



**UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPIRITU SANTO**

**FACULTAD DE ECONOMIA Y CIENCIAS EMPRESARIALES**

**TEMA: PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPORTACION Y  
DISTRIBUCION DE SEMILLAS DE TOMATE RIÑÓN EN LA ZONA  
CENTRO DEL CANTON DE RIOBAMBA**

**TRABAJO DE TITULACION QUE SE PRESENTA COMO REQUISITO  
PARA OPTAR EL TITULO DE INGENIERA EN CIENCIAS  
EMPRESARIALES CONCENTRACION EN NEGOCIOS  
INTERNACIONALES**

**MAYRA ALEJANDRA MUÑOZ ARIAS**

**SAMBORONDON, MAYO DEL 2014**

## Índice

1. Resumen Ejecutivo	1
1.1. Propósito del proyecto	1
1.2. Información básica	9
1.3. Requerimientos financieros	10
2. Definición del negocio	10
2.1. Misión	11
2.2. Objetivos del negocio	11
2.3. Metas del primer año	13
3. Viabilidad legal, social y ambiental	13
3.1. Viabilidad Legal	13
3.2. Marco Societario y laboral	14
3.3. Incentivos Tributarios	15
3.4. Normas sanitarias y ambientales (si fuere aplicable)	16
4. Estudio de Mercado	17
4.1. Mercado objetivo	17
4.2. Análisis PEST: político, económico, social y tecnológico	18
4.3. Evaluación mercados potenciales	21
4.4. Análisis de oferta y demanda	21
4.5. Análisis de las 4P's:	22
4.5.1. Producto	22
4.5.2. Precio	23
4.5.3. Plaza	24
4.5.4. Promoción	24

4.6. Análisis FODA: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas	26
5. Análisis Operativo	27
5.1. Localización del Negocio	27
5.2. Tamaño del negocio	30
5.3. Capacidad Instalada	31
5.4. Descripción del producto	32
5.5. Diagrama de procesos	33
5.6. Ciclo del negocio	35
5.7. Inversión de Insumos y tecnologías	36
5.8. Abastecimiento de materias primas	39
5.9. Recursos Humanos	40
6. Análisis Financiero	45
6.1. Plan de inversiones y fuentes de financiamiento	45
6.2. Calendario de inversiones	50
6.3. Ingresos proyectados (3años)	52
6.4. Flujos de Caja Proyectados (3años)	57
6.5. Proyecciones de estados de resultados (3años)	58
6.6. Punto de equilibrio	61
6.7. Índices Financieros (VAN, TIR, IR)	62
6.8. Análisis de sensibilidad (dos escenarios de 6.4 y 6.5)	63
6.9. Tiempo de retorno de la inversión (Payback)	72
6.9.1. Resultados de la valoración del proyecto	72
6.9.2. Impacto y sostenibilidad del negocio	72
7. Conclusiones	73

## ÍNDICE DE TABLAS

1. Tabla 1	Superficie cultivada de tomate riñón – Por regiones	7
2. Tabla 2	Superficie cultivada de tomate riñón – A nivel nacional	8
3. Tabla 3	Superficie cultivada de tomate riñón – Provincia del Chimborazo	11
4. Tabla 4	Ecuador: Proyección de población por años	19
5. Tabla 5	Importación de semillas de tomate riñón – En kilos netos por importador	21
6. Tabla 6	Precio de venta de semilla de tomate riñón – Por Importador	23
7. Tabla 7	Precio de venta de semilla de tomate riñón – Por Distribuidor	26
8. Tabla 8	Activos Empresa Riosemi S. A.	31
9. Tabla 9	Importación de semillas de tomate riñón – Por Cantidad	32
10. Tabla 10	Activos Fijos	47
11. Tabla 11	Activos Diferidos	48
12. Tabla 12	Capital de Trabajo Inicial	49
13. Tabla 13	Importación de semillas de tomate riñón	49
14. Tabla 14	Cronograma de Inversiones	50
15. Tabla 15	Depreciación de Activos	51
16. Tabla 16	Depreciación de Activos Fijos	52
17. Tabla 17	Precio de Venta de la Semilla	53
18. Tabla 18	Presupuesto de Ingresos	53
19. Tabla 19	Presupuesto de Egresos	54

20. Tabla 20	Tabla de amortización del crédito	55
21. Tabla 21	Estructura de financiamiento	55
22. Tabla 22	Flujo de Caja	56
23. Tabla 23	Estimación de la tasa de descuento	57
24. Tabla 24	Balance General	58
25. Tabla 25	Estado de Resultados	59
26. Tabla 26	Punto de Equilibrio	61
27. Tabla 27	Tasa Interna de retorno del proyecto	61
28. Tabla 28	Balance General – Escenario Conservador	62
29. Tabla 29	Estados de Resultados – Escenario Conservador	63
30. Tabla 30	Flujo de Caja – Escenario Conservador	64
31. Tabla 31	Punto de Equilibrio - Escenario Conservador	65
32. Tabla 32	Tasa Interna de retorno del proyecto – Escenario Conservador	66
33. Tabla 33	Balance General – Escenario Optimista	67
34. Tabla 34	Estados de Resultados – Escenario Optimista	68
35. Tabla 35	Flujo de Caja – Escenario Optimista	69
36. Tabla 36	Punto de Equilibrio - Escenario Optimista	70
37. Tabla 37	Tasa Interna de retorno del proyecto – Escenario Optimista	70

## ÍNDICE DE GRAFICOS

1. Gráfico 1	Semilla de tomate	23
2. Gráfico 2	Logo del producto	32
3. Gráfico 3	Márgenes operativos para la cadena de distribución	35
4. Gráfico 4	Ciclo del negocio	36
5. Gráfico 5	Imagen satelital – Ubicación Riobamba	37
6. Gráfico 6	Plano de oficina – Ubicación Riobamba	37
7. Gráfico 7	Imagen Satelital – Ubicación Guayaquil	38
8. Gráfico 8	Plano de oficina – Ubicación Guayaquil	38
9. Gráfico 9	Organigrama Empresa Riosemi	40

Dedico este proyecto a Dios y a mis padres. A Dios porque ha estado conmigo a cada paso que doy, y a mis padres, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento. Su tenacidad y lucha insaciable han hecho de ellos el gran ejemplo a seguir.

## **1. Resumen Ejecutivo**

### **1.1. Propósito del proyecto**

La economía ecuatoriana ha sufrido un deterioro económico sobre todo en la última década, tanto por factores internos como por ejemplo la baja productividad de los productos de ciclo corto, así como por la inestabilidad política vivida desde el año 2000 hasta el año 2007, sumado a esto los fenómenos naturales como exceso de lluvias, sequías, erupción volcánica, etc. El Ecuador es un país eminentemente agrícola, su sustento económico, además del sector agrícola, en el que ha predominado el sector bananero y cacao tero, también ha tenido su apoyo en el sector petrolero, sin embargo el sector agropecuario es y continuará siendo el verdadero motor productivo de la economía ecuatoriana al menos por muchos años más.

A más de los productos tradicionales como el Banano, café, cacao, etc., se dispone de cultivos no tradicionales entre los que se encuentra el cultivo del tomate riñón, que sirve básicamente para el autoabastecimiento en los productos de consumo masivo y que forman parte de la canasta básica, así como también como la principal materia prima para ciertos productos como la salsa y la pasta de tomate.

El tomate riñón se produce a nivel nacional, pero tiene mayor participación en la región de la Sierra especialmente en la provincia del Chimborazo, la producción en la región interandina se lo realiza a campo abierto, pero en los últimos años se ha dado particular preferencia a la producción en invernaderos, lo que le ha permitido pasar a ser un producto no cíclico.



**TABLA 1**  
**SUPERFICIE CULTIVADA DE TOMATE RIÑÓN**  
**PERIODO 2004-2012**  
**POR REGIONES (HAS)**

<b>AÑOS</b>	<b>SIERRA</b>	<b>COSTA</b>	<b>ORIENTE</b>	<b>TOTAL</b>
2004	1.309	2.083	0,00	3.392
2005	1.618	1.823	3,00	3.444
2006	1.221	2.110	98,00	3.429
2007	1.622	1.328	1,00	2.951
2008	1.586	1.023	2,00	2.611
2009	1.391	926	1,00	2.318
2010	1.966	871	1,00	2.838
2011	1.301	383	4,00	1.688
2012	2.444	647	25,00	3.116

**Fuente INEC**  
**Elaboración Autora**

Como se observa en la tabla anterior, la participación en la producción de tomate de riñón en la región sierra ha crecido de manera significativa en los últimos años, mientras que en la costa ha decrecido constantemente durante el período analizado, esto es los años 2004 al 2012.

Durante los últimos años no se ha visto una diversificación en las variedades de semilla para la siembra de tomate, debido a que no se ha dado un avance significativo en la investigación de las variedades, lo que ha conducido a que la productividad de esta actividad se vea afectada. Cabe indicar que la semilla de tomate riñón es importada en su mayor parte básicamente de los Estados Unidos de América, Canadá e Israel.

En todo sistema de producción agrícola, la semilla es el insumo más importante y estratégico de esta actividad, ya que se trata de un insumo imprescindible para la actividad agrícola. La utilización de semillas mejoradas de alta calidad, permite aprovechar de mejor manera los demás insumos que se utilizan para la producción de tomate riñón.

El Ecuador es un país eminentemente agrícola, debido tanto a la variedad de productos, a la gran superficie cultivada, y al número de agricultores dedicados a

esta actividad. Pero a pesar de todo esto, en el país no se le ha dado una gran importancia a la producción de semillas certificadas. Estas semillas son el elemento esencial para impulsar el crecimiento de la producción y mejorar la productividad de toda actividad agrícola. En el Ecuador la producción de semillas específicamente de tomate riñón con variedades mejoradas, no ha tenido un impulso significativo, que permitan incrementar la productividad del sector productor de tomate riñón.

**TABLA 2**  
**SUPERFICIE CULTIVADA DE TOMATE RIÑÓN**  
**PERIODO 2004-2012**  
**A NIVEL NACIONAL**

<b>AÑOS</b>	<b>SUP. SEMBRADA</b>	<b>PRODUCCION</b>	<b>PROD. HA</b>
2004	3.392	88.886	26,20
2005	3.442	71.160	20,67
2006	3.431	61.929	18,05
2007	2.971	70.094	23,59
2008	2.610	50.551	19,37
2009	2.318	46.536	20,08
2010	2.837	53.518	18,86
2011	1.688	36.221	21,46
2012	3.115	62.956	20,21

**Fuente INEC**  
**Elaboración Autora**

Como se observa en el cuadro anterior, la producción por hectárea considerada en toneladas, frente a las hectáreas sembradas, en lugar de incrementarse, se ha visto disminuida, debido a problemas de calidad de las semillas que no han sido resistentes a enfermedades y plagas, factores muy importantes a tener en cuenta.

El propósito del proyecto de importación y distribución de semilla de tomate riñón, es analizarla viabilidad financiera y económica de la comercialización de semillas de tomate riñón (*Solanum Lycopersicon*) importadas, provenientes de Israel, y la aceptación del producto por parte de los agricultores de la zona central del cantón Riobamba de la provincia del Chimborazo, semillas que han pasado por procesos muy importantes de control de calidad que garantizan un alto rendimiento por hectárea sembrada.

El propósito de evaluar este Plan de Negocio se debe a que la empresa Riosemi S. A. (empresa que desarrollará el plan) identificó la oportunidad de poder abastecerse de la semilla a través del desarrollo de una relación comercial con el proveedor Top Seed2000 (con domicilio en Israel) para la importación y distribución exclusiva de semillas para los agricultores que se dedican a viveros (llamados piloneros), así como también a los productores de tomate riñón en invernadero en la zona de estudio y a sus alrededores. La marca comercial de la semilla se denomina Cristina.

## **1.2. Información básica**

La empresa Riosemi se dedicará a la importación y distribución al por mayor y menor de semillas tipo Cristina procedente de Israel de la empresa Top Seed2000, a los productores de viveros en invernaderos en el sector de Riobamba y sus alrededores.

Se ha escogido como tipo de empresa una Sociedad Anónima la misma que está constituida para la importación y comercialización de semillas de tomate riñón procedente de Israel. La semilla que se va a ofrecer tiene como característica ser un producto que mejora la producción y cosecha de tomate riñón, acortando el ciclo de siembra y aumentando así la productividad.

El plan de negocio nace de una necesidad del mercado que consume plantas de tomate riñón en pilón, mismo que se ve reflejado a través del incremento de la construcción de invernaderos quienes demandan mejores semillas para el cultivo de plantas de tomate riñón. Adicionalmente la necesidad de los agricultores de aprovechar un mejor rendimiento por hectárea cultivada requiere que el mercado provea de semillas cuyas características permitan lograr este objetivo.

Este producto va dirigido a los agricultores de la zona conocidos como piloneros dedicados a la actividad de cultivo de plantas de tomate riñón. El factor diferenciador que tiene la semilla de tomate riñón importado de la empresa Top Seed 2000 comparado con las demás semillas que se ofrece en el mercado es la

calidad y su alta productividad al crecer el producto y la disminución del porcentaje de mortalidad lo que beneficia a los piloneros de la zona. Además de brindar una asesoría técnica y personalizada a los agricultores de la zona con el seguimiento respectivo del proceso de producción para que puedan obtener los resultados de calidad esperados del producto.

### **1.3 Requerimientos financieros**

El monto requerido del proyecto es de USD 44,081.00 de capital que corresponde para la compra del activo fijo, activos diferidos y capital de trabajo para la primera importación de semillas. (Ver sección 6.1)

La composición de los recursos está dividida en 2% por capital de los accionistas y 98% correspondiente a la deuda adquirida con la entidad financiera. (Ver sección 6.3)

Además que el plan de negocio considera tres escenarios, uno conservador, el real y el optimista que se basa dependiendo de la cantidad de semillas vendidas al año. (Ver sección 6.6)

## **2. Definición del negocio**

Mediante la propuesta del plan de negocios se tiene como objetivo el análisis de las ventajas competitivas para la importación y comercialización de semillas de tomate riñón de la marca comercial Cristina, estudiar el mercado de la oferta y la demanda potencial de semillas de tomate riñón en la zona centro de la Provincia de Chimborazo, específicamente en el Cantón Riobamba; además analizar la rentabilidad que genera esta inversión, garantizando el abastecimiento local, la calidad del producto y la generación de nuevas plazas de trabajo a través del fomento de prácticas agropecuarias en el sector señalado.

### **2.1. Misión**

La Compañía Riosemi S. A. es una empresa que se dedicará a la importación y comercialización de semilla de tomate riñón de alta calidad, garantizando el abastecimiento local, la calidad y productividad del producto. Además de la generación de nuevas plazas de trabajo a través del fomento de prácticas agropecuarias en el sector señalado.

### **2.2. Objetivos del negocio**

Como objetivo general, el negocio pretende solucionar los problemas que se da en el sector de Riobamba y sus alrededores donde existen aproximadamente 350 hectáreas cultivadas básicamente en forma de invernaderos. En la zona existente, los agricultores manifiestan sus quejas por el bajo rendimiento de las variedades y marcas de semillas encontradas en el mercado, puesto que durante 15 años los tipos de semilla no han sido modificadas teniendo como resultado un alto porcentaje de mortalidad de la semilla ocasionados por el stress de los tratamientos y pérdidas de los estándares de calidad final, además por no ser resistentes a las plagas, lo que influye de manera directa en la productividad de la semilla, al ser ésta el componente básico e insustituible del proceso de producción del tomate riñón.

**TABLA 3**  
**SUPERFICIE CULTIVADA DE TOMATE RIÑÓN**  
**PERIODO 2004-2012**  
**PROVINCIA DEL CHIMBORAZO**

<b>AÑOS</b>	<b>SUP. SEMBRADA</b>	<b>SUP. COSECHADA</b>	<b>PRODUCCION</b>	<b>PROD.HA</b>
2004	161	143	855	5,31
2005	56	56	310	5,54
2006	204	193	6.544	32,08
2007	212	208	4.706	22,20
2008	122	122	1.800	14,75
2009	199	194	3.057	15,36
2010	134	134	1.454	10,85
2011	283	283	5.026	17,76
2012	350	350	9.350	26,71

**Fuente INEC**  
**Elaboración Autora**

Se tiene como propósito principal el fortalecimiento en el mercado, ofreciendo un producto de gran calidad, contribuyendo así al mejoramiento de la productividad y por tanto al desarrollo económico de la zona de Riobamba, convirtiéndose en un instrumento de apoyo para la expansión de la venta directa a nuestro mercado meta.

Durante las pruebas realizadas con la semilla importada de la variedad Cristina de la Casa Top Seed 2000, se observó que la producción obtenida de 2000 plantas, fue de 40 cajas de 20 kg cada una, lo que representa un total de 800 kg de tomate riñón, frente a la producción de 8000 plantas de otras variedades existentes en el mercado, cuya producción fue la misma cantidad de cajas de 20 kg, es decir 800 kg. De tomate riñón; comparando la producción de las dos pruebas, se obtiene que existe un rendimiento diferenciado de 4 a 1. Todas las pruebas fueron realizadas por el Ingeniero Agrónomo Ángel Redrobán Vargas en el sector de Molobog, parroquia Licto, Cantón Riobamba, sitio en el que se encuentra ubicado sus invernaderos, el resultado de la prueba se observó durante el mes de enero de 2014.

Como objetivos específicos tenemos:

- Desarrollar un estudio de mercado que permita conocer la demanda, oferta actual de semillas de tomate riñón y delimitar la demanda insatisfecha que existe en el sector.
- Elaborar el estudio organizacional y legal con bases reales y dentro de lo que dictamina la ley a fin de alcanzar los objetivos trazados en el proyecto.
- Efectuar un estudio financiero determinando los costos y gastos reales que se utilizarán en la inversión, señalando también las fuentes de financiamiento.
- Determinar y evaluar la factibilidad del proyecto utilizando los diferentes métodos de valoración de empresas.

El proyecto proveerá de soluciones a los agricultores de tomate riñón a través de la comercialización de semillas cuyo rendimiento es mayor a los existentes en el mercado lo que permitirá fomentar el desarrollo de la actividad agrícola en la zona centro del Ecuador, esto es en el cantón Riobamba y sus alrededores.

### **2.3. Metas del primer año**

Por medio de la ejecución del proyecto se pretende alcanzar el 20% del mercado por medio de:

- Obtener el reconocimiento del mercado a través de la comercialización de la marca Cristina
- Recuperar la inversión inicial del proyecto
- Concientizar al cliente de los beneficios que ofrece la semilla que se comercializará, misma que permitirá al agricultor obtener un periodo adicional al año y además obtendrá una producción garantizada, incrementando significativamente la productividad y por consiguiente su rentabilidad.

- Preparar a los clientes en el manejo adecuado de las semillas, brindándole un servicio post-venta que garantice su correcta utilización.
- Incrementar los volúmenes de importación a través de los pedidos del cliente.



### **3. Viabilidad legal, social y ambiental**

#### **3.1. Viabilidad Legal**

Toda actividad empresarial se encuentra sometida a ordenamiento jurídico que regula el marco en el cual los agentes económicos se deben desenvolver. El estudio de factibilidad de un proyecto de inversión no debe ignorar las normas y leyes bajo las cuales se regulan las actividades tanto en su etapa de ejecución como en el de operación. En este caso concreto se va a trabajar con una sociedad anónima bajo el amparo de la Ley de Compañías que en la parte pertinente dice *“Contrato de compañía es aquel por el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias, para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades. Este contrato se rige por las disposiciones de esta Ley, por las del Código de Comercio, por los convenios de las partes y por las disposiciones del Código Civil”* (Ley de Compañías, 2014, Art 1)

#### **3.2. Marco Societario y laboral**

Se recomienda la constitución de una compañía anónima porque la administración y toma de decisiones es más ágil puesto que están en función de números de acciones que tenga cada accionista, por tanto la decisión será tomado por el accionista que posea la mayoría de las acciones, a diferencia de otras formas de organización empresarial.

Según la Ley de Compañía, *“ La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones”* (Ley de Compañías, 2014, Art. 143)

De este modo, para que el proyecto se lleve a cabo sin ningún inconveniente y pueda desarrollarse en el entorno jurídico que lo rodea, es importante cumplir ciertos requisitos legales de constitución como es el capital, el número de

accionistas que participarán en la constitución de la empresa además de sus aportaciones que pueden ser monetarias o bienes muebles e inmuebles.

También se debe considerar que las acciones son negociables, no hay límite máximo de accionistas, la votación esta en proporción al valor pagado del capital, obligatorio tener órganos de fiscalización (comisarios), y la convocatorias son obligatorias por la prensa.

En el caso de este Plan de Negocios se constituyó una sociedad anónima con domicilio en la ciudad de Guayaquil con plazo de duración de 50 años en cuya constitución forma parte dos personas naturales con 40% y 60% de acciones respectivamente con un capital social de USD 800,00 dólares de los Estados Unidos de América. La administración de la compañía cuyo objeto social es la importación y venta directa de semillas está a cargo del directorio conformado por tres directores, el Presidente Ejecutivo y Gerente General. La representación legal judicial y extrajudicial la tiene el presidente ejecutivo y el gerente general indistintamente.

### **3.3. Incentivos Tributarios**

Según La Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno aplicable en este Plan de Negocio los beneficios Tributarios se determinan en los siguientes artículos:

*“El uso del crédito tributario se sujetará a las siguientes normas: Los sujetos pasivos del impuesto al valor agregado IVA, que se dediquen a: las adquisiciones locales o importaciones de los bienes que pasen a formar parte de su activo fijo; o de las materias primas o insumos y de los servicios necesarios para la producción y comercialización de dichos bienes y servicio. (LRTI, 2014, Art. 66)*

Para ejercer el derecho al crédito tributario por las importaciones o adquisiciones locales de bienes, materias primas, insumos o servicios, establecidos en la Ley de Régimen Tributario Interno (...) serán válidos exclusivamente los documentos aduaneros de importación y demás

comprobantes de venta recibidos en las operaciones de importación con su respectivo comprobante de pago del impuesto y aquellos comprobantes de venta expresamente autorizados para el efecto por el Reglamento de Comprobantes de Venta y de Retención, en los cuales conste por separado el valor del Impuesto al Valor Agregado pagado y que se refieran a costos y gastos que de acuerdo con la Ley de Régimen Tributario Interno son deducibles hasta por los límites establecidos para el efecto en dicha ley.(LRTI, 2014, Art. 153)

Otro caso en el que podríamos tener un beneficio tributario, establecido por el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE) son a las importaciones de semilla de tomate riñón con descripción de muestra sin valor comercial que usualmente es utilizada para realizar estudios de producción, productividad y calidad.

También otro beneficio que se pudiera aprovechar es por medio del Servicio de Rentas Internas (SRI) que manifestó en un comunicado en el Diario El Comercio que *“ los pagos realizados por concepto de ISD (Impuesto a la Salida de Divisas) en la importación de las materias primas, insumos y bienes de capital que consten en el listado que para el efecto estableció el Comité de Política Tributaria pueden ser considerados como crédito tributario para el pago del Impuesto a la Renta (IR)”* (Ayala, 2014, febrero 14) como es el caso en este plan de negocio de la semilla de tomate riñón cuya partida arancelaria 1209.91.50 si consta en ese listado, por lo que se acoge a este beneficio tributario.

### **3.4. Normas sanitarias y ambientales**

Las normas legales, sanitarias, regulaciones ambientales y municipales son aplicables dependiendo de la propuesta de negocio a desarrollar. En el caso de la importación de semilla para la producción de tomate riñón, el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE) exige lo siguiente:

Primero.- Estar registrado como importador, en la Página Web de la SENAE ([www.aduana.gov.ec](http://www.aduana.gov.ec)). Y cuando se realice la importación, el Agente de Aduana

debe realizar la Declaración Aduanera Única (DAU); enviarla electrónicamente a través del SICE, y presentarla físicamente en el Distrito de llegada de las mercancías; adjuntando los siguientes documentos exigidos:

- Original o copia negociable del Documento de Transporte.
- Factura Comercial.
- Declaración Andina de Valor (DAV).
- Póliza de seguro.

Segundo.- Presentar el Certificado de Origen o fito sanitario que es un documento validado por Agro calidad donde certifica el país de origen del producto, en otras palabras acreditando que el producto ha sido fabricado en ese país. Este tipo de requisito solo es utilizado cuando se trata de importaciones y exportaciones de países con los que el Ecuador mantiene acuerdos comerciales, de tal manera los productos que intervienen en la transacción puedan acogerse a la liberación arancelaria.

Y por último documentos de Control Previo que puede ser al embarque o a la presentación de la declaración aduanera.

## **4. Estudio de Mercado**

Analizar la factibilidad de realizar un plan de negocio para la importación y distribución de semilla de tomate riñón en la zona centro del cantón de Riobamba. Con el fin de establecer las necesidades existentes y expectativas que tienen los consumidores de este producto.

### **4.1. Mercado objetivo**

El área considerada para este trabajo de investigación corresponde a todo el sector comprendido en la provincia del Chimborazo, ya que es ahí donde se propone establecer una vía de comunicación y cooperación entre los clientes potenciales del estudio. De esta manera, se darán a conocer ciertos datos relevantes como el alcance geográfico, los canales de distribución, prospectos de compradores y competencia directa que permitirán conocer mejor sobre el plan de negocio que se piensa aplicar.

Como se ha mencionado anteriormente, como mercado objetivo los principales compradores de semilla de tomate riñón estarían formados por los piloneros y agricultores que utilizan la modalidad de producción de plántulas y tomate riñón bajo invernaderos. El punto de distribución está ubicado en el cantón Riobamba de la Provincia de Chimborazo, pero con la meta a futuro de poder expandirse a otras provincias. En esta etapa del negocio solo se importará y distribuirá un solo tipo de semilla de tomate riñón que es la marca comercial Cristina hasta que se encuentre bien posicionado en el mercado y luego incursionar en otro tipo de semilla después de haber analizado el nicho de mercado que se quiera penetrar.

Como método de comercialización el plan de negocio plantea la distribución de la semilla de manera directa desde el importador al pilonero, al productor de tomate riñón y finalmente a través de sub distribuidores.

## **4.2. Análisis PEST:**

El Ecuador es un país que en los actuales momentos el gobierno se encuentra realizando cambios muy importantes en la legislación de todas las áreas, tanto en lo social, laboral, financiero, y muy especialmente se encuentra empeñado en cambiar la matriz productiva, pasando de importador a productor de bienes y servicios (sustitución de importaciones), existen proyectos de reformas legales que se encuentran en estudio para su presentación a la Asamblea Nacional para su análisis y aprobación, en el tema laboral los principales cambios que se plantean se refieren al pago mensual de Bono Navideño y Bono Escolar de manera obligatoria para los empleados del sector público y opcional para el sector privado; la eliminación de la jubilación Laboral y en su reemplazo se tendría un bono por tiempo de trabajo.

En cuanto a las reformas a la Seguridad Social, se plantea el cambio de la edad para la jubilación, pasándola de 65 a 70 años. De lo que se puede apreciar estas reformas no afectan significativamente al desarrollo del proyecto. En cuanto a la sustitución de importaciones, la semilla de tomate riñón, por tratarse de productos que no se producen en el país con la calidad que tiene la importada, se espera que tampoco sea afectada.

De la legislación existente y la que se encuentra en proceso, así como el entorno político, no se observan efectos negativos para la implementación del proyecto de importación y venta de semilla de tomate riñón, por el contrario el gobierno está empeñado en entregar incentivos a la producción agrícola, sobre todo mediante créditos por medio del Banco Nacional de Fomento.

En lo económico, la semilla de tomate riñón por tratarse del insumo más importante e irremplazable en la producción de tomate, componente fundamental de la canasta básica de los hogares ecuatorianos, por tratarse de semilla certificada, que garantiza la producción de excelente calidad del tomate riñón, la economía de cada uno de los productores se verá mejorada significativamente,

beneficiando al sector agricultor y a la economía del país. En este caso tenemos que hacer relación con la población nacional, así como su crecimiento, puesto que tiene relación el consumo de tomate riñón con la población.

**TABLA 4**  
**ECUADOR: PROYECCION DE POBLACION POR AÑOS**  
**PERIODO 2010-2020**

<b>AÑOS</b>	<b>POBLACION</b>	<b>CRECIMIENTO</b>
2010	15.012.228	
2011	15.266.431	1,69
2012	15.520.973	1,67
2013	15.774.749	1,64
2014	16.027.466	1,60
2015	16.278.844	1,57
2016	16.528.730	1,54
2017	16.776.977	1,50
2018	17.023.408	1,47
2019	17.267.986	1,44
2020	17.510.643	1,41

Fuente INEC  
Elaboración autora

La población crece en alrededor del 1.5 % anual, proyectado hasta el año 2020, lo que significa que la producción de alimentos deberá crecer también para garantizar la seguridad alimentaria de los ecuatorianos.

Un factor que afecta positivamente al desarrollo del proyecto, es que la economía ecuatoriana se encuentra dolarizada, lo que permite estabilidad económica, tasas de interés aceptable, tasa de inflación controlable, y la posibilidad de poder proyectar sin mayor incertidumbre al no tener el riesgo de tasas de cambio de la moneda, altas tasas de interés e inflación elevada.

Un factor que afectaba negativamente era la falta de inversión y apoyo crediticio por parte del gobierno nacional hacia el sector agropecuario pero esos aspectos han cambiado de manera muy importante con el gobierno actual del Economista Rafael Correa Delgado, ya que le pone énfasis a la mano de obra nacional y apoya el emprendimiento para el desarrollo de procesos y técnicas de

innovación en la producción de esta actividad, mediante programas de crédito a través del Banco Nacional de fomento.

En lo económico, el análisis involucra conceptos como tendencias de crecimiento, tasas de interés, reservas monetarias, inflación, tasa de desempleo, ingreso per cápita, disponibilidad y coste de la energía. En algunos de estos factores, existen diferencias significativas respecto a los países vecinos, pero es la percepción que se tiene en cuanto a seguridad jurídica en el Ecuador, lo que ha permitido que Colombia y Perú recibieran grandes cantidades en inversión extranjera el año pasado.

En lo social, los estrategias piden analizar la demografía, la distribución de la renta, la movilidad social, las actitudes frente al trabajo y al ocio, los niveles educativos de la población, los cambios en el estilo de vida, entre otros. Con el plan de negocio que se quiere implementar ayudará en la actividad agrícola el fortalecimiento económico de los agricultores, en especial a los productos no tradicionales como es el tomate riñón bajo invernadero que en el sector de Riobamba ha tenido un crecimiento paulatino en el cultivo. Finalmente en el campo tecnológico, los gastos gubernamentales en investigación, la innovación, desarrollo de nuevos productos y registro de patentes, principalmente, son los que darán un puntaje positivo o negativo a la empresa, institución, o país a ser evaluado.

#### **4.3. Evaluación mercados potenciales**

Según los resultados obtenidos del estudio de mercado podemos definir que la zona de influencia será Riobamba donde se encontrará el punto de distribución de la semilla de tomate riñón hacia los sectores cercanos donde la agricultura es una de las ocupaciones principales de la población. Siendo más específicos, los clientes que serán servidos comercialmente están distribuidos en los sectores de San Luis, Chambo Yaruquies, Riobamba, Licto.



#### 4.4. Análisis de oferta y demanda

Por medio de del cuadro que se presenta a continuación se puede analizar la oferta existente en el mercado y la demanda insatisfecha.

**TABLA 5**  
**IMPORTACION DE SEMILLAS DE TOMATE RIÑÓN**  
**PERIODO 2008-2012**  
**EN KILOS NETO POR IMPORTADOR**

<b>IMPORTADOR</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>TOTAL</b>
AGROSAD	612,42	272,72	368,96		508,35		1.762,45
AGRIPAC	668,66	7,28	59,15	215,28	191,84	3,19	1.145,40
DISINSE	238,58	426,73			0,09		665,40
ANDINA SEED	93,75	151,07	181,79	33,93	184,25	7,47	652,26
I ALASKA	52,90	137,13	142,12	94,86	177,27	9,44	613,72
CORNEJO	126,68	70,99	64,65	22,94	60,01		345,27
RIVERA		92,09	133,30	72,70			298,09
BOSMEDIANO	50,00		118,08	5,00	55,00		228,08
CYAAXCHE						220,15	220,15
YAULI	7,99	59,20	30,00	41,00	53,00	12,29	203,48
AGRORIVERA				56,00	138,68		194,68
SEMIDOR	32,30	27,25	19,66	32,90	40,00	13,68	165,79
J DEER	41,00	19,09	27,12	9,61	14,00		110,82

Fuente INEC  
Elaboración autora

En el cuadro que antecede se establece los principales importadores que compone la oferta total de semillas de tomate riñón a nivel nacional, durante el período 2004 – 2013. No se puede establecer la oferta de semillas en la zona de Riobamba y los sectores aledaños, puesto que los datos de las importaciones están a nivel nacional, como se aprecia la importación de semillas ha sido irregular durante el período analizado.

Se puede observar que el 35%, de los competidores corresponden a la Zona Centro y se distribuyó mediante la empresa Agroriversa, de organización familiar dedicada a la importación de semilla Hazera con las variedades, Dominique, Micaela y Daniela. Agroriversa compite con Agripac con el tomate Miramar, Sakata con el Tomate Sheila; y finalmente Importadora Quezada con el tomate fortuna entre otros.

## 4.5. Análisis de las 4P's:

### 4.5.1. Producto

- La semilla de origen de Israel tipo Cristina se caracteriza por no haber tenido ninguna modificación genética, certificado por la compañía TOPSEEDS 2010 LTD.
- Esta semilla de tomate riñón garantiza la integridad del producto al no estar contaminado por semillas de variedades transgénicas, de acuerdo con las normas legales vigentes relativas a la liberación de las variedades vegetales en el mercado.
- El producto se entrega en cartones de 20 sobres o en sobres unitarios que contienen 1000 semillas cada uno.
- La descripción física según Mundi Prensa indica que *“La semilla del tomate tiene forma lenticular con las dimensiones aproximadas de 5 x 4 x 2 mm”* (MUNDI PRENSA, 1995, El Cultivo del Tomate)



Gráfico 1. Semilla de Tomate

### 4.5.2. Precio

- El precio de comercialización de la semilla de tomate riñón tipo Cristina será de USD 85,00, pero el precio ponderado se encuentra en el rango del precio promedio que se maneja en el mercado.

- En los últimos 5 años los precios se han prácticamente mantenido estables, en el momento actual el precio de la semilla está entre 62 y 78 dólares el sobre de mil semillas, dependiendo básicamente de la procedencia.

**TABLA 6**  
**PRECIOS DE VENTA DE SEMILLA DE TOMATE RIÑON**  
**POR IMPORTADOR**

<b>Importador</b>	<b>Variedad</b>	<b>Precio venta pilonero USD</b>
Agroriversa	Dominique, Micaela	68, 73
Agripac	Miramar	78
Sakata	Sheila	77
Importadora Quezada	Fortuna	76
Semidor	Nemoneta	62
Yauli	Yubal	62

**Investigación directa**  
**Elaboración Autora**

Entre las principales razones por la que el precio de venta del proyecto es mayor, se debe a que de las pruebas realizadas de la semilla Cristina importada para el proyecto y otras variedades existentes en el mercado, se llegó a la conclusión de que el rendimiento es muy superior al de la competencia en una relación de cuatro a uno; además por el servicio post-venta que se entregará al cliente, tanto en el proceso de siembra de la semilla por parte de los piloneros, cuanto en la siembra de las plantas por parte de los productores de tomate bajo invernadero, además del contacto constante que se tendrá con el agricultor es lo que garantizará que el rendimiento por hectárea será el ofrecido en el proceso de comercialización, lo que justifica plenamente la diferencia de precio entre la variedad Cristina y las demás variedades existentes en el mercado, pero como se observará en el siguiente cuadro, el precio de venta ponderado, se encuentra dentro del rango de precios del mercado.

#### **4.5.3. Plaza**

El producto será distribuido de dos formas:

- El agricultor se puede acercar al local que estará ubicada en el km 10 vía Licto en el cantón de Riobamba que se encuentra en la zona centro del sector agrícola.
- Existirá un vendedor que hará una visita directa a los piloneros tanto grandes como pequeños, con el propósito de realizar el pedido de los agricultores. Al tener un contacto permanente con el pilonero dando a conocer las características de la variedad, y sus bondades, especialmente con la ayuda de fichas técnicas elaboradas por la importadora.
- Otra forma que será distribuido la semilla tipo Cristina será por medio del Distribuidor Zonal, Almacén, que estarán ubicados estratégicamente en sectores cercanos a las siembras e invernaderos del cantón.

#### **4.5.4. Promoción**

Como se explica en el punto anterior y se observa en el diagrama siguiente, Riosemi S.A. venderá la semilla de tomate riñón de algunas maneras, en el diagrama se ve claramente, las promociones que se darán a los diferentes tipos de clientes, básicamente en función de porcentajes de descuento diferenciados a cada uno de ellos.

- También se ofrece viajes de observación directa de la producción de la semilla en el país de origen. A nivel de agricultores y distribuidores, los costos de este plan, es asumido por el proveedor del exterior.
- Para el caso del proyecto, la empresa Riosemi S. A. importadora de la semilla de tomate riñón, vende al distribuidor zonal al precio de US\$ 85,00, vende también al pilonero grande al precio de US\$ 85,00 con el descuento del 15 %, al pilonero pequeño a US\$ 85,00 con el descuento del 10 %, el distribuidor zonal puede vender también al pilonero grande, al pequeño, a los almacenes, los agricultores, etc., pero siempre al precio de US\$ 85,00,

manejado los descuentos de tal manera que para todos los demandantes de la semilla les sea indiferente si compran al importador, al distribuidor, o a los almacenes, de forma que no se dañe el mercado existiendo una competencia desleal de la misma marca. Además se ha previsto conceder crédito de 60 días.

**TABLA 7  
PRECIO DE VENTA DE LA SEMILLA  
POR DISTRIBUIDOR**

<b>DETALLE</b>	<b>PRECIO</b>	<b>DESCUENTO</b>	<b>PRECIO NETO</b>
Distribuidor Zonal	85	26%	62,90
Pilonero Grande	85	15%	72,25
Almacén	85	12,50%	74,38
Pilonero Pequeño	85	10%	76,50

**Investigación directa  
Elaboración Autora**

#### **4.5.5 Análisis FODA:**

Mediante el siguiente análisis estratégico que abarca una serie de estudios basados en el entorno competitivo donde se desempeña la empresa Riosemi S. A. y cuyo objetivo es formular una estrategia empresarial, convirtiendo las amenazas y debilidades en fortalezas y oportunidades.

##### **4.5.5.1 Fortalezas,**

- Importación de semilla de alta calidad la misma que permite garantizar alto rendimiento y productividad por hectárea.
- Experiencia en la actividad, tanto como pilonero como productor de tomate riñón.
- Exclusividad en la comercialización del producto
- No existen restricciones en la importación de semillas en el país
- Crecimiento en el cultivo de tomate en la zona de incidencia

- El producto estaría disponible localmente en menos de 10 días laborables
- Ubicación apropiada de oficinas para una atención directa y personalizada con el agricultor.

#### **4.5.5.2 Debilidades**

- Falta de capital propio de trabajo
- Dificultades en la obtención de una línea de crédito en la primera importación
- El producto comercializado es un commodity
- Precio alto comparado con la competencia

#### **4.5.5.3 Oportunidades**

- Deficiencia de la competencia en comercializar un producto de similares características
- En caso de que el proveedor desarrolle semillas que posean mejores rendimientos en el cultivo tendremos canal directo y exclusividad para la comercialización de la nueva variedad en el mercado.

#### **4.5.5.4 Amenazas**

- El producto al ser un commodity el cliente final no pueda percibir la diferencia del producto vs las ofrecidas por la competencia
- Posible cambio de leyes en la importación de semillas
- Falta de stock por parte del distribuidor para la venta del producto
- Aparición de productos sustituto

## **5. Análisis Operativo**

### **5.1. Localización del Negocio**

La empresa está constituida en la ciudad de Guayaquil, en la calle Colón y Rumichaca, en la que se encuentra toda la parte administrativa y financiera, mientras que en Molobog, perteneciente a la parroquia Licto del Cantón Riobamba, se encuentra el departamento técnico y de ventas.

En la oficina de la ciudad de Guayaquil, se realizará todo el proceso de importaciones de la semilla, dirigida de manera directa por el Gerente con la asesoría del Agente o Despachador de Aduana, también bajo la ayuda de la secretaria-contadora se desarrollará los procesos financieros y contables. En la oficina que está ubicada en el cantón de Riobamba se realizará todo lo relacionado con la venta y distribución de la semilla, además de las visitas del Técnico a los agricultores en las diferentes zonas.

Para el funcionamiento de la oficina se requiere obtener la Patente Municipal, permisos del Ministerio de Salud Pública y permisos de los Bomberos.

Para obtener el Registro de Patentes Municipal que se obtiene en el Municipio de Guayaquil los requisitos generales son:

1. Formulario: Solicitud para Registro de Patente Personas Jurídicas.
2. Copia legible de los Estados Financieros del período contable a declarar, con la fe de presentación de la Superintendencia de Compañías o de Bancos, según sea el caso.
3. Copia legible de la cédula de ciudadanía y del nombramiento actualizado del Representante Legal.
4. Original y copia legible del R.U.C. actualizado.
5. Original y copia legible del Certificado de Seguridad (otorgado por el Benemérito Cuerpo de Bomberos). Las personas que tienen más de un establecimiento, deben presentar el Certificado de Seguridad de cada uno de los locales.

6. Copia de la Escritura de Constitución (cuando es por primera vez).

Además para obtener los Permiso de Funcionamiento del Ministerio de Salud Pública (MSP) Acuerdo Ministerial 818 se debe entregar lo siguiente:

1. Formulario de solicitud (sin costo) llenado y suscrito por el propietario.
2. Copia del registro único de contribuyentes (RUC).
3. Copia de la cedula de ciudadanía o de identidad del propietario o del representante legal del establecimiento.
4. Documentos que acrediten la personería Jurídica cuando corresponda.
5. Copia del título del profesional de la salud responsable técnico del establecimiento, debidamente registrado en el Ministerio de Salud Pública, para el caso de establecimientos que de conformidad con los reglamentos específicos así lo señalen.
6. Plano del establecimiento a escala 1:50.
7. Croquis de ubicación del establecimiento.
8. Permiso otorgado por el Cuerpo de Bomberos.
9. Copia del o los certificados ocupacionales de salud del personal que labora en el establecimiento, conferido por un Centro de Salud del Ministerio de Salud Pública.

Y por último para conseguir el Permiso de funcionamiento del Benemérito Cuerpo de Bomberos de Guayaquil, las organizaciones sociales deben presentar los siguientes requisitos:

1. Si el trámite lo realiza personalmente quien es representante legal de la organización, debe presentar copia de cédula de identidad. En el caso de que lo realice otra persona deberá adjuntar una autorización por escrito simple, con copia de cédula de quien autoriza y de la persona autorizada.
2. Copia completa y actualizada del Registro Único de Contribuyentes (RUC) donde conste el establecimiento con su respectiva dirección y actividad.
3. En caso de ser persona jurídica se debe adjuntar copia del Nombramiento vigente de la persona que es Representante Legal.



4. Copia de Consulta de Uso de Suelo otorgada por la Muy Ilustre Municipalidad de Guayaquil.
5. Copia del último pago del Impuesto Predial, o copia de una planilla de servicios básicos con la dirección del establecimiento.
6. Original y copia de la Calificación Artesanal en caso de ser artesano.
7. Cuando se realiza comercialización de gas de uso doméstico, adjuntar autorización de la Agencia de Regulación y Control de Hidrocarbúfero, Control Anual y el informe de Factibilidad.
8. En caso de realizar venta de reparación de armas se debe adjuntar autorización del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas.

Luego de presentar estos requisitos en los Centros de Atención al Usuario del Benemérito Cuerpo de Bomberos se recibe una orden de pago con la cual se puede cancelar en cualquiera de las ventanillas del Banco de Guayaquil. El valor a pagar varía en función del tipo de organización por lo que se debe consultar directamente a la entidad. Una vez realizado el pago, se debe presentar el comprobante en uno de los Centros de Atención al Usuario para que elaboren la Tasa de Servicio Contra Incendio correspondiente.

En la oficina ubicada en Molobog, perteneciente a la parroquia Licto del Cantón Riobamba, se localiza el departamento técnico y el de ventas, quienes de manera coordinada realizarán las visitas a los clientes tanto piloneros como a los productores de tomate, para brindarles el asesoramiento técnico, tomar los pedidos y realizar los despachos de las semillas.

## **5.2. Tamaño del negocio**

Por tratarse de una empresa que se dedicará a la importación de semilla para la producción de tomate riñón, cuya característica en cuanto a presentación del producto, esto es en sobres que contienen 1000 unidades, el espacio físico requerido para su almacenamiento es muy reducido (una caja de cartón de 30 x

30 x 30 cm), por tanto para ello se dispone de una oficina pequeña en la ciudad de Guayaquil (administración).

Las oficinas estarán dotadas del equipamiento necesario para el funcionamiento correcto de los procesos administrativos; básicamente contarán con los siguientes activos:

**TABLA 8  
ACTIVOS  
EMPRESA RIOSEMI S. A.**

<b>Equipos de Oficina:</b>	
1	Aire acondicionado de 24.000 btu
2	Extintores de 20 lbs.

<b>Muebles de Oficina:</b>	
3	Escritorios con gavetas
1	Mesa de trabajo
1	Silla gerencial
6	Sillas sin brazos
2	Archivadores

<b>Equipos de Computación:</b>	
1	Computadoras de escritorio Clones
3	Laptop Accer
2	Impresoras Multifuncionales
4	Licencias Software
1	Proyector

**Investigación directa  
Elaboración Autora**

### **5.3. Capacidad Instalada**

La empresa Riosemi tiene establecido vender el primer año 6,800.00 sobres, donde cada sobre contiene 1,000.00 unidades de semillas de tomate riñón. Según estudios técnicos un agricultor utiliza 33 sobres para sembrar tomate en una hectárea utilizando la semilla tipo Cristina que tiene una mortalidad del 10% y un

rendimiento comprobado de 4 a 1 comparado con las otras semillas que existen en el mercado.

**TABLA 9**  
**IMPORTACION DE SEMILLA DE TOMATE RIÑON**  
**POR CANTIDAD**

DETALLE	CANTIDAD	P.UNITARIO	TOTAL
Semilla de tomate riñón	6.800,00	46,22	314.277,98
<b>TOTAL SEMILLA TOMATE RIÑON</b>	<b>6.800,00</b>		<b>314.277,98</b>

Investigación directa  
Elaboración Autora

#### 5.4 Descripción del producto (semilla)

La semilla de tomate riñón de la marca comercial Cristina de la fábrica TOP SEED 2010 Ltd. de procedencia Israelí, es una variedad desarrollada de acuerdo a los procesos convencionales de mejoramiento de variedades, sin el uso de la modificación genética, en la que la empresa Top Seeds 2010 Ltd., ha puesto todo el empeño en el desarrollo y proceso de producción de la variedad indicada, garantizando que la integridad de las variedades vegetales no está contaminado por semillas de variedades transgénicas, de acuerdo con las normas legales vigentes relativas a la liberación de las variedades vegetales de mercado. Viene en presentación de sobres que contienen mil unidades de semilla cada sobre. La partida arancelaria es la 1209.91.50.00 paga 0% ADVALOREM; 0.5%FODINFA; está exento del pago del 12% de IVA.



Gráfico 2. Logo del producto  
Elaboración Autora

## 5.5 Diagrama de procesos

En la actualidad para importar cualquier producto al país toda persona natural o jurídica deberá seguir los siguientes pasos:

1. Registrar una firma electrónica en el Banco Central del Ecuador con la siguiente documentación: Copia de la cédula de identidad y certificado de votación a color del representante legal de la compañía, copia del Registro Único de Contribuyente (RUC) actualizado de la compañía, una planilla de servicios básicos, donde conste la dirección exacta donde vive el representante legal de la compañía, nombramiento del representante legal de la compañía.
2. Una vez obtenida la firma electrónica se registra en el sistema de Ecuapass para quedar calificado y poder realizar el ingreso de los productos al país, una vez dado este paso se realiza la negociación del producto que se va a importar con la factura proforma en firme con todas las condiciones de pago, Incoterm, descripción de la mercadería para la clasificación de la partida arancelaria para verificar si necesita alguna autorización de alguna entidad o documento de control. En el caso de las semillas de Tomate Riñón, debido a que este producto es utilizado para la agricultura, para que pueda ingresar al país, el importador deberá calificarse y obtener un registro de importador de plantas, productos vegetales y artículos reglamentarios en el departamento de AGROCALIDAD (Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la calidad del agro) en el Ministerio de agricultura ganadería Acuicultura y pesca (MAGAP), *en cumplimiento a la Ley de Sanidad Vegetal y su reglamento, y a lo dispuesto en la Resolución No. 054, publicada en el Registro Oficial No. 470 del 19 de noviembre de 2008;* cuyo importador deberá presentar toda la información del producto como ficha técnica lugar donde va a ser almacenado el producto en el Ecuador y si la venta va a ser realizada al por mayor o menor. Con toda esta información; el MAGAP lo registra y con la nota de pedido más la factura proforma le entrega el documento de control llamado FITOSANITARIO, documento que certifica que la semilla que se va a importar es de buena calidad y no tiene ningún tipo de plaga, por tanto este es el primer paso que se dará para importar el producto.

Una vez obtenido estos certificados se procede de la siguiente manera:

- Notificación de embarque
- Contratación de la póliza de seguro de puerta a puerta, esto es desde el puerto de embarque (Israel) hasta la aduana de Guayaquil (Aeropuerto Simón Bolívar), y desde el aeropuerto hasta las oficinas ubicadas en Molobog en la parroquia Licto de la ciudad de Riobamba
- Solicitar valores por gastos locales a Naviera
- Ingresar transacciones de gastos de importación en sistema imprimir retenciones enviar a contabilidad
- Contabilidad revisa y emite el cheque
- Entrega el cheque sin certificar al Agente de Aduana designado junto a los documentos originales y de acompañamiento.

3. Una vez que el producto llega al país en este caso por vía aérea se procede a llenar la declaración de importación a consumo (DAI), en el sistema de Ecuapass por medio del agente de aduana designado, quien es el encargado para emitir dicha declaración.

4. El agente de Aduana ingresa el trámite, Ecuapass designa aforo y liquidación de aranceles.

5. Con la Liquidación de aranceles emitimos carta de débito al Banco

6. Se retira la mercadería y se envía directamente a las bodegas de la empresa, se ingresa al control de inventario, encontrándose lista para su comercialización.

Apenas llegue la mercadería a la empresa el proceso a seguir de distribución de semilla es el siguiente:

1. Cuando llega la semilla al local de Riobamba, el bodeguero es el encargado de almacenar la semilla en el mostrador, así como de llevar el control de entrada y salida del producto.
2. Par la venta de la semilla se presentan las siguientes opciones:
  - A. El agricultor que produce tomate bajo invernadero, el pilonero, el almacén o distribuidor zonal, pueden acercarse a las oficinas de Riosemi S.A., para realizar la compra directa de las semillas.

- B. El vendedor realizará visitas constantes a los diferentes grupos de clientes, dando a conocer el producto y sus bondades, realizando el pedido y la posterior entrega de la semilla.
3. Luego de que el vendedor haya entregado las semillas al cliente, después de un tiempo prudencial el Técnico se encargará de hacer el seguimiento respecto al desarrollo del producto mediante fichas técnicas. Esta información tiene gran relevancia ya que sirve como muestra de estudio.



Gráfico 3. Márgenes operativos para la cadena de distribución 2.

Investigación directa

Elaboración Autora

## 5.6 Ciclo del negocio

El proceso es repetitivo que tiene un plazo de 5 años pero con el fin de mejorar las ventas y distribución de la semilla a futuro se prevé crecer en el mercado incursionando con otro tipo de semilla que ofrezca nuestro proveedor manteniendo la exclusividad de distribución en la misma zona.

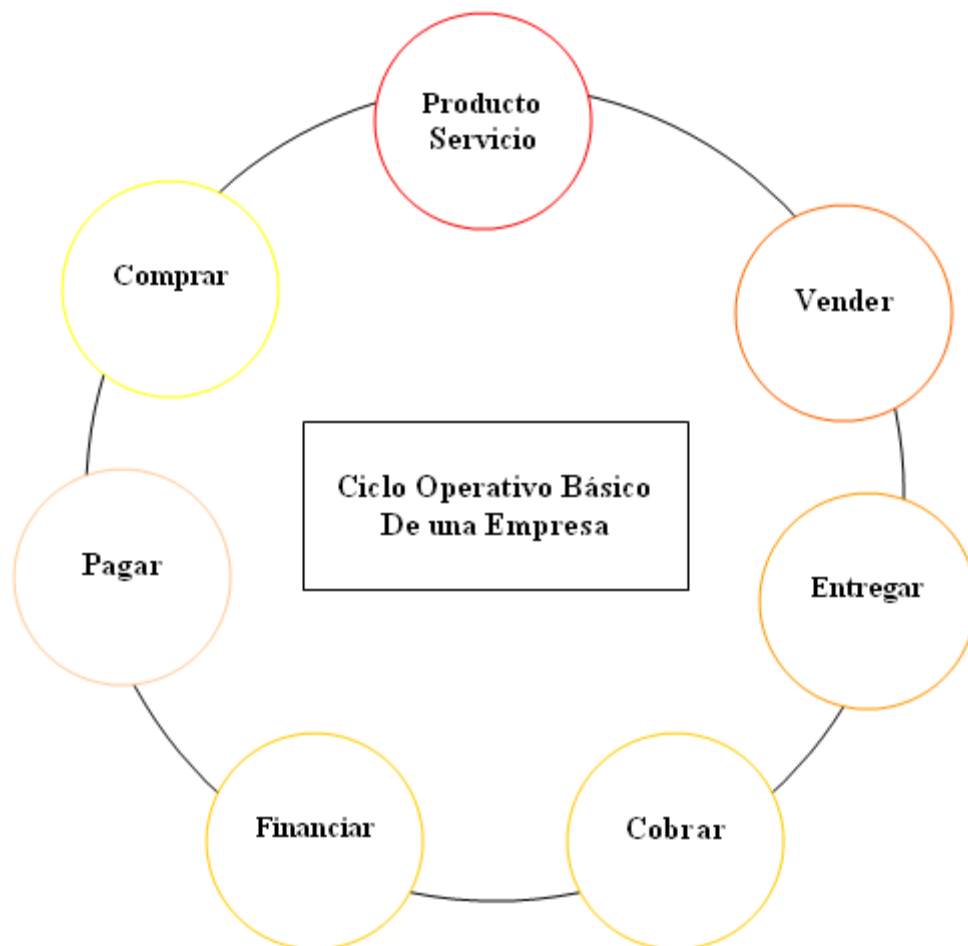


Gráfico 4. Ciclo del negocio  
**Investigación directa**  
**Elaboración Autora**

### **5.7 Diseño de la Planta y Costos**

Riosemi se sitúa en el predio de la Compañía Familiar AGRICOLA Y GANADERA DELIA MARIA S. A (AGADEMA) situado en la Provincia de Chimborazo, cantón Riobamba Parroquia Licto a una altitud de 2820 m.s.n.m.

En la Parroquia Licto estará ubicada la oficina donde se realizará la venta directa y distribución de la semilla de tomate riñón. Además es donde se encontrará el Técnico que se encargará de las visitas a los agricultores.

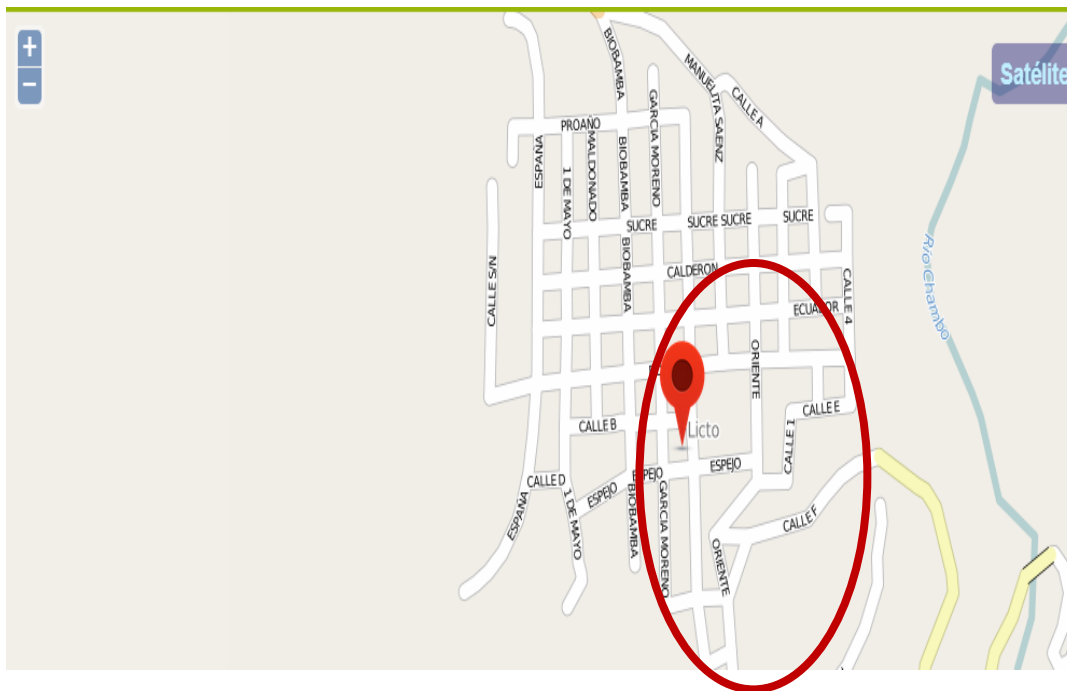


Gráfico 5. Imagen satelital, ubicación Riobamba  
**Investigación directa**  
**Elaboración Autora**

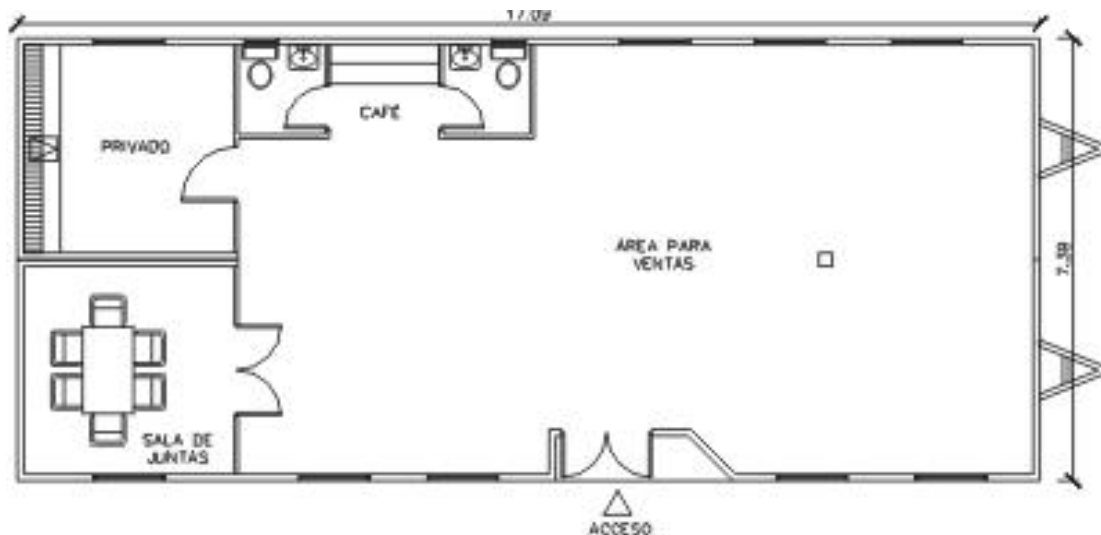


Gráfico 6. Plano de oficina, ubicación Riobamba  
**Investigación directa**  
**Elaboración Autora**



Y la oficina que está ubicada en la calle Colon y Rumichaca en la ciudad de Guayaquil, estará encargada de la parte financiera y administrativa del negocio.



Gráfico 7. Imagen satelital, ubicación Guayaquil  
**Investigación directa**  
**Elaboración Autora**

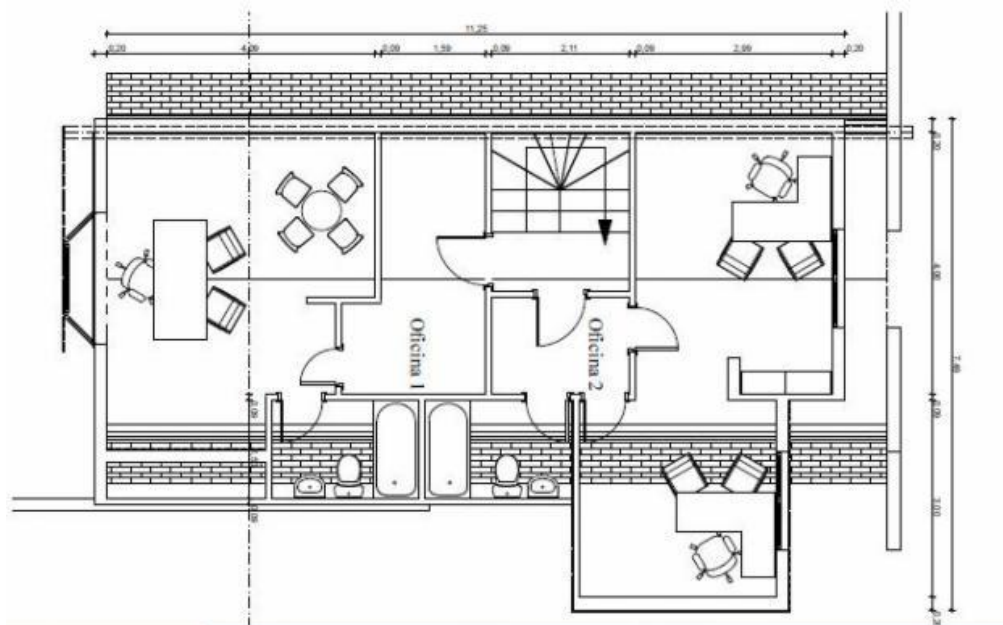


Gráfico 8. Plano de oficina, ubicación Guayaquil  
**Investigación directa**  
**Elaboración Autora**

## **5.8 Inversión de Insumos y tecnologías**

Como se indicó en el punto 5.2 en los activos que se encuentren en la tabla estarán destinados para las oficinas de Riobamba para atender con comodidad a los clientes de semilla de tomate riñón.

## **5.9 Abastecimiento de materias primas**

### **A.- Localización y características de las zonas de producción de tomate riñón**

- Zona norte que comprende las provincias de Pichincha, Imbabura. Donde se caracteriza por un clima templado y se siembra a campo abierto e invernadero.
- Zona centro que comprende parte de Cotopaxi, Tungurahua, y Chimborazo. Donde se encuentra sobre los 2800 metros a excepción de Pallatanga provincia de Chimborazo, que se cultiva a campo abierto. El resto de la Provincia se cultiva bajo invernadero.
- Zona sur que comprende Azuay Cañar y Loja. Donde se siembra a campo abierto e invernadero caracterizado por un clima templado.
- Zona de la costa que comprende La península de Santa Elena y Manabí. Donde la siembra es a campo abierto.

### **B.- ciclos o estacionalidad de la producción de tomate riñón**

- La utilización de la semilla del tomate riñón se realiza durante todo el año, puesto que por tratarse de una siembra bajo invernadero, no se ve afectado por épocas ni el clima, por lo tanto la distribución y venta es durante todo el año.

### **C.- Materias primas**

- La única materia prima que se requerirá es la compra de la semilla lo cual el proveedor ya envía en sobres individuales lo que significa que no se requerirá en empaques.

#### D.- Disponibilidad de insumos complementarios

- No aplica ya que el negocio tendrá un contrato de exclusividad con el proveedor.

#### E.- programación de abastecimiento

- Hay que tener consideración el ciclo de cultivo del tomate que es de aproximadamente de 4 meses de manejo y 3 meses de cosecha para saber cada cuanto tiempo aumentará la demanda de la semilla. Por tratarse el tomate de riñón de un producto no cíclico, además se siembra de manera escalonada en el tiempo, de manera que los productores de tomate riñón tendrán producción todos los meses del año, la importación de la semilla se realizará en cantidades determinadas mensuales.

#### 5.10 Recursos Humanos

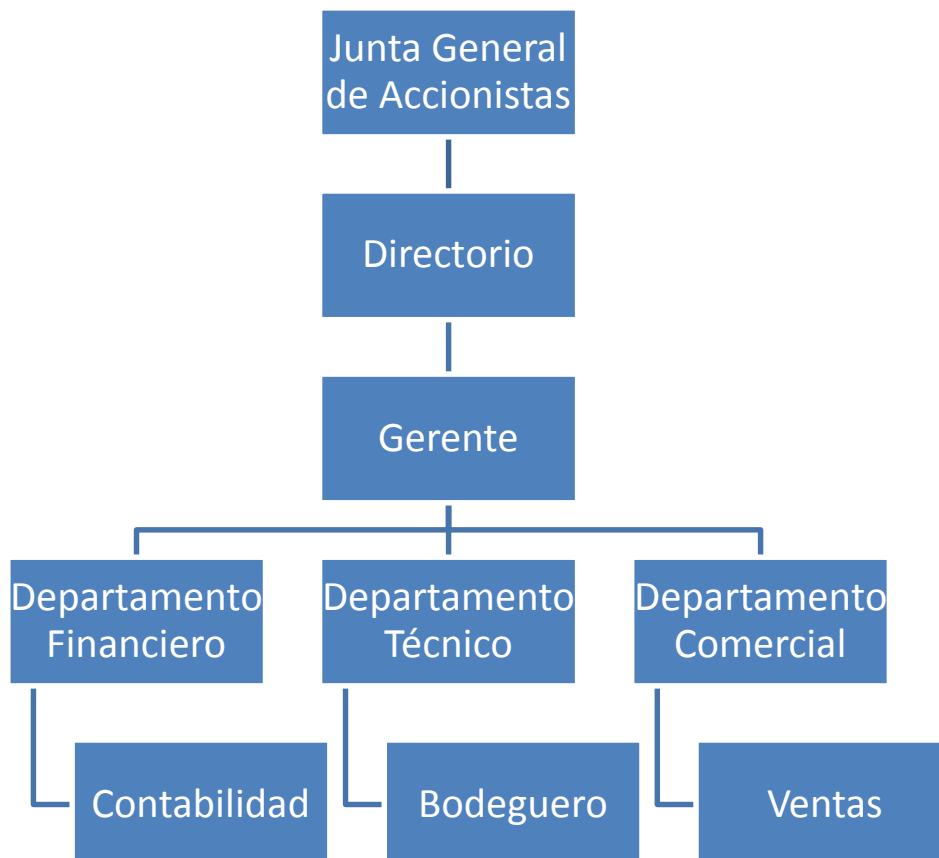


Gráfico 9. Organigrama Empresa Riosemi S.A

**Investigación directa**

**Elaboración Autora**

## **Gerente**

Deberá dirigir y liderar todas las acciones, decisiones y cambios generados internamente bajo las políticas y objetivos que el Directorio haya fijado para la empresa, además es el representante legal judicial y extrajudicial.

### **Responsabilidades**

- Definir objetivos empresariales.
- Diseñar políticas para las alianzas estratégicas.
- Estudiar diferentes alternativas de inversión y su modo de financiación.
- Mantener relaciones con entidades financieras.
- Liderar el equipo humano a su cargo.
- Evaluar productividad de la organización.
- Informar al Directorio sobre el funcionamiento de la empresa

### **Personal a su cargo**

- Secretaria-Contadora.
- Técnico
- Vendedor

### **Secretaria-Contadora**

La secretaria-contadora se encarga de todo el aspecto contable del proyecto, deberá dirigir las actividades de carácter financiero y contables de la empresa; definiendo los diferentes procesos, planificando las alternativas financieras, supervisando la contabilidad y el flujo de caja, además coordinará con el Agente de Aduana las importaciones de la semilla de tomate riñón entre otros.

### **Responsabilidades**

- Elaborar estudios financieros de diversos tipos: control de gastos, análisis de inversiones, presupuestos.

- Supervisar y controlar el cumplimiento de las metas presupuestarias, realizar la contabilidad general y de costos.
- Administrar los recursos financieros para alcanzar los objetivos de la compañía.
- Elaborar e interpretar los balances y cuentas de resultados informados al Gerente de la empresa.
- Coordinar con el Despachador de Aduana los trámites aduaneros para concluir con la el proceso de importación de las semillas.

### **Técnico**

La función de esta gerencia es sin duda alguna el motor del negocio, el Gerente Técnico se encargará de la logística del sistema, así como también del asesoramiento oportuno de los clientes.

### **Responsabilidades**

- Diseñar e implantar estrategias y políticas para optimizar el rendimiento de la semilla en la producción de tomate riñón.
- Optimizar los recursos humanos y financieros en el área operativa.
- Aplicar políticas de Seguridad e Higiene Industrial.
- Analizar las necesidades actuales y futuras de medios tecnológicos.
- Visitas periódicas durante todo el proceso de la producción del tomate a los clientes y la generación de estadísticas.
- Realizar reporte de rendimiento de la semilla al proveedor del exterior.

### **Personal a su cargo**

- Vendedor
- Bodeguero

### **Vendedor**

Será el encargado, de la promoción y distribución de la semilla distribuida por la empresa, en función de metas semanales, mensuales o anuales que se haya fijado previamente la administración de la empresa, metas que deberán ser

analizadas en reuniones periódicas en coordinación con el departamento técnico, de tal manera que poco a poco vayan creando nuevas estrategias para posicionar al producto y a la empresa en el mercado.

### **Responsabilidades**

- Diseñar e implantar en coordinación con el gerente técnico campañas publicitarias.
- Concretar alianzas estratégicas con empresas complementarias.
- Elaborar y controlar el plan de publicidad.
- Atender los pedidos de los clientes
- Visitar a clientes para verificar el correcto uso de la semilla

### **Bodeguero**

Será el encargado del control de los inventarios de la semilla de tomate riñón, llevando de manera adecuada los ingresos y salidas del producto, reportando a contabilidad junto con las notas de pedido para la respectiva facturación.

### **Requisitos del Gerente**

- Título en Ingeniería Comercial, o Economía.

Conocimientos necesarios:

- Administración estratégica
- Administración financiera
- Aspectos ambientales
- Manejo de Recursos Humanos
- Utilitarios

Actitudes y Habilidades:

- Iniciativa
- Liderazgo
- Buena comunicación Oral y escrita
- Honestidad
- Creatividad

- Innovador
- Puntual

### **Requisitos de la Secretaria-Contadora**

- Título de C.P.A.

Conocimientos necesarios:

- Conocimientos de contabilidad financiera y de costos, de mercadeo
- Importaciones
- Utilitarios

Actitudes y Habilidades:

- Liderazgo
- Buena comunicación oral y escrita
- Honesto
- Responsable

### **Requisitos del Técnico**

- Título en Ingeniería Agrónoma

Conocimientos necesarios:

- Logística integrada
- Higiene y Seguridad Industrial
- Utilitarios
- Distribución de planta

Actitudes y Habilidades:

- Líder
- Ingenioso
- Creativo
- Buena comunicación oral y escrita
- Buenas relaciones laborales
- Paciente
- Honesto

### **Requisitos del Vendedor**

- Título de Licenciado en Comunicación social

Conocimientos necesarios:

- Manejo de relaciones publicas
- Manejo del Marketing Mix
- Conocimiento en Publicidad
- Desarrollo de Investigaciones

Actitudes y Habilidades

- Líder
- Ingenioso
- Creativo

### **Requisitos del Bodeguero**

- Bachiller en ciencias de comercio y administración

Conocimientos necesarios:

- Conocimiento de control de inventarios
- Conocimiento de utilitarios

Actitudes y Habilidades

- Honesto
- Buena comunicación oral y escrita
- Capacidad para trabajar en equipo



## **6. Análisis Financiero**

### **6.1 Plan de inversiones, clasificación y fuentes de financiamiento**

#### **6.1.1 Introducción.**

El siguiente análisis financiero permitirá relacionar los resultados obtenidos en el estudio de mercado con la operación contable y financiera de la Empresa. El principal objetivo del presente análisis es determinar la pre factibilidad financiera del proyecto, identificar las necesidades de capital de trabajo, financiamiento, inversiones en activo fijo y demás elementos necesarios que permitan la operación y continuidad del negocio y la apropiada toma de decisiones por parte de los inversionistas interesados en el proyecto.

El objetivo del análisis financiero es demostrar de manera confiable, que el proyecto es viable o no, con la utilización de los recursos financieros existentes, lo que permitirá la toma de decisiones por parte de los inversionistas del proyecto.

#### **Presupuesto.**

Se entiende como presupuesto al cálculo anticipado de los ingresos y gastos de un proyecto, de cualquier tipo para un período determinado, que generalmente es de un año. Es un plan de acción con el propósito de cumplir una meta establecida, expresada en términos financieros, bajo ciertas condiciones previstas, La elaboración del presupuesto establece prioridades, así como también evalúa los resultados.

#### **Plan de Inversiones**

Se presentan cada uno de los presupuestos respecto a los activos fijos que se deben adquirir para la ejecución del proyecto. La inversión requerida para iniciar el proyecto asciende al valor de US\$44.081,00 dólares de los Estados Unidos de América, que se desglosa de la siguiente forma:

## Activos Fijos

Se conoce como activos fijos a los bienes de propiedad de la empresa, mismos que sirven para la ejecución del proyecto, como edificios, terrenos, muebles y enseres, equipos, etc., los activos fijos están sujetos a depreciaciones.

A continuación se presentan los activos que requiere la empresa Riosemi S.A. para iniciar las operaciones de importación y venta de semilla de tomate de riñón.

**TABLA 10**  
**ACTIVOS FIJOS**

DETALLE	CANTIDAD	P.UNITARIO	TOTAL	%
1. MUEBLES Y ENSERES Y EQUIPOS				
Escritorio Gerencia	1	300,00	300,00	5%
Escritorio Secretaria Contador	1	150,00	150,00	2%
Escritorio Gerencia técnica	1	250,00	250,00	4%
Escritorio Ventas	1	150,00	150,00	2%
Sillas Gerencia	1	120,00	120,00	2%
Sillas secretaria Contador	1	100,00	100,00	2%
Silla Gerencia Técnica	1	100,00	100,00	2%
Silla Directorio	5	50,00	250,00	4%
Sillas Atención al cliente	5	45,00	225,00	4%
Silla Ventas	1	45,00	45,00	1%
Mesa Directorio	1	400,00	400,00	6%
Archivadores Metálicos	2	150,00	300,00	5%
Computador escritorio	1	650,00	650,00	10%
Proyector	1	450,00	450,00	7%
Laptops	3	600,00	1.800,00	29%
impresoras multifunción	2	180,00	360,00	6%
Acondicionador de Aire 24000 btu	1	500,00	500,00	8%
Extintores de 20 libras	2	40,00	80,00	1%
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>			<b>6.230,00</b>	<b>100%</b>

Investigación directa  
Elaboración Autora

Como se puede observar, los activos fijos más representativos estimados en el plan de inversiones están relacionados con equipos de computación (52%) seguido de muebles y enseres (38%).

## Activos Diferidos

Los activos diferidos son las inversiones realizadas en la constitución y organización de la empresa, gastos necesarios para la puesta en marcha del proyecto, entre los que podemos citar los gastos de constitución y organización, gastos de investigación y desarrollo, entre otros. Los gastos diferidos están sujetos a amortizaciones. El valor de los activos diferidos para la empresa Riosemi S.A.US\$ 3.000,00, mismos que se indican en el cuadro siguiente.

**TABLA 11**  
**ACTIVOS DIFERIDOS**

<b>ACTIVO DIFERIDO</b>	<b>TOTAL</b>
Gastos de Constitución	2.000,00
Gastos de Capacitación	500,00
Gastos de Puesta en Marcha	500,00
<b>TOTAL GASTOS DIFERIDOS</b>	<b>3.000,00</b>

Investigación directa  
Elaboración Autora

## Capital de Trabajo

Desde el punto de vista contable, el capital de trabajo se define como la diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente, representa el capital adicional que se debe disponer para realizar las actividades del negocio, diferente al capital requerido para las inversiones en activos fijos y otros activos, es decir es el capital con el que se debe contar para iniciar el proyecto, lo que significa que hay que financiar la primera operación antes que ésta genere ingresos.

De los diferentes métodos para determinar el capital de trabajo, para este proyecto se ha utilizado el método contable. El capital de trabajo para la empresa Riosemi S.A.es de US\$ 34.851.06que se encuentra en el cuadro siguiente.

**TABLA 12**  
**CAPITAL DE TRABAJO INICIAL**

CONCEPTO	GASTO ANUAL	GASTO MENSUAL
Importación de Semillas	<b>314.277,98</b>	<b>26.189,83</b>
<b>Sueldos</b>	<b>84.794,72</b>	<b>7.066,23</b>
Presidente	-	
Directorio	2.000,00	
Gerente	40.374,00	
Secretaria Contadora	7.569,00	
Gerente Técnico	22.027,00	
Bodeguero	7.569,00	
Vendedor	5.255,72	
<b>Suministros y Servicio</b>	<b>19.140,00</b>	<b>1.595,00</b>
Energía Eléctrica	700,00	
Agua Potable	500,00	
Arrendamientos	9.000,00	
Publicidad	2.400,00	
Promoción	2.500,00	
Días de Campo	2.400,00	
Combustibles	1.040,00	
Útiles de Oficina y Limpieza	600,00	
<b>TOTAL</b>	<b>418.212,70</b>	<b>34.851,06</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>		<b>34.851,06</b>

Investigación directa  
Elaboración Autora

(a) Este rubro corresponde a la necesidad de capital de trabajo para la importación del primer lote de semillas de tomate riñón (equivalente a 567 fundas de semillas). La estimación de este monto se encuentra detallada a continuación:

Importación de semillas de tomate riñón

**TABLA 13**  
**IMPORTACION DE SEMILLAS DE TOMATE RIÑÓN**

DETALLE	CANTIDAD (fundas)	C.UNITARIO	TOTAL
Semilla de tomate riñón	6.800,00	46,22	314.277,98
<b>TOTAL SEMILLA TOMATE RIÑÓN</b>	<b>6.800,00</b>		<b>314.277,98</b>

Investigación directa  
Elaboración Autora

El costo unitario de las semillas de tomate riñón considera el costo de adquisición del producto en aduana (en base al término internacionales de comercio CIF, que incluye el costo de adquisición desde origen más fletes y seguro) y demás costos incurridos para la nacionalización de las semillas.

#### Otros componentes del capital de trabajo

Adicionalmente, se incluye dentro del capital de trabajo los costos relacionados a sueldos y salarios, así como los suministros a incurrirse en el primer mes de operación.

### 6.2 Calendario de inversiones

Se refiere a las fechas en las que se deben realizar las inversiones, esto es la compra de los activos que servirán para la ejecución del proyecto de manera normal.

**TABLA 14  
CRONOGRAMA DE INVERSIONES**

DETALLE	VALOR				
		-1	0	1	2
<b>a) INVERSION FIJA</b>					
Activos fijos	6.230,00		6.230,00		
<b>TOTAL</b>	<b>6.230,00</b>	-	<b>6.230,00</b>	-	-
<b>ACTIVO DIFERIDO</b>					
Gastos de Constitución	2.000,00	2.000,00			
Gastos de Capacitación	500,00	500,00			
Gastos de Puesta en Marcha	500,00	500,00			
<b>TOTAL</b>	<b>3.000,00</b>	<b>3.000,00</b>	-	-	-
<b>TOTAL INV. FIJA Y DIFERIDA</b>	<b>9.230,00</b>	<b>3.000,00</b>	<b>6.230,00</b>	-	-
<b>b) CAPITAL DE TRABAJO</b>					
Caja y Bancos	34.851,06		34.851,06	34.851,06	34.851,06
<b>TOTAL CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>34.851,06</b>	-	<b>34.851,06</b>	<b>34.851,06</b>	<b>34.851,06</b>
<b>TOTAL (IF + CT)</b>	<b>44.081,06</b>	<b>3.000,00</b>	<b>41.081,06</b>	<b>34.851,06</b>	<b>34.851,06</b>

Investigación directa  
Elaboración Autora

## Depreciaciones y amortizaciones

Para este proyecto, la depreciación se considera como la parte de los activos fijos que se cargará a resultados, esta depreciación corresponde a la disminución del valor de los activos fijos, debido al uso, paso del tiempo o por obsolescencia. Aplicaremos el método de línea recta en función de la vida útil determinada para cada uno de los activos fijos de acuerdo a las disposiciones legales vigentes.

En tanto que las amortizaciones son valores fijos que corresponden al cargo a gastos por los activos diferidos, el período durante el cual se amortizarán está en función a lo determinado en la Ley de Régimen Tributario Interno.

**TABLA 15**  
**DEPRECIACION DE ACTIVOS**

<b>ACTIVO</b>	<b>VIDA UTIL (años)</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Edificios	20	5%
Maquinaria	10	10%
Vehículos	5	20%
Muebles de Oficina	10	10%
Equipo de Oficina	10	10%
Equipos de Computación	3	33,33%

**Fuente: SRI**  
**Elaboración Autora**

En base a lo expuesto anteriormente, se presenta a continuación el costo histórico de adquisición de los diferentes activos fijos, la depreciación y los años de vida útil:

**TABLA 16  
DEPRECIACION DE ACTIVOS FIJOS**

<b>DETALLE</b>	<b>VALOR</b>	<b>VIDA UTIL</b>	<b>DEPRECC. ANUAL</b>
<b>MUEBLES Y ENSERES Y EQUIPOS</b>			
Escritorio Gerencia	300,00	10	30,00
Escritorio Secretaria Contador	150,00	10	15,00
Escritorio Gerencia técnica	250,00	10	25,00
Escritorio Ventas	150,00	10	15,00
Sillas Gerencia	120,00	10	12,00
Sillas secretaria Contado	100,00	10	10,00
Silla Gerencia Técnica	100,00	10	10,00
Silla Directorio	250,00	10	25,00
Sillas Atención al cliente	225,00	10	22,50
Silla Ventas	45,00	10	4,50
Mesa Directorio	400,00	10	40,00
Archivadores Metálicos	300,00	10	30,00
Computador escritorio	650,00	3	216,65
Proyector	450,00	3	149,99
Laptops	1.800,00	3	599,94
impresoras multifunción	360,00	3	119,99
Acondicionador de Aire 24000 btu	500,00	10	50,00
Extintores de 20 libras	80,00	10	8,00
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>6.230,00</b>		<b>1.383,56</b>

Investigación directa  
Elaboración Autora

### **6.3 Ingresos proyectados**

#### **Presupuesto de Ingresos**

El presupuesto de ingresos está en función de las unidades vendidas, en tanto que el precio utilizado es el determinado con anterioridad, esto es US\$ 85,00 por sobre de mil unidades de semilla de tomate de riñón, a lo que se considera el descuento en función del plan de comercialización como se presenta a continuación:

**TABLA 17  
PRECIO DE VENTA DE LA SEMILLA**

<b>DETALLE</b>	<b>PRECIO UNITARIO US\$</b>	<b>% DESCUENTO</b>	<b>PRECIO UNITARIO NETO US\$</b>	<b>% VENTAS</b>
Distribuidor Zonal	85	26,0%	62,90	20%
Pilonero Grande	85	15,0%	72,25	60%
Almacén	85	12,5%	74,38	10%
Pilonero Pequeño	85	10,0%	76,50	10%
<b>Precio unitario ponderado</b>			<b>71,02</b>	<b>100%</b>

Investigación directa  
Elaboración Autora

Se estimó que el precio de ventas unitario ponderado asciende a US\$ 71.02, considerando que la concentración de las ventas y el porcentaje de descuento a ofrecerse se encuentra ubicado en el cliente Pilonero Grande. El resultado obtenido fue el utilizado para proyectar los ingresos a ser percibidos por la comercialización de las semillas de tomate riñón para los próximos cinco años.

En función al estudio realizado en el campo, el crecimiento poblacional, se consideró un crecimiento anual en las ventas del 5,0%, y que afectará únicamente a las cantidades a comercializarse en los períodos proyectados.

**TABLA 18  
PRESUPUESTO DE INGRESOS**

<b>AÑOS</b>	<b>CANTIDAD FUNDAS</b>	<b>PRECIO</b>	<b>INGRESO</b>
1	6.800,00	71,02	482.919,00
2	7.140,00	71,02	507.064,95
3	7.497,00	71,02	532.418,20
4	7.871,85	71,02	559.039,11
5	8.265,44	71,02	586.991,06

Investigación directa  
Elaboración Autora



## Presupuesto de Egresos

Para calcular el presupuesto de egresos, se consideran los volúmenes de semillas a importar, en función del cronograma de importaciones, los gastos que se realizarán para la ejecución y operación del proyecto, estos resultados servirán de base para la elaboración de los estados financieros proyectados, así como para el flujo de caja.

**TABLA 19**  
**PRESUPUESTO DE EGRESOS**

DETALLE	1	2	3	4	5
<b>COSTO VARIABLE</b>					
IMPORTACIONES	314.277,98	329.991,88	346.491,47	363.816,05	382.006,85
<b>COSTO FIJO</b>					
ARRIENDO	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00
SERVICIOS BASICOS	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
<b>PERSONAL</b>	<b>84.794,72</b>	<b>89.034,46</b>	<b>93.486,18</b>	<b>98.160,49</b>	<b>103.068,51</b>
DIRECTORIO	2.000,00	2.100,00	2.205,00	2.315,25	2.431,01
PRESIDENTE	-	-	-	-	-
GERENTE	40.374,00	42.392,70	44.512,34	46.737,95	49.074,85
TECNICO	22.027,00	23.128,35	24.284,77	25.499,01	26.773,96
SECRETARIA- CONTADOR	7.569,00	7.947,45	8.344,82	8.762,06	9.200,17
BODEGUERO	7.569,00	7.947,45	8.344,82	8.762,06	9.200,17
VENDEDOR	5.255,72	5.518,51	5.794,43	6.084,15	6.388,36
PUBLICIDAD	2.400,00	2.520,00	2.646,00	2.778,30	2.917,22
PROMOCION	2.500,00	2.625,00	2.756,25	2.894,06	3.038,77
DIAS DE CAMPO	2.400,00	2.520,00	2.646,00	2.778,30	2.917,22
COMBUSTIBLES	1.040,00	1.092,00	1.146,60	1.203,93	1.264,13
UTILES DE OFICINA	600,00	630,00	661,50	694,58	729,30
COSTO FINANCIERO	6.419,79	4.607,15	2.794,50	981,85	981,85
<b>TOTAL COSTO FIJO</b>	<b>110.354,51</b>	<b>113.228,60</b>	<b>116.337,03</b>	<b>119.691,51</b>	<b>125.116,99</b>
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	1.983,56	1.983,56	1.983,56	1.983,56	1.983,56
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>426.616,05</b>	<b>445.204,04</b>	<b>464.812,06</b>	<b>485.491,11</b>	<b>509.107,40</b>

Investigación directa  
Elaboración Autora

En el presupuesto de egresos se observa que el rubro de mayor peso es el costo de personal, el costo financiero está en función del préstamo para capital de

trabajo al 18 % de interés anual por el período de 4 años como se observa en la tabla siguiente.

**TABLA 20  
AMORTIZACION DEL CREDITO**

<b>PERIODOS</b>	<b>CAPITAL</b>	<b>AMORTIZACION</b>	<b>INTERESES</b>	<b>CUOTA</b>	<b>SALDO</b>
<b>AÑOS</b>	<b>INICIAL</b>				<b>CAPITAL</b>
1	43.281,06	10.820,26	6.897,92	17.718,18	32.460,79
2	32.460,79	10.820,26	4.950,27	15.770,54	21.640,53
3	21.640,53	10.820,26	3.002,62	13.822,89	10.820,26
4	10.820,26	10.820,26	1.054,98	11.875,24	-
<b>TOTALES</b>		<b>43.281,06</b>	<b>15.905,79</b>	<b>59.186,85</b>	

Investigación directa  
Elaboración Autora

### **Estructura de Financiamiento**

El proyecto se financia con el 9 % como capital de los accionistas de Riosemi S.A. y el 91 % restante, mediante un crédito que será gestionado mediante el Sistema Financiero privado o a través de la Corporación Financiera Nacional o el Banco de Fomento, instituciones que tienen planes de financiamiento para el sector agrícola.

A continuación se detalla la estructura de deuda sobre capital de la empresa para poder emprender con el proyecto:

**TABLA 21  
ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO**

<b>FUENTE</b>	<b>VALOR</b>	<b>ESTRC</b>	<b>COSTO</b>
PROPIO	3.800,00	9%	27%
FINANCIAMIENTO	40.281,06	91%	18,00%
<b>TOTAL</b>	<b>44.081,06</b>	<b>100%</b>	

Investigación directa  
Elaboración Autora

#### 6.4 Flujo de caja proyectado

El estado de flujo de caja es el estado financiero que presenta las entradas y salidas de efectivo en un período determinado y permite identificar problemas de liquidez, utilización del efectivo en inversiones, entre otros. El estado de flujo de efectivo proyectado de la empresa se presenta a continuación:

**TABLA 22  
FLUJO DE CAJA**

<b>DETALLE</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
FLUJO DE CAJA OPERATIVO						
INGRESO POR COBROS		402.432,50	503.040,63	528.192,66	554.602,29	582.332,40
EGRESOS						
COSTO VARIABLES		261.898,32	327.372,90	343.741,54	360.928,62	378.975,05
COSTOS FIJOS		110.354,51	115.872,24	121.665,85	127.749,14	134.136,60
TRABAJADORES			7.482,47	8.191,52	8.922,42	9.676,28
IMPUESTO A LA RENTA			9.328,15	10.212,09	11.123,29	12.063,09
<b>TOTAL EGRESOS OPERATIVOS</b>		<b>372.252,83</b>	<b>460.055,76</b>	<b>483.811,00</b>	<b>508.723,47</b>	<b>534.851,02</b>
<b>FLUJO NETO OPERATIVO</b>		<b>30.179,67</b>	<b>42.984,87</b>	<b>44.381,65</b>	<b>45.878,82</b>	<b>47.481,39</b>
FLUJO DE INVERSIONES						
ADQUISICION DE ACTIVOS	9.230,00					
<b>FLUJO NETO DE INVERSIONES</b>	<b>9.230,00</b>					
FLUJO FINANCIERO						
PRESTAMO	40.281,06					
APORTE PROPIO	3.800,00					
ABONO DEUDA		10.070,26	10.070,26	10.070,26	10.070,26	
PAGODE INTERES		6.419,79	4.607,15	2.794,50	981,85	
<b>FLUJO NETO FINANCIERO</b>	<b>44.081,06</b>	<b>(16.490,06)</b>	<b>(14.677,41)</b>	<b>(12.864,76)</b>	<b>(11.052,12)</b>	<b>-</b>
FLUJO GENERADO	34.851,06	13.689,61	28.307,46	31.516,89	34.826,70	47.481,39
SALDO INICIAL DE CAJA	-	34.851,06	48.540,67	76.848,13	108.365,01	143.191,72
<b>SALDO FINAL</b>	<b>34.851,06</b>	<b>48.540,67</b>	<b>76.848,13</b>	<b>108.365,01</b>	<b>143.191,72</b>	<b>190.673,10</b>

Investigación directa  
Elaboración Autora

## Tasa de descuento

La tasa de descuento es una medida financiera que se aplica para determinar el valor actual de flujos futuros. También es conocido como el costo de oportunidad que se incurre para poder aplicarlos en proyectos que generen flujos en un período de tiempo determinado. Para poder determinar el valor presente de los flujos que generará Riosemi S.A. por la importación y comercialización de la semilla de tomate riñón, se procedió a estimar una tasa de descuento que considera el riesgo sistemático de emprender un proyecto en el sector agrícola, riesgo país, tasa de interés del sistema bancario en el país para ofrecer líneas de crédito, entre otros. A continuación se presenta como se estimó la tasa de descuento a aplicarse al proyecto:

**TABLA 23**  
**ESTIMACION DE LA TASA DE DESCUENTO**

TLR	2%
BETA	2
TM	12%
TASA REQUERIDA	22%
TASA PASIVA BANCO CENTRAL	5%
<b>TASA DE DESCUENTO</b>	<b>27%</b>

Investigación directa  
Elaboración Autora

## 6.5 Proyecciones de estados de resultados

### Balance General

El balance general es un estado financiero que refleja la situación de una empresa en un momento determinado y contiene los valores que dispone la empresa (activos), sus obligaciones (pasivo) y los aportes de los accionistas más las utilidades no distribuidas (patrimonio).

A fin de poder determinar la posición financiera de la empresa Riosemi S.A., se presenta a continuación el balance general para los próximos cinco años:

**TABLA 24  
BALANCE GENERAL**

<b>DETALLE</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>ACTIVO</b>						
CAJA Y BANCOS	34.851,06	48.540,67	76.848,13	108.365,01	143.191,72	190.673,10
CAPITAL DE TRABAJO						
CUENTAS POR COBRAR		80.486,50	84.510,83	88.736,37	93.173,18	97.831,84
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>34.851,06</b>	<b>129.027,17</b>	<b>161.358,95</b>	<b>197.101,38</b>	<b>236.364,90</b>	<b>288.504,95</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>						
EQUIPOS	9.230,00	9.230,00	9.230,00	9.230,00	9.230,00	9.230,00
DEPRECIACION		1.983,56	3.967,12	5.950,67	7.934,23	9.917,79
<b>ACTIVO FIJO NETO</b>	<b>9.230,00</b>	<b>7.246,44</b>	<b>5.262,88</b>	<b>3.279,33</b>	<b>1.295,77</b>	<b>(687,79)</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>44.081,06</b>	<b>136.273,61</b>	<b>166.621,83</b>	<b>200.380,71</b>	<b>237.660,67</b>	<b>287.817,16</b>
<b>PASIVO</b>						
DOCUMENTO POR PAGAR		52.379,66	54.998,65	57.748,58	60.636,01	63.667,81
TRABAJADORES		7.482,47	8.191,52	8.922,42	9.676,28	10.329,61
IMPUESTO A LARENTA		9.328,15	10.212,09	11.123,29	12.063,09	12.877,58
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>		<b>69.190,29</b>	<b>73.402,26</b>	<b>77.794,29</b>	<b>82.375,37</b>	<b>86.874,99</b>
DEUDA LARGO PLAZO	40.281,06	30.210,79	20.140,53	10.070,26	-	-
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>40.281,06</b>	<b>99.401,08</b>	<b>93.542,79</b>	<b>87.864,55</b>	<b>82.375,37</b>	<b>86.874,99</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
<b>CAPITAL</b>	<b>3.800,00</b>	<b>3.800,00</b>	<b>3.800,00</b>	<b>3.800,00</b>	<b>3.800,00</b>	<b>3.800,00</b>
RESULTADO DEL EJERCICIO		33.072,53	36.206,51	39.437,11	42.769,14	45.656,87
UTILIDAD RETENIDA			33.072,53	69.279,05	108.716,15	151.485,29
<b>PATRIMONIO</b>	<b>3.800,00</b>	<b>36.872,53</b>	<b>73.079,05</b>	<b>112.516,15</b>	<b>155.285,29</b>	<b>200.942,16</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>44.081,06</b>	<b>136.273,61</b>	<b>166.621,83</b>	<b>200.380,71</b>	<b>237.660,67</b>	<b>287.817,16</b>

Investigación directa  
Elaboración Autora

Se puede observar que la compañía genera la suficiente liquidez para poder cancelar las obligaciones mantenidas con las instituciones financieras y acumula efectivo por la no repartición de utilidades a los accionistas.

## Estado de Resultados

El estado de resultados es un estado financiero que muestra de forma ordenada y detallada como la empresa generó ganancias o pérdidas (resultado del ejercicio) durante un periodo determinado.

En base a los supuestos utilizados para proyectar los ingresos y egresos descritos en párrafos anteriores, se presenta a continuación el estado de resultados proyectados de la empresa Riosemi S.A.

**TABLA 25**  
**ESTADO DE RESULTADO**

DETALLE	1	2	3	4	5
<b>VENTAS</b>					
CANTIDAD SOBRE	6.800,00	7.140,00	7.497,00	7.871,85	8.265,44
PRECIO	71,02	71,02	71,02	71,02	71,02
<b>TOTAL INGRESO</b>	<b>482.919,00</b>	<b>507.064,95</b>	<b>532.418,20</b>	<b>559.039,11</b>	<b>586.991,06</b>
<b>EGRESOS</b>					
COSTO VARIABLE	46,22	46,22	46,22	46,22	46,22
TOTAL COSTO VARIABLE	314.277,98	329.991,88	346.491,47	363.816,05	382.006,85
<b>MARGEN DE CONTRIBUCIO</b>	<b>168.641,02</b>	<b>177.073,07</b>	<b>185.926,72</b>	<b>195.223,06</b>	<b>204.984,21</b>
COSTOS FIJOS	110.354,51	115.872,24	121.665,85	127.749,14	134.136,60
DEPRECIACION Y AMORTIZACION	1.983,56	1.983,56	1.983,56	1.983,56	1.983,56
UTILIDAD OPERATIVA	56.302,95	59.217,27	62.277,32	65.490,36	68.864,05
GASTOS FINANCIEROS	6.419,79	4.607,15	2.794,50	981,85	-
UTILIDAD ANTES DE PT E IR	49.883,15	54.610,13	59.482,82	64.508,51	68.864,05
15% TRABAJADORES	7.482,47	8.191,52	8.922,42	9.676,28	10.329,61
UTILIDAD ANTES DE IR	42.400,68	46.418,61	50.560,39	54.832,23	58.534,45
IMPUESTO A LA RENTA	9.328,15	10.212,09	11.123,29	12.063,09	12.877,58
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>33.072,53</b>	<b>36.206,51</b>	<b>39.437,11</b>	<b>42.769,14</b>	<b>45.656,87</b>

Investigación directa  
Elaboración Autora

## 6.6 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio es un indicador financiero que permite determinar el momento en el cual los ingresos cubrirán la totalidad de los gastos, en el caso del proyecto es el punto en el que las ventas cubren los costos, muestra también la magnitud de las utilidades o pérdidas del proyecto cuando las ventas exceden o caen por debajo del punto de equilibrio. Permite analizar que cualquier incremento de las ventas por sobre el punto, generarán utilidades, y por el contrario cualquier disminución por debajo del punto, generarán pérdidas, permite analizar la estructura de costos fijos, variables y las ventas.

Permite diseñar estrategias que lleven a mantenerse siempre por encima de él, lo más alejado posible, es el lugar donde se obtiene mayor proporción de utilidades.

Para determinar el punto de equilibrio se debe analizar y obtener los costos fijos y los costos variables del proyecto.

Costos fijos son aquellos que no cambian en proporción directa a las ventas, se mantienen constantes a cualquier nivel de ventas.

Costos Variables son aquellos que aumentan o disminuyen en proporción directa al volumen de ventas.

Ventas Totales son los ingresos recibidos por la venta del producto.

$$PE = \frac{CF}{1 - \left(\frac{CV}{IT}\right)}$$

PE= Punto de Equilibrio

CF= Costo Fijo

CV= Costo Variable

IT= Ingresos Totales

**TABLA 26  
PUNTO DE EQUILIBRIO**

<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
COSTOS FIJOS	110.354,51	113.228,60	116.337,03	119.691,51	125.116,99
COSTOS VARIABLES	314.277,98	329.991,88	346.491,47	363.816,05	382.006,85
TOTAL COSTOS	424.632,49	443.220,48	462.828,50	483.507,55	507.123,84
VENTAS TOTALES	482.919,00	507.064,95	532.418,20	559.039,11	586.991,06
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>	<b>316.010,25</b>	<b>324.240,47</b>	<b>333.141,73</b>	<b>342.747,59</b>	<b>358.283,95</b>
CANTIDAD SOBRES ANUALES	4.449,75	4.565,64	4.690,98	4.826,24	5.045,01
SOBRES MENSUALES	370,81	380,47	390,92	402,19	420,42

Investigación directa  
Elaboración Autora

### 6.7 Rentabilidad del proyecto

**TABLA 27  
TASA INTERNA DE RETORNO DEL PROYECTO**

<b>RUBROS</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>FLUJO OPERATIVO</b>	(44.081,06)	13.689,61	28.307,46	31.516,89	34.826,70	47.481,39
		13.689,61	28.307,46	31.516,89	34.826,70	47.481,39
	(44.081,06)	(30.391,45)	(2.083,99)	29.432,90	64.259,60	111.740,99

<b>Indice Rentabilidad</b>	62%
<b>TIR</b>	50%
<b>VAN</b>	27.394,08

<b>PAYBACK</b>	2,07
----------------	------

Investigación directa  
Elaboración Autora

### 6.7 Análisis de sensibilidad

#### ESCENARIO CONSERVADOR

Para analizar este escenario, hemos considerado como variable las ventas de la semilla, considerando que las ventas de sobres de semilla, sean solamente de 6.300 anuales, el incremento anual tanto de las ventas como de los gastos se mantiene en el 5 % anual.



**TABLA 28**  
**BALANCE GENERAL**  
**ESCENARIO CONSERVADOR**

DETALLE	0	1	2	3	4	5
<b>ACTIVO</b>						
CAJA Y BANCOS	32.925,34	37.376,81	57.763,43	80.876,07	106.793,82	144.397,48
CAPITAL DE TRABAJO						
CUENTAS POR COBRAR		74.568,38	78.296,79	82.211,63	86.322,22	90.638,33
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>32.925,34</b>	<b>111.945,18</b>	<b>136.060,22</b>	<b>163.087,70</b>	<b>193.116,04</b>	<b>235.035,81</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>						
EQUIPOS	9.230,00	9.230,00	9.230,00	9.230,00	9.230,00	9.230,00
DEPRECIACION		1.983,56	3.967,12	5.950,67	7.934,23	9.917,79
<b>ACTIVO FIJO NETO</b>	<b>9.230,00</b>	<b>7.246,44</b>	<b>5.262,88</b>	<b>3.279,33</b>	<b>1.295,77</b>	<b>(687,79)</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>42.155,34</b>	<b>119.191,62</b>	<b>141.323,10</b>	<b>166.367,03</b>	<b>194.411,81</b>	<b>234.348,02</b>
<b>PASIVO</b>						
DOCUMENTO POR PAGAR		48.528,22	50.954,63	53.502,36	56.177,48	58.986,35
TRABAJADORES		5.714,54	6.319,88	6.942,56	7.583,41	8.124,71
IMPUESTO A LARENTA		7.124,12	7.878,79	8.655,05	9.453,99	10.128,81
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>		<b>61.366,87</b>	<b>65.153,30</b>	<b>69.099,97</b>	<b>73.214,88</b>	<b>77.239,87</b>
DEUDA LARGO PLAZO	38.355,34	28.766,50	19.177,67	9.588,83	-	-
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>38.355,34</b>	<b>90.133,38</b>	<b>84.330,97</b>	<b>78.688,80</b>	<b>73.214,88</b>	<b>77.239,87</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
<b>CAPITAL</b>	3.800,00	3.800,00	3.800,00	3.800,00	3.800,00	3.800,00
RESULTADO DEL EJERCICIO		25.258,25	27.933,89	30.686,09	33.518,69	35.911,22
UTILIDAD RETENIDA			25.258,25	53.192,14	83.878,23	117.396,92
<b>PATRIMONIO</b>	<b>3.800,00</b>	<b>29.058,25</b>	<b>56.992,14</b>	<b>87.678,23</b>	<b>121.196,92</b>	<b>157.108,15</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>42.155,34</b>	<b>119.191,62</b>	<b>141.323,10</b>	<b>166.367,03</b>	<b>194.411,81</b>	<b>234.348,02</b>

Investigación directa  
Elaboración Autora

Al igual que en el caso real, se observa que la compañía genera la suficiente liquidez para poder cancelar las obligaciones mantenidas con las instituciones financieras, acumulando efectivo por la no repartición de utilidades a los accionistas.

**TABLA 29**  
**ESTADO DE RESULTADOS**  
**ESCENARIO CONSERVADOR**

<b>DETALLE</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>VENTAS</b>					
CANTIDAD SOBRE	6.300,00	6.615,00	6.945,75	7.293,04	7.657,69
PRECIO	71,02	71,02	71,02	71,02	71,02
<b>TOTAL INGRESO</b>	<b>447.410,25</b>	<b>469.780,76</b>	<b>493.269,80</b>	<b>517.933,29</b>	<b>543.829,96</b>
<b>EGRESOS</b>					
COSTO VARIABLE	46,22	46,22	46,22	46,22	46,22
TOTAL COSTO VARIABLE	291.169,31	305.727,77	321.014,16	337.064,87	353.918,11
<b>MARGEN DE CONTRIBUCIO</b>	<b>156.240,95</b>	<b>164.052,99</b>	<b>172.255,64</b>	<b>180.868,42</b>	<b>189.911,85</b>
COSTOS FIJOS	110.047,60	115.549,98	121.327,48	127.393,85	133.763,55
DEPRECIACION Y AMORTIZACION	1.983,56	1.983,56	1.983,56	1.983,56	1.983,56
UTILIDAD OPERATIVA	44.209,79	46.519,45	48.944,60	51.491,01	54.164,74
GASTOS FINANCIEROS	6.112,88	4.386,89	2.660,90	934,91	-
UTILIDAD ANTES DE PT E IR	38.096,90	42.132,56	46.283,70	50.556,10	54.164,74
15% TRABAJADORES	5.714,54	6.319,88	6.942,56	7.583,41	8.124,71
UTILIDAD ANTES DE IR	32.382,37	35.812,68	39.341,15	42.972,68	46.040,03
IMPUESTO A LA RENTA	7.124,12	7.878,79	8.655,05	9.453,99	10.128,81
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>25.258,25</b>	<b>27.933,89</b>	<b>30.686,09</b>	<b>33.518,69</b>	<b>35.911,22</b>

**Investigación directa**  
**Elaboración Autora**

En este caso los gastos son los mismos que en el caso real, pero las ventas disminuyen, lo que representa que la utilidad disminuye, pero no de manera muy significativa. El cargo de los gastos financieros a resultados es ligeramente inferior al caso real, puesto que al disminuir las cantidades vendidas, las importaciones disminuyen, por tanto el capital de trabajo es ligeramente inferior, y por tanto el financiamiento.

**TABLA 30**  
**FLUJO DE CAJA**  
**ESCENARIO CONSERVADOR**

<b>DETALLE</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
FLUJO DE CAJA OPERATIVO						
INGRESO POR COBROS		372.841,88	466.052,34	489.354,96	513.822,71	539.513,84
EGRESOS						
COSTO VARIABLES		242.641,09	303.301,36	318.466,43	334.389,75	351.109,24
COSTOS FIJOS		110.047,60	115.549,98	121.327,48	127.393,85	133.763,55
TRABAJADORES			5.714,54	6.319,88	6.942,56	7.583,41
IMPUESTO A LA RENTA			7.124,12	7.878,79	8.655,05	9.453,99
<b>TOTAL EGRESOS OPERATIVOS</b>		<b>352.688,69</b>	<b>431.690,00</b>	<b>453.992,58</b>	<b>477.381,21</b>	<b>501.910,19</b>
<b>FLUJO NETO OPERATIVO</b>		<b>20.153,19</b>	<b>34.362,35</b>	<b>35.362,38</b>	<b>36.441,50</b>	<b>37.603,66</b>
FLUJO DE INVERSIONES						
ADQUISICION DE ACTIVOS	9.230,00					
<b>FLUJO NETO DE INVERSIONES</b>	<b>9.230,00</b>					
FLUJO FINANCIERO						
PRESTAMO	38.355,34					
APORTE PROPIO	3.800,00					
ABONO DEUDA		9.588,83	9.588,83	9.588,83	9.588,83	
PAGODE INTERES		6.112,88	4.386,89	2.660,90	934,91	
<b>FLUJO NETO FINANCIERO</b>	<b>42.155,34</b>	<b>(15.701,72)</b>	<b>(13.975,73)</b>	<b>(12.249,74)</b>	<b>(10.523,75)</b>	<b>-</b>
FLUJO GENERADO	32.925,34	4.451,47	20.386,62	23.112,64	25.917,75	37.603,66
SALDO INICIAL DE CAJA	-	32.925,34	37.376,81	57.763,43	80.876,07	106.793,82
<b>SALDO FINAL</b>	<b>32.925,34</b>	<b>37.376,81</b>	<b>57.763,43</b>	<b>80.876,07</b>	<b>106.793,82</b>	<b>144.397,48</b>

**Investigación directa**  
**Elaboración Autora**

En cuanto al flujo de caja el proyecto genera los fondos suficientes para el pago tanto a proveedores, cubrir los costos y cancelar las obligaciones financieras contraídas.

**TABLA 31**  
**PUNTO DE EQUILIBRIO**  
**ESCENARIO CONSERVADOR**

<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
COSTOS FIJOS	110.047,60	113.008,35	116.203,43	119.644,57	125.070,05
COSTOS VARIABLES	291.169,31	305.727,77	321.014,16	337.064,87	353.918,11
TOTAL COSTOS	401.216,91	418.736,12	437.217,59	456.709,43	478.988,16
VENTAS TOTALES	447.410,25	469.780,76	493.269,80	517.933,29	543.829,96
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>	<b>315.131,38</b>	<b>323.609,75</b>	<b>332.759,16</b>	<b>342.613,17</b>	<b>358.149,54</b>
CANTIDAD SOBRES ANUALES	4.437,38	4.556,76	4.685,59	4.824,35	5.043,12
SOBRES MENSUALES	369,78	379,73	390,47	402,03	420,26

Investigación directa  
Elaboración Autora

El punto de equilibrio del proyecto en este caso es exactamente igual al caso anterior en lo que respecta a unidades vendidas, esto se debe a que si bien es cierto que las ventas de sobres disminuyen, pero los costos fijos son los mismos.

**TABLA 32**  
**TASA INTERNA DE RETORNO DEL PROYECTO**  
**ESCENARIO CONSERVADOR**

<b>RUBROS</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>FLUJO OPERATIVO</b>	(42.155,34)	4.451,47	20.386,62	23.112,64	25.917,75	37.603,66
		4.451,47	20.386,62	23.112,64	25.917,75	37.603,66
	(42.155,34)	(37.703,86)	(17.317,24)	5.795,40	31.713,15	69.316,81

<b>Índice Rentabilidad</b>	16%
<b>TIR</b>	33%
<b>VAN</b>	6.617,49
<b>PAYBACK</b>	2,75

Investigación directa  
Elaboración Autora

### ESCENARIO OPTIMISTA

Para la elaboración de este escenario se ha considerado que las ventas para el primer año sean de 7.100 sobres, con incrementos anuales del 5 % tanto en ventas como en gastos, con lo que se obtienen los siguientes resultados:

**TABLA 33**  
**BALANCE GENERAL**  
**ESCENARIO OPTIMISTA**

DETALLE	0	1	2	3	4	5
<b>ACTIVO</b>						
CAJA Y BANCOS	36.006,49	55.238,99	88.298,95	124.858,38	165.030,45	218.438,48
CAPITAL DE TRABAJO						
CUENTAS POR COBRAR		84.037,38	88.239,24	92.651,21	97.283,77	102.147,95
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>36.006,49</b>	<b>139.276,36</b>	<b>176.538,19</b>	<b>217.509,59</b>	<b>262.314,22</b>	<b>320.586,43</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>						
EQUIPOS	9.230,00	9.230,00	9.230,00	9.230,00	9.230,00	9.230,00
DEPRECIACION		1.983,56	3.967,12	5.950,67	7.934,23	9.917,79
<b>ACTIVO FIJO NETO</b>	<b>9.230,00</b>	<b>7.246,44</b>	<b>5.262,88</b>	<b>3.279,33</b>	<b>1.295,77</b>	<b>(687,79)</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>45.236,49</b>	<b>146.522,81</b>	<b>181.801,07</b>	<b>220.788,91</b>	<b>263.609,99</b>	<b>319.898,64</b>
<b>PASIVO</b>						
DOCUMENTO POR PAGAR		54.690,53	57.425,06	60.296,31	63.311,13	66.476,68
TRABAJADORES		8.543,24	9.314,50	10.110,34	10.931,99	11.652,55
IMPUESTO A LARENTA		10.650,57	11.612,08	12.604,23	13.628,55	14.526,84
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>		<b>73.884,33</b>	<b>78.351,63</b>	<b>83.010,88</b>	<b>87.871,67</b>	<b>92.656,07</b>
DEUDA LARGO PLAZO	41.436,49	31.077,37	20.718,25	10.359,12	-	-
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>41.436,49</b>	<b>104.961,70</b>	<b>99.069,88</b>	<b>93.370,00</b>	<b>87.871,67</b>	<b>92.656,07</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
<b>CAPITAL</b>	3.800,00	3.800,00	3.800,00	3.800,00	3.800,00	3.800,00
RESULTADO DEL EJERCICIO		37.761,10	41.170,09	44.687,72	48.319,41	51.504,26
UTILIDAD RETENIDA			37.761,10	78.931,19	123.618,91	171.938,32
<b>PATRIMONIO</b>	<b>3.800,00</b>	<b>41.561,10</b>	<b>82.731,19</b>	<b>127.418,91</b>	<b>175.738,32</b>	<b>227.242,57</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>45.236,49</b>	<b>146.522,81</b>	<b>181.801,07</b>	<b>220.788,91</b>	<b>263.609,99</b>	<b>319.898,64</b>

Investigación directa  
Elaboración Autora

Se puede observar que la compañía genera la suficiente liquidez para poder cancelar las obligaciones mantenidas con las instituciones financieras y acumula efectivo por la no repartición de utilidades a los accionistas, lo que le permitiría en el caso de así desearlo, distribuir las utilidades a los accionistas.

**TABLA 34**  
**ESTADO DE RESULTADOS**  
**ESCENARIO OPTIMISTA**

DETALLE	1	2	3	4	5
<b>VENTAS</b>					
CANTIDAD SOBRE	7.100,00	7.455,00	7.827,75	8.219,14	8.630,09
PRECIO	71,02	71,02	71,02	71,02	71,02
<b>TOTAL INGRESO</b>	<b>504.224,25</b>	<b>529.435,46</b>	<b>555.907,24</b>	<b>583.702,60</b>	<b>612.887,73</b>
<b>EGRESOS</b>					
COSTO VARIABLE	46,22	46,22	46,22	46,22	46,22
TOTAL COSTO VARIABLE	328.143,19	344.550,34	361.777,86	379.866,75	398.860,09
<b>MARGEN DE CONTRIBUCIO</b>	<b>176.081,07</b>	<b>184.885,12</b>	<b>194.129,37</b>	<b>203.835,84</b>	<b>214.027,64</b>
COSTOS FIJOS	110.538,66	116.065,59	121.868,87	127.962,32	134.360,43
DEPRECIACION Y AMORTIZACION	1.983,56	1.983,56	1.983,56	1.983,56	1.983,56
UTILIDAD OPERATIVA	63.558,85	66.835,97	70.276,94	73.889,97	77.683,64
GASTOS FINANCIEROS	6.603,94	4.739,30	2.874,66	1.010,01	-
UTILIDAD ANTES DE PT E IR	56.954,91	62.096,67	67.402,29	72.879,95	77.683,64
15% TRABAJADORES	8.543,24	9.314,50	10.110,34	10.931,99	11.652,55
UTILIDAD ANTES DE IR	48.411,67	52.782,17	57.291,94	61.947,96	66.031,10
IMPUESTO A LA RENTA	10.650,57	11.612,08	12.604,23	13.628,55	14.526,84
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>37.761,10</b>	<b>41.170,09</b>	<b>44.687,72</b>	<b>48.319,41</b>	<b>51.504,26</b>

**Investigación directa**  
**Elaboración Autora**

Los gastos financieros cargados a resultados son superiores al caso real, puesto que al incrementar las unidades vendidas, se tendrá que incrementar las importaciones de semillas, lo que hace que el capital de trabajo inicial sea superior, por tanto también lo será las necesidades de financiamiento.

**TABLA 35**  
**FLUJO DE CAJA**  
**ESCENARIO OPTIMISTA**

DETALLE	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA OPERATIVO						
INGRESO POR COBROS		420.186,88	525.233,59	551.495,27	579.070,04	608.023,54
EGRESOS						
COSTO VARIABLES		273.452,65	341.815,82	358.906,61	376.851,94	395.694,54
COSTOS FIJOS		110.538,66	116.065,59	121.868,87	127.962,32	134.360,43
TRABAJADORES			8.543,24	9.314,50	10.110,34	10.931,99
IMPUESTO A LA RENTA			10.650,57	11.612,08	12.604,23	13.628,55
<b>TOTAL EGRESOS OPERATIVOS</b>		<b>383.991,32</b>	<b>477.075,21</b>	<b>501.702,06</b>	<b>527.528,83</b>	<b>554.615,51</b>
<b>FLUJO NETO OPERATIVO</b>		<b>36.195,56</b>	<b>48.158,38</b>	<b>49.793,21</b>	<b>51.541,21</b>	<b>53.408,03</b>
FLUJO DE INVERSIONES						
ADQUISICION DE ACTIVOS	9.230,00					
<b>FLUJO NETO DE INVERSIONES</b>	<b>9.230,00</b>					
FLUJO FINANCIERO						
PRESTAMO	41.436,49					
APORTE PROPIO	3.800,00					
ABONO DEUDA		10.359,12	10.359,12	10.359,12	10.359,12	
PAGODE INTERES		6.603,94	4.739,30	2.874,66	1.010,01	
<b>FLUJO NETO FINANCIERO</b>	<b>45.236,49</b>	<b>(16.963,06)</b>	<b>(15.098,42)</b>	<b>(13.233,78)</b>	<b>(11.369,14)</b>	<b>-</b>
FLUJO GENERADO	36.006,49	19.232,50	33.059,96	36.559,43	40.172,07	53.408,03
SALDO INICIAL DE CAJA	-	36.006,49	55.238,99	88.298,95	124.858,38	165.030,45
<b>SALDO FINAL</b>	<b>36.006,49</b>	<b>55.238,99</b>	<b>88.298,95</b>	<b>124.858,38</b>	<b>165.030,45</b>	<b>218.438,48</b>

**Investigación directa**  
**Elaboración Autora**

El flujo de caja en este caso nos demuestra que el proyecto genera la cantidad suficiente de fondos para cubrir todos los desembolsos, y que dé así desearlo los accionistas podrían optar por la poción de distribuirse las utilidades o de pre cancelar las obligaciones financieras a partir del segundo año de operaciones.

**TABLA 36  
PUNTO DE EQUILIBRIO  
ESCENARIO OPTIMISTA**

<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
COSTOS FIJOS	110.538,66	113.360,75	116.417,19	119.719,67	125.145,15
COSTOS VARIABLES	328.143,19	344.550,34	361.777,86	379.866,75	398.860,09
TOTAL COSTOS	438.681,85	457.911,10	478.195,05	499.586,42	524.005,24
VENTAS TOTALES	504.224,25	529.435,46	555.907,24	583.702,60	612.887,73
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>	<b>316.537,58</b>	<b>324.618,90</b>	<b>333.371,27</b>	<b>342.828,23</b>	<b>358.364,60</b>
CANTIDAD SOBRES ANUALES	4.457,18	4.570,97	4.694,21	4.827,38	5.046,14
SOBRES MENSUALES	371,43	380,91	391,18	402,28	420,51

Investigación directa  
Elaboración Autora

**TABLA 37  
TASA INTERNA DE RETORNO DEL PROYECTO  
ESCENARIO OPTIMISTA**

<b>RUBROS</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>FLUJO OPERATIVO</b>	<b>(45.236,49)</b>	<b>19.232,50</b>	<b>33.059,96</b>	<b>36.559,43</b>	<b>40.172,07</b>	<b>53.408,03</b>
		19.232,50	33.059,96	36.559,43	40.172,07	53.408,03
	(45.236,49)	(26.004,00)	7.055,96	43.615,40	83.787,47	137.195,49

<b>Índice Rentabilidad</b>	88%
<b>TIR</b>	60%
<b>VAN</b>	39.860,03
<b>PAYBACK</b>	1,81

Investigación directa  
Elaboración Autora

## 6.9 Tiempo de retorno de la inversión (Payback)

### 6.9.1 Resultado de la valoración

Para la determinación del periodo de recuperación de la inversión del proyecto, se procedió a estimar el flujo de caja acumulado de todos los periodos a fin de poder identificar a partir de qué periodo de proyección el flujo se vuelve positivo. En base a lo descrito, el periodo de recuperación de la inversión es de 2,17 años en el escenario base y entre 1,88 y 2,93 años para los escenarios optimista y conservador respectivamente.



## **6.92 Impacto y sostenibilidad del negocio**

Como se mencionó en secciones anteriores, una de las grandes ventajas que poseen las semillas que importará RIOSEMI es el rendimiento que ofrecerán al agricultor por cada hectárea producida de tomate. Adicionalmente, la estrategia comercial a efectuarse a fin de poder transmitir a nuestros clientes tiene un gran impacto para que puedan percibir las potenciales ventajas que pueden obtener. Si bien la inversión es significativa para el tamaño del proyecto, los flujos que generaran los mismos son los suficientes para poder pagar la deuda solicitada a las instituciones financieras en el mediano plazo y permitir que la empresa financie la operación a través de su propio capital de trabajo. Esto es sumamente importante debido a que no se incurrirán en costos financieros y se obtendrá un mayor beneficio.

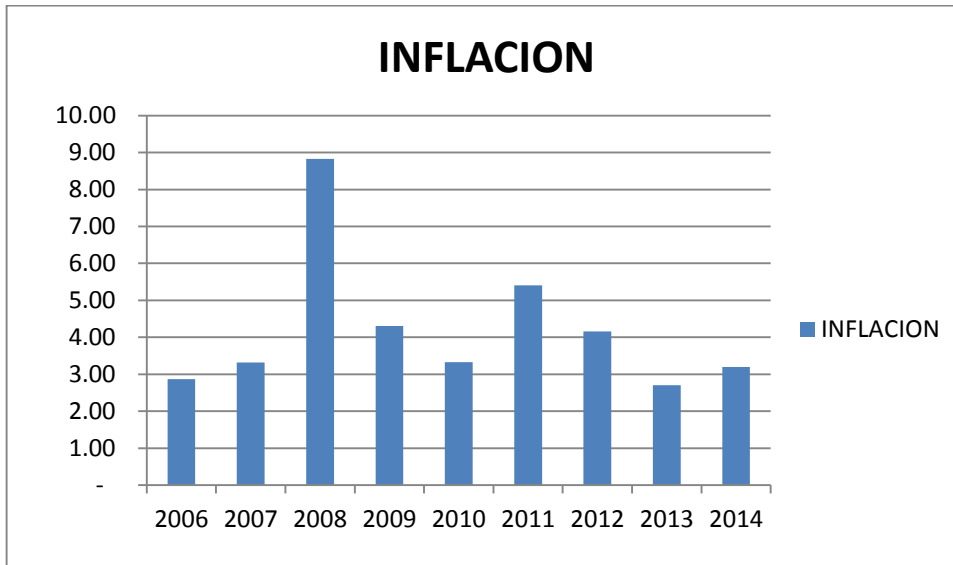
## 7 Conclusiones

- Después de realizar el estudio de mercado se puede concluir que existe mucho interés en la compra de semilla de tomate riñón ya que el Ecuador es un país agrícola y se pudo observar que hace una década atrás se ha incrementado la producción de tomate bajo invernadero especialmente en la zona de la sierra específicamente en el sector de Riobamba. Además que la semilla no ha tenido un cambio significativo en el desempeño por hectárea y la introducción de la semilla tipo Cristina es un cambio positivo para los agricultores por los beneficios que presenta.
- También se pudo definir que los principales compradores de semilla serían los piloneros, almacenes y distribuidores zonales porque la empresa se presenta con procedimientos de mercadeo amigables, es decir que el precio se encuentra en el rango promedio de la semilla, su promoción es atractiva para todos sus compradores potenciales dependiendo de la cantidad que se adquiriera además del valor agregado que es la asistencia técnica y post venta que se brinda.
- Y por último, después de analizar la sección financiera se puede concluir que El Plan de Negocio de la venta y distribución de semilla de tomate riñón en el sector de Riobamba es rentable porque la tasa interna de retorno es mayor a la tasa de descuento
- El proyecto está sujeto a la necesidad del mercado por lo tanto el retorno será afectado directamente por la cantidad de semilla que se piensa vender. Adicionalmente se sensibilizó las proyecciones en base a escenarios conservadores y optimistas con el objeto de analizar financieramente los posibles escenarios que el proyecto pudiese tener.
- Como se mencionó anteriormente por tal motivo en los escenarios optimistas y conservador incluye la hipótesis la cantidad de ventas en el primer año. Los demás factores utilizados en los tres escenarios se mantienen en los años proyectados debido a que los rubros considerados son los mínimos que se deberían incurrir para que el proyecto funcione (deuda, mano de obra, costo de venta).

## **Bibliografía:**

- Ayala, Santiago, (2014, Enero 04). Para 2000 productos se podrá solicitar la devolución del ISD. Diario El Comercio. Extraído el 14 Febrero, 2014 de [http://www.elcomercio.com/negocios/ISD-salida\\_divisas-impuesto-Ecuador-SRI\\_0\\_1060094116.html](http://www.elcomercio.com/negocios/ISD-salida_divisas-impuesto-Ecuador-SRI_0_1060094116.html).
- Baca, Gabriel (1998) Evaluación de Proyectos (3era ed.), Colombia, Pág. 17
- Balanko-Dickson, Greg (2008). Como preparar un Plan de Negocios exitoso (1era ed.), Análisis de Mercado, Capítulo IV, Pág. 46-47
- Caicedo, Francisco (2007) Administración Financiera, ESPE.
- Ley de Compañías, 2014, Art. 1 [ Versión Electrónica] Ecuador
- Ley de Compañías, 2014, Art. 143 [ Versión Electrónica] Ecuador
- La Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno [LRTI], 2014, Art. 66. Crédito Tributario [ Versión Electrónica] Ecuador
- La Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno [LRTI], 2014, Art. 153. Crédito Tributario [ Versión Electrónica] Ecuador
- Macías, Víctor, (2012, Marzo 05) Crédito Tributario Capitulo II, Extraído el 23 Enero, 2014 de <http://icontable.com/node/707>
- Maristany, Jaime (2007). Administración de Recursos Humanos (2nd ed.), Organigramas Capítulo IV, Pág. 31
- MUNDI PRENSA.- El Cultivo del Tomate.- 1995
- Vasconez, Dennise, (2014, Enero 12) Permiso Fitosanitario de Importación. AGROCALIDAD, Extraído el 16 Febrero, 2014 de <http://www.agrocalidad.gob.ec/importaciones-sanidad-vegetal/>.

## ANEXO No. 1



Fuente INEC  
Elaboración Autora

## ANEXO No. 2



Foto del empaque de la semilla  
Elaboración Autora

**ANEXO No. 3**



**Foto del tomate tipo Cristina  
Elaboración Autora**

**ANEXO No. 4**



**Foto del pilonero tipo Cristina  
Elaboración Autora**

## **ANEXO No. 5**

### **REQUISITOS PARA EL REGISTRO COMO IMPORTADOR**

1. Solicitud de registro de operador para importación de plantas, productos vegetales y artículos reglamentados
  - Copia de RUC actualizado y autorizado para importar los productos que se soliciten.
  - Copia de cédula de identidad para personas naturales y de representante legal de la compañía a registrarse.
  - Nombramiento del representante legal inscrito en el respectivo registro.
  - Croquis de ubicación del sitio donde se almacenará el producto (oficina, bodegas, centro de acopio u otros).
  - Comprobante personalizado de pago original, de acuerdo a lo establecido en el tarifario vigente de AGROCALIDAD.

## **ANEXO No. 6**

### **REQUISITOS PARA RENOVACIÓN DEL REGISTRO DE IMPORTADOR**

- Solicitud de registro de operador para importación de plantas, productos vegetales y artículos reglamentados
- Copia de RUC actualizado y autorizado para importar los productos que se soliciten
  - Copia de Cédula de identidad para personas naturales y del Representante Legal de la Compañía.

- Notificar cualquier cambio que se hubiera producido en la empresa, respecto al Registro anterior.
- Comprobante personalizado de pago original, de acuerdo a lo establecido en el tarifario vigente de AGROCALIDAD.

#### VALORES A CANCELAR EN LAS ENTIDADES BANCARIAS

#### CÓDIGO ITEM A PAGAR VALOR (USD)

16.02.001

Registro de importadores de plantas, productos vegetales y otros artículos reglamentados. 80,0

NOTA: AGROCALIDAD se reserva el derecho a realizar inspección previa al otorgamiento del Certificado de Registro tanto si es primera vez o renovación.

#### ANEXO No. 7



### **DECLARACIÓN no OGM (Organismo Genéticamente Modificado)**

1. Las variedades vegetales de nuestra empresa - TOPSEEDS 2010 Ltd han desarrollado de acuerdo con los procesos convencionales de mejoramiento de variedades, sin el uso de la modificación genética.

2. TOPSEEDS 2010 Ltd ha puesto todo su empeño en el desarrollo y proceso de producción de las variedades antes mencionadas, a fin de garantizar que la integridad de las variedades vegetales no está contaminado por semillas de variedades transgénicas, de acuerdo con las normas legales vigentes relativas a la liberación de las variedades vegetales en el mercado.

*Amit Avidov*

CTO

TOP SEEDS 2010 .LTD

**TOP SEEDS  
2010 LTD**

**Declaración NO OGM**  
**Fuente: Top Seed 2010 Ltd.**