercado nacional.

Así en enero de 1990 se creó “Industrias Alimenticias Fénix”, bajo la gerencia del Ing. Fabricio Vaca Ruiz constituyéndose en la tercera generación que elabora y comercializa productos de marca “El Cóndor”.

La empresa cuenta con una planta y maquinaria moderna ubicada en el Parque Industrial de Ambato en la Calle 5 y Calle F lotes 73 y 74.

En el año 2013, luego de un análisis estratégico de mercado y con el fin de diversificar los productos, se adquirió una línea completa para la elaboración de papas fritas y snacks con una capacidad de producción de 18 toneladas de papa cruda por día.

Al estar inmersa en un mercado tan competitivo y de “Calidad Total” la Gerencia ha visto necesaria la obtención de normas ISO 9001-2000 y de BPM (Buenas prácticas de Manufactura), las cuales ya están presentes en la empresa y sus procesos.

2.5. PLAN DE NEGOCIOS

Un plan de negocios es una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa o proyecto con un sistema de planeación tendiente a alcanzar metas determinadas.

El plan define las etapas de desarrollo de un proyecto de empresa y es una guía que facilita la creación o el crecimiento de la misma. Es también una carta de presentación para posibles inversionistas o para obtener financiamiento. Además, reduce la curva de aprendizaje, minimiza la incertidumbre y el riesgo del inicio o crecimiento de una empresa, además de que facilita el análisis de la viabilidad, factibilidad técnica y económica de un proyecto (Baca, 2013).

El plan de negocios debe justificar cualquier meta sobre el futuro que se fije. Ejemplo: si se pronostica un incremento en el tamaño del mercado y en la participación de la empresa en éste, se debe explicar y sustentar el razonamiento con información lógica y conveniente. Debe ser muy dinámico, por lo que debe de ser actualizado y renovado de acuerdo a las necesidades del momento. Asimismo, debe de proporcionar un panorama general del mercado y de los requerimientos de la nueva empresa, producto, servicio o, en su caso, de su crecimiento (Baca, 2013).

3. METODOLOGÍA

3.1. CARACTERÍSTICAS DEL LUGAR

3.1.1. Localización de la empresa.

El presente trabajo se realizó en las instalaciones de la empresa GALCONDOR Cía. Ltda. en el sector del Parque Industrial Ambato en las calles F y 5.

Latitud: 1°11'46.58"S

Longitud: 78°35'21.86"O

3.2. MÉTODOS

3.2.1. Enfoque Cuantitativo.

El presente trabajo de investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo el cual usa la recolección de datos, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías, datos que se obtuvieron de la aplicación de entrevistas a personas naturales que se encuentren dentro del negocio de snacks, del cultivo de camote y de la exportación de productos alimenticios.

3.2.2. Enfoque Cualitativo.

Se desarrolló el enfoque cualitativo el mismo que describe las situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones, las mismas que se visualizan en la detección de los gustos, necesidades y preferencias de las empresas distribuidoras que pueden ser futuros clientes.

3.2.3. Investigación Bibliográfica.

La investigación fue de carácter bibliográfico, porque se recurrió a información de libros físicos y electrónicos, en artículos publicados en internet y en revistas especializadas e indexadas relacionadas con el tema de investigación.

3.2.4. Investigación de Campo.

Se considera una investigación de campo porque los datos que se utilizaron para la elaboración de la propuesta se extrajeron del lugar donde existe el problema, es decir la empresa Galletas y Confites El Cóndor, para lo cual se contactó de forma directa a los involucrados, como los clientes

actuales y el propietario de la empresa, de quienes se obtuvo información precisa y oportuna que sirvió para desarrollar los objetivos del presente proyecto de investigación.

3.2.5. Métodos de Investigación.

El método es un determinado procedimiento para ordenar la actividad científica; Para el desarrollo de esta investigación, se usó el método analítico–sintético pues la información y los datos obtenidos fueron analizados cuidadosamente para evitar la aparición de sesgos que pudieron perjudicar a la investigación, también, se realizó una síntesis de la información para facilitar la comprensión del tema y se concluyó en una propuesta de plan de negocios. (Alonso, 2002)

3.2.6. Tipos o niveles de investigación.

Se utilizó la investigación exploratoria, para lo cual fue necesario recolectar e identificar los antecedentes generales, su problemática, y datos de la empresa Galletas y Confites El Cóndor, para familiarizarse con el objeto de estudio, y cuyos resultados están reflejados en la propuesta de plan de negocios.

4. DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIOS

4.1. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Existe la percepción de que los snacks se consumen entre las principales comidas, más que como un reemplazo de las mismas. Pero las personas con estilos de vida acelerados necesitan comida rápida. Existe una oportunidad de mercado masiva para las industrias de los snacks para bocaditos nutritivos, saludables, transportables y fáciles de consumir (Nielsen, 2014).

GALCONDOR Cía. Ltda. es una empresa que por más de cien años se ha dedicado a la elaboración y comercialización de productos alimenticios en las ramas de galletería y confitería.

En años recientes, después de haber adquirido una línea de maquinaria de origen americana, para la producción de snacks de papas fritas, pretende extender su línea de producción y ofertar al

consumidor un producto sano, económico y muy nutritivo como los snacks de camote precocinado horneado, que es bajo en grasas, azúcar y sal.

En el Ecuador la producción de camote se ve limitada por la falta de consumidores y de intermediarios debido a sus limitadas formas de consumo, al presentar una alternativa de comercialización a productores estos podrán disfrutar de las ventajas de producir camote, al ser una planta rústica su manejo no presenta mayores costos de inversión y puede producir réditos económicos muy altos.

Nacional e internacionalmente existe un alto consumo de snacks de camote, este mercado en gran parte se ve ocupado por empresas peruanas que se han constituido en las principales productoras de snacks a parte las condiciones geográficas y ambientales indican que el Ecuador tiene un potencial muy alto en la producción de este cultivo. Razón por la cual podemos ser muy competitivos en el mercado extranjero y nacional.

Los consumidores a nivel global están mostrando en los últimos años una creciente preocupación por llevar un estilo de vida saludable y una alimentación equilibrada. Por ello, existe una demanda creciente de productos bajos en grasas y azúcares, así como una creciente concienciación acerca de los riesgos de los edulcorantes artificiales (Susswaren Industrie, 2016).

4.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

4.2.1. Entorno económico.

4.2.1.1. PIB Alemania.

El Producto Interno Bruto de Alemania en 2017 ha crecido un 2,2% respecto a 2016. Se trata de una tasa 3 décimas mayor que la de 2016, que fue del 1,9%.

En 2017 la cifra del PIB fue de 3.263.350M.€, con lo que Alemania es la 3ª economía según el PIB. El valor absoluto del PIB en Alemania creció 119.300M.€ respecto a 2016.

El PIB Per cápita de Alemania en 2017 fue de 39.500€, 1.300€ mayor que el de 2016, que fue de 38.200€. Para ver la evolución del PIB per cápita resulta interesante mirar unos años atrás y comparar estos datos con los del año 2007 cuando el PIB per cápita en Alemania era de 31.000€.

Si ordenamos los países que publicamos en función de su PIB per cápita, Alemania se encuentra en buen lugar en cuanto al nivel de vida de sus habitantes (Orbyt, 2018).

Tabla 2
Evolución anual PIB Alemania.

Evolución anual PIB Alemania		
Fecha	PIB Mill. €	Var. PIB (%)
2017	3.263.350 M. €	2,2%
52016	3.144.050 M. €	1,9%
2015	3.043.650 M. €	1,7%
2014	2.932.470 M. €	1,9%
2013	2.826.240 M. €	0,5%
2012	2.758.260 M. €	0,5%

Fuente: (Orbyt, 2018)

4.2.1.2. Inflación.

La Tasa de variación anual del IPC en Alemania en enero de 2018 ha sido del 1,6%, 1 décima inferior a la del mes anterior. La variación mensual del IPC (Índice de Precios al Consumo) ha sido del -0,7%, de forma que la inflación acumulada en 2018 es del -0,7%. (Orbyt, 2018)

Hay que destacar la subida del 1,6% de los precios de Enseñanza, hasta situarse su tasa interanual en el 2,7%, que contrasta con el descenso de los precios de Vestido y calzado del -6,1%, y una variación interanual del -0,3% (Orbyt, 2018).

Alemania: IPC anual				
	2017		2016	
IPC General [+]	1,7%		1,7%	
Alimentos y bebidas no alcohólicas [+]	2,9%		2,3%	
Bebidas alcohólicas y tabaco [+]	3,0%		2,1%	
Vestido y calzado [+]	1,0%		2,1%	
Vivienda [+]	1,4%		1,4%	
Menaje [+]	0,7%		0,1%	
Medicina [+]	1,8%		1,5%	
Transporte [+]	2,1%		2,6%	
Comunicaciones [+]	-0,4%		-0,7%	
Ocio y Cultura [+]	2,3%		1,8%	
Enseñanza [+]	1,7%		1,5%	
Hoteles, cafés y restaurantes [+]	2,1%		1,8%	
Otros bienes y servicios [+]	-0,8%		2,2%	

Figura 1. Cambio histórico del Euro/USD

Fuente: (Orbyt, 2018)

4.2.1.3. Tipo de cambio.

Históricamente el cambio Euro – USD ha promediado el valor de 1,23069; teniendo un máximo de 1,39306 en el año 2014. Y un valor mínimo de 1,03917 a finales del año 2016.

Manejar una moneda única ofrece múltiples ventajas a los países pertenecientes a la Unión Europea, como la eliminación de los tipos de cambio fluctuantes y los costes del cambio. Para las empresas es más fácil el comercio transfronterizo y la estabilidad económica es mayor, por lo cual la economía crece y los consumidores tienen más opciones. La moneda común también anima a las personas a viajar y a comprar en otros países. En el ámbito mundial, el euro da mayor proyección a la UE: es la segunda moneda internacional después del dólar estadounidense.



Figura 2. Cambio histórico del Euro/USD

Fuente: (Orbyt, 2018)

4.2.1.4. Tasa de interés.

The World Bank proporciona datos para Alemania desde 1978 a 2016. El valor medio para Alemania durante ese período fue de 8.48 por ciento con un mínimo de 3.68 por ciento en 2011 y un máximo de 14.69 por ciento en 1981 (The World Bank, 2018).

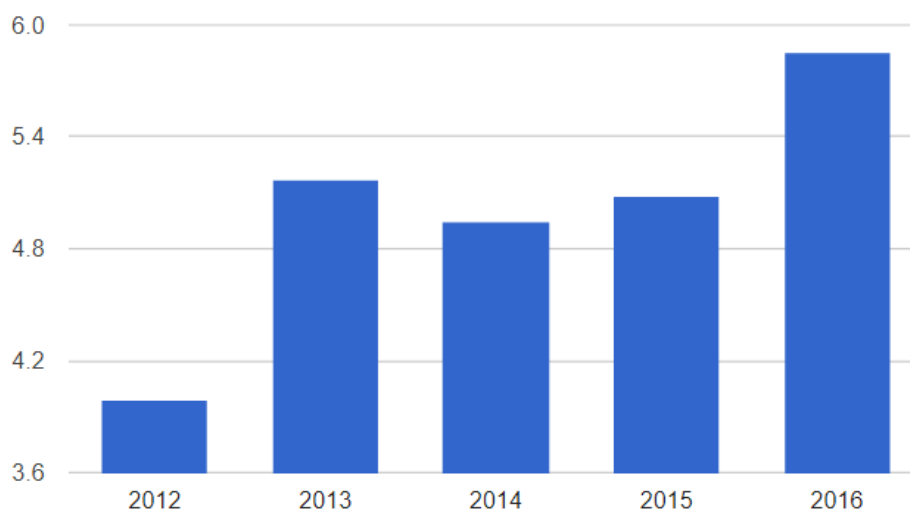


Figura 3. Tasa interés Alemania

Fuente: (The World Bank, 2018)

4.2.1.5. Empleo.

El Gobierno alemán pronostica un récord de empleo y un crecimiento del 1,4% de la economía del país para 2017, según su informe económico anual presentado en enero del 2017 en la capital Berlín. El ministro de Economía, Sigmar Gabriel, explicó la bajada respecto al 1,9% del año anterior como un efecto de que en 2017 habrá menos días laborables y destacó que la introducción de un salario mínimo interprofesional ha mejorado los ingresos de cerca de 4 millones de trabajadores (Deutsche Welle, 2018).

4.2.1.6. Entorno político.

Para este indicador, se proporciona datos para Alemania desde 1996 a 2016. El valor medio para Alemania durante ese período fue de 0.93 puntos con un mínimo de 0.58 puntos en el año 2003 y un máximo de 1.41 puntos en el año 2000.

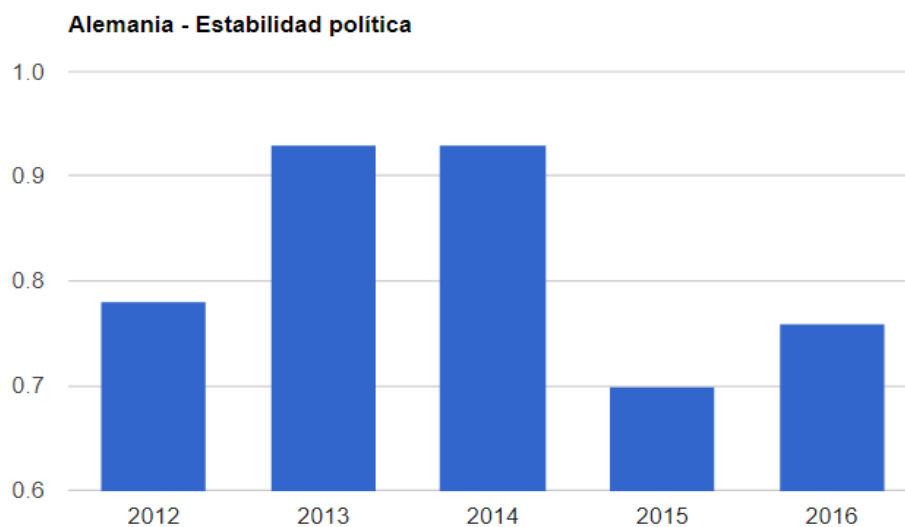


Figura 4. Estabilidad política de Alemania

Fuente: (The World Bank, 2018)

4.2.1.7. Entorno legal.

El Código aduanero modernizado (MCC), vigente desde 2008, simplifica los trámites informatizando y centralizando las transacciones, entre otros servicios. Sin embargo, estas disposiciones de fondo solo se aplicarán a partir del primero de mayo de 2016.

Desde el primero de julio de 2009, todas las empresas establecidas fuera de la UE deben contar con un número de Registro e Identificación de Operadores Económicos (EORI) para entregar una declaración en aduanas.

Los productos importados deben contar con, una declaración aduanera por escrito, una factura y, en ocasiones, con un certificado de origen (Santander, 2018).

4.2.1.8. Conclusiones finales del análisis del entorno.

El desarrollo de nuestro proyecto se verá favorecido, por los buenos índices macroeconómicos (PIB, inflación, empleo, etc.) que se han mantenido durante los últimos años. Junto a lo anterior, es importante señalar el sólido marco institucional, las claras políticas gubernamentales y la transparencia del sistema judicial.

Debido a lo anterior, la clasificadora de riesgos Moody's mantiene el rating soberano de Alemania en AAA, con una perspectiva estable, pudiendo ser bien percibido de buena manera por los inversionistas extranjeros al incursionar en nuevos negocios en este país.

4.3. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

Galcondor Cía. Ltda. producirá snacks de bastones horneados de camote, en su procesamiento, los coloridos bastones camotes son crocantes, uniformes, con un sabor muy agradable; se comercializa en un colorido empaque en donde se puede distinguir a una caricatura sonriente de un camote; la presentación es de 100 gramos.

El camote es rico en antioxidantes como el β -Caroteno, que elevan la cantidad de Vitamina-A en la sangre.

También posee un alto contenido de fibra. Esta fibra es soluble (15-23%) en la forma de pectina, así como insoluble (77-85%) en la forma de celulosa, hemicelulosa y lignina. Dentro de los beneficios del consumo de esta fibra está la sensación de llenura, reducción de los contenidos de azúcar en la sangre por el retardo en la digestión de azúcares.

Tabla 3
Resultado de análisis de camote variedad Toquesita.

Parámetros de evaluación	Resultado de análisis de Camote variedad Toquesita INIAP 2010	
	Contenido nutricional del camote fresco	Contenido nutricional del snack de camote
Humedad (%)	79,38	1,8
Cenizas (%)	4,11	2,46
E.E (%)	1,36	28,32
Proteína (%)	2,35	1,45
Fibra (%)	4,74	3,79
E.L.N. (%)	87,44	63,98
Ca (%)	0,19	0,09
P (%)	0,19	0,12
Mg (%)	0,06	0,04
K (%)	1,32	0,88
Na (%)	0,26	0,18
Cu (%)	6	2
Fe (%)	207	18
Mn (%)	6	N.D.
Zn (%)	16	5

Fuente: (Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias [INIAP], 2010)

4.3.1.1. Descripción del proceso de producción.

El proceso de producción comienza con la adquisición del camote de productores asociados de la provincia de Manabí.

El camote que es clasificado como tercera y cuarta calidad, es decir los que son muy grandes o pequeños para ser procesados como bastones, pasa al proceso de producción de etanol en la planta de producción, mientras que la primera y segunda calidad es descargada en la tolva con agua,

donde se hace una segunda limpieza, el producto pasa por el cargador helicoidal que alimenta con un régimen uniforme y continuo la peladora, que posee rodillos de fricción. (Incalfer, 2016)

El camote ya pelado, es descargado continuamente en la mesa de inspección. En esta, dos personas repasan manualmente y descartan productos defectuosos. Los camotes pelados caen directamente al agua de la lavadora, que reduce el contenido de almidón, mejorando la calidad del producto final. (Incalfer, 2016)

En la lavadora existen candilones que elevan el producto y lo liberan en la cortadora que realiza el corte de los camotes en bastones.



Figura 5. Bastones de camote en proceso de producción.

Fuente: (Center Sweet, 2018)

De la cortadora caen los bastones en un cilindro de lavado y extracción del almidón superficial, el producto entra en el pre cocido, que, con tiempo de residencia y temperatura del agua regulable y mantenido automáticamente, permite alcanzar los más altos niveles de calidad (Incalfer, 2016).

El producto caliente recién pre cocido es descargado sobre la cinta transportadora del enfriador continuo, que lo enfría hasta la temperatura ambiente. A su vez, desde este equipo es alimentado el salador continuo o el saborizador a tambor rotativo, según la preferencia del cliente, que dará el gusto deseado al producto antes de ser envasado. El producto pasa por el sistema de bandas

transportadoras hacia el horno continuo, de donde sale listo para ser envasado. Para alimentar la envasadora normalmente a varios metros de altura es muy apropiado el elevador vibratorio helicoidal que además enfría el producto antes del envasado (Incalfer, 2016).



Figura 6. Bastones de camote.

Fuente: (Center Sweet, 2018)

El producto final es transportado cerca de 3 kilómetros hasta las bodegas de MASCORONA ubicadas en el sector de Samanga en la ciudad de Ambato en donde se almacena para ser exportado hacia Europa.



Figura 7. Bastones de camote listos para consumir.

Fuente: (Center Sweet, 2018)

4.3.1.2. Marcas.

La marca es la base sobre la cual se construye la imagen de la empresa o negocio.

La marca del producto determinará en gran medida el éxito de la publicidad y, por tanto, de las ventas.

Por lo tanto, la decisión de la marca del producto, debe ser una decisión que meditemos bien.

El nombre de la marca debe ser un nombre atractivo, corto y fácil de pronunciar, de modo que pueda grabarse fácilmente en la mente de los consumidores.

“Apichu” es la marca escogida, por significar camote en el idioma quichua. Al estar destinado a una comercialización en Europa, el nombre viene acompañado de “sweet potato” que también significa camote en inglés.

4.3.1.3. Empaque

El empaque a utilizar tiene las dimensiones de 15cm X 25cm y es de material biodegradable para mantener la tendencia mundial de reducción de desechos no degradables. En su anverso posee una caricatura de camote, unos bastones horneados, el nombre APICHU y su sinonimia en inglés sweet potato; en su reverso posee la información nutricional, además de la fecha de elaboración, la fecha de caducidad el lote y el código de barras.



Figura 8. Bastones de camote listos para consumir.

Fuente: (Custode, 2018)

4.4. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

4.4.1. Descripción y desempeño de la industria.

Se trata de una industria relativamente joven, que en los últimos cinco años ha venido trabajando en mayor medida en el aprovechamiento de ciertas materias primas, como el plátano, las hortalizas, las frutas y los granos, para elaborar estos productos que en el 2015 sumaron \$ 57 millones en exportaciones y representaron cerca del 16 % de los envíos de alimentos procesados.

En el 2011 esa cifra alcanzaba los \$ 45 millones, pero una mayor demanda internacional ha venido impulsando a este sector a fortalecer sus estrategias en este mercado.

En el país existen 20 empresas exportadoras, que han visto una oportunidad real de negocio. No solo cuentan con materias primas de calidad, sino con una demanda internacional que crece y que se vuelve atractiva de atender.

Así también lo confirma un estudio global online hecho por Nielsen, que habla de que el consumo de snacks solo en Latinoamérica sumó \$ 30.000 millones en el 2014, un 9 % más que el año previo. Ese incremento, está marcado por la demanda de productos saludables, que es una tendencia de consumo bien aprovechada por empresas nacionales. En la lista están firmas como Kiwa, pionera en hacer snacks con hortalizas; Plantain Republic, que se especializa en la elaboración de chifles con especias; y Pastelo, que viene algún tiempo conquistando mercados con sus bocaditos horneados Pita Chip.

Los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación en el mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir (Porter, 2008).

Para comprender la competencia industrial y la rivalidad existente, debemos analizar: la amenaza de nuevos aspirantes, la influencia de nuevos proveedores, la influencia de los compradores, la amenaza de los sustitutos y la rivalidad entre competidores existentes.

4.4.1.1. Amenaza de nuevos participantes.

Las barreras de entrada son MEDIO debido al análisis de las siguientes fuentes:

Tabla 4
Análisis de las barreras de entrada.

Análisis de las barreras de entrada	
Economías a escala por el lado de la oferta	Medio
Beneficios de escala por el lado de la demanda	Bajo
Costos para los clientes cambiar de proveedor	Bajo
Requisitos de capital	Medio
Ventajas de los actores establecidos independientemente del tamaño	Medio
Acceso desigual a los canales de distribución	Alto
Políticas gubernamentales restringidas	Bajo

Fuente: Elaboración propia.

4.4.1.2. Poder de los proveedores.

GALCONDOR Cía. Ltda. se abastecerá de todo el camote que se requiera procesar, en la provincia de Manabí en el sector de Tosagua, el poder de los proveedores es bajo, los insumos que la empresa requiere para la producción de snacks son de fácil acceso y existe una alta competencia entre estos.

Los proveedores de diésel para los quemadores del horno y del caldero será la Estación de Servicio Custode, quienes vienen trabajando con GALCONDOR Cía. Ltda. desde el año 2002

Los proveedores de los empaques para los snacks serán Alitecno y Grupo comercial Almeida que se encuentran ubicados en la ciudad de Quito y poseen un buen servicio y empaques de alta calidad a precios razonables.

El Parque Industrial Ambato posee los servicios de agua potable, luz eléctrica y telefonía.

El poder de negociación de los proveedores es BAJO, debido a los siguientes aspectos:

- El grupo de proveedores no se encuentra mejor organizado que el sector al cual vende.
- Los grupos de proveedores dependen fuertemente del sector para sus ingresos.
- Los participantes del sector no deben asumir costos por cambiar de proveedores.
- Los proveedores ofrecen productos no diferenciados.
- Existen productos sustitutos para lo que ofrece el grupo de proveedores.

- El grupo de proveedores tiene dificultades para integrarse en el sector de forma más avanzada.

4.4.1.3. Clientes.

El producto está destinado a la exportación a Europa, continente donde se practica ampliamente el “comercio justo”, donde se aprecia los productos altamente nutritivos y bajos en grasas saturadas, por lo que los clientes tienen un alto poder de compra del producto y se pagan precios mayores por el mismo.

“Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo.” (Porter, 2008)

“A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente sindicalizarse.” (Porter, 2008)

Para lograr ventajas competitivas en el mercado europeo, se pretende liderar con los precios más bajos del mercado, además ofertar un producto diferenciado de los demás al no ser frito en su procesamiento, poseer forma de bastones a diferencia de las hojuelas que dominan mayormente el mercado.

4.4.1.4. Amenaza de los sustitutos.

Los productos sustitutos de los snacks horneados de camote son las hojuelas de papas fritas, las hojuelas de maíz fritas, los snacks de yuca frita y los chifles de verde principalmente.

La maquinaria utilizada para la elaboración de snacks de camote horneados puede ser utilizada para elaborar los principales sustitutos de este snack. Es decir que se puede ampliar la producción incorporando los siguientes productos: hojuelas de papas fritas, las hojuelas de maíz fritas, los snacks de yuca frita y los chifles de verde.

La ventaja de producir snacks de camote es su valor nutricional, además que se los puede hornear y así se elimina la necesidad de freírlos. Por lo que es un producto más saludable para el consumidor.

La rivalidad en el sector es MEDIO, debido a que existen varias empresas que producen snacks, estas empresas se encuentran en magnitudes y proporciones relativamente equitativas; el crecimiento del sector es acelerado por lo que existe mayor número de posibles clientes que captar.

Los clientes compran snacks por precio, nivel de diferenciación y calidad del producto. Esto reduce la rivalidad con productos sustitutos porque no es fácil para las empresas igualar o mejorar en todos esos aspectos.

4.4.1.5. Competidores.

Se trata de una industria relativamente joven, que en los últimos cinco años ha venido trabajando en mayor medida en el aprovechamiento de ciertas materias primas, como el plátano, las hortalizas, las frutas y los granos, para elaborar estos productos que en el 2015 sumaron \$ 57 millones en exportaciones y representaron cerca del 16 % de los envíos de alimentos procesados.

En el 2011 esa cifra alcanzaba los \$ 45 millones, pero una mayor demanda internacional ha venido impulsando a este sector a fortalecer sus estrategias en este mercado.

En el país existen 20 empresas exportadoras, que han visto una oportunidad real de negocio. No solo cuentan con materias primas de calidad, sino con una demanda internacional que crece y que se vuelve atractiva de atender.

Así también lo confirma un estudio global online hecho por Nielsen, que habla de que el consumo de snacks solo en Latinoamérica sumó \$ 30.000 millones en el 2014, un 9 % más que el año previo. Ese incremento, está marcado por la demanda de productos saludables, que es una tendencia de consumo bien aprovechada por empresas nacionales. En la lista están firmas como Kiwa, pionera en hacer snacks con hortalizas; Plantain Republic, que se especializa en la elaboración de chifles con especias; y Pastelo, que viene algún tiempo conquistando mercados con sus bocaditos horneados Pita Chip.

Tabla 5
Resumen Cinco Fuerzas de Porter.

Resumen con peso relativo cinco fuerzas de Porter				
Fuerza de Porter	Peso relativo (%)	Amenaza	Atractivo de la industria	Rentabilidad de la industria
Clientes	30	Alta	Baja	Baja
Proveedores	30	Baja	Alta	Alta
Rivalidad	15	Media – Alta	Media – Baja	Media – Baja
Entrantes	15	Media	Media	Media
Subtitulos	10	Media	Media	Media

Fuente: Elaboración Propia

4.4.2. Apoyos.

La Federación Ecuatoriana de Exportadores “FEDEXPOR”, brinda un servicio de calidad para asistir técnicamente, capacitar e internacionalizar a las empresas ecuatorianas y defender los intereses del sector.

PRO ECUADOR es el Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, parte del Ministerio de Comercio Exterior, encargado de ejecutar las políticas y normas de promoción de exportaciones e inversiones del país, con el fin de promover la oferta de productos tradicionales y no tradicionales, los mercados y los actores del Ecuador, propiciando la inserción estratégica en el comercio internacional.

CORPEI abre nuevos mercados generando oportunidades de contacto directo de primer nivel con clientes potenciales y fortaleciendo su relación con clientes actuales, por medio de su participación en: Ferias Internacionales, Misiones Comerciales, Ruedas de Negocios, Intermediación Comercial Directa.

El *Programa de apoyo al sector exportador e Internacionalización hacia el mercado de la Unión Europea*, cofinanciado por FEDEXPOR, CORPEI, PRO ECUADOR y la Unión Europea, durante este proceso la empresa se beneficiará de:

“Diagnóstico de Exportación / Internacionalización, preparación de un Plan de acción, Formación y Capacitación del talento humano, mejoramiento productivo, asistencia técnica para desarrollo de mercados, estrategia comercial, asistencia técnica para mejora de la calidad e implementación de sistemas de calidad y normativa, adaptación e implementación de empaques, promoción comercial mediante eventos, envío de muestras y cierre de negocios, el programa tiene como requisito el co-financiamiento de las actividades indicadas”.

(FEDEXPOR,2017)

4.4.3. Análisis FODA.

4.4.3.1. Fortalezas.

- La maquinaria es versátil y puede producir snacks de varios productos sin mayores cambios.
- La empresa lleva más de 100 años produciendo alimentos.
- Empresa se encuentra constituida y funcionando.
- Galcondor posee instalaciones muy adecuadas para la producción de snacks, en el parque industrial de Ambato, donde se cumple con todas las normas de buenas prácticas de manufactura.

- La comercialización del producto se realizará hacia las bodegas de MASCORONA que se encuentra muy cerca de la empresa (3 km).
- La ubicación de la ciudad de Ambato en el centro del país facilita el abastecimiento de materia prima y la distribución del producto final.
- El producto está comprendido en el marco contextual de las tendencias de consumo mundial, es decir, un producto saludable libre de grasas trans y sin azúcar ni productos conservantes o colorantes.
- La alianza estratégica con MASCORONA nos permite exportar, a través de ellos, hacia Alemania.

4.4.3.2. Oportunidades.

- Existen muy pocas empresas que se encuentran elaborando estos productos por lo que la oferta es muy limitada.
- Las inversiones nuevas y productivas, tienen un régimen especial tributario que le exonera del anticipo y del impuesto a la renta por el término de cinco años.
- Las compañías creadas como agrícolas, agroindustriales y ganaderas no consideraran en el cálculo del anticipo los bienes inmuebles donde desarrollen sus actividades económicas.
- Al ingresar el mercado alemán de snacks, se podrá expandir la comercialización de nuestro producto hacia otros países de la Unión Europea con facilidad.
- Cada vez existe más preocupación por la población por el consumo de snacks saludables.

4.4.3.3. Debilidades.

- Falta de experiencia de rutas de exportación y redes de distribución.
- Poca experiencia en la comercialización hacia el extranjero.
- Falta de capital para invertir en proyectos productivos.

4.4.3.4. Amenazas.

- Se depende de solo una empresa para la exportación de los productos.
- Al exportar se arriesga a no recibir el pago de la mercadería enviada, y no se conoce personalmente a las personas responsables de los pagos por lo que se depende de la confianza depositada en ellos.
- Las buenas relaciones políticas y los tratados comerciales entre Ecuador y la Unión Europea, determinan el éxito de empresas nacionales que pretenden llegar a mercados internacionales.
- Los aspectos climáticos determinan la producción del camote en la provincia de Manabí por lo que fenómenos climáticos pueden afectar la disponibilidad y los precios de la materia prima.

4.4.4. Análisis de la Cadena de Valor.



Figura 9. Esquema de Cadena de Valor

Fuente: (Porter, 2008)

4.4.4.1. Logística Interna.

Los productores de camote, mantendrán una alianza con GALCONDOR en la que abastecerán con su producción a la empresa. La frecuencia y volúmenes dependerán de la capacidad de producción de cada Agricultor. Esta materia prima será entregada en las instalaciones del Parque Industrial Ambato

Los pedidos de la materia prima los realizará el Gerente general, planificará con anticipación de 30 días el abastecimiento del camote, así como del resto de los insumos cada 15 días. A su vez

el Jefe de Producción coordinará con el Gerente General las necesidades de la planta para evitar problemas de abastecimiento. El control de la maquinaria la realizará el mecánico de la empresa.

4.4.4.2. Producción.

El bodeguero será encargado de estibar la carga de la materia prima, según tipo de producto y fecha de ingreso, de tal manera que se despachará de manera ordenada.

El sistema de control de inventarios está a cargo del Jefe de Producción, así también llevará el control de inventarios, con el objetivo que no exista pérdida de productos en el galpón, las instalaciones de Galcondor poseen un sistema de cámaras de seguridad en oficinas y el galpón.

El despacho y distribución del producto estará a cargo del Gerente General. El decidirá lo que es más conveniente para la empresa. Lo que dependerá del volumen, frecuencia y disponibilidad del camión.

4.4.4.3. Administración.

La administración está a cargo del Gerente General Ing. Fabricio Vaca, el será la cara visible del negocio, así mismo participará en actividades del negocio y estará a cargo de todos los trabajadores de la empresa.

El Precio del producto está definido por el Gerente General de la empresa quien analizará las promociones y descuentos que se pueda dar a nuestros clientes.

4.4.4.4. Comercialización.

Estará a cargo del Jefe comercial, quien organizará la participación en ferias de snacks alemanas para así fomentar el consumo de nuestro producto.

Para acercarnos al consumidor y conocer de mejor manera sus preferencias, además de captar el interés de nuevos clientes; se participará en la Feria Internacional de Alimentos y Bebidas “ANUGA”, que se realiza cada dos años en Renenia del Norte Westfalia. Alemania es el mayor

consumidor de snacks de Europa, es por esto que se pretende participar también en la Feria Internacional de Productos Orgánicos “BIOFACH” que se realiza anualmente en el mes de febrero en la Feria Internacional de Núremberg.

Se contratará publicidad en redes sociales, para así llegar a la población alemana con la imagen de nuestro producto. Esto también estará a cargo del Jefe Comercial quien coordinará la frecuencia de aparición de publicaciones y el segmento al que se destinan.

Para las Ventas el Jefe comercial de la empresa se pondrá en contacto con los clientes para así concretar pedidos y realizar un seguimiento de la satisfacción del cliente.

4.4.4.5. Servicio Post-Venta.

Cuando el cliente presenta una queja, será el Gerente General que recepte la queja para así determinar la mejor forma de solucionar este problema. Para lo cual evaluará el área de la empresa responsable del error y así poder enfocarse en la solución del mismo.

4.4.4.6. Infraestructura de la Empresa.

El financiamiento lo realizaran en parte la empresa GALCONDOR y en parte la Corporación Financiera Nacional. Para lo que se aportará con la Línea de maquinaria que actualmente se posee, la infraestructura y los equipos de oficina; estos serán hipotecados para la obtención del crédito que se destinará para la adquisición de la nueva maquinaria necesaria, adecuaciones de la planta y el capital de trabajo para su funcionamiento.

La planificación del proyecto está a cargo de David Vaca siendo aprobado por el Gerente General de la empresa el Ing. Fabricio Vaca.

4.4.4.7. Recursos Humanos.

El control y supervisión del personal del área comercial está a cargo del Jefe Comercial, la supervisión del personal encargado del área de producción está a cargo del Jefe de Producción. El

Gerente General está a cargo de la supervisión general de la empresa, teniendo así siempre la última palabra.

El salario de los trabajadores de la empresa los determina el Gerente General; y son los siguientes Gerente General (\$ 2 000), Jefe de producción (\$ 1 200), Jefe Comercial (\$ 1 200), Mecánico (\$ 1 500), Asistente contable (\$ 700), transportista (\$ 576,37), Bodeguero (\$ 500) y Obreros (\$ 375).

4.4.4.8. Investigación y Desarrollo.

El Jefe de Producción junto con el Gerente General serán los encargados de la constante innovación de los productos, con el fin de tener cada vez una mayor cuota de mercado.

4.4.4.9. Aprovechamiento.

El aprovisionamiento lo realizará el Jefe de Producción bajo la supervisión del Gerente, en donde se buscará siempre optimizar los recursos comparando diferentes proveedores y rutas.

4.5. ANÁLISIS DE MERCADO

4.5.1. Segmentación del mercado.

Existe la percepción de que los snacks se consumen entre las principales comidas, más que como un reemplazo de las mismas. Pero las personas con estilos de vida acelerados necesitan comida rápida, muchas de estas optan por opciones altas en calorías y con bajos beneficios a la salud. Existe una oportunidad de mercado masiva para las industrias de los snacks para bocaditos nutritivos, saludables, transportables y fáciles de consumir (Nielsen, 2014).

El segmento de Mercado de personas mayores a los cincuenta y cinco años es el grupo con mayor crecimiento y mayor población en Alemania. Así también es el grupo de consumo que tiene mayor preocupación por su salud y por adquirir snacks saludables (Nielsen, 2014).

El grupo de personas entre los 55 y los 64 años de edad crecerá un 31% y el grupo de entre 65 y 74 años de edad crecerá en un 48% para el año 2020. Los snacks saludables con contenidos bajos en grasas, sal y azúcar se acoplan al estilo de vida de este segmento de mercado (Watson Inc., 2014).

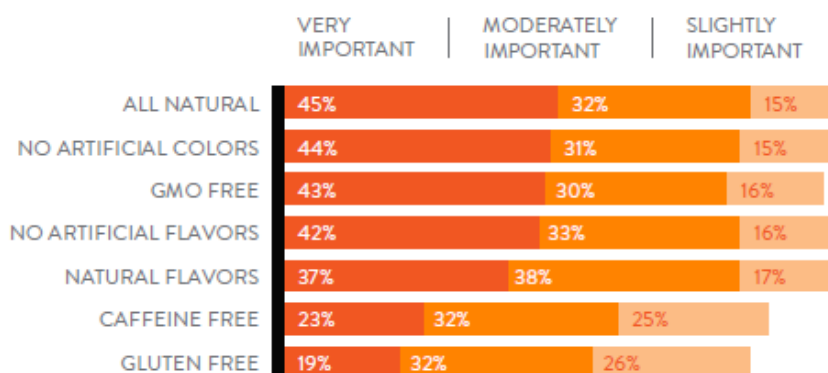


Figura 10. Preferencias del consumidor de snacks a nivel Mundial

Fuente: (Nielsen, 2014)

Nuestro producto cumple con las preferencias del consumidor al ser natural, sin colorantes artificiales, no se produce con organismos modificados genéticamente, no contiene saborizantes artificiales, no contiene cafeína ni gluten. Todos estos criterios son considerados como “Muy Importantes” para los consumidores a nivel mundial.

El perfil de nuestros futuros clientes es el siguiente: Personas de entre 55 y 74 años que viven en las cinco ciudades más pobladas de Alemania.

4.5.1.1. Consumo.

El camote es parte de una creciente demanda por la comida exótica y étnica en Europa. El consumo de este producto se ha duplicado en los últimos cinco años, y los supermercados se unen a la tendencia creciente en la demanda de los mismos.

El consumo de snacks en Alemania ha aumentado paulatinamente en los últimos años, durante el 2015 aumentó su producción en un 4,5% con relación al año anterior y las ganancias aumentaron

en ese mismo período por el orden del 10,8%. Tendencia que se debe, según la opinión del BDSI, a que el consumidor ha preferido durante el tiempo de crisis económica, el consumo en el hogar (Susswaren Industrie, 2016).

Tabla 6
Volumen total de producción de Golosinas y Snacks en Alemania año 2015.

	Variación porcentual en comparación al año anterior % (Cantidad en 1.000 toneladas)	
Confitería de chocolate	1.108,9 t	+ 0,8%
Productos con cacao o chocolate	654,9 t	+ 2,5%
Productos alimenticios preparados a base de cacao o chocolate	256,3 t	- 3,3%
Confitería de azúcar	567,4 t	- 0,4%
Repostería fina	714,8 t	- 1,2%
Snacks	295,1 t	+ 4,5%
Helados	337,7 t	- 8,0%
Materias primas	54,6 t	- 4,0%
Total Golosinas (Dulces)	3.989,6 t	+ 0,4%

Fuente: (Susswaren Industrie, 2016)

Tabla 7
Facturación total de Golosinas y Snacks en Alemania año 2015.

	Variación porcentual en comparación al año anterior % (Cantidad en millones de Euros)	
Confitería de chocolate	5.219,5 millones	- 0,7%
Productos con cacao o chocolate	858,3 millones	+ 25,1%
Productos alimenticios preparados a base de cacao o chocolate	333,8 millones	- 37%
Confitería de azúcar	1.519,1 millones	- 10,8%
Repostería fina	2.039,7 millones	- 7,5%
Snacks	1.006,1 millones	+ 10,8%
Helados	621,2 millones	- 19,3%
Materias primas	267,0 millones	+ 24,2%
Total Golosinas (Dulces)	11.865,1 millones	- 3,3%

Fuente: (Susswaren Industrie, 2016)

Dentro de Alemania se importaron y se consumieron 166 500 toneladas de Snacks en el año 2015; un 13,3% más que el año anterior; con una facturación de 429,3 millones de Euros; un 6,1% más que el año anterior (Susswaren Industrie, 2016).

Tabla 8

Volumen total de Importación de Snacks y golosinas en Alemania en el 2015.

	Variación porcentual en comparación al año anterior % (Cantidad en 1.000 toneladas)	
Confitería de chocolate	260,6 t	+ 3,7%
Productos con cacao o chocolate	420,3 t	- 7,7%
Productos alimenticios preparados a base de cacao o chocolate	25,1 t	+ 8,4%
Confitería de azúcar	155,8 t	+ 8,0%
Repostería fina	224,8 t	+ 6,1%
Snacks	166,5 t	+ 13,3%
Helados	111,4 t	+ 9,3%
Materias primas	14,1 t	- 4,2%
Total Golosinas (Dulces)	1.378,7 t	+ 2,2%

Fuente: (Susswaren Industrie, 2016)

Si asociamos las cantidades de snacks producidos en Alemania con los snacks importados, y a estos les restamos los snacks que se exportaron, tendremos que en Alemania se consumieron alrededor de 319 900 toneladas de snacks.

Tabla 9

Volumen total de Exportación de Snacks y Golosinas en Alemania en el 2015.

	Variación porcentual en comparación al año anterior % (Cantidad en 1.000 toneladas)	
Confitería de chocolate	568,7 t	- 1,2%
Productos con cacao o chocolate	394,3 t	+ 0,9%
Productos alimenticios preparados a base de cacao o chocolate	122,1 t	- 4,5%
Confitería de azúcar	256,0 t	+ 3,0%
Repostería fina	350,0 t	+ 3,2%
Snacks	141,7 t	- 3,8%
Helados	151,9 t	+ 11,9%
Materias primas	14,2 t	+ 4,5%
Total Golosinas (Dulces)	1.998,9 t	+ 1,0%

Fuente: (Susswaren Industrie, 2016)

Así lo confirma el portal de estadísticas “Statistista”, donde podemos observar una repartición relativamente equitativa en la participación del mercado de los diferentes tipos de snacks. La Asociación Europea de Snacks categoriza a estos productos en:

- Papas fritas
- Nueces y semillas
- Tortillas de maíz, extruidos y pretzels.

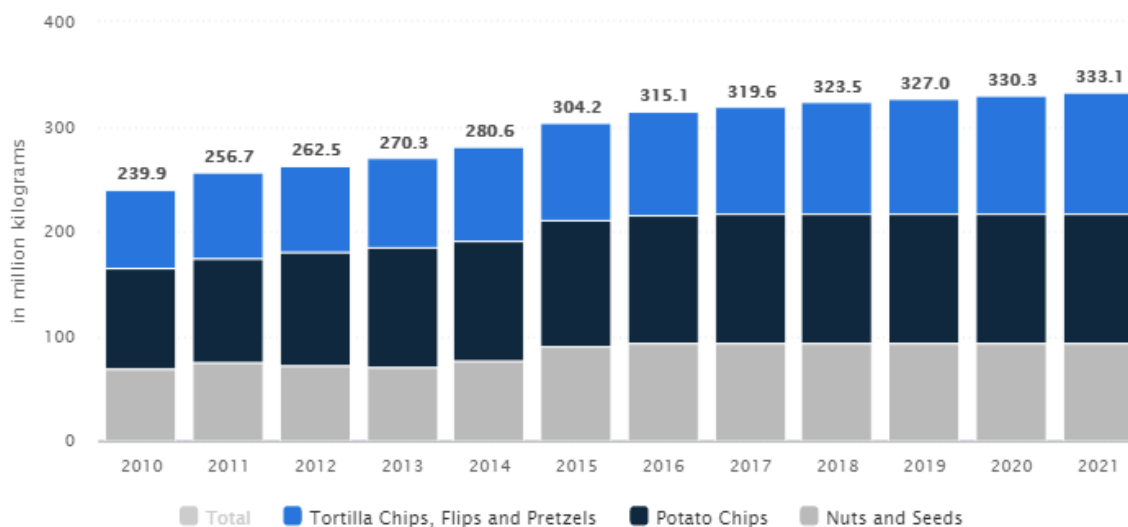


Figura 11. Consumo de Snacks en Alemania por producto.

Fuente: (Statista, 2018)

La participación de los diferentes tipos de snacks en el año 2016 fueron las siguientes.

Tabla 10

Participación de snacks por producto en Alemania año 2016.

Snacks	Millones de Euros	Miles de Ton.	Consumo per cápita (Kg)	Participación
Bastones y Chips de Papas	401,07	147,1	1,5	47%
Bocaditos Extruidos	191,3	70,2	1,2	22%
Nueces y frutos secos	266,56	97,8	1,1	31%
Total	858,93	315,1	3,8	100%

Fuente: (Susswaren Industrie, 2016)

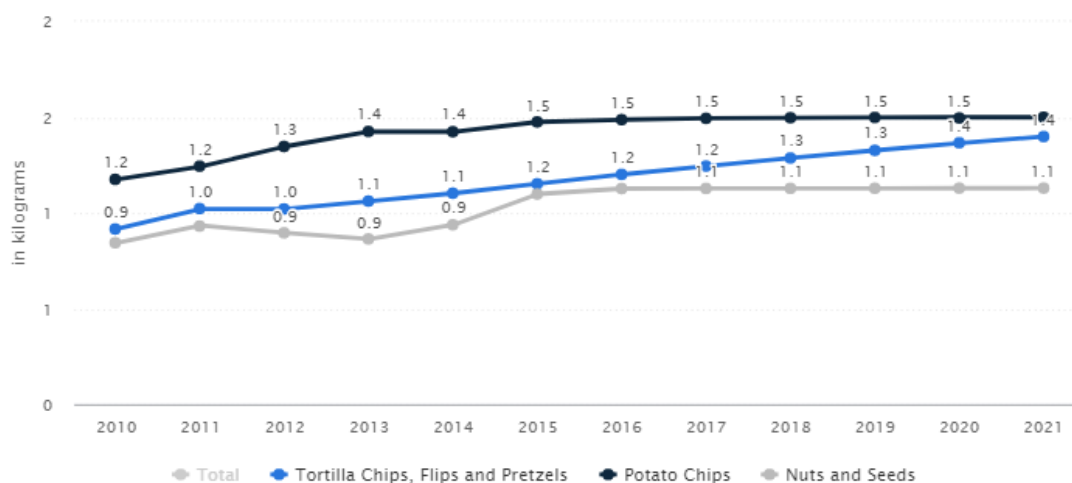


Figura 12. Consumo Per Cápita de snacks en Alemania por producto

Fuente: (Statista, 2018)

Considerando que la población alemana estaba comprendida en el año 2016 por 82,27 millones de habitantes Tenemos que el consumo per cápita de snacks es de 3,88 kg/persona. (Central Intelligence Agency [CIA], 2017).

El segmento de Mercado de personas mayores a los cincuenta y cinco años es el grupo con mayor crecimiento y mayor población en Alemania. El grupo de personas entre los 55 y los 64 años de edad crecerá un 31% y el grupo de entre 65 y 74 años de edad crecerá en un 48% para el año 2020. Los snacks saludables con contenidos bajos en grasas, sal y azúcar se acoplan al estilo de vida de este segmento de mercado (Watson Inc., 2014).

Las ciudades más pobladas de Alemania son: Berlín, Hamburgo, Múnich, Colonia, Frankfurt. Al juntar todos los habitantes de estas cinco ciudades tenemos una población de 8 455 000 personas.

Tabla 11
Población ciudades Alemania.

Población por ciudad en Alemania	Personas entre 54-64 años (14,58%)	Personas más de 65 años (22,06%)
Berlín	3 500 000	772 100
Hamburgo	1 762 000	388 697
Múnich	1 430 000	315 458
Colonia	1 046 000	230 748
Frankfurt	717 000	158 170
TOTAL	8 455 000	1 865 173
		3 097 913 personas

Fuente: Elaboración propia.

La distribución poblacional de Alemania por edades nos indica que el 14, 58% tiene entre 54-64 años de edad mientras que el 22,06% de la población tiene más de 65 años, es decir que nuestro segmento de mercado comprende **3 097 913 personas**. Si multiplicamos nuestro segmento de mercado por el consumo per cápita de Snacks (**3,88 Kg/persona**) tenemos que existe un consumo de **12 020 toneladas de Snacks** dentro de nuestro segmento de mercado.

Ecuador no participa en la exportación de camote procesado a Europa, los mayores exportadores de este producto hacia Europa son China, Perú y Jamaica (European Comission, 2016).

4.5.1.2. Demanda potencial.

Este mercado se encuentra ocupado por diferentes marcas, por lo que nosotros pretendemos atacar a un **3,788%** de esa demanda. Es así que nuestra **Demanda Potencial es de 455, 36 toneladas de snacks de camote.**

Si comparamos esto con la participación de mercado de los diferentes productos categorizados como snacks tenemos los siguientes valores

Tabla 12
Participación de Apichu en el Mercado Alemán.

Snacks	Toneladas snacks	Consumo per cápita (Kg)	Participación mercado Alemán
Apichu	455.364	0,005	0,14%

Fuente: Elaboración propia

Por lo que la demanda potencial que abarcaremos es de 455 364 toneladas, es decir un total de **6 305 040 unidades de 100 gramos**. Lo que corresponde a una participación del **0,14% del consumo total de snacks en Alemania**.

4.5.1.3. Participación de la competencia en el mercado.

En el Ecuador no existe una empresa que exporte snacks tipo bastones de camote al mercado europeo, sin embargo, nuestro país vecino Perú exporta anualmente 58 toneladas de camote procesado con destino a Alemania. Los mayores exportadores de este producto hacia Europa son China, Perú y Jamaica (European Comission, 2016).

GALCONDOR Cía. Ltda. es una empresa que por más de cien años se ha dedicado a la elaboración y comercialización de productos alimenticios en las ramas de galletería y confitería.

En años recientes, después de haber adquirido una línea de maquinaria de origen americana, para la producción de snacks de papas fritas, pretende extender su línea de producción y ofertar al consumidor un producto sano, económico y muy nutritivo como los snacks de camote precocinado horneado, que es bajo en grasas, azúcar y sal.

En el Ecuador la producción de camote se ve limitada por la falta de consumidores y de intermediarios debido a sus limitadas formas de consumo, al presentar una alternativa de comercialización a productores estos podrán disfrutar de las ventajas de producir camote, al ser

una planta rústica su manejo no presenta mayores costos de inversión y puede producir réditos económicos muy altos.

Nacional e internacionalmente existe un alto consumo de snacks de camote, este mercado en gran parte se ve ocupado por empresas peruanas que se han constituido en las principales productoras de snacks a parte las condiciones geográficas y ambientales indican que el Ecuador tiene un potencial muy alto en la producción de este cultivo. Razón por la cual podemos ser muy competitivos en el mercado extranjero y nacional.

4.6. ESTRATEGIA DE LA EMPRESA

El mercado alemán demanda cada vez más alimentos libres de grasas trans, producto de la fritura, también snacks que no necesitan preparación antes de consumir, y alimento con alto valor nutricional y vitamínico, además que existe una preferencia por productos producidos por empresas que impulsan la economía en zonas afectadas por desastres naturales como lo es Manabí (Del Greco, 2010).

GALCONDOR ofertará al mercado europeo snacks de camote horneados, un producto muy nutritivo, sin frituras, cultivado en la provincia de Manabí con certificación de buenas prácticas de manufactura, a su vez se obtendrá el almidón y alcohol como productos secundarios.

Se completará gran parte de la cadena de valor del camote, desde la semilla, la producción agrícola del camote, su procesamiento y distribución al mercado de Alemania.

4.6.1. Nombre de la empresa.

GALCONDOR Cía. Ltda.

4.6.2. Tipo de empresa.

GALCONDOR Cía. Ltda. es una empresa de tipo industrial que se dedica a la elaboración de galletas, confites, y snacks de camote.

4.6.3. Ubicación y tamaño de la empresa.

GALCONDOR Cía. Ltda. se encuentra ubicado en el sector del Parque Industrial Ambato en las calles F y 5. En la provincia de Tungurahua en la zona central del Ecuador

Latitud: 1°11'46.58"S

Longitud: 78°35'21.86"O

La empresa se encuentra categorizada como pequeña por poseer entre 31 y 100 empleados.

4.6.4. Misión de la empresa.

Elaborar y comercializar productos alimenticios con calidad competitiva manteniendo el sabor tradicional para satisfacción del cliente y consumidor nacional e internacional.

4.6.5. Visión de la empresa.

Ser una empresa líder en la elaboración de productos alimenticios con personal calificado, infraestructura apropiada, maquinaria tecnificada, alta calidad, tradición e identidad.

4.6.6. Políticas de calidad de la empresa.

GALCONDOR Cía. Ltda. es una empresa que elabora productos ajustados a las especificaciones técnicas, sanitarias y a los requerimientos de los clientes bajo los parámetros de un sistema de gestión de calidad y de mejoramiento continuo de sus procesos. Trabajando para posicionar su marca a través de un diseño adecuado de productos.

4.6.7. Modelo de negocio.

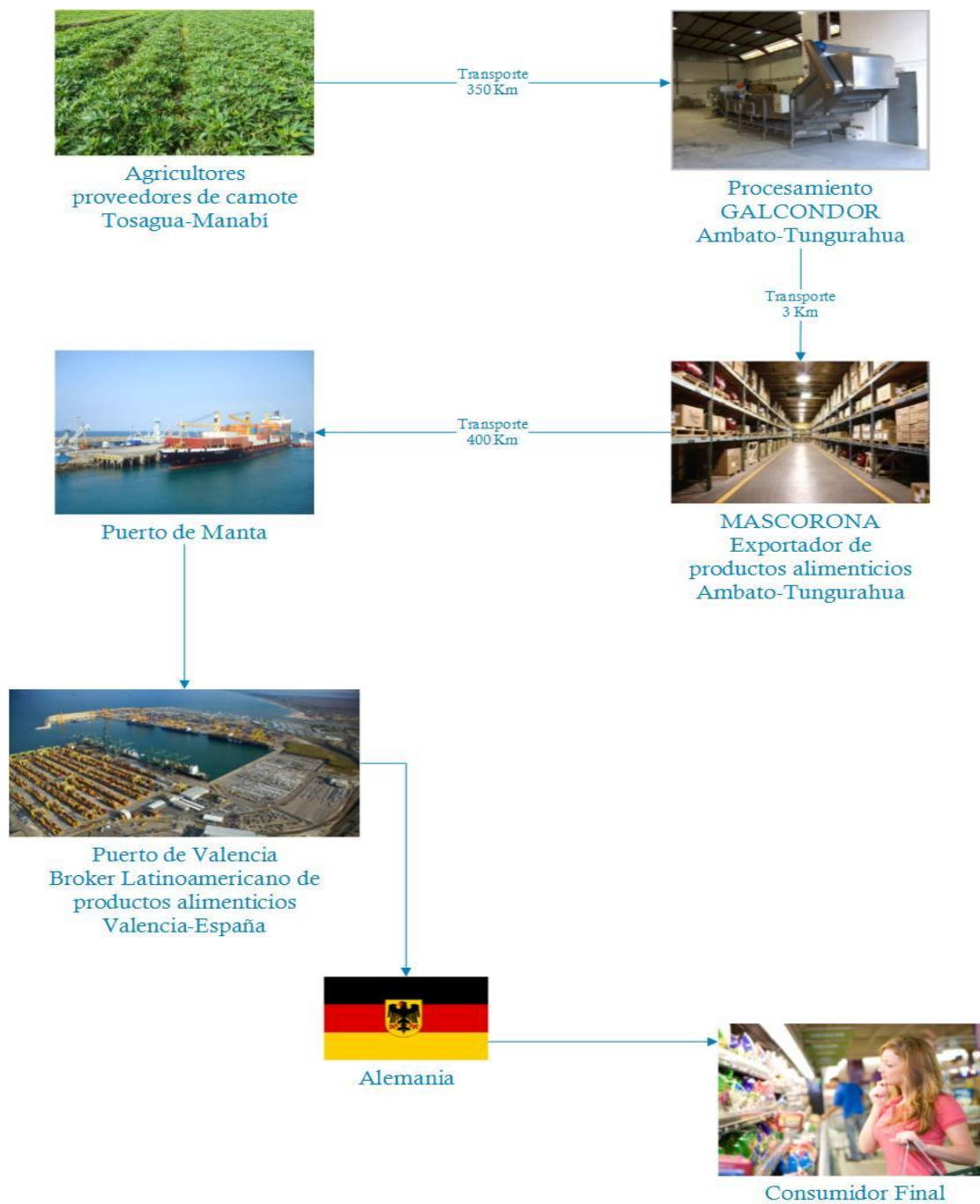


Figura 13. Modelo de Negocio

Fuente: Elaboración propia

4.6.8. Objetivos de la empresa.

4.6.8.1. Corto plazo.

Elaborar snacks de camote de calidad para comercializarlos en las cinco ciudades más pobladas de Alemania.

4.6.8.2. Mediano plazo.

Incursionar en el mercado nacional con snacks de camote, un producto alimenticio alternativo desarrollado mediante un proceso de mejoramiento continuo.

4.6.8.3. Largo plazo.

Consolidar los procesos de exportación de los productos de GALCONDOR Cía. Ltda. manteniendo siempre un proceso de mejora continua.

Modernizar procesos y maquinarias que nos permitan ser más eficientes y eficaces en los procesos productivos.

4.6.8.4. Ventajas competitivas.

La producción de snacks de camote en el Ecuador se encuentra en un estado inicial, existen muy pocas empresas que se encuentran elaborando estos productos por lo que la oferta es muy limitada, los supermercados no ofertan snacks de camote en sus perchas, o lo hacen en pocas cantidades.

Los snacks de camote que se consumen en Alemania, son importados en su mayoría importados del país vecino Perú, este producto consiste en snacks fritos de camote mientras que los snacks producidos por GALCONDOR serán cocinados y horneados para reducir el contenido de grasas significativamente, ofertando así un producto muy saludable y delicioso.

La producción de la materia prima se la realizará en la zona comprendida entre Chone y Tosagua, la provincia de Manabí. Las inversiones nuevas y productivas, en especial aquellas que

están concebidas para sustituir importaciones, tienen un régimen especial tributario que le exonera del anticipo y del impuesto a la renta por el término de cinco años. Las compañías creadas como agrícolas, agroindustriales y ganaderas no consideraran en el cálculo del anticipo los bienes inmuebles donde desarrollen sus actividades económicas.

4.6.9. Distribución.

El producto terminado se transportará a las bodegas de la empresa MASCORONA, donde se depositará en el contenedor para su transporte al de la ciudad de Manta. El embarque que esta empresa llega a manos del Consorcio de Exportadores Sudamericanos en el Puerto de Valencia; de donde se distribuye hacia los supermercados de Alemania.

4.6.10. Fijación y políticas de precios.

El Precio de Venta al Público está dado por la suma de los Costos de Producción más la utilidad de Galcondor Cía. Ltda, repartida para las unidades producidas.

$$\text{PVP} = (\text{CP} + \%U) / \text{Unidades}$$

Utilizando esta fórmula tenemos que el Precio de Venta al Público es el siguiente:

$$\text{PVP} = (\$ 1.519.457 \times 1,45) / 6\ 305\ 040$$

$$\text{PVP} = \$ 0,35 / \text{unidad de 100 gr}$$

4.6.11. Plan de introducción al mercado.

Para acercarnos al consumidor y conocer de mejor manera sus preferencias, además de captar el interés de nuevos clientes; se participará en la Feria Internacional de Alimentos y Bebidas “ANUGA”, que se realiza cada dos años en Renenia del Norte Westfalia. Alemania es el mayor consumidor de snacks de Europa, es por esto que se pretende participar también en la Feria Internacional de Productos Orgánicos “BIOFACH” que se realiza anualmente en el mes de febrero en la Feria Internacional de Núremberg.

4.7. OPERACIONES

4.7.1. Diagrama del flujo de procesos.

4.7.1.1. Flujograma procesador de bastones.

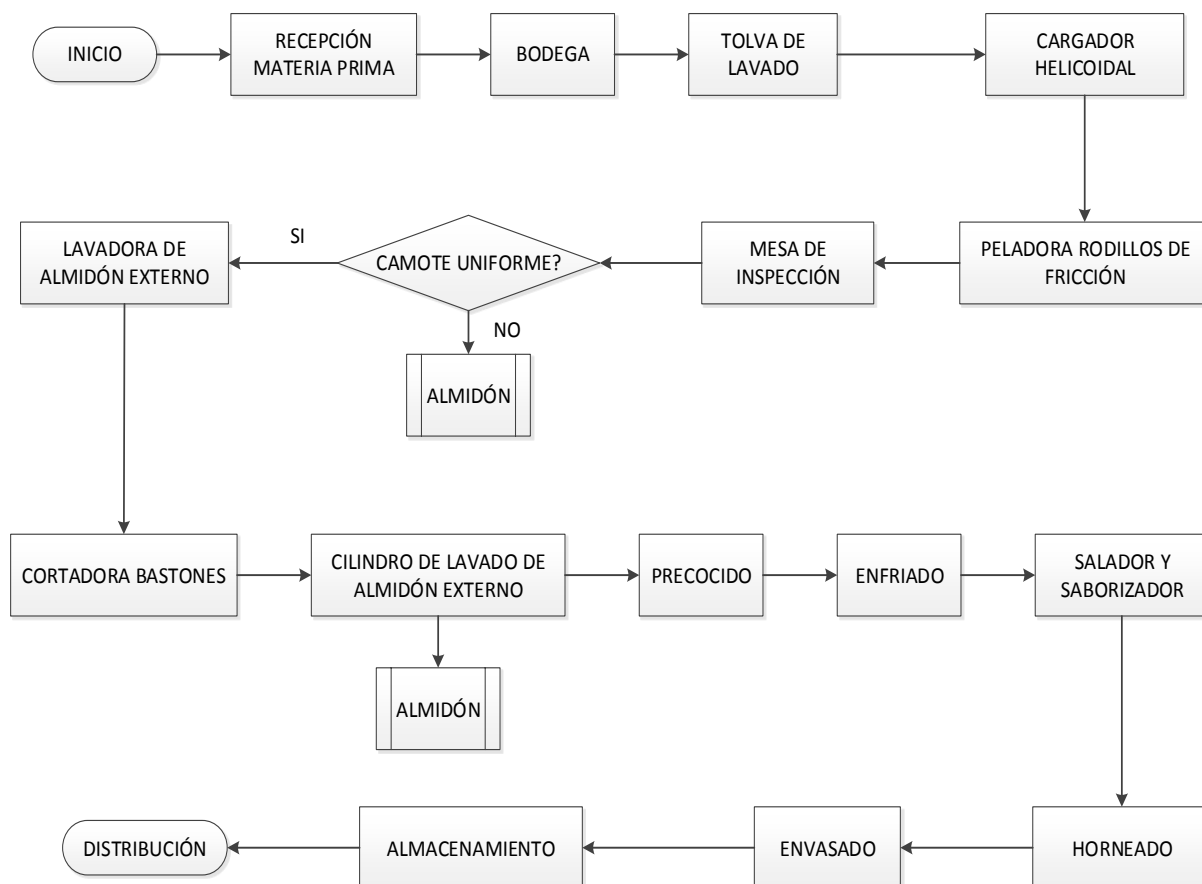


Figura 14. Procesador de bastones

Fuente: Elaboración propia

4.7.1.2. Control de calidad.

Dentro del proceso de producción existen varios puntos de control de calidad, que van desde la producción agrícola en la que se evita el exceso de pesticidas, control de calidad durante la clasificación del camote crudo, control en la mesa de inspección del proceso de elaboración de los bastones y un último control en el envasado del producto final, por lo que asegura una excelente calidad y uniformidad en su producción.

4.7.2. Materia prima y proveedores.

La principal materia prima es el Camote, Galcondor Cía. Ltda. adquiere su materia prima de los productores de camote del sector de Tosagua en la provincia de Manabí. Los agricultores se verán beneficiados por contratos de compra con un mismo precio durante todo el año, así como volúmenes estables.

4.7.2.1. Precios.

El precio con el que se comercializará estos snacks de camote horneado en su presentación de 100g. es de veinte y tres centavos de dólar.

4.7.3. Ubicación geográfica de la empresa.



Figura 15. Ubicación geográfica de GALCONDOR Cía. Ltda.

Fuente: (Google, 2018)

4.7.4. Diseño y distribución de la planta y oficinas.

4.7.4.1. Diseño oficinas.

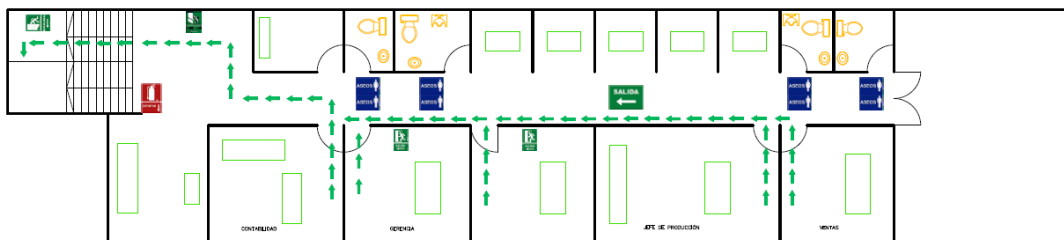


Figura 16. Diseño oficinas GALCONDOR Cía. Ltda.

Fuente: (Cabrera, 2017)

4.7.4.2. Diseño planta baja.

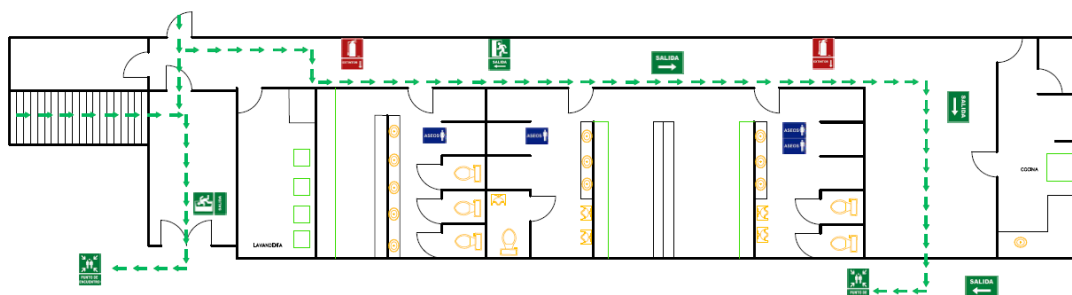


Figura 17. Diseño planta baja GALCONDOR Cía. Ltda.

Fuente: (Cabrera, 2017)

4.7.4.3. Diseño planta de producción.

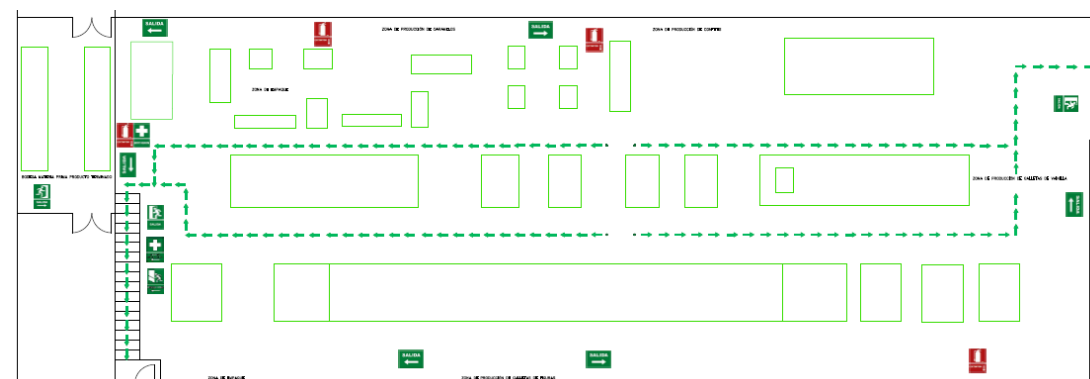


Figura 18. Diseño planta de producción GALCONDOR Cía. Ltda.

Fuente: (Cabrera, 2017)

4.7.5. Plan de producción.

Como acciones pre operativas tenemos la adecuación de la infraestructura requerida para la producción y comercialización de la empresa.

La compra e instalación de maquinaria y equipos requeridos para la producción y comercialización de la empresa.

Contratación y adiestramiento del personal operativo, seguido de una etapa de pruebas del producto y de ajustes de los procesos productivos.

Se realizará una selección de proveedores de insumos y servicios requeridos por Galcondor.

Se realizará convenios con productores en los que se les comprará su producción constantemente a un precio establecido, planificando conjuntamente las épocas de siembra para coordinar con los requerimientos de materia prima de la planta de producción de bastones.

El camote cosechado es transportado a la planta de producción en donde se lava, se pesa y clasifica el camote crudo para pasar al proceso de industrialización.

Con esta materia prima se elaboran 446 040 fundas de 100 gramos de bastones de camote horneados mensualmente, los que son almacenados y posteriormente transportados a su destino en las bodegas de la empresa MASCORONA.

4.7.6. Estructura organizacional.

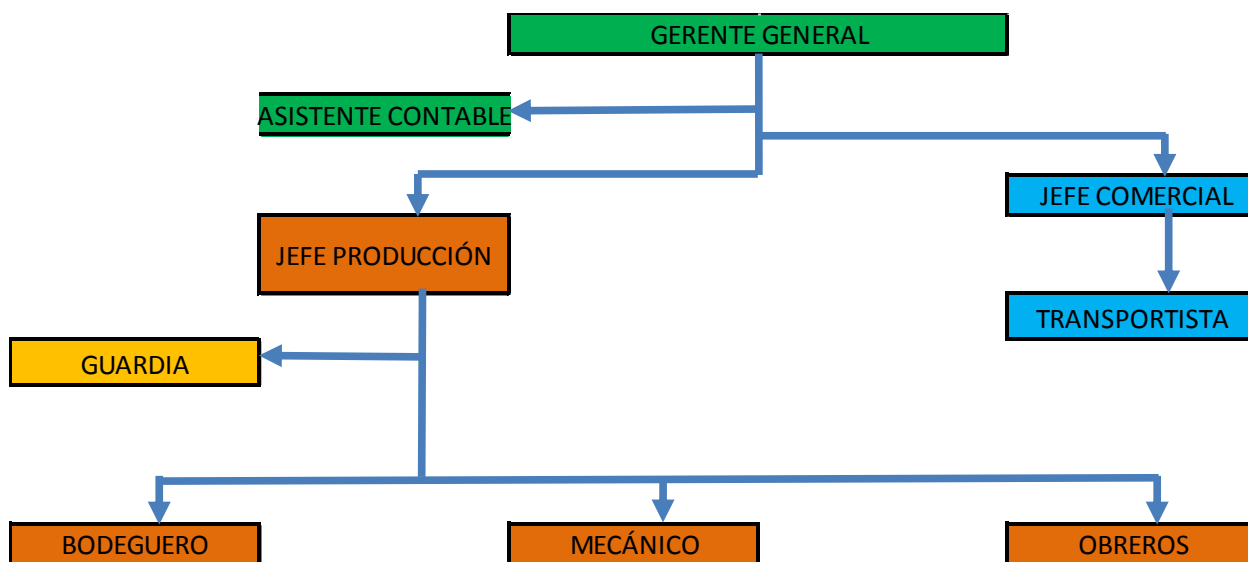


Figura 19. Estructura organizacional de la empresa

Fuente: Elaboración propia

4.7.7. Funciones específicas del puesto.

Tabla 13

Funciones específicas del puesto.

Cargo	Función	Sueldo
Gerente General	<p>Velar por todas las funciones de mercado y ventas de la empresa, así como las operaciones del día a día. Frecuentemente, el gerente general es también responsable de liderar y coordinar las funciones de la planificación estratégica. Designar todas las posiciones de la estructura. Realizar evaluaciones periódicas del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos credenciales.</p> <p>Desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuarios y entregar las proposiciones de dichas metas para la aprobación de los gerentes administrativos.</p> <p>Coordinar con las oficinas administrativas para asegurar que los registros y los análisis se están ejecutando correctamente.</p>	\$ 2 000, 00
Asistente Contable	<p>Llevar el archivo de todos los documentos contables y elaborar copias de seguridad del paquete contable y demás archivos de importancia.</p> <p>Consolidación de cartera con una periodicidad mensual.</p> <p>Elaborar mensualmente las conciliaciones bancarias.</p> <p>Elaborar los cheques de pagos de la empresa.</p> <p>Conciliar mensualmente los saldos de proveedores según contabilidad, con las facturas o cuentas pendientes de pago al último día del mes.</p> <p>Liquidar mensualmente o bimestralmente los impuestos.</p>	\$ 700, 00

Continúa →

	Los demás que le sean asignados por su superior inmediato y que estén de acuerdo con la naturaleza de su cargo. Causar las cuentas o facturas ya sea por pagar y cobrar al cierre del mes. Velar en todo momento por la seguridad y bienes del usuario durante el servicio. Mantener asegurados todos los accesos Identificar plenamente a quien se le autoriza el ingreso Revisar su puesto de trabajo y reportar novedades Verificar todo elemento que vaya a salir de las instalaciones (registrarlo en la minuta)	\$ 382, 10
Guardia Seguridad		
Jefe Producción	Mantener una excelente actitud de servicio. Inspeccionar, evaluar, mejorar los procesos involucrados en la elaboración de los bastones de camote. Diseñar la planta de producción con las normas de buenas prácticas de manufactura. Obtener registros sanitarios para los productos. Realizar inspecciones de calidad en todos los procesos involucrados con la producción de snacks.	\$ 1 200, 00
Obrero	Realizar labores de inspección, alimentación de materia prima, y demás labores manuales que se requieran en la empresa.	\$ 375, 00
Mecánico	Programación de máquinas de control numérico. Estudios termo económicos de cogeneración de calor y energía eléctrica. Estudios medioambientales que incluyen evaluación y gerencia de impacto ambiental. Administración de empresas, tecnología y recursos. Producción y abastecimiento de energía. Adaptación de tecnología. Administración de personal. Diseño de maquinaria.	\$ 1 500, 00
Transportista	Transportar la mercadería desde la planta de producción hasta el destino final en las bodegas de MASCORONA	\$ 576, 37
Jefe Comercial	Planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar eficientemente el sistema comercial, diseñando estrategias que permitan el logro de los objetivos empresariales, dirigiendo el desarrollo de las actividades de marketing y las condiciones de venta de los servicios, encaminado al cumplimiento de las metas establecidas por la planeación estratégica.	\$ 1 200, 00

Fuente: Elaboración propia

4.7.8. Captación del personal.

4.7.8.1. Reclutamiento.

Para el reclutamiento del personal requerido para el trabajo la empresa publicará en la prensa anuncios para los puestos vacantes, en estos se especificará las horas de trabajo, experiencia, sueldo y demás detalles.

4.7.8.2. Selección.

La selección la realizará el Gerente general junto con el jefe del área, por lo que el Gerente de Producción Agrícola estará encargado de la selección del personal Agrícola, el Gerente de Producción estará encargado del reclutamiento del personal de producción de bastones, y el Gerente Comercial del despachador.

4.7.8.3. Desarrollo del personal.

El jefe de Área se capacitará en todos los procesos y mano de obra requerida para su etapa de producción y este tendrá que capacitar a todos los trabajadores que se encuentren bajo su cargo, por lo que tendrán una capacitación práctica y constante.

4.8. ESTUDIO FINANCIERO

4.8.1. Sistema contable de la empresa.

4.8.1.1. Catálogo de cuentas.

Tabla 14
Catálogo de cuentas.

Número de cuenta	Nombre de la cuenta
100	Caja
101	Bancos
102	Cuentas por cobrar
103	Documentos por cobrar
104	Seguro pagado por adelantado
105	Materiales de oficina
106	Inventario de prod. Final
107	Inventario de materia prima
110	Terreno
111	Edificio
111-1	Depreciación acumulada del edificio
112	Equipo de transporte
112-1	Depreciación acumulada de equipo de transporte
113	Equipo de oficina
113-1	Depreciación acumulada de equipo de oficina

Continúa →

114	Maquinaria y Equipo
114-1	Depreciación acumulada de maquinaria y equipo
200	Cuentas por pagar
201	Sueldos por pagar
202	Intereses por pagar
210	Documentos por pagar a largo plazo
212	Dividendos por pagar
300	Capital social
301	Utilidades retenidas
400	Ingresos por venta de contado
401	Ingresos por ventas a crédito
402	Ingresos por interés
500	Gastos por sueldos administrativos
501	Gastos por servicio públicos
502	Gastos por interés
503	Gastos por sueldos a prestadores de servicios
504	Gastos por gasolina
505	Gastos por publicidad
506	Gastos por impuestos
600	Compras
700	Comisiones sobre ventas

Fuente: Elaboración propia

4.8.2. Flujo de efectivo.

4.8.2.1. Inversión inicial.

El valor total del proyecto es de \$ 764 688, 60. Las entidades financieras requieren de una garantía hipotecaria equivalente al 125% del requerimiento financiero, es por esto que:

GALCONDOR aportará con un total del valor del proyecto de USD\$ 578 037, lo que corresponde a: Infraestructura (USD\$ 286 800) donde se instalará la planta de producción; también aportará con la maquinaria que posee para procesar los bastones (USD\$ 287 000); así como aportará con los Materiales y Equipos de Oficina (USD\$ 4 237).

Con esto se solicita a la entidad financiera pertinente que aporte con **USD\$ 186 651** que se destinará a la compra de maquinaria adicional para completar la línea de producción de los

bastones de camote horneados. Para tener liquidez en el funcionamiento de la empresa se precisa de un capital de trabajo.

Tabla 15
Inversión inicial.

Inversión Inicial	Aporte de Capital		
	Galcondor	CFN	Total
Detalle			
Infraestructura	\$ 286.800,00		\$ 286.800,00
Equipos y maquinaria Planta Procesadora		\$ 126.651,60	\$ 126.651,60
Línea de producción Galcondor	\$ 287.000,00		\$ 287.000,00
Materiales y Equipos de Oficina	\$ 4.237,00		\$ 4.237,00
Vehículos		\$ 60.000,00	\$ 60.000,00
Total	\$ 578.037,00	\$ 186.651,60	\$ 764.688,60

Fuente: Elaboración propia

La infraestructura de la planta procesadora de bastones de camote presenta los siguientes costos de infraestructura, materiales y equipos requeridos:

Tabla 16
Infraestructura planta de producción.

Infraestructura Planta Procesadora Bastones				
Descripción	Cantidad	m2	Valor Unitario \$	Valor Total \$
Galpón	1	1200	\$ 239,00	\$ 286.800,00
Total				\$ 286.800,00

Fuente: Elaboración propia

Los materiales y equipos que se requiere para completar la línea de producción que actualmente Galcondor dispone son los siguientes.

Tabla 17
Materiales y equipos.

Materiales y Equipo Procesadora			
Descripción	Cantidad	Valor Unitario \$	Valor Total \$
Lavadora de Camote	1	\$ 13.500,00	\$ 13.500,00
Clasificadora de Camote	1	\$ 23.000,00	\$ 23.000,00
Ensacadora de Camote	1	\$ 17.843,00	\$ 17.843,00
formadora de bastones	1	\$ 31.250,00	\$ 31.250,00
Empacadora de snacks	1	\$ 35.000,00	\$ 35.000,00
Reparaciones maquinaria Galcondor	1	\$ 6.058,60	\$ 6.058,60
Total			\$ 126.651,60

Fuente: Elaboración propia

Los materiales y equipos de oficina están conformados por los siguientes gastos detallados:

Tabla 18
Materiales y equipos de oficina.

Materiales y Equipos de Oficina			
Descripción	Cantidad	Valor Unitario \$	Valor Total \$
Computadora	3	\$ 700,00	\$ 2.100,00
Impresora	3	\$ 300,00	\$ 900,00
Escritorios	3	\$ 200,00	\$ 600,00
Sala	1	\$ 399,00	\$ 399,00
Archivador	1	\$ 238,00	\$ 238,00
Total			\$ 4.237,00

Fuente: Elaboración propia.

4.8.2.2. Capital de trabajo.

Para poder suplir los Costos operativos iniciales, Galcondor requiere de un capital de trabajo necesario para el funcionamiento de **\$ 126 621, 41**, lo que le dará a la empresa la liquidez necesaria para poner en marcha su funcionamiento. Esto incluye la mano de obra directa e indirecta, insumos, fletes, alimentación, servicios básicos.

Está calculado por el método de déficit acumulado como se indica en la siguiente tabla:

Tabla 19
Capital de trabajo.

Capital de Trabajo (primer semestre del Año 1)							
Item	Año 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Ingresos			\$ 341.877,80		\$ 341.877,80		\$ 341.877,80
Egresos	\$	126.621,41	\$ 126.621,41	\$ 126.621,41	\$ 126.621,41	\$ 126.621,41	\$ 126.621,41
Flujo	\$	(126.621,41)	\$ 215.256,39	\$ (126.621,41)	\$ 215.256,39	\$ (126.621,41)	\$ 215.256,39
Flujo Acumulado	\$	(126.621,41)	\$ 88.634,99	\$ (37.986,42)	\$ 177.269,97	\$ 50.648,56	\$ 265.904,96
	\$	(126.621,41)					

Fuente: Elaboración propia

4.8.2.3. Mano de Obra.

La mano de obra está conformada por personas capacitadas para cumplir con los siguientes puestos:

Tabla 20
Rol de pagos Galcondor Cía. Ltda.

Rol de Pagos									
Cargo	Cantidad	Sueldo	AP 12,15%	D. Tercero	D. Cuarto	Vacaciones	FR 8,33%	Total Mensual	Anual
Mano de obra directa									
Jefe de producción	1	\$ 1.200,00	\$ 145,80	\$ 100,00	\$ 31,25	\$ 50,00	\$ 99,96	\$ 1.627,01	\$ 19.524,12
Guardia de Seguridad	1	\$ 382,10	\$ 46,43	\$ 31,84	\$ 31,25	\$ 15,92	\$ 31,83	\$ 539,37	\$ 6.472,40
Obreros	20	\$ 7.500,00	\$ 911,25	\$ 625,00	\$ 312,50	\$ 312,50	\$ 624,75	\$ 10.286,00	\$ 123.432,00
Mecánico	1	\$ 1.500,00	\$ 182,25	\$ 125,00	\$ 31,25	\$ 62,50	\$ 124,95	\$ 2.025,95	\$ 24.311,40
Bodeguero	1	\$ 500,00	\$ 60,75	\$ 41,67	\$ 31,25	\$ 20,83	\$ 41,65	\$ 696,15	\$ 8.353,80
Total	24	\$ 11.082,10	\$ 1.346,48	\$ 923,51	\$ 437,50	\$ 461,75	\$ 923,14	\$ 15.174,48	\$ 182.093,72
Mano de obra indirecta									
Gerente General	1	\$ 2.000,00	\$ 243,00	\$ 166,67	\$ 31,25	\$ 83,33	\$ 166,60	\$ 2.690,85	\$ 32.290,20
Contador	1	\$ 700,00	\$ 85,05	\$ 58,33	\$ 31,25	\$ 29,17	\$ 58,31	\$ 962,11	\$ 11.545,32
Transportista	1	\$ 576,37	\$ 70,03	\$ 48,03	\$ 31,25	\$ 24,02	\$ 48,01	\$ 797,71	\$ 9.572,48
Jefe Comercial	1	\$ 1.200,00	\$ 145,80	\$ 100,00	\$ 31,25	\$ 50,00	\$ 99,96	\$ 1.627,01	\$ 19.524,12
Total	4	\$ 4.476,37	\$ 543,88	\$ 373,03	\$ 125,00	\$ 186,52	\$ 372,88	\$ 6.077,68	\$ 72.932,12
Total Rol Pagos		\$ 15.558,47	\$ 1.890,35	\$ 1.296,54	\$ 562,50	\$ 648,27	\$ 1.296,02	\$ 21.252,15	\$ 255.025,84

Fuente: Elaboración propia

4.8.2.4. *Insumos.*

La materia prima necesaria para el primer año de funcionamiento de la procesadora de snacks es la siguiente:

Tabla 21
Insumos.

INSUMOS			
Descripción	Cantidad	Valor Unitario \$	Valor Total \$
Overol Poliéster	23	\$ 23,50	\$ 540,50
Gorros de trabajo	23	\$ 4,50	\$ 103,50
Mascarillas trabajo	23	\$ 2,80	\$ 64,40
Trapeadores	10	\$ 2,50	\$ 25,00
Escobas	10	\$ 2,30	\$ 23,00
Papelería y materiales de trabajo	12	\$ 53,20	\$ 638,40
Papel higiénico	24	\$ 9,85	\$ 236,40
Uniforme Ventas	2	\$ 200,00	\$ 400,00
Total			\$ 2.031,20

Fuente: Elaboración propia

4.8.2.5. *Depreciación.*

Dentro de la depreciación de activos fijos tenemos al Galpón y a la Maquinaria Actual, que al haber sido comprada hace 10 y 5 años respectivamente, ya se encuentra en la mitad de su vida útil; el resto de los activos fijos de Galcondor son nuevos y los depreciamos desde el primer año como se indica en la siguiente tabla:

Tabla 22
Depreciación.

Depreciación de Activos Fijos										
Denominación	Valor Activos	Valor Residual	Valor a Depreciar	Vida Útil	Depreciación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Galpón	\$ 143.400,00	\$ 2.868,00	\$ 140.532,00	10	\$ 14.053,20	\$ 14.053,20	\$ 14.053,20	\$ 14.053,20	\$ 14.053,20	\$ 14.053,20
Maquinaria y Equipo adicional	\$ 126.651,60	\$ 12.665,16	\$ 113.986,44	10	\$ 11.398,64	\$ 11.398,64	\$ 11.398,64	\$ 11.398,64	\$ 11.398,64	\$ 11.398,64
Maquinaria Actual	\$ 150.000,00	\$ 15.000,00	\$ 135.000,00	5	\$ 27.000,00	\$ 27.000,00	\$ 27.000,00	\$ 27.000,00	\$ 27.000,00	\$ 27.000,00
Vehículos	\$ 60.000,00	\$ 9.000,00	\$ 51.000,00	5	\$ 10.200,00	\$ 10.200,00	\$ 10.200,00	\$ 10.200,00	\$ 10.200,00	\$ 10.200,00
Equipos de Oficina	\$ 4.237,00	\$ 423,70	\$ 3.813,30	3	\$ 1.271,10	\$ 1.271,10	\$ 1.271,10	\$ 1.271,10	0	0
TOTAL	\$ 484.288,60	\$ 39.956,86			\$ 63.922,94	\$ 63.922,94	\$ 63.922,94	\$ 63.922,94	\$ 62.651,84	\$ 62.651,84

Fuente: Elaboración propia

4.8.2.6. Capital social.

En la Superintendencia de Compañías del Ecuador consta la empresa “Galletas y Confites El Cóndor GALCONDOR Cía. Ltda.” con el siguiente aporte de capital social, distribuido entre sus accionistas:

NOMBRE: GALLETAS Y CONFITES EL CONDOR GALCONDOR CIA. LTDA.						
DATOS DE LOS SOCIOS / ACCIONISTAS						
CAPITAL SUSCRITO DE LA COMPAÑÍA (USD \$):						251.000,0000
NO.	IDENTIFICACIÓN	TIPO IDENTIFICACIÓN	NOMBRE	NACIONALIDAD	TIPO INVERSIÓN	CAPITAL
1	1802665917	CÉDULA	VACA BRAGE DANIEL FRANCISCO	ECUADOR	NACIONAL	50.200,0000
2	1802665925	CÉDULA	VACA BRAGE DAVID FERNANDO	ECUADOR	NACIONAL	50.200,0000
3	1803032505	CÉDULA	VACA BRAGE DIEGO ALEJANDRO	ECUADOR	NACIONAL	50.200,0000
4	1801277425	CÉDULA	VACA RUIZ CARLOS GUILLERMO FABRICIO	ECUADOR	NACIONAL	100.400,0000
TOTAL (USD \$):						251.000,0000
CAPITAL ACTUALIZADO A LA FECHA: 07/05/2015 10:18:11						
FECHA DE EMISIÓN: 08/01/2018 10:50:04						

Figura 20. Accionistas GALCONDOR CIA LTDA.

Fuente: (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros [SUPERCIAS], 2018)

4.8.2.7. *Requerimiento financiero.*

El requerimiento financiero está conformado por el total de la inversión inicial más el capital de trabajo necesario para cubrir el funcionamiento del negocio en su primer año:

Tabla 23
Requerimiento Financiero.

Requerimiento Financiero		
Detalle		Total
Inversión Inicial	\$	186.651,60
Capital de Trabajo	\$	126.621,41
Financiamiento		
Detalle		Total
Crédito CFN	\$	313.273,01

Fuente: Elaboración propia

Como se indica en la Tabla N°16, la inversión inicial es de USD \$ 764 688, 60 de los cuales GALCONDOR Cía. Ltda. aporta con el 165% que corresponde a la Infraestructura y a la línea de

maquinaria que actualmente posee, además de los materiales y equipos de oficina; dándonos un valor de USD \$ 578 037.

El financiamiento solicitado a la CFN es por el monto de USD \$ 313 273, 01. Aportando así con el Capital de Trabajo (USD \$ 126 621, 41), más la Inversión Inicial (USD \$ 186 651, 60) con lo que Galcondor podrá poner en ejecución este proyecto.

4.8.2.8. Créditos.

El monto del crédito es de **USD \$ 313 273, 01**; cantidad que se financia a través de Corporación Financiera Nacional con un plazo de 5 años y un periodo de gracia de 2 años en los que se cancela solamente el interés, con una tasa de interés anual del 9,76% y una tasa efectiva del 10,21%, préstamo de capital de trabajo en el segmento PYMES:

Tabla 24
Tabla de Amortización CFN.

Tabla de Amortización CFN					
Beneficiario		GALCONDOR			
Inst. Financiera		Corporación Financiera Nacional			
Monto		313.273,01			
Tasa		9,76%		T. EFECTIVA	10,21%
Plazo			5		Años
Gracia			2		Años
Fecha de Inicio				01/01/2018	
Moneda				DOLARES	
Amortización cada		1			Año
Número de períodos		5			para amortizar capital
No	VENCIMIENTO	SALDO	INTERES	PRINCIPAL	DIVIDENDO
1	01/01/2018	\$ 4.072.549,11	\$ 30.575,45	\$ -	\$ 30.575,45
2	01/01/2019	\$ 3.759.276,10	\$ 30.575,45	\$ -	\$ 30.575,45
3	01/01/2020	\$ 3.080.517,91	\$ 25.904,20	\$ 104.424,34	\$ 130.328,53
4	01/01/2021	\$ 1.827.425,88	\$ 15.712,38	\$ 104.424,34	\$ 120.136,72
5	01/01/2022	\$ 574.333,85	\$ 5.520,57	\$ 104.424,34	\$ 109.944,90
TOTAL			108.288,04	313.273,01	421.561,04

Fuente: (Corporación Financiera Nacional [CFN], 2017)

4.8.2.9. Ingresos.

Para proyectar los ingresos y el incremento de los precios de los productos a ofertar en la empresa, se debe tomar en cuenta el promedio de la inflación en los últimos cinco años de los países a los que se pretende vender los snacks.

Cabe destacar que, para la proyección de las unidades a vender en este proyecto, se omitió el promedio de variación del IPC en el segmento de consumo de alimentos y bebidas no alcohólicas, con el fin de que el estudio de factibilidad se ajuste a la realidad de la demanda de este producto.

Tabla 25
Ingresos.

		Ingresos				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Snacks de 100 gr.	Unidades	6305040	6305040	6305040	6305040	6305040
	Precio	\$ 0,33	\$ 0,34	\$ 0,35	\$ 0,36	\$ 0,38
Total Ingresos		\$ 2.051.266,81	\$ 2.129.622,97	\$ 2.211.711,59	\$ 2.295.995,80	\$ 2.386.095,27

Fuente: Elaboración propia

4.8.2.10. Egresos.

Para la proyección de los egresos, se toma en cuenta la tasa pasiva referencial otorgada por el (Banco Central del Ecuador [BCE], 2017), la misma que haciende en este caso a 4,80% a octubre de 2017.

Tabla 26
Egresos.

		Egresos				
		Costos fijos				
Detalle		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Fijos procesadora	\$	13.605,40	\$ 14.258,46	\$ 14.942,87	\$ 15.660,12	\$ 16.411,81
Depreciación Activos Fijos	\$	63.922,94	\$ 63.922,94	\$ 63.922,94	\$ 62.651,84	\$ 62.651,84
Mano de obra Directa	\$	182.093,72	\$ 182.421,49	\$ 182.749,85	\$ 183.078,80	\$ 183.408,34
Mano de obra indirecta	\$	72.932,12	\$ 73.063,40	\$ 73.194,91	\$ 73.326,66	\$ 73.458,65
Costos fijos Mantenimiento Camión	\$	871,64	\$ 871,64	\$ 871,64	\$ 871,64	\$ 871,64
Total Costos Fijos	\$	333.425,82	\$ 334.537,93	\$ 335.682,21	\$ 335.589,07	\$ 336.802,28
		Costos Variables				

Continúa →

Materia Prima	\$	774.828,00	\$	812.019,74	\$	850.996,69	\$	891.844,53	\$	934.653,07
Costos variables Mantenimiento Camión	\$	3.107,07	\$	3.256,21	\$	3.412,51	\$	3.576,31	\$	3.747,98
Fundas de empaque	\$	315.252,00	\$	330.384,10	\$	346.242,53	\$	362.862,17	\$	380.279,56
Luz eléctrica	\$	15.120,00	\$	15.845,76	\$	16.606,36	\$	17.403,46	\$	18.238,83
Diésel	\$	63.036,00	\$	66.061,73	\$	69.232,69	\$	72.555,86	\$	76.038,54
Agua potable	\$	14.688,00	\$	15.393,02	\$	16.131,89	\$	16.906,22	\$	17.717,72
Total Costos Variables	\$	1.186.031,07	\$	1.242.960,57	\$	1.302.622,67	\$	1.365.148,56	\$	1.430.675,69
TOTAL EGRESOS	\$	1.519.456,90	\$	1.577.498,50	\$	1.638.304,88	\$	1.700.737,63	\$	1.767.477,98

Fuente: Elaboración propia

4.8.2.11. Flujo neto de fondos.

Una vez calculado los ingresos y egresos anuales, se procede hacer el cálculo del flujo neto de fondos o flujo de caja, el cual permite medir la rentabilidad de toda la inversión.

Cabe destacar, que debe existir un flujo de efectivo positivo al restar los egresos de los ingresos, es decir, una liquidez mínima que garantice que el proyecto siga en función. Además, en el flujo de efectivo se debe agregar el efecto del financiamiento para medir el impacto de la deuda

Tabla 27
Flujo Neto de Fondos.

Flujo Neto de Fondos						
Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS						
Cantidad (snacks)		6.305.040	6.305.040	6.305.040	6.305.040	6.305.040
Precio (USD)		\$ 0,33	\$ 0,34	\$ 0,35	\$ 0,36	\$ 0,38
Ingresos Totales		\$ 2.051.266,81	\$ 2.129.622,97	\$ 2.211.711,59	\$ 2.295.995,80	\$ 2.386.095,27
EGRESOS						
Costo fijo		\$ 333.425,82	\$ 334.537,93	\$ 335.682,21	\$ 335.589,07	\$ 336.802,28
Costo variable		\$ 1.186.031,07	\$ 1.242.960,57	\$ 1.302.622,67	\$ 1.365.148,56	\$ 1.430.675,69
Costo variable / unidad		\$ 0,19	\$ 0,20	\$ 0,21	\$ 0,22	\$ 0,23
Egresos Totales		\$ 1.519.456,90	\$ 1.577.498,50	\$ 1.638.304,88	\$ 1.700.737,63	\$ 1.767.477,98
Ingreso Bruto		\$ 531.809,91	\$ 552.124,47	\$ 573.406,71	\$ 595.258,17	\$ 618.617,29
Pago cuota CFN		\$ (44.111,24)	\$ (44.629,28)	\$ (144.925,07)	\$ (135.290,59)	\$ (125.694,45)
Depreciación (-)		\$ -63.922,94	\$ -63.922,94	\$ -63.922,94	\$ -62.651,84	\$ -62.651,84
Flujo antes de IR		\$ 423.775,73	\$ 443.572,25	\$ 364.558,69	\$ 397.315,73	\$ 430.270,99
Impuesto Renta (22%)		\$ 93.230,66	\$ 97.585,90	\$ 80.202,91	\$ 87.409,46	\$ 94.659,62
Flujo antes de utilidades		\$ 330.545,07	\$ 345.986,36	\$ 284.355,78	\$ 309.906,27	\$ 335.611,37
Utilidades (15%)		\$ 49.581,76	\$ 51.897,95	\$ 42.653,37	\$ 46.485,94	\$ 50.341,71
Flujo después de utilidades		\$ 280.963,31	\$ 294.088,40	\$ 241.702,41	\$ 263.420,33	\$ 285.269,67
Depreciación (+)		\$ 63.922,94	\$ 63.922,94	\$ 63.922,94	\$ 62.651,84	\$ 62.651,84
Capital de trabajo	\$ (126.621,41)					
Inversión	\$ (186.651,60)					
Utilidad Neta	\$ (313.273,01)	\$ 344.886,25	\$ 358.011,35	\$ 305.625,36	\$ 326.072,18	\$ 347.921,51

Fuente: Elaboración propia

4.8.3. Indicadores financieros.

4.8.3.1. Punto de equilibrio.

Se procede a determinar el punto de equilibrio en donde los ingresos son iguales a los costos, es decir, es el punto de actividad en donde no existe ni perdida ni ganancia:

Tabla 28
Punto de Equilibrio.

Detalle	Punto de Equilibrio					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Fijos	\$	333.425,82	\$ 334.537,93	\$ 335.682,21	\$ 335.589,07	\$ 336.802,28
Costos variables	\$	1.186.031,07	\$ 1.242.960,57	\$ 1.302.622,67	\$ 1.365.148,56	\$ 1.430.675,69
Ingresos	\$	2.051.266,81	\$ 2.129.622,97	\$ 2.211.711,59	\$ 2.295.995,80	\$ 2.386.095,27
P.E. Monetario	\$	790.472,81	\$ 803.507,24	\$ 816.677,25	\$ 827.752,46	\$ 841.140,75
Precio Snacks	\$	0,33	\$ 0,34	\$ 0,35	\$ 0,36	\$ 0,38
P.E. Snacks (unidades 100g)		2.429.700	2.378.893	2.328.144	2.273.093	2.222.638
Total Ingresos	\$	2.051.266,81	\$ 2.129.622,97	\$ 2.211.711,59	\$ 2.295.995,80	\$ 2.386.095,27
Total Egresos	\$	1.519.456,90	\$ 1.577.498,50	\$ 1.638.304,88	\$ 1.700.737,63	\$ 1.767.477,98
Ingresos mensuales						
PUNTO DE EQUILIBRIO MENSUAL	\$	65.872,73	\$ 66.958,94	\$ 68.056,44	\$ 68.979,37	\$ 70.095,06

Fuente: Elaboración propia

El punto de equilibrio monetario para el primer año de funcionamiento es de USD \$ 790 472,81 en ingresos, es decir, este valor cubrirá todos los costos sin tener una ganancia ni una pérdida para el negocio. Al hablar en términos de unidades, se deberán vender 2 429 700 snacks de camote de 100 gramos para que de igual forma se cumpla la regla.

4.8.3.2. VAN.

Otro indicador a calcular es el VAN, el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros originados por una inversión.

Para determinar la tasa de descuento del proyecto, utilizamos el Costo Capital Promedio Ponderado llamado también WACC por sus siglas en inglés. Esta es igual a **20,5%** y su cálculo depende de los siguientes parámetros.

$$WACC = K_e E / (E + D) + K_d (1 - T) D / (E + D)$$

Donde:

K_e : Coste de los Fondos Propios

K_d : Coste de la Deuda Financiera

E : Fondos propios

D : Deuda Financiera

T : Tasa impositiva

Tabla 29
Costo Capital Promedio Ponderado (WACC).

Ítem	Cifras
Deuda patrimonio	0,235
Deuda activos	0,1903
Patrimonio activos	0,8097
Riesgo Financiero	0,0739
Premio por riesgo	0,085
Tc Ecuador	0,2
Beta c/d USA	0,87
Tc USA	0,2163
Deuda Patrimonio USA	0,235
Beta s/d USA	0,728
Beta c/d Galcondor	0,87
Ke Galcondor	0,2309
Kd Galcondor	0,1157
WAAC Galcondor	0,2052
WAAC Galcondor	20,52%
Inflación estimada anual	0,05
Tasa máxima convencional	0,0657
BCU	0,0239
Premio Liquidez Silber	8,3%

Fuente: Elaboración propia

Para exigir más del proyecto se utilizó un TMAR de 20,52% para el cálculo de los siguientes indicadores financieros.

Al aplicar el coeficiente del TMAR a la fórmula del VAN se obtiene:

$$\text{VAN} = -\text{I.I.} + \text{FnF}^1/(1+i)^1 + \text{FnF}^2/(1+i)^2 + \text{FnF}^3/(1+i)^3 + \text{FnF}^4/(1+i)^4 + \text{FnF}^5/(1+i)^5$$

$$\text{VAN} = \$ 564 640, 97$$

Al tomar el resultado anterior y aplicar las reglas del VAN:

- VAN > 0, la inversión producirá ganancias por encima de la rentabilidad exigida, es decir, el proyecto es factible.
- VAN < 0, la inversión produciría pérdidas por debajo de la rentabilidad exigida, el proyecto no es factible.
- VAN = 0, la inversión no producirá ni ganancias ni pérdidas.

El Valor Actual Neto del proyecto es de **USD\$ 685 341, 72**. Es decir, el proyecto de inversión es viable económicamente debido a que la rentabilidad de la inversión es mayor que la tasa de rechazo. En consecuencia, la condición del proyecto es factible.

Tabla 30
Valor Actual Neto.

No	FN	VAN	
		(1+i)^n	FN/(1+i)^n
0	\$ -313.273,01		\$ -313.273,01
1	\$ 344.886,25	1,21	286165,1603
2	\$ 358.011,35	1,45	246478,2189
3	\$ 305.625,36	1,75	174587,0444
4	\$ 326.072,18	2,11	154552,9321
5	\$ 347.921,51	2,54	136831,3677
	Total		\$ 685.341,72

Fuente: Elaboración propia

4.8.3.3. *TIR.*

La tasa interna de retorno es el próximo indicador a calcular, está definido como el promedio geométrico de los rendimientos futuros esperados por la inversión:

$$\mathbf{TIR = -I.I. + FnF^1/(1+i)^1 + FnF^2/(1+i)^2 + FnF^3/(1+i)^3 + FnF^4/(1+i)^4 + FnF^5/(1+i)^5 = 0}$$

Tabla 31
Tasa Interna de Retorno.

TIR	
Tasa de descuento	VAN
0%	\$ 1.369.243,63
5%	\$ 1.144.793,60
10%	\$ 964.501,52

15%	\$	817.701,03
20%	\$	696.688,88
25%	\$	595.809,52
30%	\$	510.847,77
35%	\$	438.618,17
40%	\$	376.682,52
45%	\$	323.152,41
50%	\$	276.549,12
55%	\$	235.702,93
60%	\$	199.679,69
130%	\$	-53.468,63
140%	\$	-71.109,82
		106,35%

El porcentaje de retorno de la inversión del proyecto en los cinco años de funcionamiento será del **92,45 %**, es decir hay una recuperación rápida de la inversión.

4.8.3.4. Relación Beneficio-Costo.

La relación B/C, consiste en dividir el VAN de los ingresos para el VAN de los egresos, con el fin de obtener el valor presente de los beneficios los cuales deben ser mayores al valor presente de los costos del proyecto de inversión:

Tabla 32
Relación Beneficio Costo.

COSTO BENEFICIO	VAN INGRESOS=	$-I.I + \text{Ingresos } 1/(1+i)^1 + \text{Ingresos } 2/(1+i)^2 + \text{Ingresos } 3/(1+i)^3 + \text{Ingresos } 4/(1+i)^4 + \text{Ingresos } 5/(1+i)^5$
	VAN INGRESOS=	\$ 6.458.287,78
	VAN EGRESOS=	$-I.I + \text{Egresos } 1/(1+i)^1 + \text{Egresos } 2/(1+i)^2 + \text{Egresos } 3/(1+i)^3 + \text{Egresos } 4/(1+i)^4 + \text{Egresos } 5/(1+i)^5$
	VAN EGRESOS=	\$ 4.783.916,87
	COSTO BENEFICIO=	VAN INGRESOS / VAN EGRESOS
	C-B=	1,35

Fuente: Elaboración Propia

Esto quiere decir que, por cada dólar invertido en el proyecto de la empresa, se asume que habrá un beneficio adicional de \$0,35.

4.8.3.5. Payback.

Se lo conoce también como plazo de recuperación, consiste en determinar el número de periodos (años y meses), requeridos para recuperar la inversión inicial del proyecto, a través de flujos de efectivo futuros que generará el emprendimiento:

Tabla 33
Pay Back.

	-Inversión Inicial + Flujo Neto de Fondos	
	\$ -313.273,01	Año 0
	\$ 344.886,25	Año 1
Pay Back=	\$ 358.011,35	Año 2
	\$ 305.625,36	Año 3
	\$ 326.072,18	Año 4
	\$ 347.921,51	Año 5
PB	1,47	Años

Fuente: Elaboración propia

El periodo de recuperación de la inversión inicial será de un año y medio o **18 meses** de funcionamiento de la procesadora de snacks.

4.8.4. Análisis de Sensibilidad.

Este análisis permite determinar escenarios en los cuales se pueden analizar los posibles resultados del proyecto. Para el cálculo del Escenario Optimista se aumentó las ventas esperadas en un 15%, mientras que para el cálculo del Escenario Pesimista se redujeron las ventas en un 15%

Tabla 34
Escenario Optimista.

Escenario Optimista 15% más en ventas						
Flujo Neto de Fondos						
Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS						
Cantidad (snacks)		7.250.796	7.250.796	7.250.796	7.250.796	7.250.796
Precio (USD)		\$ 0,33	\$ 0,34	\$ 0,35	\$ 0,36	\$ 0,38
Ingresos Totales		\$ 2.358.956,84	\$ 2.449.066,42	\$ 2.543.468,33	\$ 2.640.395,17	\$ 2.744.009,56
EGRESOS						
Costo fijo		\$ 333.425,82	\$ 334.537,93	\$ 335.682,21	\$ 335.589,07	\$ 336.802,28
Costo variable		\$ 1.186.031,07	\$ 1.242.960,57	\$ 1.302.622,67	\$ 1.365.148,56	\$ 1.430.675,69
Costo variable /unidad		\$ 0,16	\$ 0,17	\$ 0,18	\$ 0,19	\$ 0,20
Egresos Totales		\$ 1.519.456,90	\$ 1.577.498,50	\$ 1.638.304,88	\$ 1.700.737,63	\$ 1.767.477,98
Ingreso Bruto		\$ 839.499,94	\$ 871.567,92	\$ 905.163,45	\$ 939.657,54	\$ 976.531,58
Pago cuota CFN		\$ 44.111,24	\$ 44.629,28	\$ 144.925,07	\$ 135.290,59	\$ 125.694,45
Depreciación (-)		\$ 63.922,94	\$ 63.922,94	\$ 63.922,94	\$ 62.651,84	\$ 62.651,84
Flujo antes de IR		\$ 947.534,12	\$ 980.120,14	\$ 1.114.011,47	\$ 1.137.599,98	\$ 1.164.877,88
Impuesto Renta (22%)		\$ 208.457,51	\$ 215.626,43	\$ 245.082,52	\$ 250.271,99	\$ 256.273,13
Flujo antes de utilidades		\$ 739.076,62	\$ 764.493,71	\$ 868.928,94	\$ 887.327,98	\$ 908.604,75
Utilidades (15%)		\$ 110.861,49	\$ 114.674,06	\$ 130.339,34	\$ 133.099,20	\$ 136.290,71
Flujo después de utilidades		\$ 628.215,12	\$ 649.819,65	\$ 738.589,60	\$ 754.228,78	\$ 772.314,03
Depreciación (+)		\$ 63.922,94	\$ 63.922,94	\$ 63.922,94	\$ 63.922,94	\$ 63.922,94
Capital de Trabajo	\$ (126.621,41)					
Inversión	\$ (186.651,60)					
Utilidad Neta	\$ (313.273,01)	\$ 692.138,07	\$ 713.742,60	\$ 802.512,55	\$ 818.151,73	\$ 836.236,98

Fuente: Elaboración propia

Tabla 35
Escenario Pesimista.

Escenario Pesimista 15% menos en ventas							
Detalle	Flujo Neto de Fondos						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
INGRESOS							
Cantidad (snacks)		5.359.284,00	5.359.284,00	5.359.284,00	5.359.284,00	5.359.284,00	\$ 5.359.284,00
Precio (USD)		\$ 0,33	\$ 0,34	\$ 0,35	\$ 0,36	\$ 0,38	\$ 0,38
Ingresos Totales		\$ 1.743.576,79	\$ 1.810.179,52	\$ 1.879.954,85	\$ 1.951.596,43	\$ 2.028.180,98	\$ 2.031.831,70
EGRESOS							
Costo fijo		\$ 333.425,82	\$ 334.537,93	\$ 335.682,21	\$ 335.589,07	\$ 336.802,28	\$ 352.968,79
Costo variable		\$ 1.186.031,07	\$ 1.242.960,57	\$ 1.302.622,67	\$ 1.365.148,56	\$ 1.430.675,69	\$ 1.543.126,80
Costo variable / unidad		\$ 0,19	\$ 0,20	\$ 0,21	\$ 0,22	\$ 0,23	\$ 0,24
Egresos Totales		\$ 1.519.456,90	\$ 1.577.498,50	\$ 1.638.304,88	\$ 1.700.737,63	\$ 1.767.477,98	\$ 1.896.095,59
Ingreso Bruto		\$ 224.119,89	\$ 232.681,03	\$ 241.649,97	\$ 250.858,80	\$ 260.703,00	\$ 135.736,11
Pago cuota CFN		\$ (44.111,24)	\$ (44.629,28)	\$ (144.925,07)	\$ (135.290,59)	\$ (125.694,45)	\$ -
Depreciación (-)		\$ -63.922,94	\$ -63.922,94	\$ -63.922,94	\$ -62.651,84	\$ -62.651,84	\$ -25.451,84
Flujo antes de IR		\$ 116.085,71	\$ 124.128,81	\$ 32.801,95	\$ 52.916,36	\$ 72.356,70	\$ 110.284,26
Impuesto Renta (22%)		\$ 25.538,86	\$ 27.308,34	\$ 7.216,43	\$ 11.641,60	\$ 15.918,47	\$ 24.262,54
Flujo antes de utilidades		\$ 90.546,85	\$ 96.820,47	\$ 25.585,52	\$ 41.274,76	\$ 56.438,23	\$ 86.021,73
Utilidades (15%)		\$ 13.582,03	\$ 14.523,07	\$ 3.837,83	\$ 6.191,21	\$ 8.465,73	\$ 12.903,26
Flujo después de utilidades		\$ 76.964,82	\$ 82.297,40	\$ 21.747,69	\$ 35.083,55	\$ 47.972,49	\$ 73.118,47
Depreciación (+)		\$ 63.922,94	\$ 63.922,94	\$ 63.922,94	\$ 62.651,84	\$ 62.651,84	\$ 25.451,84
Capital de Trabajo	\$ (126.621,41)						
Inversión	\$ (186.651,60)						
Utilidad Neta	\$ (313.273,01)	\$ 140.887,77	\$ 146.220,34	\$ 85.670,64	\$ 97.735,39	\$ 110.624,34	\$ 98.570,31

Tabla 36
Resumen Análisis Sensibilidad.

Resumen Análisis De Sensibilidad				
Escenario	VAN	TIR	C-B	Payback Años
Optimista	\$ 1.927.506,15	225,20%	1,55	0,31
Normal	\$ 685.341,72	106,35%	1,35	1,47
Pesimista (6 años)	\$ 43.065,00	27,21%	1,14	3,79

Fuente: Elaboración propia

Al asumir este análisis, se puede determinar que el proyecto de inversión es rentable en el **escenario pesimista en un plazo de 6 años**. Es decir, los resultados de los indicadores estudiados no varían significativamente lo cual simboliza que el proyecto no es susceptible a cambios externos como: la inflación, desempleo, entre otras variables económicas y cambios en el entorno.

4.8.5. Estados financieros proyectados.

4.8.5.1. Estado de resultados.

Tabla 37
Estado de resultados resumido del año 1.

UTILIDAD BRUTA	\$ 400.077,16
15% Trabajadores	\$ 60.011,57
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 340.065,59
Impuesto a la Renta	\$ 74.814,43
UTILIDAD NETA	\$ 265.251,16

Fuente: Elaboración propia. (Ver anexo D)

Tabla 38
Estado de resultados resumido del año 2.

UTILIDAD BRUTA	\$ 419.293,01
15% Trabajadores	\$ 62.893,95
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 356.399,06
Impuesto a la Renta	\$ 78.407,79
UTILIDAD NETA	\$ 277.991,27

Fuente: Elaboración propia. (Ver anexo E)

Tabla 39
Estado de resultados resumido del año 3.

UTILIDAD BRUTA	\$	339.676,97
15% Trabajadores	\$	50.951,54
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$	288.725,42
Impuesto a la Renta	\$	63.519,59
UTILIDAD NETA	\$	225.205,83

Fuente: Elaboración propia. (Ver anexo F)

Tabla 40
Estado de resultados resumido del año 4.

UTILIDAD BRUTA	\$	370.537,58
15% Trabajadores	\$	55.580,64
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$	314.956,94
Impuesto a la Renta	\$	69.290,53
UTILIDAD NETA	\$	245.666,42

Fuente: Elaboración propia. (Ver anexo G)

Tabla 41
Estado de resultados resumido del año 5.

UTILIDAD BRUTA	\$	402.843,59
15% Trabajadores	\$	60.426,54
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$	342.417,05
Impuesto a la Renta	\$	75.331,75
UTILIDAD NETA	\$	267.085,30

Fuente: Elaboración propia. (Ver anexo H)

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones.

- El desarrollo de nuestro proyecto se verá favorecido, por los buenos índices macroeconómicos (PIB, inflación, empleo, etc.) que se han mantenido durante los últimos años. Junto a lo anterior, es importante señalar el sólido marco institucional, las claras políticas gubernamentales y la transparencia del sistema judicial.

- Considerando que el objetivo general de este estudio es comprobar la factibilidad, y luego del análisis realizado se concluye que el proyecto es factible ya que cumple con las expectativas propuestas. Es decir, queda demostrado que el proyecto en su funcionamiento es un negocio viable y atractivo con una utilidad acertada.
- Los estudios preliminares determinan que la situación actual del mercado es ideal para la comercialización de nuestro producto.
- El estudio de factibilidad ha demostrado que el proyecto de inversión es viable, debido a que, en 18 meses de funcionamiento, se recupera la inversión inicial de la Procesadora. Además, por cada dólar invertido en este proyecto, se asume un beneficio adicional de \$0,35.
- En los cinco años de funcionamiento de la procesadora, el porcentaje de retorno de la inversión del proyecto es de 92,45%, es decir, existe una recuperación rápida de la inversión debido a que los productos principales son alimentos, lo cuales generan un alto beneficio para el productor.
- Si las ventas se reducen en un 15%, el Valor Actual Neto se vuelve positivo en el 6to año de funcionamiento.

5.2. Recomendaciones.

- El desarrollo de nuevos productos será fundamental para posicionar la marca en el mercado, por esta razón, resulta importante el realizar análisis periódicos que determinen la viabilidad de posibles productos introductorios.
- Finalmente, al ser una tendencia mundial en la comunicación, se deben utilizar las principales redes sociales para posicionar la marca, y a su vez crear marca, así el producto se conocerá de mejor manera por su interacción con el cliente.

- Se debería evaluar la posibilidad de ampliar el proyecto con fines de exportación a otros países de la Unión Europea; tomando en consideración el comportamiento del mercado y las variables que lo afectan directamente como precios, costos, demanda y oferta.

6. BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía

- Alonso, J. A. (2002). *Metodología de la investigación*. México: Limusa.
- Baca, G. (2013). *Evaluación de Proyectos*. (7ª. ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana.
- Banco Central del Ecuador. (2017). Riesgo País. Quito, Ecuador.
- Cabrera, S. (2017). *Procesos productivos internos*. Planta de producción GALCONDOR Cía. Ltda. Ambato, Tungurahua, Ecuador.
- Casseres, H. E. (2006). Papa, yuca y camote: cultivo y aprovechamiento. En H. E. Casseres, *Papa, yuca y camote: cultivo y aprovechamiento* Santiago - Chile: FAO, Oficina Regional para América Latina y el Caribe. pp. 40-50.
- Center Sweet. (2018). *Sweet potato*. Recuperado el 10 de enero de 2018, de: <https://espanol.sweetpotatocenter.com/>
- Central Intelligence Agency. (2017). *The World Factbook*. Recuperado el 15 de enero de 2018 de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/2010.html>
- Centro Aragonés de Tecnologías para la Educación. (2010). *Producción de Snacks* . Recuperado el 10 de enero de 2018 de: http://www.catedu.es/ctamagazine/index.php?option=com_content&view=article&id=1059&catid=94:artlos-del-mes-archivo
- Centro de Agronegocios. (2008). *Perfil del mercado del camote internacional, regional y nacional*. Recuperado el 10 de enero de 2018 de: <http://www.santafeagro.net/boletines/boletin%20camote.pdf>.
- Corporación Financiera Nacional. (2017). Tabla de amortización. Ambato, Tungurahua, Ecuador.
- Custode, J. (2018). Apichu. Ambato, Tungurahua, Ecuador: Custode Fotografía.

- Del Greco, N. (2010). *Estudio sobre tendencias de consumo de alimentos*. Recuperado el 18 de enero de 2018 de <http://bvs.minsa.gob.pe/local/minsa/2603.pdf>
- Deutsche Welle. (2018). *Alemania espera récord de empleo*. Recuperado el 5 de enero de 2018 de: <http://www.dw.com/es/alemania-espera-r%C3%A9cord-de-empleo-en-2017/a-37268260>
- European Commission. (2016). *Trade Market Access Database Statistics*. Recuperado el 10 de diciembre de 2017 de http://madb.europa.eu/madb/statistical_form.htm
- Federación Ecuatoriana de Exportadores. (2017). *Programa Co-Financiado por la Unión Europea para MiPymes Ecuatorianas*. Recuperado el 18 de diciembre de 2017 de: <http://exportaeuropa.ec:8082/WebAuditSwat/>
- Folquer, F. (1978). *La batata (camote); estudio de la planta y su producción comercial*. Buenos Aires: Hemisferio Sur.
- GoogleMaps Geoimages. (2018). *Mapa de ubicación geográfica de GALCONDOR*. Recuperado el 10 de diciembre de 2017 de: www.googlemaps.com
- Grupo Banco Mundial. (4 de Abril de 2017). *Agricultura y alimentos*. Recuperado el 3 de diciembre de 2017 de: <http://www.bancomundial.org/es/topic/agriculture/overview>
- Incalfer. (2016). *Elaboración de snacks de camote*. Recuperado el 10 de noviembre de 2017 de: <http://www.incalfer.com/nueva2015/linea/papas-fritas-cont.html>
- Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias. (2010). *Resultado de análisis de camote variedad toquesita*. Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias, Quito.
- Linares, E., Bye, R., Ramirez, D., & Miranda, R. (2008). *El Camote*. Santiago de Chile.

Maldonado, D. (2012). *Plan de Marketing de la empresa Indufrit Snacks CIA LTDA., para la introducción del producto tostiqueso en la ciudad de Quito, en el sector centro.*

Recuperado el 5 de noviembre de 2017 de:

http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/9353/1/47409_1.pdf

Martí, H. (2004). *Calidad culinaria y nutritiva de la batata*. San Pedro, Argentina: INTA.

May, D., & Scheuerman, B. (1998). *La producción de camote en California*. University of California. Division of Agriculture and Natural Resources. Recuperado el 3 de noviembre de 2017 de: <https://ucanr.edu/repository/fileaccess.cfm?article=54045&p=%20MKCWZJ>

Maza, B., & Aguirre, Z. (2002). *Diversidad de tubérculos andinos en el Ecuador*. Loja, Ecuador: Herbario Reinaldo Espinosa.

Naranjo, J., Tacuri, M., & Zambrano, C. (2009). *Proyecto de inversión para la producción y comercialización del camote frito como un snack alternativo para el consumo en el Ecuador (Tesis de grado)*. Escuela Superior Politécnica del Litoral, Guayaquil, Ecuador.

Nielsen. (2014). *Snack Attack: What consumers are reaching for around the world*. Recuperado el 9 de octubre de 2017 de: <https://www.nielsen.com/ug/en/insights/reports/2014/snack-attack-what-consumers-are-reaching-for-around-the-world.html>

Orbyt Statistics. (2018). *Alemania: EPA - Encuesta de Población activa*. Recuperado el 11 de noviembre de 2017 de: <https://www.datosmacro.com/paro-epa/alemania>

Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. En M. E. Porter, *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. México: Compañía Editorial Continental.

- Santander. (2018). *Trámites aduaneros Alemania*. Recuperado el 18 de noviembre de 2017 de:
<https://es.portal.santandertrade.com/gestionar-embarques/alemania/tramites-aduaneros-importacion>
- Silva, J., Lopes, C., & Magalhaes, J. (2004). *Cultura da batata doce. Embrapa Hortalizas Sistemas de Producao* 6. Recuperado el 12 de noviembre de 2017 de:
www.cnph.embrapa.br/batatadoce/referencias.htm.
- Statista Cense and Data. (2018). *The Statistics Portal*. Recuperado el 5 de noviembre de 2017 de:
<https://www.statista.com/outlook/40110000/137/snack-food/germany#market-volumePerCapita>
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros [. (2018). *Reporte de aportaciones de compañía* Galcondor. Ambato, Tungurahua, Ecuador.
- Susswaren Industrie. (2016). *Perfil de mercado de las golosinas en Alemania*. Berlín.
- The World Bank. (2018). *Tasa Interes Alemania*. Recuperado el 17 de noviembre de 2017 de:
<https://data.worldbank.org/>
- United States Agency International Developmnet [USAID-RED]. (2007). *Manejo poscosecha de camote "bush back". Boletín Técnico de Poscosecha*. Obtenido de www.usaid-red.org.
- Watson. (2014). *Consumer Demographics and 2013 snack trends*. Recuperado el 3 de noviembre de 2017 de: <https://www.watson-inc.com/health/consumer-demographics-and-2013-snack-trends/>

7. ANEXOS

Anexo A. Permiso de Funcionamiento GALCONDOR


 Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria



**AGENCIA NACIONAL DE REGULACIÓN,
CONTROL Y VIGILANCIA SANITARIA - ARCSA**

PERMISO DE FUNCIONAMIENTO: ARCSA-2017-14.1.12.3-0000007

Nombre o Razón Social del establecimiento: GALLETAS Y CONFITES EL CONDOR GALCONDOR CIA. LTDA.

Nombre del Propietario o Representante Legal: BRAGE SONIA MARIA

Número del RUC del establecimiento: 1891746276001 Establecimiento N°: 1

Provincia: TUNGURAHUA

Cantón: AMBATO

Parroquia: IZAMBA

Sector/Referencia: PARQUE INDUSTRIAL

Dirección: CALLE: CINCO CONJUNTO: PARQUE INDUSTRIAL AMBATO BLOQUE: I ETAPA NUMERO: 73 INTERSECCION:F

Actividades / Tipo(s) de establecimiento(s):

- * 14.1.12.3 ESTABLECIMIENTOS DESTINADOS A LA ELABORACION DE MACARRONES, FIDEOS, PRODUCTOS FARINACEOS SIMILARES PEQUEÑA INDUSTRIA. Riesgo: Medio
- * 14.1.11.3 ESTABLECIMIENTOS DESTINADOS A LA ELABORACION DE CACAO, CHOCOLATE Y PRODUCTOS DE CONFITERIA PEQUEÑA INDUSTRIA. Riesgo: Bajo

Fecha de Emisión: 23-05-2017

Fecha de Vigencia: 23-05-2018

Orden de pago: PF2017-00017678 Valor: \$270




QF. Luis Alberto Monteverde Rodriguez
Coordinador General Técnico de Certificaciones - ARCSA


 Ministerio de Salud Pública

Nota:
 Las condiciones en la cual se emitió el Permiso de Funcionamiento, son verificables en cualquier momento por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria.

Anexo B. Certificado de Registro Sanitario GALCONDOR

 <p>Ministerio de Salud Pública Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria - ARCSA</p>	 <p>REPÚBLICA DEL ECUADOR MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA</p> <p>AGENCIA NACIONAL DE REGULACIÓN, CONTROL Y VIGILANCIA SANITARIA</p> <p>CERTIFICADO DE REGISTRO SANITARIO No. 6186-ALN-0715 INSCRIPCIÓN DE ALIMENTOS NACIONALES</p> <p>Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria certifica que el</p> <p>Producto denominado : GALLETAS DULCES SABOR A VAINILLA</p> <p>Marca : EL CONDOR</p> <p>CUP : ALB06360FUN</p> <p>Elaborado por : GALLETAS Y CONFITES EL CONDOR GALCONDOR CIA. LTDA., AMBATO - ECUADOR</p> <p>Titular : GALLETAS Y CONFITES EL CONDOR GALCONDOR CIA. LTDA., AMBATO - ECUADOR</p> <p>A sololitud de : GALLETAS Y CONFITES EL CONDOR GALCONDOR CIA. LTDA., AMBATO - ECUADOR</p> <p>Tipo de Alimento : Cereales y productos de cereales</p> <p>Envase : Externo : CARTON DE PULPA DE CELULOSA Interno : FUNDA DE POLIPROPILENO MONORIENTADO</p> <p>Contenido : 300g, 400g, 2.27kg y 11.34kg</p> <p>Forma de Conservación : Ambiente fresco y seco</p> <p>Fórmula de Composición/Lista de Ingredientes (En Orden Decreciente)</p> <table border="0"> <thead> <tr> <th>INGREDIENTES</th> <th>PORCENTAJE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Harina de trigo Fortificada</td> <td>60.00%</td> </tr> <tr> <td>Azúcar</td> <td>22.14%</td> </tr> <tr> <td>Agua</td> <td>9.92%</td> </tr> <tr> <td>Manteca vegetal</td> <td>5.64%</td> </tr> <tr> <td>Sal</td> <td>0.37%</td> </tr> <tr> <td>Leudante: (Bicarbonato de sodio)</td> <td>0.37%</td> </tr> <tr> <td>Bicarbonato de amonio</td> <td>0.37%</td> </tr> <tr> <td>Sabor idéntico al natural a vainilla</td> <td>0.19%</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>100.00%</td> </tr> </tbody> </table>	INGREDIENTES	PORCENTAJE	Harina de trigo Fortificada	60.00%	Azúcar	22.14%	Agua	9.92%	Manteca vegetal	5.64%	Sal	0.37%	Leudante: (Bicarbonato de sodio)	0.37%	Bicarbonato de amonio	0.37%	Sabor idéntico al natural a vainilla	0.19%	Total	100.00%
INGREDIENTES	PORCENTAJE																				
Harina de trigo Fortificada	60.00%																				
Azúcar	22.14%																				
Agua	9.92%																				
Manteca vegetal	5.64%																				
Sal	0.37%																				
Leudante: (Bicarbonato de sodio)	0.37%																				
Bicarbonato de amonio	0.37%																				
Sabor idéntico al natural a vainilla	0.19%																				
Total	100.00%																				

Periodo de Vida Útil : 180 días	Venta : Libro
Sololitud No. : 16779218201500000001P	Ciudad de Emisión : QUITO
Fecha de Emisión : 10/07/2015	Fecha de Vigencia : 10/07/2020

Documento firmado Electrónicamente

Freddy Orlando Erazo
Pazmiño
Coordinador General
Técnico de Certificaciones

Anexo C. Patente Comercial, Industrial y de Servicios GALCONDOR

 GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPALIDAD DE AMBATO TESORERIA MUNICIPAL TÍTULO DE PAGO DE IMPUESTOS, TASAS Y CONTRIBUCIONES PATENTES			Matriz: Av. Atahualpa y Río Cutuchi Teléfono: 032997800 www.ambato.gob.ec Ruc: 186000210001		
REGISTRO:	N° PAGO: 2616910	N° EMISION: 8772712	TIPO PREDIO:	DIVIDENDO:	
CIU: 353	CEDULA / RUC: 1891746276001	FECHA EMISION: 29 May 2017	FECHA TRIBUTACION: 01 May 2017	AÑO: 2017	
CONTRIBUYENTE: GALLETAS Y CONFITES EL CONDOR GALCONDOR I			RAZON SOCIAL:		
DOMICILIO CONTRIBUYENTE: CALLE 5 LOTE 73 Y CALLE F PARQUE INDUSTRIAL			PARROQUIA:	TELEFONO: 2434301-24340	
DETALLE DE LA EMISION: Dirección : Reg. Patente N° 49767, Razón Social: GALLETAS Y CONFITES EL CONDOR GALCONDOR CIA. LTDA., Dirección: PARQUE INDUSTRIAL, CALLE 5 LOTE 73 Y CALLE F, Nombre Comercial: GALCONDOR CIA. LTDA., Actividad Comercial : ELABORACION DE GALLETAS Y CONFITES, ALQUILER DE BIENES INMUEBLES LOCALES COMERCIALES; Base imponible : 250076,05					
CLAVE CATASTRAL: 49767	TERRENO	CONSTRUCCION	AVALUO TOTAL .00	COORD. UTM WGS84	
	AREA: .00	AREA: .00		X:	Y:
	AVAL: .00	AVAL: .00			
PATENTES COMERCIALES, INDUSTRIALES Y DE SERVICIOS			315,01		
ESPECIES VALORADAS			3,00		
INFRACCION A ORDENANZAS MUNICIPALES			0,00		
PAGADO: USD 318,01					
 DIRECTOR FINANCIERO		 JEFE DE RENTAS		FECHA PAGO: 06/06/2017 CAJERO: LMVM2006	
			 TESORERO		

No 3365647

