



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPORTACIÓN DE SEMILLAS, SIEMBRA Y  
COMERCIALIZACIÓN DEL ÁRBOL MELINA (GMELINA ARBOREA)  
EN LA CIUDAD DE QUEVEDO”

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos  
para optar por el título de Ingeniera en Negocios Internacionales

Profesora Guía  
M.B.A. María Auxiliadora Rovayo

Autor  
José Paúl Toscano Jumbo

Año  
2016

### **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

---

María Auxiliadora Rovayo  
Máster en Agronegocios Internacionales  
C.C. 171358207-8

### **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

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

---

José Paúl Toscano Jumbo  
C.C.171693653-7

## **AGRADECIMIENTOS**

Finalmente, luego de una carrera universitaria durante 5 años de dedicación y esfuerzo; agradezco a Dios por permitirme culminar ésta etapa de mi vida; etapa en la cual no solo aprendí a ser un profesional sino otros aspectos de la vida que son más importantes que un título.

El trabajo de titulación refleja el constante empeño y los mejores deseos proporcionados por cada una de las personas especiales en mi vida como es mi familia, en especial a mi mamá; tu amor, paciencia y apoyo incondicional me permitieron perseverar y nunca decaer en los momentos más difíciles.

A mi Papá, a mis hermanos, mi sobrino y amigos, que siempre estuvieron ahí para alentarme

Les agradezco a todos aquellos que pusieron un granito de arena en este propósito.

## RESUMEN

La idea del negocio consiste en la importación de semilla de Melina genéticamente mejorada de Costa Rica, dicha semilla va a ser sembrada hasta que alcance el proceso de madurez en “Viveros Toscano”, el cual nos va alquilar sus instalaciones, que cuentan con mano de obra tecnicada y una infraestructura especializada para la germinación y desarrollo de las plantas.

Las plantas de Melina luego de cumplir su periodo de crecimiento y estar listas para la siembra, serán comercializadas en la ciudad de Quevedo ya que es en ésta zona en donde existe la mayor demanda del mercado nacional sin cubrir.

Ya existen dos empresas que se dedican al mismo negocio, pero PRODUCMEL CIA.LTDA que representa a nuestra empresa en éste Plan de Negocio, va a entrar a competir en el mercado con precios bajos, siendo nosotros los importadores directos de la semilla de Melina desde Costa Rica y eliminando distribuidores que elevan los costes de producción.

Cabe recalcar que el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), desde el 2013 está llevando a cabo el Programa de Incentivos Forestales que ha tenido una gran acogida por parte de los forestadores y un gran apoyo de las autoridades. Gracias a este incentivo la demanda de los reforestadores por adquirir las plantas de Melina genéticamente mejorada ha incrementado en el mercado nacional.

Objetivos como generar materia prima para el abastecimiento de la industria de la madera, reducir la dependencia de importación de productos forestales e incentivar el desarrollo industrial del sector forestal, a través de la sustitución de importación, son algunos que han logrado que la madera de Melina sea un gran atractivo para los sembradores de la zona.

En conclusión después de haber realizado la investigación de mercados y el análisis financiero se puede decir que nuestro Plan de Negocios es totalmente viable para su ejecución.

## ABSTRACT

The idea of business is the importation of seed of genetically Melina improved Costa Rica, said seed will be sown until achieving process maturity "Toscano Viveros," which will rent us their facilities, which feature hand tech work and specialized infrastructure for germination and plant development.

Melina plants after serving his term growth and be ready for planting, will be marketed in the city of Quevedo as it is in this area where there is the greatest demand in the domestic market without cover.

There are already two companies engaged in the same business, but PRODUCMEL CIA.LTDA representing our company in this business plan, will enter and compete in the market with low prices, we being direct importers Melina seed from Costa Rica and eliminating distributors which raise production costs.

It should be noted that the Ministry of Agriculture, Livestock and Fisheries (MAGAP) since 2013 is implementing the Forestry Incentives Program has been well received by the foresters and great support from the authorities. Thanks to this incentive reforesters demand for purchasing plants genetically improved Melina has increased in the domestic market.

Objectives and generate raw material to supply the timber industry, reduce dependence on imported forest products and encourage industrial development of the forestry sector through import substitution are some that have made wood Melina it is a major attraction for growers in the area.

In conclusion after performing market research and financial analysis we can say that our Business Plan is entirely feasible for implementation.

# ÍNDICE

1. CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO .....	1
1.1.1. Objetivo General del trabajo .....	1
1.1.2. Objetivos Específicos del trabajo .....	1
2. CAPÍTULO II. ANÁLISIS ENTORNOS.....	2
2.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO .....	2
2.1.1. Entorno externo .....	2
2.1.2. Análisis de la industria .....	4
2.1.1. Matriz de evaluación externa (EFE).....	6
2.2. CONCLUSIONES .....	6
3. CAPÍTULO III. ANÁLISIS DEL CLIENTE.....	8
3.1. INVESTIGACIÓN CUALITATIVA.....	8
3.1.1. Focus group .....	8
3.1.2. Entrevista a expertos .....	8
3.2. INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA .....	10
3.3. CONCLUSIONES .....	11
3.3.1. Investigación cuantitativa.....	11
3.3.2. Investigación cualitativa.....	11
4. CAPÍTULO IV. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	12
4.1. DESCRIPCIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO .....	12
5. CAPÍTULO V. PLAN DE MARKETING.....	13
5.1. ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING .....	13
5.1.1. Mercado Objetivo .....	13
5.1.2. Propuesta de valor .....	13
5.2. MEZCLA DE MARKETING .....	14
5.2.1. Producto.....	14
5.2.2. Precio .....	16
5.2.3. Plaza .....	17
5.2.4. Promoción y publicidad.....	17
6. CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	19
6.1. MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.....	19
6.1.1. Misión .....	19
6.1.2. Visión .....	19
6.1.3. Objetivos .....	19
6.2. PLAN DE OPERACIONES.....	19
6.2.1. Procesos de compra.....	20
6.2.2. Proceso de producción .....	20
6.2.3. Proceso de Venta .....	20
6.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	20
7. CAPÍTULO VII. EVALUACIÓN FINANCIERA .....	22
7.1. PROYECCIÓN DE ESTADOS DE RESULTADOS, SITUACIÓN FINANCIERA, ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO.....	22
7.2. INVERSIÓN INICIAL, CAPITAL DE TRABAJO Y ESTRUCTURA DE CAPITAL .....	22
7.3. ESTADO Y EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO.....	22
7.4. ÍNDICES FINANCIEROS .....	22
7.5. CONCLUSIONES .....	23

8. CAPÍTULO VIII. CONCLUSIONES GENERALES.....	24
REFERENCIAS .....	25
ANEXOS.....	27

# 1. CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

## 1.1. Justificación del trabajo

El sector forestal es uno de los sectores de la economía ecuatoriana priorizados por el gobierno para impulsar el cambio de la matriz productiva. (Subsecretaría Forestal, 2014).

La idea del negocio que se plantea es la importación de semilla de Melina genéticamente mejorada de Costa Rica, para la siembra y posterior venta de las plantas en la ciudad de Quevedo; ya que existe una gran demanda de esta especie, gracias al programa de incentivos para la Reforestación con Fines Comerciales, propuesto por el Ministerio de Agricultura Ganadería Acuicultura y Pesca (MAGAP), cuyo fin es plantar árboles que generen recursos económicos y no afectar el bosque nativo en el Ecuador. La Melina es una planta maderable que actualmente se la está utilizando en el país para la elaboración de pallets y otros productos en la industria maderera como muebles, tableros y aglomerados. (MAGAP, 2013)

### 1.1.1. Objetivo General del trabajo

- Determinar la factibilidad técnica y rentabilidad para la importación de semillas, siembra y comercialización de Melina en la ciudad de Quevedo.

### 1.1.2. Objetivos Especificos del trabajo

- Investigar y analizar la industria para conocer cuál es la tendencia y estructura.
- Elaborar una investigación de mercados para determinar las características del comprador.
- Determinar la oportunidad de negocio.
- Definir el plan de marketing.
- Determinar la estructura organizacional y filosofía corporativa.
- Formular el plan financiero, para conocer su viabilidad.
- Elaborar conclusiones y recomendaciones.

## 2. CAPÍTULO II. ANÁLISIS ENTORNOS

### 2.1. Análisis del entorno externo

A continuación se muestra un análisis del entorno externo de la empresa basado en la metodología de PESTLE Strategy Skills, mismo que proporciona las pautas necesarias para el desarrollo de cada uno de los puntos pertinentes entorno al proyecto en desarrollo.

#### 2.1.1. Entorno externo

##### 2.1.1.1. Factor político

Según Vásconez (2012), la nueva política ejecutada por el Gobierno desde el 2007 se enfoca en un ámbito social, encaminando de manera conjunta al cambio de modelo económico. Con la intención de cumplir con los ejes de la política social basados en: seguridad social, educación de niveles básicos y desarrollo rural; los valores asignados por el Gobierno son muy elevados, sobre todo en los aspectos de infraestructura y consolidación del sistema de planificación en el nivel central.

Por su parte en Costa Rica existe una estabilidad política, misma que se ha sabido sobrellevar a pesar de los diferentes aspectos internos como la mayoría opositora en el poder legislativo entre otros. (Vargas, 2012) Un dato relevante es que para el presente año se ha fijado un sueldo básico de \$366 (Ministerio de Relaciones Laborales, 2016), en el caso de Costa Rica es de  $\text{¢}283.799,64$  (\$528,22). (Ministerio de trabajo y seguridad, 2016)

Es importante identificar que actualmente el Gobierno del Ecuador se maneja en la línea del socialismo del siglo XXI, y en el caso de Costa Rica, esta tendencia es neutral aunque en lo referente al ámbito social se refiere al izquierdismo como tipo de gobierno. Es preciso indicar que el accionar de cada uno de los estados ha ubicado el riesgo país en 1405 puntos en el caso de Ecuador (Banco Central del Ecuador, 2015); y Costa Rica alcanza 510. (Banco Central de Costa Rica, 2016)

Un dato que se debe destacar es que aunque no existen acuerdos firmados entre ambos países las relaciones comerciales brindan un clima de negocios estable, por otro lado, un aspecto importante para la presente investigación como son los permisos de importación, en el caso de semillas en el Ecuador la empresa importadora deberá calificarse ante Agrocalidad, y Pro Ecuador, de esta manera realizar los trámites requeridos en Costa Rica, en donde se exige los registros sanitarios y aquellos otorgados por el Instituto Nacional de Biodiversidad. Debido al interés de las autoridades por fomentar la reforestación nacional no existe ningún tipo de restricciones para realizar este tipo de importaciones. El MAGAP, ha instaurado como meta la reforestación de un millón de hectáreas en un período total de 20 años. (Agrocalidad, 2015; Instituto de Biodiversidad, 2015)

##### 2.1.1.2. Factor económico

Según el Banco Central del Ecuador (2015), en los últimos años la inflación ha mantenido un comportamiento estable incluso con tendencia hacia la baja, en relación al comportamiento de este indicador económico a nivel latinoamericano, el Ecuador obtuvo un porcentaje de 3,76%, Costa Rica por su parte alcanza un 3%, determinando de esta manera que los mercados en estos países son relativamente estables. (Banco Central de Costa Rica, 2016)

Uno de los factores relevantes en el ámbito económico son los incentivos otorgados por las actividades de reforestación, valor que en el caso de Ecuador asciende al “75% del costo del establecimiento y hasta el 75% del costo del mantenimiento de la plantación” (MAGAP, 2014), razón por la cual el presente estudio es de gran importancia debido a la elevada aceptación de este tipo de actividad en el mercado.

El tipo de cambio es beneficioso para la empresa, tomando en consideración que por cada dólar invertido se convierte en 538,71 colones costarricenses, favoreciendo de esta manera las negociaciones con los proveedores. (Banco Central de Costa Rica, 2016)

Por otro lado, el crecimiento promedio del PIB de América Latina al tercer trimestre del 2015 fue del 1,88%. Ecuador muestra un crecimiento que bordeó el 3,4%, específicamente el sector agrícola aportó con 0.13 puntos porcentuales a este indicador (Banco Central del Ecuador, 2016), en el caso de Costa Rica el PIB alcanza 1,9% de crecimiento. (Banco Central de Costa Rica, 2016). El PIB per cápita según el Banco Mundial (2016), alcanza en el caso de Ecuador a 6.345,8 y Costa Rica 10.415,4; en este sentido se debe tomar en consideración la población total de cada país, razón por la cual se puede visualizar que Costa Rica cuenta apenas con alrededor de 4 millones de habitantes frente al Ecuador que tiene cerca de 16 millones.

#### 2.1.1.3. Factor social

La tendencia general de la utilización de la madera de la planta de Melina, según Estrada (2007), es apta para “la preparación de plantas de alto rendimiento y calidad, mismas que sirven para la elaboración de papel de embalaje, láminas de cartón plano y arrugado”, por otro lado a este tipo de madera las industrias la utilizan para la producción de papel para escribir, periódico, de impresora, entre otros. En general este tipo de madera se utiliza en aquellos procesos que requieren sequedad y humedad, debido a su contextura.

En este sentido, a nivel mundial existe una tendencia de cuidado del medio ambiente, tal como lo indica el Ministerio de Ambiente (2014), quién realiza actividades participativas en las que se fomenten las campañas de reforestación y concienciación para el cuidado del ambiente.

##### - Cultural

Según el MAGAP (2013), los reportes de altos grados de contaminación a nivel mundial han influido de una manera positiva en muchas de las industrias, puesto que a pesar de que su actividad demanda la explotación de los diferentes elementos de la naturaleza, y las empresas madereras no son la excepción, razón por la cual hoy en día se acogen de manera muy tradicional a los programas de reforestación que no solo les proporciona diferentes beneficios, sino que también aportan al cambio de la cultura en relación del cuidado del medio.

##### - Demográfico

Según el INEC “la población de la República del Ecuador según el censo realizado en el año 2010 asciende a 14.483.499 personas, con la más alta densidad poblacional de América del Sur, teniendo 56.5 habitantes por km<sup>2</sup>”.

Según el INEC, la estructura de la población corresponde a: 6'830.674 hombres y 6'879.560 mujeres (INEC). De acuerdo a la edad:

- 0-14 años: 34.9% (hombres 2,430,303; mujeres 2,351,166)
- 15-64 años: 60.6% (hombres 4,116,289; mujeres 4,198,667)
- 65 años y más: 4.5% (hombres 284,082; mujeres 329,727).

Es importante mencionar que según el MAGAP (2013), los productores sembradores existentes en el país ascienden a 2.651, y específicamente en la ciudad de Quevedo existen 54 empresas dedicadas a esta actividad.

#### 2.1.1.4. Factor tecnológico

En lo referente a la tecnología, el Ecuador muestra un crecimiento favorable con relación a la inversión dirigida a mejorar la capacidad científica y tecnológica, en años anteriores a la llegada al poder del actual gobierno. Según datos de la Red Iberoamericana de Indicadores de Ciencia y Tecnología en el 2006 la inversión en investigación y desarrollo del país fue del 0.06% con relación al PIB total, al 2010 alcanzó el 0.48% del presupuesto para ciencia y tecnología, mejorando el rendimiento del país en este aspecto. Según la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) el 2013 sería un año de mayor crecimiento alcanzando el 1,5% del Producto Interno Bruto (PIB), de inversión destinada a ciencia y tecnología por su importancia estratégica en el desarrollo del país, cumpliendo con lo establecido por la SENPLADES que es destinar mínimo un 1% ha dicho aspecto. (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2014)

Por su parte Costa Rica a través de su Instituto Tecnológico, ha trabajado por cerca de 10 años en la aplicación de varias técnicas biotecnológicas para la obtención de semillas de diferentes plantas como la Melina de alta calidad, esto mediante la interacción con el agricultor y tomando en consideración los estándares que se pretende brindar al mercado. (Flores, Barboza Flores, & Villalobos, 2010)

#### 2.1.2. Análisis de la industria

El Banco Central (2014), al realizar un análisis del aporte de cada una de las industrias existentes en el país determina que el protagonismo del sector agrícola es elemental en el desarrollo económico del país, puesto que actualmente se ubica entre los más significativos en el aporte al PIB nacional, con un 0,13 puntos porcentuales, ubicándose en el puesto 9 de 17 industrias consideradas. La empresa se encuentra ubicada en el CIIU A0129.09 (Otros cultivos de plantas perennes: cultivo de árboles de caucho, látex, árboles para la extracción de savia, árboles de navidad, etcétera.) (Superintendencia de Compañías, 2015)

Un dato relevante es que debido al interés mundial de planificar programas de reforestación las semillas de plantas madereras no gravan ningún tipo de arancel, sin embargo la partida arancelaria a la que pertenece este tipo de importaciones son:

**Tabla 1. Partida arancelaria**

CÓDIGO	DETALLE
12.09	Semillas, frutos y esporas, para siembra
1209.99	Los demás
1209.99.90	Los demás

Tomado de: Arancel de importaciones integrado del Ecuador (2016)

#### 2.1.2.1. La amenaza de nuevos competidores (Barreras de entrada)

La amenaza de nuevos competidores es alta, puesto que su ponderación es de 5 sobre 5, es decir mantiene un alto impacto, ya que es un producto que se lo puede cultivar fácilmente para posteriormente comercializarlo, aquí mantienen un nivel de influencia importante los montos de capital de inversión, tomando en consideración que existe facilidad para acceder a tierras aptas cultivables, además de mano de obra calificada para este objetivo.

#### 2.1.2.2. El poder de negociación de los proveedores

Actualmente en Costa Rica existen dos proveedores de semillas de Melina (Huerto semillero) estas son: Semillas y Bosques S.A. y Catie, por tal razón, tomando en cuenta que las semillas del árbol de Melina serán importadas desde Costa Rica, se puede decir que el poder de negociación de los proveedores tiene un alto impacto, con una calificación de 4 sobre 5, puesto que es el único producto que se requiere para el funcionamiento del negocio.

#### 2.1.2.3. El poder de negociación de los clientes

Según el MAGAP (2015), actualmente en la ciudad de Quevedo existen 2 productores de plantas de Melina, mismos que cuentan con una producción anual de 800.000 plantas, tomando en consideración que la demanda es superior a dicho valor, se establece que existe un mercado que aún está insatisfecho. Proporcionando a la empresa la posibilidad de comercializar los árboles en su etapa de crecimiento, es decir brindado una ventaja competitiva.

Es importante mencionar que varios de los productores locales a los cuales se dirige el proyecto no trabajan con la siembra de Melina, sino de otro tipo de plantas también utilizadas para la reforestación, por tal motivo la empresa deberá exponer a los mismos las bondades de la planta de Melina con la finalidad de que prefieran el producto de comercialización.

En este sentido, se puede decir entonces que el poder de negociación de los compradores es bajo, con una calificación de 3 sobre 5, puesto que en el país no existe ningún proveedor que trabaje de acuerdo a las expectativas del proyecto, es decir comercializando la planta de la Melina, además son varias las empresas dedicadas a la tala de árboles con diferentes fines, (MAGAP, 2015), mismos que se encuentran obligados a realizar una reforestación del lugar que lo han expuesto a la explotación ambiental, razón por la que deberán obligatoriamente realizar este tipo de adquisiciones de forma frecuente.

#### 2.1.2.4. La amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos es media, con una calificación de 3 sobre 5, puesto que existen varias plantas que pueden ser útiles para actividades de reforestación, como Balsa y Teca. Sin embargo, el tiempo de cultivo de estas es mucho más elevado como por ejemplo la Teca tarda 18 años y la Melina apenas 5 años. Es decir existen otras opciones en el mercado pero que no cuentan con las características con las cuales se pretende ingresar al mercado.

#### 2.1.2.5. La rivalidad entre competidores

La rivalidad entre competidores es baja con una calificación de 2 sobre 5, puesto que en el mercado no existen empresas que se dediquen a importar semilla, los

comerciantes existentes compran a un distribuidor ecuatoriano lo que hace que sus precios se incrementen.

A modo de resumen se presentan las calificaciones de las variables analizadas en un gráfico de araña, mismo que se lo podrá encontrar en el *Anexo 1*.

### 2.1.1. Matriz de evaluación externa (EFE)

**Tabla 2. Matriz EFE**

MATRIZ EFE					
		FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
OPORTUNIDADES	1	Entorno político medianamente estable	0,10	3	0,30
	2	Tasa inflacionaria estable	0,10	2	0,20
	3	Capacidad de la población para adquirir los productos que brinda la empresa.	0,10	5	0,50
	4	No existen aranceles para semillas de planta reforestales	0,25	5	1,25
	5	Programas de reforestación promovidos por el MAGAP	0,15	5	0,75
	6	Crecimiento continuo de la industria Agropecuaria	0,10	3	0,30
	7	Importante desarrollo tecnológico para la creación de semillas de calidad	0,10	3	0,30
AMENAZAS	1	Poco personal calificado para la atención de la empresa.	0,10	2	0,20
<b>TOTAL</b>			<b>1,00</b>		<b>3,80</b>

El valor otorgado en la casilla de peso, hace referencia a los puntos de importancia de dicha variable en relación a la totalidad, de ahí al multiplicar la calificación brindada con el peso se obtiene el valor de ponderación, tomando en cuenta esto se obtuvo una puntuación de 3,80; es decir supera el promedio de 2,5 estableciéndose como favorable lo que se traduce en que la empresa puede aprovechar de forma eficiente los factores externos para posicionarse en el mercado.

## 2.2. Conclusiones

### 2.2.1. Análisis del entorno

- El entorno político que actualmente se suscita en el Ecuador, vislumbra una estabilidad presente, por su parte Costa Rica mantiene seguridad política. Motivo por el cual la realización del proyecto es viable.
- Las tasas inflacionarias de los dos países permiten que las negociaciones sean realizadas en escenarios igualitarios para las partes.
- Los planes de reforestación realizados por el MAGAP, incentivan a los potenciales clientes para que realicen la adquisición de plantas de Melina, tomando en consideración que su tiempo de crecimiento es mucho menor que el de otras especies madereras.
- Actualmente las empresas costarricenses que se dedican a la creación de semillas de calidad, cuentan con tecnología de punta para tal efecto, lo que representa una oportunidad para la empresa, considerando que esto ayudará a la obtención de plantas de calidad.

### 2.2.2. Análisis de la industria (Porter)

- El presente proyecto tiene latente la amenaza del ingreso de nuevos competidores, puesto que en el país existe tierras aptas para la siembra y cosecha de Melina, además existe la mano de obra necesaria para lograrlo.
- Actualmente en Costa Rica existen solamente dos empresas dedicadas a vender semillas de Melina (Huerto Semillero) estas son Semillas y Bosques S.A. y Catie.
- Existe diversidad de clientes interesados en la adquisición de la planta de Melina para realizar actividades de reforestación.
- En el mercado existen varias plantas por las que la Melina pudiera ser reemplaza, sin embargo ninguna cuenta con las características necesarias para brindar a los clientes los requerimientos de tiempo y costos.
- Existen varias comercializadoras de semillas, sin embargo sus costos se elevan al no importar la semilla, por lo que la empresa podrá competir con costos bajos en la venta de la planta en pie.

### 3. CAPÍTULO III. ANÁLISIS DEL CLIENTE

#### 3.1. Investigación cualitativa

##### 3.1.1. Focus group

En lo referente al focus group, este estuvo integrado por seis personas que se encuentran en contacto directo con los clientes y que por ende conocen sus requerimientos, además es importante mencionar que estas personas son las encargadas de realizar la aprobación de los proyectos presentados en el MAGAP, estos han sido seleccionados según su profesión agrícola y/ o su trabajo en el área. A continuación se presentan los resultados.

- El Gobierno, a través del MAGAP está motivando para que se unan al plan de reforestación comercial, implementando seguros para sus cultivos e incentivos comerciales devolviéndoles el 75% del valor invertido en la siembra y cuidado para la producción de la Melina.
- El Gobierno está poniendo énfasis en la Melina, ya que de esta forma va a terminar con las importaciones de productos manufacturados y además se va a empezar a exportar pallets<sup>1</sup> que son hechos a base de esta madera. La acogida por parte de los pequeños y grandes productores es de una tendencia creciente.

##### 3.1.2. Entrevista a expertos

Las entrevistas fueron realizadas a 2 expertos y a 2 potenciales clientes, los expertos fueron la Ing. Mayra Lorena Floril Carrión, funcionaria de Pro Ecuador específicamente de la Dirección de Inteligencia comercial y especialista en gestión de la información y estudios de mercados y el Ing. Byron Carrión, responsable del Sistema de Producción Forestal del MAGAP de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.

Una vez aplicadas las entrevistas a expertos se obtienen las siguientes conclusiones:

- La representante de Pro Ecuador supo manifestar lo siguiente:
  - o Costa Rica es un país que a pesar de contar con una superficie muy pequeña, brinda gran estabilidad en las negociaciones internacionales, por lo que los tratados con el Ecuador pueden ser consideradas como óptimos y de fácil ejecución.
  - o No existe ningún tipo de arancel que se grave sobre la importación de semillas, esto puesto que a nivel general se están manejando políticas de reforestación muy estrictas, con el fin de frenar la destrucción del medio ambiente.
  - o Pro Ecuador es una institución comprometida con los comerciantes ecuatorianos que desean salir adelante ya sea realizando exportaciones o importaciones, sin embargo en conjunto con el MAGAP se motiva este tipo de comercialización tomando en consideración la existencia de programas de reforestación muy estrictos sobre todo para las empresas taladoras.

---

<sup>1</sup> **Pallets:** “Son estructuras cuadradas o rectangulares, hechas con listones de madera (se exige procedencia de bosques controlados) cuya finalidad es servir de base para el transporte apilado de todo tipo de productos”.

- Al hablar de las semillas de Melina, se debe mencionar que esta cuenta con una aceptación amplia en el mercado, tomando en consideración que esta planta tiene características que la hacen interesante en el mercado; entre las más importantes se pueden mencionar que su tiempo de crecimiento es menor a la Teca o Balsa ya que apenas es de 5 años.
- De la entrevista con el Ing. Carrión se obtiene que:
  - Las personas sembradoras muestran gran aceptación al sistema de reforestación implementado por el MAGAP, puesto que además de motivar la siembra también se dinamizan las empresas que se dedican a este tipo de comercialización.
  - El programa pretende reforestar 120.000 hectáreas, en este año hasta alcanzar el millón más o menos en 20 años.
  - La principal especie que se demanda en el MAGAP es la Melina sin descartar especies como la Balsa y Teca, situación por lo que la comercialización de Melina resulta muy rentable manteniendo negociaciones correctas, además del manejo de planta de alta calidad.
  - El gobierno está buscando incrementar la matriz productiva del país, por medio de la reforestación de especies maderables principalmente como la Melina, y de esta manera frenar las importaciones de productos como el papel, muebles, entre otros.
  - Con el programa de reforestación comercial y las tierras destinadas para la siembra de esta especie, la Melina va hacer una de las maderas más cotizadas en el país, incrementando su demanda en la reforestación.
  - Es importante mencionar que la Melina es la más demandada en el país, debido a que su cultivo es factible y además el tiempo de crecimiento es mucho menor al que presentan sus sustitutos (Teca y Balsa), puesto que es de apenas de 5 años.

Los clientes entrevistados fueron el Ing. Patricio Cobos Bolaños - Sembrador de la zona de Quevedo y la Ing. Carla Cevallos - Jefe administrativa del departamento de División Forestal de REYBANPAC (Rey Banano Del Pacifico C.A.)

Los datos que se pudieron obtener.

- Los dos clientes buscan plantas de alta calidad para la reforestación, en este caso Reybanpac busca plantas de Melina certificadas en viveros tecnificados, ya que una vez intentaron realizar todo el proceso, desde la importación de la semilla hasta la siembra en los viveros pero prefirieron mantener esta sección de su negocio mediante la contratación externa, tomando en cuenta que los tiempos para disponer de la planta son elevados si se espera a que los cultivos propios estén listos, y por el contrario si se realiza la compra ésta estará disponible de forma inmediata.
- Reybanpac actualmente compra plantas de Teca y Melina certificadas a Reforei y Viveros Toscano. Es importante mencionar que son los dos únicos viveros tecnificados y que poseen este tipo de plantas en la zona.

- El Ing. Patricio Cobos Bolaños, indica que ingresó al proceso a través de un crédito del Banco Nacional de Fomento, regulado por el MAGAP, de acuerdo al incentivo de reforestación comercial (Plan Socio Bosque), por su parte Reybanpac, lo hizo por medio de un contrato, una orden de compra para después aplicar al incentivo comercial que el MAGAP ofrece y recuperar parte de la inversión en la compra y siembra de las plantas.
- El Ing. Patricio Cobos Bolaños indica que la Melina es un árbol maderable cuyas características permiten una pronta recuperación de la inversión; esto en razón de su precoz desarrollo y calidad que proporciona para la industrialización, por otro lado Reybanpac utiliza la Melina por su calidad de madera y su temprano tiempo de corte para la elaboración de pallets.
- Es importante señalar que el valor comercial está dado por la calidad, estado sanitario y desarrollo en el vivero especializado. Actualmente están pagando \$0.27 centavos de USD por cada planta, además se maneja en base al precio del mercado, se paga entre \$0,26 y \$0.27 centavos de USD por planta lista para la siembra de Melina, mismo que son provenientes de la siembra de semillas certificadas importadas desde Costa Rica.
- De acuerdo, a la investigación de mercado, la proyección de siembra y explotación de la Melina para el próximo quinquenio es la de establecer 100 hectáreas (el sembrador) por año, a fin de tener una producción escalonada, mientras que la empresa Reybanpac tiene un patrimonio de 2500 hectáreas destinadas a la siembra de árboles de Melina, todos los años se hace siembra progresiva.

### **3.2. Investigación cuantitativa**

Según Carrión (2016), funcionario de la Dirección Provincial Agropecuaria, las empresas y personas que se dedican a la reforestación en la ciudad de Quevedo son 54, es decir a estas irán dirigidas las encuestas, el respectivo listado se lo puede observar en el *Anexo 2*.; el cuestionario respectivo se lo puede divisar en el *Anexo 3*, además los resultados detallados de la investigación cuantitativa se presentan en el *Anexo 4*, a continuación las principales conclusiones de la misma.

- El 62,96% de los agricultores encuestados indican que actualmente se dedican a la actividad forestal, y en menor porcentaje a lo referente a cultivos florícolas, ornamentales y otros en un 18,92% y 9,26% respectivamente.
- El 40,74% de los sembradores indican que compran plantas de Melina para sembrar en sus tierras, pero es importante mencionar que aún existen cultivos como la Teca (35,19%) y la Balsa (22,22%) que continúan sembrándose.
- El 70,37% de los sembradores encuestados indican tener conocimiento sobre la existencia de una semilla de Melina de alta calidad que ayuda al mejoramiento de sus cultivos.
- El 66,67% de los potenciales clientes indican que se encuentran dispuestos a cancelar desde \$0.25 hasta \$0.27 centavos de dólar por una planta de Melina de calidad.
- Del total de encuestados el 49,09% mencionan sembrar entre 6.000 y 10.000 plantas de Melina al año, un 20% más de 10.000 y un 30,90% menos de 5.000.

- El 77,78% de los agricultores encuestados determinan su preferencia por adquirir sus plantas en viveros especializados, y una mínima cantidad de ellos lo hacen en viveros tradicionales (12,96%) o artesanales (9,26%)
- El 72,22% de los encuestados dicen que la característica que influye al momento de escoger un proveedor es la calidad en el producto, el 11,11% se inclina por lo precios y tan solo el 16,67% por la cantidad.
- Del total de encuestados el 76,36% indica que el precio que pagan actualmente es razonable, sin embargo un 16,36% dice ser excesivo y 7,27% muy barato.
- El 85,19% de los agricultores dicen que actualmente sí se encuentran trabajando con el programa de reforestación instaurado por el MAGAP.

### **3.3. Conclusiones**

#### 3.3.1. Investigación cuantitativa

- La mayor parte de los agricultores (62,96%) que participaron en la investigación de campo realizado indicaron que se dedican a la actividad forestal, razón por la cual existen clientes potenciales a los cuales la empresa podrá vender sus productos.
- La Melina cuenta con gran aceptación (40,74%) entre los posibles compradores, esto se debe a que el tiempo de crecimiento es menor al de otras plantas maderables como la Teca o la Balsa.

#### 3.3.2. Investigación cualitativa

- El MAGAP motiva las actividades de reforestación, por lo que realizan diferentes campañas e incentivos como la devolución del 75% de los costos inversión realizados en sus proyectos.
- Los proveedores procedentes de Costa Rica proporcionan semillas de calidad, además proporciona a la empresa las garantías necesarias para lograr plantas con una certificación apta para reforestación.
- Los clientes potenciales buscan en el mercado plantas de Melina de alta calidad que les permitan obtener sembríos aptos para la reforestación, pero sobre todo que se garantice la certificación de la semilla.

## **4. CAPÍTULO IV. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

### **4.1. Descripción de la oportunidad de negocio**

De acuerdo a la investigación de campo realizada, se pudo determinar que existe la necesidad en el mercado de la existencia de una empresa que proporcione plantas de Melina a bajos costos, puesto que mediante la importación de semillas se logrará la reducción de los mismos.

Una vez analizado el entorno externo de la empresa, se puede destacar que se encuentra una importante oportunidad de negocio en la siembra y comercialización de plantas de Melina en la ciudad de Quevedo, puesto que actualmente las empresas existentes manejan precios elevados debido a que no realizan la importación directa de la semilla. Es decir, al realizar la adquisición de la materia prima directamente desde Costa Rica, se abaratan de forma importante los costos incurridos por el negocio.

Lo mencionado anteriormente, le proporciona a la organización la posibilidad de ingresar al mercado con precios bajos, lo que le permitirá posicionarse y lograr una captación efectiva de los clientes de la zona.

## 5. CAPÍTULO V. PLAN DE MARKETING

### 5.1. Estrategia general de marketing

La estrategia general de marketing que se pretende considerar para posicionar a la empresa en el mercado nacional es la de precios bajos, esto se logrará mediante la importación de semillas de alta calidad, lo que no solo permitirá la reducción de los costos sino que se podrá obtener una planta con las características que exige el cliente en el mercado.

#### 5.1.1. Mercado Objetivo

El mercado objetivo al que se encuentra dirigido el proyecto son los sembradores y las empresas forestales en la ciudad de Quevedo, mismos que según la Dirección Provincial Agropecuaria (Carrión, 2016), ascienden a 54, quienes en conjunto demandan 1'663.469 plantas para el primer año. Tomando en consideración la capacidad instalada que tendrá el vivero y el poder de comercialización de la empresa se cubrirá el 50% de la demanda insatisfecha, de acuerdo a las ventas históricas realizadas por Viveros Toscano en su primer año de funcionamiento, y además que la empresa se encuentra en una fase de introducción al mercado, es decir comercializarán 711.734 plantas.

#### 5.1.2. Propuesta de valor

El desarrollo de la investigación planteada hace referencia a la importación de semillas de árbol de Melina, para su posterior siembra y comercialización, dicha plantación se realizará en los terrenos de los Viveros Toscano, empresa que se encuentra ubicada en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, y que brindará el servicio de arriendo de su infraestructura para que la empresa pueda obtener una planta de calidad.

La empresa ofrece plantas de Melina con las siguientes características: calidad, libre de plagas y con tierra fortificada, es importante mencionar que al referirse a la propuesta de valor que la empresa proporciona a sus clientes, esta suministrará productos de calidad, es decir las plantas de Melina que se comercializarán contarán con certificados que así lo abalicen, mismos que garanticen su procedencia, esto se logrará con la certificación de la Oficina Nacional de semillas del Gobierno de Costa Rica.

La estrategia de internacionalización de este plan es la importación directa de las plantas de Melina desde un productor certificado "Semillas y Bosques Mejorados" S.A (Costa Rica) hacia el Ecuador, es importante mencionar que para mantener la calidad se lo realizará a través de transporte aéreo. Un aspecto importante de recalcar es que la empresa firmará un acuerdo con su proveedor para que de forma exclusiva la empresa sea la única que pueda adquirir su producto desde el Ecuador, situación que favorecerá a ambas partes puesto que de esta manera se generara una estabilidad.

Por otro lado, los precios bajos se lograrán debido a que la empresa efectuará la importación directamente desde Costa Rica de una semilla de alta calidad, proceso que no lo realizan las empresas que actualmente ofrecen este tipo de plantas en el mercado. Se debe destacar que tomando en consideración que la empresa se encuentra en una fase de introducción al mercado realizará un convenio con Viveros Toscano, quienes arrendarán sus instalaciones para el cultivo de las plantas de

Melina, aportando todo lo necesario para la obtención de plantas de calidad, es decir mano de obra, técnicos, entre otros.

El objetivo de este proyecto es proporcionar a los silvicultores obligados a realizar planes de reforestación, planta de crecimiento rápido para que los bosques vuelvan a tener vida, es decir la idea es cultivar la planta hasta un estado de crecimiento óptimo que permita recogerla del invernadero y trasplantar sus brotes silvestres, mismos que serán comercializados para los fines ya mencionados anteriormente.

Es importante mencionar que las características específicas que se pretende tenga el nuevo negocio son:

- La empresa se encarga de la importación de semillas de Melina desde Costa Rica, en esta actividad la empresa mantiene negociaciones directas con un proveedor de la localidad quien se encargará de proveer de dicha materia prima.
- Una vez que la empresa cuente con las semillas en el país, las sembrará para luego comercializarlas a las empresas encargadas de la reforestación de los bosques talados del país.
- De esta manera la empresa no solo busca réditos económicos sino también aportar a la regeneración ambiental del país.

## **5.2. Mezcla de Marketing**

### 5.2.1. Producto

#### 5.2.1.1. Características del producto

El producto contará con las siguientes características:

- Semilla importada y certificada: semilla genéticamente mejorada proveniente de Costa Rica.
- Plantas fumigadas y fertilizadas: plantas libres de hongos y plagas, listas para la siembra en el campo.
- Viveros tecnificados: viveros con mano de obra calificada y con instalaciones que cuentan con sistemas automatizados para el riego.
- Plantas sembradas en tubetes plásticos: el tubete plástico ayuda a consolidar la raíz cuando la planta se encuentra en proceso de maduración y además garantiza un manejo adecuado de la misma.
- Se entregará dentro de un empaque en el que conste el logotipo de la empresa

#### 5.2.1.2. Branding

El Branding hace referencia a la identificación con la que cuenta el cliente para reconocer a la empresa, en el caso de la empresa su logotipo es el siguiente:



#### 5.2.1.3. Empaque

Las plantas de Melina será entregadas al cliente en tubetes, este será el único empaque con el que contará la planta, tomando en consideración que el mismo es proporcionado por Viveros Toscano, empresa que se dedica a la siembra de la misma a modo de arrendamiento.

#### 5.2.1.4. Etiquetado

La etiqueta será un sticker tipo botón con el logotipo de la empresa, este facilitará al cliente el reconocimiento de la empresa.

#### 5.2.1.5. Soporte

Por otro lado se debe destacar que para que cada uno de los procesos que se desarrollen en la empresa en una forma óptima y eficiente, el personal que laborará deberá contar con la capacitación adecuada, lo que garantizará que su desempeño sea el correcto ante cualquier situación normal del trabajo diario o si este debe enfrentar a cualquier tipo de eventualidades en el sistema coordinado.

A continuación se presentan los costos que de forma tentativa involucran al producto:

**Tabla 3. Costos materia prima**

<b>COSTOS MATERIA PRIMA</b>			
<b>CANTIDAD</b>	<b>DETALLE</b>	<b>VALOR UNIT</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
711,73 kg	Semillas	50,00	35.586,70
711.734 plántulas	Arrendamiento	0,16	113.877,44
<b>TOTAL</b>		<b>50,16</b>	<b>149.464,14</b>

Se debe mencionar que el precio de \$50 por kilogramo que semilla incluye todos los trámites de saneamiento y salud de Costa Rica con sus respectivos permisos y además los impuesto de exportación a Ecuador y de importación, de ahí que la propuesta es mucho más atractiva en relación a sus costos.

El valor presentado en el rubro de arrendamiento incluye:

- Alquiler de camas germinadoras para obtener las plántulas de las semillas
- Costo del sustrato (tierra) en tubete por planta sembrada
- Mano de obra para la preparación de tierra, la llenada de la tierra en los tubetes y la siembra de la planta en cada tubete.
- Proceso de mantenimiento hasta alcanzar la altura ideal (25cm) para la siembra.

- Fertilización, insecticida, fungicidas y riego.
- Almacenamiento

### 5.2.2. Precio

A continuación se definen los factores más importantes para la fijación de precios de forma eficiente y óptima.

#### 5.2.2.1. Estrategias de fijación de precios

Como se ha mencionado anteriormente la estrategia que se utilizará es la de precios bajos, tomando en consideración que ésta es la que se adapta al mercado de la comercialización de Melina.

Tomando en consideración que la empresa se encuentra en una fase de introducción al mercado es conveniente utilizar las estrategias orientadas bajo la categoría de status quo, es decir se tomará en referencia el precio manejado por la competencia para establecer los propios. El costo ventas que manejará la empresa por cada planta es de \$0.21 (incluye costos por materia prima y costos generales) y el precio al cual se pretende comercializar es de \$0,25 para el primer año y a partir del segunda año el precio se incrementará a \$0,26; valor inferior al presentado por la competencia (Viveros Toscano y Reforei) que es de \$0,27; es decir se espera una utilidad de \$0,04 por cada planta, estos cálculos serán realizados con exactitud en el análisis financiero.

Se debe mencionar que el precio del producto se encuentra en relación a la demanda insatisfecha, de acuerdo a los siguientes datos:

**Tabla 4. Programa del producto**

PROGRAMA DEL PRODUCTO	
Demanda a satisfacer	50,00%
Servicios anual	711.734
Trimestral	177.934

Es decir, que la empresa cubrirá una demanda insatisfecha del 50% existente en la ciudad de Quevedo, tomando en consideración el histórico de ventas del primer año de funcionamiento del Viveros Toscano.

#### 5.2.2.2. Estrategia de entrada

El objetivo de estas estrategias es la captación de la mayor cantidad de clientes en poco tiempo, tomando en cuenta que una empresa que es nueva en el mercado requiere un impulso que le permita generar utilidades de forma rápida y efectiva. Por lo que se pondrá en práctica la introducción de los productos a bajos costos.

#### 5.2.2.3. Estrategia de ajuste

Las estrategias de ajuste permiten que la empresa, reajuste y mantenga la reducción de precios en un mercado específico, en este sentido se debe mencionar que se establecerá un nuevo precio de \$0,26; una vez que la empresa y el producto se encuentren posicionados en el mercado.

### 5.2.3. Plaza

En el caso del proyecto en ejecución se mantendrá un canal de distribución directo, es decir la relación será directa con el cliente sin ningún tipo de intermediarios.



#### 5.2.3.1. Estrategia de distribución

Tomando en consideración que se pretende llegar al cliente potencial de forma directa y de acuerdo a la estrategia de marketing seleccionada por el nuevo negocio, le exige que éste se vuelva especialista e innovador, situación que debe reflejarse en su estrategia de distribución. Es importante mencionar que la empresa tendrá como único punto de venta la casa matriz ubicada en la ciudad de Quevedo.

Se debe indicar que el costo de almacenamiento de las plantas se encuentra incluido en el arrendamiento que se realizará a Viveros Toscano para la siembra y cosecha de las plantas, en este sentido su valor será de \$0,01 por cada planta de Melina, valor que ya se encuentra incluido en el arrendamiento.

### 5.2.4. Promoción y publicidad

#### 5.2.4.1. Estrategia de promoción y publicidad

La estrategia que se utilizará es la denominada Pull, las campañas de promoción y publicidad se encontrarán dirigidas a dar a conocer a los clientes potenciales la diferenciación de la planta ofertada frente a las que brinda la competencia.

#### 5.2.4.2. Medios de publicidad

Los medios de publicidad a utilizar para dar a conocer a la empresa son los que se mencionan a continuación:

##### - **Internet**

Es importante que de esta manera la empresa pueda dirigirse de forma directa a sus potenciales clientes, proporcionando información de interés, esto se realizará mediante la elaboración de una página Web en la que se presenten datos las bondades del producto y sus principales características.

La página web tiene un costo de USD 400, contiene diferentes funcionalidades como:

- Noticias acerca del Programa de Incentivos Forestales.
- Imagen corporativa
- Videos, hosting, dominio, incluye animaciones, páginas administrables

Dicho valor se lo considera dentro del valor de inversiones diferidas, tomando en consideración que el mismo se lo realiza una sola vez, de igual forma se debe

mencionar que el gasto que se generará en relación a este rubro es el de mantenimiento anual de la página web, mismo que tendrá un valor de \$40,00.

**- Medios impresos**

Se realizará la impresión de afiches tamaño A5 pegables, mismos que serán ubicados en puntos clave como por ejemplo los locales en donde se expendan fungicidas o cualquier tipo de aditivos para los sembríos, el costo de estos es de \$100,00 por 500 unidades.

El presupuesto estimado para la promoción de las plantas de Melina se da de acuerdo al siguiente detalle:

**Tabla 5. Gasto publicidad y propaganda**

<b>GASTOS PUBLICIDAD Y PROPAGANDA</b>		
<b>DETALLE</b>	<b>VALOR MENSUAL</b>	<b>VALOR ANUAL</b>
Afiches A5 pegables (500 unid)	100,00	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

**- Relaciones Públicas**

Este es considerado como un medio muy efectivo de promoción, tomando en consideración que mediante la realización de convenios con instituciones como el MAGAP, la Dirección de Producción Agrícola, entre otros; se puede lograr un acercamiento con los potenciales clientes.

## **6. CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

### **6.1. Misión, visión y objetivos de la organización**

#### 6.1.1. Misión

Somos una empresa dedicada al cultivo y comercialización de árboles de Melina en estado inicial de crecimiento, y que tiene como objeto proporcionar a los silvicultores de la ciudad de Quevedo, plantas de calidad y que pueden ser utilizadas para la reforestación de bosques, con un trabajo conjunto de los colaboradores de la empresa, para el 2016.

#### 6.1.2. Visión

Para el 2020 ser una empresa líder en el sector de la agricultura, proporcionando a los silvicultores productos de alta calidad, lo que permitirá la expansión y el incremento de nuevas especies forestales para su comercialización y así alcanzar un posicionamiento importante en el mercado.

#### 6.1.3. Objetivos

##### 6.1.3.1. Estratégicos

- Mediano Plazo:
  - o Lograr durante los 6 primeros meses de funcionamiento, la obtención de un posicionamiento en el mercado de un 25%, tomando en consideración que el negocio a penas se encuentra en la fase de introducción al mismo.
- Largo plazo:
  - o Obtener un crecimiento a fin a la industria, es decir al menos un 2,75%, cada año.

##### 6.1.3.2. Económicos

- Mediano Plazo:
  - o Lograr que para los primeros 6 meses, los estados financieros sean favorables para la empresa, es decir establecer parámetros de liquidez en el primer período económico de su funcionamiento.
- Largo plazo:
  - o Fijar dentro del segundo año de evaluación una rentabilidad al menos en un 20%, más de lo esperado

### **6.2. Plan de Operaciones**

Los procesos que se deberán realizar para la ejecución del proyecto son los que se detallan a continuación:

### 6.2.1. Procesos de compra

Para realizar la adquisición de la semilla, que es la materia prima de la empresa se deberán cumplir con las siguientes fases:

- Selección de proveedores: Buscar y establecer contacto con los proveedores de materia prima, es decir en Costa Rica, la empresa proveedora es Semillas y Bosques Mejorados S.A.
- Establecer términos de negociación: Tomando en consideración que el proveedor se encuentra situado en Costa Rica se deberá llevar a cabo una importación por lo que es importante delimitar las responsabilidades de las partes, lo que permitirá fijar un costo de ventas de forma precisa. Mediante el Incoterm CFR, es decir, que la responsabilidad del importador empieza desde el puerto de partida del producto.
- Análisis de Precios: Realizar una evaluación de los precios en el mercado lo que permitirá establecer las ventajas competitivas que logrará la empresa con la importación de la semilla.
- Adquisición de la materia prima: Una vez establecidos los términos de negociación se realizará el desembolso de lo acordado para que se inicie el proceso de importación.
- Transporte de la materia prima: Las semillas deberán ser transportadas desde el puerto hasta los viveros arrendados por la empresa para su producción, esto se lo realizará en el carro propio de la empresa.
- Embodegar la materia prima: Colocar la materia prima en la bodega, de acuerdo a las condiciones de almacenaje recomendadas por el proveedor.

### 6.2.2. Proceso de producción

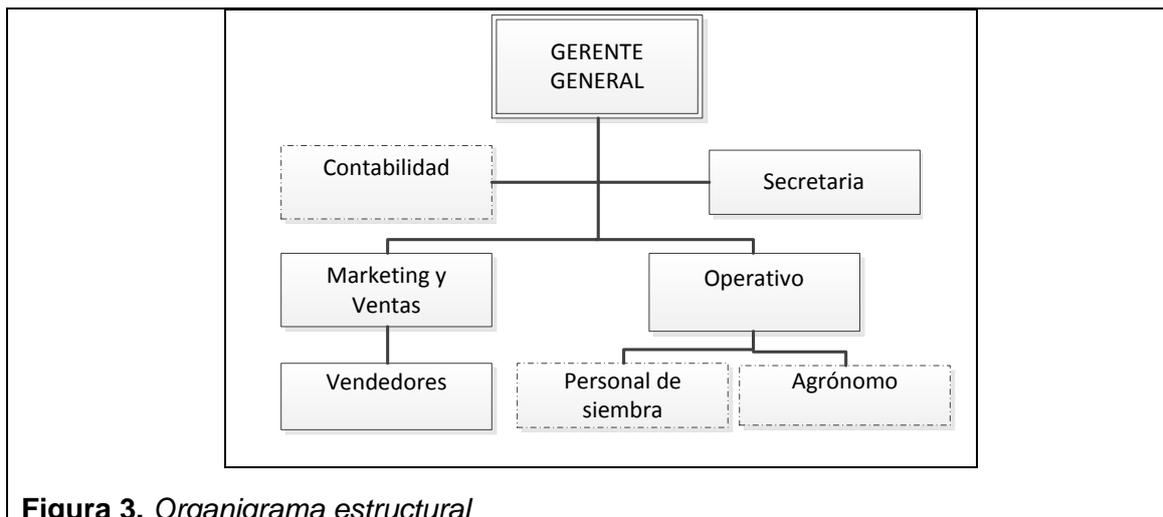
Este proceso le corresponde directamente a Viveros Toscano, empresa contratada para realizar las labores de producción, es decir Producmel Cía. Ltda; considerándose también como una empresa unipersonal, misma que se limita a entregar la semilla y retirar la planta en perfectas condiciones.

### 6.2.3. Proceso de Venta

- Receptar el pedido de los clientes: en el momento que se toman los pedidos de los clientes, se deberá establecer las características de la planta y en qué se diferencia de la competencia, se expondrán precios, forma de entrega, entre otros.
- Forma de Pago: Dependerá de la forma que quiera cancelar el cliente una vez que haya tomado la decisión de adquirir la planta en la empresa, puede ser efectivo, o tarjeta de crédito, y a la par se debe realizar la factura.

## 6.3. Estructura Organizacional

La estructura organizacional que tendrá la empresa es de tipo específica y es el que se muestra a continuación:



Tomando en cuenta el organigrama antes propuesto se presenta el rol de pagos que respalda el desembolso de sus gastos:

**Tabla 6. Rol de pagos personal fijo de la empresa**

ROL DE PAGOS AÑO 1									
CARGO	N	SUELDO	APORTE IESS 12,15%	DECIMO TERCER SUELDO	DECIMO CUARTO SUELDO	FONDOS DE RESERVA	VACACIONES	COSTO MENSUAL	COSTO TOTAL
Gerente	1	400,00	48,60	33,33	30,50	0,00	16,67	529,10	6.349,20
Secretaria	1	366,00	44,47	30,50	30,50	0,00	15,25	486,72	5.840,63
Vendedor	1	366,00	44,47	30,50	30,50	0,00	15,25	486,72	5.840,63
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>1.132,00</b>	<b>137,54</b>	<b>94,33</b>	<b>91,50</b>	<b>0,00</b>	<b>47,17</b>	<b>1.502,54</b>	<b>18.030,46</b>

Es importante mencionar que la empresa contará con el servicio de un contador, quién se encargará del control de sus finanzas, además de un profesional en agronomía, mismos que no constarán en roles puesto que no laborarán fijamente en la organización, sino como una contratación externa:

**Tabla 7. Gastos servicios de terceros**

GASTOS SERVICIO DE TERCEROS				
CANTIDAD MES	DETALLE	COSTO UNITARIO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
1	Contabilidad	100,00	100,00	1.200,00
1	Agrónomo	100,00	100,00	1.200,00
<b>TOTAL</b>			<b>200,00</b>	<b>2.400,00</b>

## 7. CAPÍTULO VII. EVALUACIÓN FINANCIERA

El análisis financiero que se presenta a continuación hace referencia a la venta de plantas de Melina de alta calidad, se debe mencionar que la demanda insatisfecha total del mercado es de 1.423.469 árboles, de los cuales la empresa en su fase de introducción trabajará con el 50% de la misma (711.734 árboles).

### 7.1. Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo

El estado de resultados presenta el comportamiento de las finanzas del negocio, el mismo ha sido elaborado para un período de 5 años, de acuerdo a los diferentes rubros establecidos a lo largo de la elaboración del presente documento. *Ver Anexo 5.*

El balance de situación permite conocer de forma clara cuales son las pertenencias de la empresa, y de igual manera sus obligaciones, este se encuentra proyectado a 5 años. *Ver Anexo 6.*

En el estado de flujo de efectivo muestra el comportamiento financiero de la empresa en forma mensual, este se presenta para los cinco años de evaluación. *Ver Anexo 7.*

El flujo de caja se presentan además de los rubros presenten en el estado de resultados, las necesidades de financiamiento que tiene el nuevo negocio, este también se encuentra proyectado para un período de 5 años. *Ver Anexo 8.*

### 7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

La inversión inicial que se deberá realizar para la puesta en marcha del presente proyecto asciende a \$45.682,36 (*Ver Anexo 9*); por su parte el capital de trabajo ha sido calculado tomando en consideración 3 meses de desfase, tiempo de duración de crecimiento de la planta, el detalle de este cálculo se lo puede encontrar en el *Anexo 10*. Se debe mencionar que la estructura del capital se encuentra dada en un 34,33% por capital propio y 65,37% por un crédito bancario obtenido en la Corporación Financiera Nacional. (*Ver Anexo 11*)

### 7.3. Estado y evaluación financiera del proyecto

Una vez realizada la evaluación financiera del proyecto se ha podido determinar que la  $TMAR = 21,97\%$  (*Ver Anexo 12*),  $VAN = 594,08$  (*Ver Anexo 13*) y la  $TIR = 22,84\%$  (*Ver Anexo 14*). Por otro lado el período de recuperación de la inversión se ha calculado para cuatro años, once meses y dieciséis días. (*Ver Anexo 15*)

### 7.4. Índices financieros

Los índices financieros muestran:

#### - Índice de liquidez:

El presente proyecto tiene una razón corriente aceptable de 1,44 veces para el primer año, esto muestra que la empresa posee los recursos financieros necesarios para solventar el gasto corriente. La evolución a través del tiempo, es creciente, en la mayor parte se debe al incremento del nivel de ventas propuesto. (*Ver Anexo 16*)

- **Índice de rentabilidad:**

En la inversión (ROI) el rendimiento para el proyecto es del 2%, para el primer año, el mismo que se considera como aceptable, mostrando un crecimiento positivo en los siguientes años. (*Ver Anexo 16*)

Sobre los activos (ROA), el rendimiento es del 10% para el primer año, se establece como aceptable en vista de que los ingresos permiten cubrir las necesidades de recursos del plan. (*Ver Anexo 16*)

Sobre el patrimonio (ROE) se puede apreciar un buen rendimiento el cuál es de 7%, con variaciones positivas en los siguientes años. (*Ver Anexo 16*)

- **Índice de endeudamiento:**

El endeudamiento de los activos muestran para el primer año un 66%, es decir que la mayor parte de estos se encuentran comprometidos, esto debido al financiamiento del proyecto, conforme avanzan los años de evaluación este porcentaje disminuye considerablemente. (*Ver Anexo 16*)

- **Valor de mercado:**

Este indicador financiero es utilizado en aquellas empresas que ya se encuentran posicionadas con sus productos en el mercado, en este sentido se debe decir que no es aplicable para el presente estudio pues el mismo se trata de un plan de negocios para la creación de una nueva empresa.

## 7.5. Conclusiones

- Los datos obtenidos mediante la investigación han podido estructurar de forma eficiente los estados financieros, tomando en consideración la ejecución acertada del proyecto.
- Los estados financieros muestran valores positivos, lo que vinculo a que los índices financieros muestren el óptimo desarrollo del proyecto.
- La evaluación financiera presentada anteriormente muestra que el proyecto es perfectamente ejecutable y factible o rentable, tomando en consideración que el valor de la tasa interna de retorno es mayor al de la TMAR y que el VAN es positivo.

## 8. CAPÍTULO VIII. CONCLUSIONES GENERALES

Una vez que se ha concluido el estudio para la importación de semillas, siembra y comercialización del árbol Melina (huerto semillero) en la ciudad de Quevedo, se ha podido determinar que:

- El entorno de la empresa muestra que cuenta con ventajas comparativas que la diferencian de la competencia, debido a que puede manejar precios bajos debida a la importación directa de la semilla.
- La investigación de campo muestra la aceptación de este producto en el mercado objetivo, por otro lado son 62,96% de las empresas encuestadas trabajan actualmente en actividades de forestación, siendo estas a las que se encuentran dirigido el proyecto, esto debido a la que Melina es una planta maderable.
- Es un producto que cuenta con gran acogida, debido a sus características y precio bajo, es decir sus especificaciones podrán ingresar al mercado sin ningún inconveniente.
- La estructura organizacional a utilizar es simple, en ella se muestra de forma clara las personas que forman parte de la empresa y se establece la contratación externa de un contador y un agrónomo, mientras que el rubro por gastos sueldos asciende a \$18.030,46.
- La evaluación financiera muestra que el proyecto es viable y factible económicamente, puesto que el valor del VAN es positivo (594,08), la TIR es mayor que la TMAR (22,84%>21,97%).

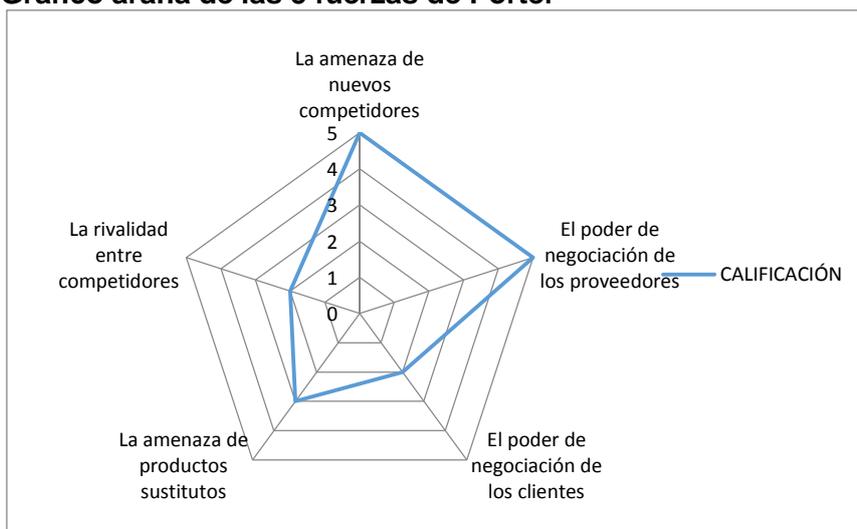
## REFERENCIAS

- Agrocalidad. (2015). *Permisos de importación*. Quito: Agrocalidad.
- Arancel de importaciones integrado del Ecuador. (2016). *Partidas arancelarias*. Quito: PUDELECO Editores S.A.
- Arellano, R. (2001). *Marketing, enfoque América Latina*. México: McGraw Hill.
- Banco Central de Costa Rica. (2016). *Costa Rica: Datos Económicos y Financieros*. San José de Costa Rica: BCCR.
- Banco Central del Ecuador. (2014). *Producto interno bruto por clase de actividad económica*. Quito: BCE.
- Banco Central del Ecuador. (2015). *Aporte económico del PIB*. Quito: BCE.
- Banco Central del Ecuador. (2015). *Estadísticas Macroeconómicas*. Quito: BCE.
- Banco Central del Ecuador. (2015). *Inflación*. Obtenido de bce: <http://www.bce.fin.ec/index.php/estadisticas-economicas>
- Banco Central del Ecuador. (2015). *Reporte trimestral de mercado laboral*. Quito: BCE.
- Banco Central del Ecuador. (2016). *Inflación*. Obtenido de bce: <http://www.bce.fin.ec/index.php/estadisticas-economicas>
- Banco Mundial. (2016). *PIB per cápita*. Washigton: BM.
- Benjamín, E., & Fincowsky, F. (2009). *Organización de empresas*. México D.F.: McGraw Hill.
- Bisquerra, R. (2009). *Metodología de la investigación*. Barcelona: La Muralla.
- Cámara de Industrias de la producción . (2014). *Industria nacionales*. Quito: CIP.
- Carrión, B. (2016). *Informe de agricultores reforestales de Quevedo*. Quevedo: Dirección Provincial Agropecuaria.
- Ecuador Forestal. (2014). *Ficha técnica N° 3 Melina*. Quito: EF.
- Estrada, W. (2007). *Manual para la producción de melina*. Quito: Corporación de desarrollo forestal y maderero del Ecuador.
- Flores, D., Barboza Flores, S., & Villalobos, M. (2010). *Transferencia de tecnología para la producción de semilla prebásica y básica en las zonas productoras Costa Rica*. Quito: Tecnológico de Costa Rica.
- Guerra, G. (2002). *El agro negocio y la empresa agropecuaria frente al siglo XXI*. San José de Costa Rica: IICA.
- Imprenta La Condamine. (2015). *Cotización*. Quito: Imprenta La Condamine.
- INEC . (2015). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo. Indicadores Laborales. 15 años o más*. Quito: INEC.
- Instituto de Biodiversidad. (2015). *Permisos de exportación de semillas*. San José de Costa Rica: Instituto de Biodiversidad.
- Instituto Nacional de Biodiversidad. (2000). *Aplicación de incentivos a la conservación de la biodiversidad en Costa Rica*. Costa Rica: INBio.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2012). *Clasificación Nacional Central de Productos*. Quito: INEC.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2014). *Estructura del sector agropecuario, según el enfoque de las características*. Quito: INEC.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2015). *Indicadores laborales*. Quito: INEC.
- inversiones, I. d. (2015). *PRO ECUADOR*. Recuperado el 22 de Octubre de 2015, de <http://www.proecuador.gob.ec/economia-popular-y-solidaria/>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Fundamentos de Marketing*. México: Perarson Educacion.
- MAGAP. (2013). *Agricultura*. Obtenido de <http://www.agricultura.gob.ec/>
- Malhotra, N. (2004). *Investigación de Mercados*. México: Pearson Education.
- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. (2015). *Informe de datos generales y estadísticos*. Quito: MAGAP.
- Ministerio de Ambiente. (2014). *Campañas de reforestación*. Quito: ma.
- Ministerio de Relaciones Laborales. (2016). *Sueldo Básico Unificado*. Quito: MRL.

- Ministerio de trabajo y seguridad. (2016). *Sueldo mínimo*. San José de Costa Rica: MTTTS.
- Ministerios de Agricultura, ganadería, acuacultura y pesca. (2012). *Ficha Técnica N° 3: MELINA*. Quito: MAGAP.
- Ministerios de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. (2014). *Sembremos un futuro mejor*. Quito: MAGAP.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2014). *Crecimiento del PIB*. Quito: SEMPLADES.
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing*. España: MacGraw Hill.
- Subsecretaria Forestal. (2014). *Forestación*. Quito: SF.
- Superintendencia de Compañías. (8 de enero de 2015). *Directorio*. Obtenido de [http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b\\_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%C3%B1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Directorio\\_Companias\\_NETEZZA%27%5d&ui.name=Di](http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%C3%B1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Directorio_Companias_NETEZZA%27%5d&ui.name=Di)
- Vargas, J. (2012). *Situación política actual en Costa Rica*. San José de Costa Rica: Ecoanálisis .
- Vásconez, A. (2012). *Regímenes de bienestar y debate sobre política social en Ecuador*. Quito: Flacso Andes.
- Vidal, E. (2004). *Diagnóstico Organizacional*. Colombia: ECOE.

## **ANEXOS**

## Anexo 1. Gráfico araña de las 5 fuerzas de Porter



## Anexo 2. Listado de empresas reforestales de la ciudad de Quevedo

EMPRESAS Y PERSONAS REFORESTALES DE LA CIUDAD DE QUEVEDO	
1.	Lozano Bustos José Fernando
2.	Molina Vascones Segundo Víctor
3.	Córdova Robles Fredy Rolando
4.	Plantabal Sociedad Anónima
5.	Orellana Reyes Rosa Clotilde
6.	Orellana Reyes Gonzalo Alfonso
7.	Plantaciones de Balsa Plantabal Sociedad Anónima
8.	Compañía Agrícola Salgana Sociedad Anónima
9.	Anhalzer Dueñas Mauricio Raúl
10.	Rey Banano Del Pacifico Reybanpac Compañía Anónima
11.	Castro Lucero Sergio Samuel
12.	Escudero Escudero Hernán Horacio
13.	Orellana Reyes Francisco Nicolás
14.	Martínez Hernández Sonia Jenny
15.	Narváz Robalino Freddy Gustavo Y Silva Morales Estela Margod
16.	Mejía Alonzo Milton Ramón
17.	Paladines Malo Max Rodrigo
18.	Rosales Maldonado Edwin Adriano
19.	Montero Idrovo Álvaro Jonás
20.	Montero Idrovo Jadira Del Rocio
21.	Reyes Intriago Vicente Antonio
22.	López Andrade Adriana Del Rosario
23.	Ruiz Paz Paquita Elizabeth
24.	Reybanpac Rey Banano Del Pacifico Ca
25.	López Viteri Holger Mauricio
26.	López Espinoza Maria Lucila
27.	Luis Enrique Pineda Barrera
28.	Peñafiel Cárdenas Odila Imelda
29.	Forestal Bosquepalm Compañía Limitada
30.	Aguirre Bernita Lorenzo Lautaro
31.	Román Brito Ramón
32.	Vera Vera Ayda Elicia
33.	Ramos Vidal Luis Leoncio
34.	Rancho Brahman Sociedad Anónima
35.	Obando Checa Carlos Bolívar
36.	Paredes Guerrero Linda Genoveva
37.	Navarrete Zambrano Jacinto Hipólito
38.	Ochoa Jiménez José Luis
39.	San Francisco Saepr
40.	Abril Núñez Elisa Catalina
41.	Barreiro López José Remberto

42. Ochoa Jimenez José Luis
43. San Francisco Sociedad Anónima En Predio Rustico
44. Puga Balseca Jaime Patricio
45. Idrovo Vélez Dolores De Jesús
46. Chávez Mestanza Edison Hugo
47. Milton Ramón Mejía Alonzo
48. Paz Martínez Fausto Enrique
49. Solano Fiallos Misael Biterbo
50. Enríquez Lombeida Milton Eduardo
51. Rosado Maldonado Edwin Adriano
52. Llivicura Toledo Manuel Idelfonso
53. Instituto Ecuatoriano De Seguridad Social De Fuerzas Armadas ISSFA
54. Enríquez Delgado Carmen Maria

### Anexo 3. Diseño de la encuesta

#### **ENCUESTA SOBRE LA COMPRA DE PLANTAS DE MELINA MEJORADAS EN VIVERO PARA LA SIEMBRA EN LA CIUDAD DE QUEVEDO**

Buenos días/tardes, mi nombre es José Toscano, soy estudiante de la Universidad de las Américas, el fin de esta encuesta es obtener la suficiente información para la apertura de un plan de negocios en la ciudad de Quevedo.

El objetivo de la presente, es conocer su opinión, por favor, la información que nos proporcione será utilizada para conocer la valoración del producto en el mercado. El cuestionario dura 5 minutos aproximadamente. Gracias.

#### DATOS PERSONALES.

NOMBRE:			
CIUDAD:		GENERO	MASCULINO ( )
EDAD:			FEMENINO ( )
OCUPACIÓN:		N. TELEFONICO:	

#### CUESTIONARIO:

1. **¿A qué tipo de producción agrícola se dedica usted?**
  - Cultivo de plantas forestales ( )
  - Cultivo de plantas frutícolas ( )
  - Cultivo de plantas ornamentales ( )
  - Otros cultivos ( )
  
2. **¿Qué tipo de plantas forestales compra con mayor frecuencia para la siembra?**
  - Balsa ( )
  - Melina ( )
  - Teca ( )
  - Otros ( )
  
3. **¿Ha escuchado hablar de la semilla de Melina genéticamente mejorada?**
  - SI ( )
  - NO ( )
  
4. **¿Cuánto estaría usted dispuesto a pagar por una planta de Melina genéticamente mejorada, lista para la siembra?**
  - \$0,22 - \$0,24 ( )
  - \$0,25 - \$0,27 ( )
  - \$0,28 - \$0,30 ( )
  
5. **¿Cuántas plantas de Melina adquiere mensualmente?**
  - Menos de 1000 plantas ( )
  - Entre 1000 – 5000 plantas ( )

- Entre 6000 – 10.000 plantas ( )
- Más de 10.000 plantas ( )

**6. ¿En dónde adquiere las plantas de Melina?**

- Viveros especializados ( )
- Viveros tradicionales ( )
- Viveros artesanales ( )

**7. ¿Qué prefiere usted al momento de comprar las plantas de Melina?**

- Calidad ( )
- Cantidad ( )
- Precios bajos ( )

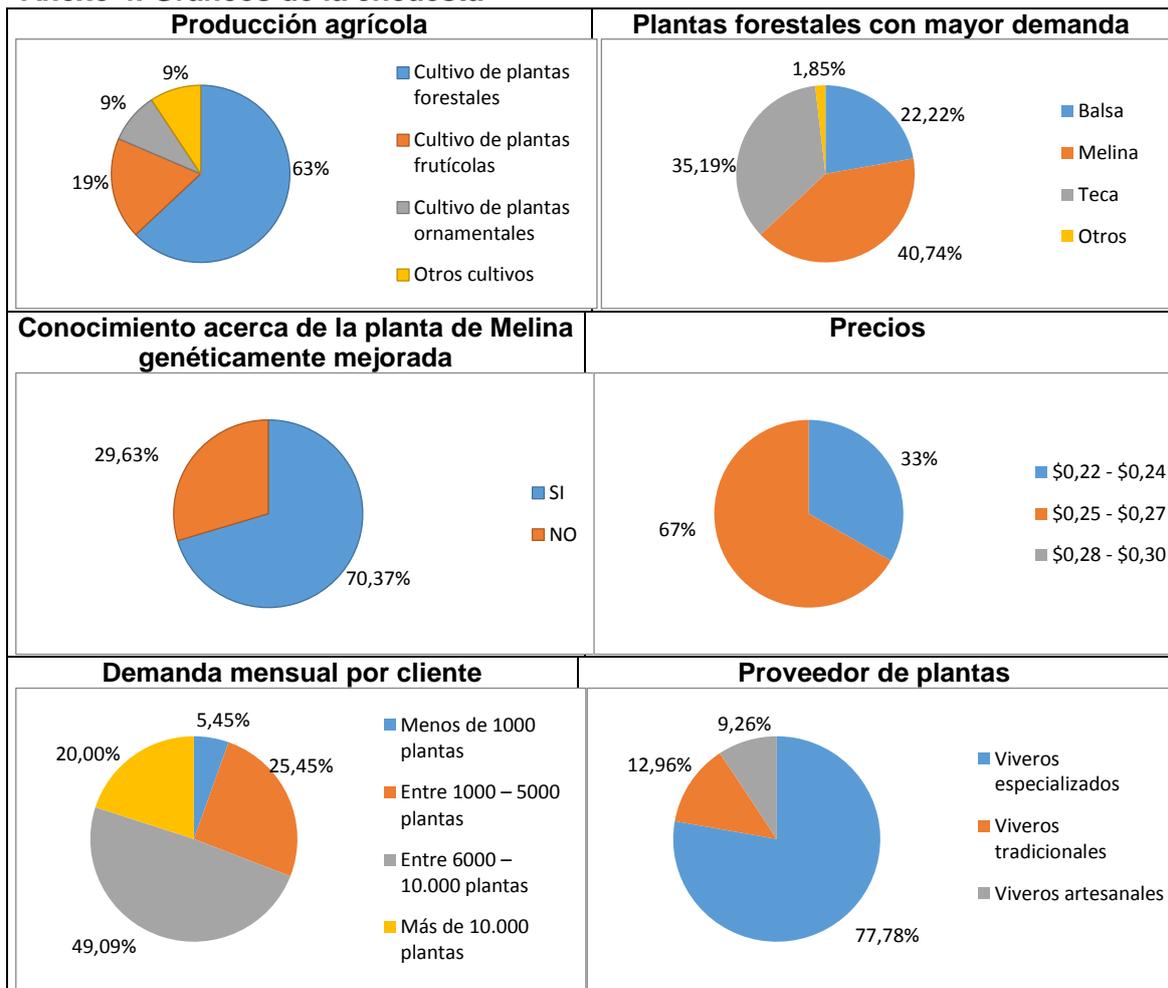
**8. ¿Cree usted que el precio que está pagando por planta de Melina es?**

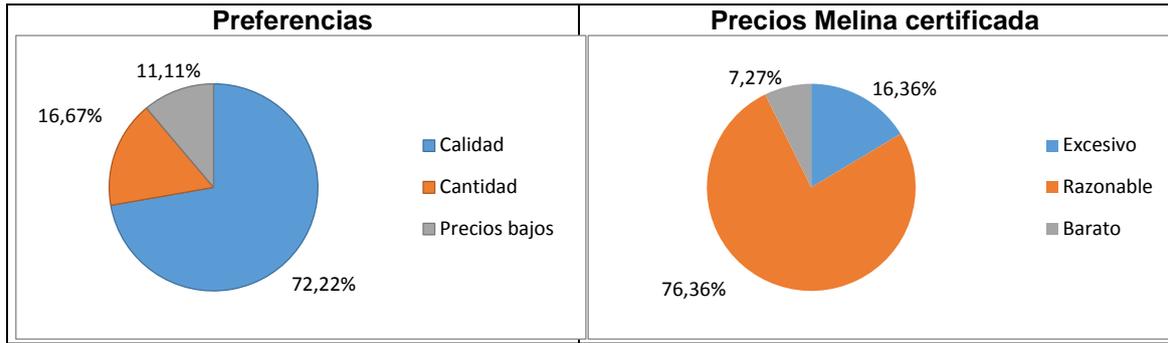
- Excesivo ( )
- Razonable ( )
- Barato ( )

**9. ¿Está usted sembrando junto con el Programa de Incentivos para la Reforestación con fines comerciales impulsado por el MAGAP?**

- SI ( )
- NO ( )

**Anexo 4. Gráficos de la encuesta**





#### Anexo 5. Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS					
DETALLE	1	2	3	4	5
Ventas	177.933,50	190.139,82	195.368,68	200.741,32	206.261,64
(-)Costo de ventas	151.205,40	155.363,62	159.636,13	164.026,12	168.536,79
<b>Utilidad bruta</b>	<b>26.728,10</b>	<b>34.776,20</b>	<b>35.732,55</b>	<b>36.715,20</b>	<b>37.724,85</b>
<b>GASTOS</b>					
Gasto suministros	240,00	248,11	256,50	265,17	274,13
Gasto servicios básicos	1.027,32	1.062,04	1.097,94	1.135,05	1.173,42
Gasto servicios de terceros	1.200,00	1.240,56	1.282,49	1.325,84	1.370,65
Gastos sueldos	16.677,23	18.318,21	18.912,62	19.527,13	20.162,40
Gasto publicidad y propaganda	140,00	144,73	149,62	154,68	159,91
Depreciación	419,03	419,03	419,03	45,70	45,70
Amortización	977,50	-	-	-	-
<b>UAI</b>	<b>6.047,02</b>	<b>13.343,51</b>	<b>13.614,34</b>	<b>14.261,63</b>	<b>14.538,64</b>
Intereses	2.625,24	2.138,97	1.604,70	1.017,70	372,76
<b>UAPI</b>	<b>3.421,78</b>	<b>11.204,54</b>	<b>12.009,64</b>	<b>13.243,93</b>	<b>14.165,88</b>
(-)Participación laboral 15%	513,27	1.680,68	1.801,45	1.986,59	2.124,88
<b>Utilidad antes de Imp. Renta</b>	<b>2.908,51</b>	<b>9.523,86</b>	<b>10.208,19</b>	<b>11.257,34</b>	<b>12.041,00</b>
(-)Impuesto a la Renta 22%	639,87	2.095,25	2.245,80	2.476,61	2.649,02
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>2.268,64</b>	<b>7.428,61</b>	<b>7.962,39</b>	<b>8.780,72</b>	<b>9.391,98</b>

## Anexo 6. Balance de situación

<b>BALANCE GENERAL</b>						
<b>ACTIVOS</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Activo Corriente</b>	<b>42.622,49</b>	<b>41.461,02</b>	<b>43.895,76</b>	<b>46.330,01</b>	<b>48.622,27</b>	<b>51.109,33</b>
Bancos	0	-1.161,46	1.273,28	3.707,53	5.999,78	51.109,33
Capital de trabajo	42.622,49	42.622,49	42.622,49	42.622,49	42.622,49	0
<b>Activo Fijo</b>	<b>1.577,00</b>	<b>1.157,97</b>	<b>738,93</b>	<b>319,90</b>	<b>274,20</b>	<b>0,00</b>
Equipos de computación	1.120,00	1.120,00	1.120,00	1.120,00	1.120,00	1.120,00
Muebles y enseres	257,00	257,00	257,00	257,00	257,00	257,00
Instalación y mejoras	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
(-) Dep. acumulada activos		419,03	838,07	1.257,10	1.302,80	1.577,00
<b>Activos diferidos</b>	<b>1.077,50</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Puesta en marcha	1.077,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) Amortización acumulada		-	-	-	-	-
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>45.276,99</b>	<b>42.618,99</b>	<b>44.634,70</b>	<b>46.649,91</b>	<b>48.896,47</b>	<b>51.109,33</b>
<b>PASIVOS</b>						
<b>Pasivo Largo Plazo</b>	<b>30.000,00</b>	<b>25.073,36</b>	<b>19.660,46</b>	<b>13.713,29</b>	<b>7.179,11</b>	<b>0,00</b>
Préstamo	30.000,00	25.073,36	19.660,46	13.713,29	7.179,11	0,00
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>30.000,00</b>	<b>25.073,36</b>	<b>19.660,46</b>	<b>13.713,29</b>	<b>7.179,11</b>	<b>0,00</b>
<b>PATRIMONIO</b>	<b>15.276,99</b>	<b>17.545,62</b>	<b>24.974,24</b>	<b>32.936,63</b>	<b>41.717,35</b>	<b>51.109,33</b>
Capital social	15.276,99	15.276,99	15.276,99	15.276,99	15.276,99	15.276,99
Utilidades retenidas		2.268,64	9.697,25	17.659,64	26.440,37	35.832,34
<b>TOTAL PAS.+ PAT.</b>	<b>45.276,99</b>	<b>42.618,99</b>	<b>44.634,70</b>	<b>46.649,91</b>	<b>48.896,47</b>	<b>51.109,33</b>



### Anexo 8. Flujo de caja

FLUJO DE CAJA						
RUBRO	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS</b>						
Ingresos por ventas		177.933,50	190.139,82	195.368,68	200.741,32	206.261,64
<b>COSTOS</b>						
Costo de Ventas		151.205,40	155.363,62	159.636,13	164.026,12	168.536,79
<b>GASTOS</b>						
Gastos generales		19.284,55	21.013,65	21.699,17	22.407,87	23.140,51
Depreciación		419,03	419,03	419,03	45,70	45,70
Amortización		977,50	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Total Costos y Gastos</b>		<b>171.886,48</b>	<b>176.796,31</b>	<b>181.754,34</b>	<b>186.479,69</b>	<b>191.723,00</b>
<b>UTILIDAD OPERATIVA (UAI)</b>		<b>6.047,02</b>	<b>13.343,51</b>	<b>13.614,34</b>	<b>14.261,63</b>	<b>14.538,64</b>
Intereses		2.625,24	2.138,97	1.604,70	1.017,70	372,76
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>3.421,78</b>	<b>11.204,54</b>	<b>12.009,64</b>	<b>13.243,93</b>	<b>14.165,88</b>
Participación trabajadores (15%)		513,27	1.680,68	1.801,45	1.986,59	2.124,88
<b>UTILIDAD ANTES DE IR</b>		<b>2.908,51</b>	<b>9.523,86</b>	<b>10.208,19</b>	<b>11.257,34</b>	<b>12.041,00</b>
Impuesto a la renta (22%)		639,87	2.095,25	2.245,80	2.476,61	2.649,02
<b>UTILIDAD NETA (Beneficio Neto)</b>		<b>2.268,64</b>	<b>7.428,61</b>	<b>7.962,39</b>	<b>8.780,72</b>	<b>9.391,98</b>
Depreciación equipo nuevo		419,03	419,03	419,03	45,70	45,70
Amortización		977,50	0,00	0,00	0,00	0,00
Inversión fija	-1.577,00					
Inversión diferida	-1.077,50					
Capital de trabajo	-42.622,49					
Recup. Capital de Trabajo						42.622,49
Valor Residual						228,50
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>-45.276,99</b>	<b>3.665,17</b>	<b>7.847,65</b>	<b>8.381,42</b>	<b>8.826,42</b>	<b>52.288,66</b>
Préstamo	30.000,00					
Amortización préstamo		4.926,64	5.412,91	5.947,17	6.534,17	7.179,11
<b>FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	<b>-15.276,99</b>	<b>-1.261,46</b>	<b>2.434,74</b>	<b>2.434,25</b>	<b>2.292,25</b>	<b>45.109,55</b>

### Anexo 9. Inversión inicial

INVERSIÓN INICIAL	
CONCEPTO	VALOR TOTAL
Inversión en activos fijos	1.547,00
Inversión en activos diferidos	1.077,50
Capital de trabajo	43.057,86
<b>TOTAL</b>	<b>45.682,36</b>

### Anexo 10. Capital de trabajo

CAPITAL DE TRABAJO	
DETALLE	VALOR ANUAL
Costo de Ventas	150.393,67
Gastos suministros	240,00
Gastos servicios básicos	1.027,32
Gasto servicios de terceros	2.400,00
Gasto sueldos	18.030,46
Gasto publicidad y propaganda	140,00
<b>TOTAL</b>	<b>172.231,44</b>
<b>MESES</b>	<b>12</b>
<b>MESES DE DESFASE</b>	<b>3</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>43.057,86</b>

### Anexo 11. Estructura del financiamiento

FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO		
ACTIVOS	USD	PORCENTAJE
Capital Propio	15.682,36	34,33%
Préstamo	30.000,00	65,67%
<b>TOTAL</b>	<b>45.682,36</b>	<b>100,00%</b>

### Anexo 12. Tasa de descuento (TMAR)

TASA DE DESCUENTO	
FACTOR	PORCENTAJE
Tasa pasiva	5,32%
Tasa activa	9,45%
Recursos ajenos	65,67%
Recursos propios	34,33%
t=tasa impositiva vigente	33,70%
inflación	3,38%
Riesgo país (TLR)	12,65%

$$K'o = \text{Tasa Pasiva} * (\% \text{ recursos propios}) + (\text{tasa activa} * (1 - t) * (\% \text{ recursos ajenos})) + \text{TLR} + \text{inflacion}$$

$$K'o = (5,32\% * (34,33\%)) + (9,45\% * (100\% - 33,70\%) * 66,67\%) + 12,65\% + 3,38\%$$

$$K'o = 21,97\%$$

### Anexo 13. Valor Actual Neto (VAN)

VALOR ACTUAL NETO			
AÑOS	FLUJO NETO	(1+ i)n	FLUJO NETO ACTUALIZADO
0	-15.682,36	1	-15.682,36
1	-2.419,45	1,219708195	-1.983,63
2	1.197,31	1,487688081	804,81
3	1.159,83	1,814545344	639,18
4	982,86	2,213215826	444,09
5	44.195,80	2,69947748	16.371,98
<b>TOTAL</b>			<b>594,08</b>

### Anexo 14. Tasa Interna de Retorno (TIR)

TASA INTERNA DE RETORNO	
AÑOS	FLUJO NETO
0	-15.682,36
1	-2.419,45
2	1.197,31
3	1.159,83
4	982,86
5	44.195,80
<b>TIR</b>	<b>22,84%</b>

### Anexo 15. Período de recuperación de la inversión

PERIODO DE RECUP. DE LA INVERSIÓN			
AÑOS	FLUJO NETO	FLUJO NETO ACTUALIZADO	FLUJO ACT.ACUM.
0	-15.682,36	-15.682,36	-15.682,36
1	-2.419,45	-1.983,63	-17.665,99
2	1.197,31	804,81	-16.861,18
3	1.159,83	639,18	-16.221,99
4	982,86	444,09	-15.777,91
5	44.195,80	16.371,98	

- $PRI = (4) + \frac{15.777,91}{16.371,98}$
- $PRI = (4) + 0,963713917$
- $PRI = 4,963713917$  (años)
- $PRI = 0,963713917 \times 12 = 11,56456701$  (meses)
- $PRI = 0,56456701 \times 30 = 16,9370103$  (días)

### Anexo 16. Índices financieros

ÍNDICES FINANCIEROS									
ÍNDICE				1	2	3	4	5	
<b>LIQUIDEZ</b>									
Razón Corriente =	Activos Corrientes	=	43.057,86	=	1,44	1,62	2,13	3,14	6,14
	Pasivos Corrientes	=	30.000,00	=					
<b>RENTABILIDAD</b>									
ROI=	Utilidad neta	=	1.120,66	=	2%	14%	15%	16%	18%
	Inversión inicial	=	45.682,36	=					
ROA=	Utilidad operacional	=	4.315,52	=	10%	27%	27%	28%	28%
	Activos totales	=	41.876,38	=					
ROE=	Utilidad neta	=	1.120,66	=	7%	27%	23%	20%	18%
	Patrimonio promedio	=	16.803,02	=					
<b>ENDEUDAMIENTO</b>									
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO=	Pasivo total	=	30.000,00	=	66%	60%	46%	32%	16%
	Activo total	=	45.682,36	=					