

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**



**CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS EMPRESARIALES  
Y AUDITORIA**

Tesis de Grado previa a la obtención del Título de Ingeniera en:

**FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO AUDITOR**

*"DISEÑO DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS  
PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS  
DE LA EMPRESA CAISAC IN. CIA. LTDA."*

***Daniela Alejandra Proaño Cruz***

**DIRECTOR:** Ing. Angelita Herrera

**CODIRECTOR:** Ec. Remigio Villacís, MSC

Sangolquí, Marzo de 2007

## INDICE

<b>AGRADECIMIENTO</b>		7
<b>DEDICATORIA</b>		7
<b><u>CAPÍTULO I</u></b>		
<b>1.</b>	<b>ASPECTOS GENERALES</b>	9
<b>1.1.</b>	<b>ANTECEDENTES</b>	9
1.1.1.	Base legal de representaciones de empresas y productos	9
1.1.2.	Objetivos	9
1.1.2.1.	Objetivo General	9
1.1.2.2.	Objetivos Específicos	10
<b>1.2.</b>	<b>LA EMPRESA</b>	10
1.2.1.	Reseña Histórica	10
1.2.2.	Proceso de inscripción de los productos	12
1.2.3.	Organigramas de la Empresa	13
1.2.3.1.	Organigrama Estructural	13
1.2.3.2.	Organigrama Funcional	14
1.2.3.3.	Organigrama de Personal	15
<b><u>CAPÍTULO II</u></b>		
<b>2.</b>	<b>ANÁLISIS SITUACIONAL</b>	16
<b>2.1</b>	<b>PROBLEMÁTICA</b>	16
<b>2.1.1.</b>	<b>Determinación del Problema</b>	16
<b>2.1.2.</b>	<b>ANÁLISIS SITUACIONAL</b>	17
2.1.2.1.	<b>Análisis Externo</b>	17
2.1.2.1.1.	<b>Macroambiente</b>	17
2.1.2.1.1.1.	Factores Políticos	17
2.1.2.1.1.2.	Factores Económicos	20
2.1.2.1.1.2.1.	Situación económica del país	20
2.1.2.1.1.3.	Factores que impulsan la producción de flores	26

2.1.2.1.1.4.	Factores Sociales – Culturales	27
2.1.2.1.1.5.	Factores Ambientales	28
2.1.2.1.1.6.	Factores Tecnológicos	31
<b>2.1.2.1.2.</b>	<b>Microambiente</b>	<b>32</b>
2.1.2.1.1.1.	Proveedores	32
2.1.2.1.1.2.	Clientes	33
2.1.2.1.1.3.	Competencia	34
2.1.2.1.1.4.	Organismos de control	35
<b>2.1.2.2.</b>	<b>Análisis Interno</b>	<b>36</b>
2.1.2.2.1.	Administrativo	36
2.1.2.2.2.	Financiero	38
2.1.2.2.3.	Tecnológico	40
2.1.3.	Diagrama Causa efecto	40
<b>2.2.</b>	<b>Análisis FODA</b>	<b>42</b>
2.2.1.	Matrices	42
2.2.1.1.	Matrices Resumen (1 – 4)	42
2.2.1.2.	Matrices de Ponderación de Impacto (5 – 8)	44
2.2.1.3.	Matrices de Acción (9 – 12)	46
2.2.2.	Síntesis Estratégica	50

### **CAPÍTULO III**

<b>3.</b>	<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO</b>	<b>51</b>
3.1.	Misión	51
3.2.	Visión	52
3.3.	Objetivos	53
3.3.1.	Objetivo General	53
3.3.2.	Objetivos Específicos	53
3.4.	Políticas	53
3.5.	Principios	54
3.6.	Valores	54
3.7.	Estrategias	55
3.7.1.	Determinación de Objetivos y Estrategias de Comercializadora Andina Industrial CAISAC IN CIA. LTDA.	56

3.8.	Mapa Estratégico	57
------	------------------	----

## **CAPITULO IV**

<b>4.</b>	<b>DIAGNOSTICO DE LOS REQUERIMIENTOS DE LAS FINCAS FLORICOLAS</b>	<b>58</b>
4.1.	Establecimiento de clientes potenciales	58
4.1.1.	Antecedentes	58
4.1.2.	Cumplimiento de Normas para obtener certificaciones ecológicas	61
4.1.3.	Sectorización	63
4.1.4.	Objetivo del Diagnóstico	66
4.1.5.	Establecimiento del mercado meta	66
4.1.6.	Tipos de flores según el mercado	69
4.2.	Parámetros para la elaboración de la encuestas	71
4.2.1.	Planteamiento de variables de diagnóstico	71
4.2.1.1.	Indicadores de las variables	71
4.2.1.1.1.	Indicadores de variable clientes	71
4.2.1.1.2.	Indicadores de variable competencia	72
4.2.1.1.3.	Indicadores de variable sistema financiero	72
4.2.2.	Cálculo de la muestra	72
4.2.3.	Fuentes de información	74
4.2.3.1.	Información Primaria	75
4.2.3.1.1.	Encuestas	75
4.2.3.2.	Información Secundaria	75
4.2.3.2.1.	Documentación	75
4.2.4.	Diseño y aplicación de la encuesta	76
4.2.5.	Procesamiento de la información	78
4.2.6.	Análisis de la información de la encuesta a los técnicos responsables de la producción de la finca.	78
4.2.6.1.	Variable D1: Tipo de Flores Cultivadas	79
4.2.6.2.	Variable D2: Número de Hectáreas Cultivadas	79
4.2.6.3.	Variable D3: Mercado Destino	80
4.2.6.4.	Variable D4: Temporadas Altas	81

4.2.6.5.	Variable E1: Productos que Utiliza	81
4.2.6.6.	Variable E2: Periodicidad de Aplicación	82
4.2.6.7.	Normas que deben cumplir	85
4.2.7.	Procesamiento de la información de la encuesta al Gerente Financiero de la finca	85
4.2.7.1.	Variable F1: Modalidad de Ventas	85
4.2.7.2.	Variable F2: Qué Beneficios Prefiere	85
4.2.7.3.	Variable F3: Plazos de Crédito	86
4.2.7.4.	Variable F4: Promociones	87
4.2.8.	Determinación del requerimiento	87

## **CAPÍTULO V**

<b>5.</b>	<b>DISEÑO DE ESTRATEGIA FINANCIERA</b>	<b>90</b>
5.1.	Síntesis	90
5.2.	Impacto de nivel de ingresos	91
5.2.1.	Estrategia de Ingresos	92
5.2.1.1.	Ubicación de las fincas a ser atendidas por Caisac In.	92
5.2.1.2.	Requerimientos de mercados internacionales	93
5.2.1.3.	Costo de las demostraciones de la eficacia de los productos	94
5.2.1.3.1.	Cuadro de costos de los productos aplicados para demostraciones	94
5.2.1.3.2.	Distribución de vendedores por zonas	95
5.2.1.4.	Cálculo de posibles ingresos anuales	95
5.2.1.4.1.	Definición del Precio de Venta	95
5.2.1.4.2.	Determinación del impacto en el volumen de resultados	97
5.2.2.	Estrategia de financiamiento	98
5.2.2.1.	Volumen de pedido	98
5.2.2.2.	Fechas de mayor liquidez para las fincas	99
5.2.2.3.	Descuentos por volumen	99
5.2.2.4.	Políticas de compra	99
5.2.2.5.	Políticas de venta	99
5.2.2.6.	Flujo de Efectivo 2007	100
5.2.3.	Estrategia de comercialización	101

**CAPÍTULO VI**

<b>6.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	102
6.1.	CONCLUSIONES	102
6.2.	RECOMENDACIONES	103

**CAPÍTULO VII**

<b>7.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS</b>	105
7.1.	Bibliografía	105
7.2.	Cálculo de las ventas para Caisac In – 2007	105

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por brindarme la oportunidad de culminar con una etapa importante de mi vida, por darme una familia y ser una persona capaz para poder afrontar los desafíos de la vida

A mis padres que me han apoyado en cada proyecto emprendido, especialmente a lo largo de mi carrera, por ser son mi guía y mi modelo.

A mis hermanos a quienes considero mis amigos, por brindarme su cariño y apoyo incondicional.

A mis profesores, por su constante dedicación y por aportar a mi desarrollo profesional con sus conocimientos impartidos.

## **DEDICATORIA**

El fruto de mi esfuerzo de cinco años de estudios universitarios, comienza a cosecharse, esto lo debo a mis padres y hermanos que son quienes han contribuido a formar un ser humano y un profesional con valores, creencias y conocimiento, lo cual hace de mi una persona útil a la sociedad.



## **CAPÍTULO I**

### **1. ASPECTOS GENERALES**

#### **1.1. ANTECEDENTES**

##### **1.1.1. Base legal de representaciones de empresas y productos**

La base legal para poder obtener la representación de productos cuyas marcas pertenecen a otras empresas, está regulado por los contratos que se firmen entre las partes.

La empresa dueña de las marcas de los productos establecen los parámetros bajo los cuales se va a trabajar en la representación de sus productos, y si la otra parte acepta estas condiciones, se firma un contrato comercial, en el cual se determinan aspectos como la exclusividad en la distribución de los productos por ejemplo, la manera en que se van a manejar las marcas de los productos, una vez se haya cumplido con los parámetros establecidos en la ley para poder comercializar dichos productos, entre otras cosas.

Estos contratos se firman luego de que las dos partes estén de acuerdo con las condiciones establecidas en el mismo, y si una de ellas incumple con estas condiciones, se deben regir a la legislación comercial existente en cada país.

#### **1.1.2. Objetivos**

##### **1.1.2.1. Objetivo General**

Analizar las estrategias financieras que permitan ampliar la participación en el mercado ecuatoriano con un mayor volumen de ventas de insumos agrícolas, lo que generará utilidades atractivas para Comercializadora Andina Industrial CAISAC IN Cia Ltda.

### 1.1.2.2. Objetivos Específicos

- × Evaluar la capacidad financiera de las empresas florícolas que podrían adquirir los productos de la línea de Caisac In.
- × Determinar cuales son los periodos donde requieren mayor volumen de insumos agrícolas.
- × Establecer políticas de crédito y precio para los clientes potenciales de tal manera que se pueda tener aceptación por parte de los mismos en relación con las empresas competidoras.
- × Definir niveles de descuentos y promociones por compras al contado, pronto pago a las fincas para incrementar el volumen de ventas.
- × Realizar un análisis situacional de la empresa, que permita proponer mejoras para las áreas débiles, con base en las áreas fuertes de la misma.

## 1.2. LA EMPRESA

### 1.2.1. Reseña Histórica

Comercial Andina Industrial S.A.C., es una empresa de origen peruano dedicada a la fabricación, formulación y comercialización de bioestimulantes, fertilizantes, plaguicidas, coadyuvantes y otros, con el fin de agregar valor a la producción agrícola con productos de calidad.

La empresa inició sus actividades el año 1978, y está íntegramente dedicada al área agrícola. Posee una Planta de formulación, producción y envasado, cuya capacidad instalada permite dar servicio a empresas similares del sector.

Se ha proyectado ampliar las operaciones a otros países de la región andina, por lo que se inició actividades en el Ecuador a partir del año 2004. Es así como se constituye Comercializadora Andina Industrial CAISAC IN CIA LTDA, empresa encaminada a la representación y distribución de una completa línea de insumos agrícolas fabricados por Caisac en Lima – Perú.

Mediante escritura pública No. 1462.2 del 7 de Diciembre del 2004, se suscribe el Contrato de Constitución de la empresa conformándose como una Compañía de Responsabilidad Limitada, la cual se denomina COMERCIALIZADORA ANDINA INDUSTRIAL CAISAC IN COMPAÑÍA LIMITADA, la cual tiene como objeto social la comercialización e importación de productos e insumos agrícolas en general.

Sus socios son, de nacionalidad peruana el Sr. Nicanor Vilchez Ortiz y la Sra. Olga Chiang Terrazos, y de nacionalidad ecuatoriana la Srta. Tatiana Proaño Cruz.

Mediante resolución No. 04.Q.IJ. 4906, del 17 de Diciembre del 2004, se aprueba la constitución de la compañía Comercializadora Andina Industrial Caisac In CIA LTDA, y se inscribe en la Superintendencia de Compañías, y el 23 de Diciembre de 2004 se inscribe la Compañía en el Registro Mercantil del Cantón Quito.

**Capital Social:** USD \$45689,00. El porcentaje de participación en el Capital de la Compañía se lo detalla a continuación:

Socio	Nacionalidad	Capital Suscrito y Pagado	Participaciones	%
Nicanor Vilchez Ortiz	Peruana	USD \$ 22844,50	22844,50	50%
Olga Chiang Terrazos	Peruana	USD \$ 20560,05	20560,05	45%
Patricia Proaño Cruz	Ecuatoriana	USD \$ 2284,45	2284,45	5%
<b>TOTAL</b>		<b>USD \$ 45689,00</b>	<b>45689</b>	<b>100%</b>

Estos valores aportados, se depositaron en una cuenta de Integración de Capital a nombre de la compañía Comercializadora Andina Industrial Caisac In CIA LTDA., en el Banco de Guayaquil el 7 de Diciembre de 2004.

### 1.2.2. Proceso de inscripción de los productos

El proceso de inscripción de estos insumos se lo realiza en el Ministerio de Agricultura y para dar cumplimiento a disposiciones legales en una primera fase se procedió al trámite y obtención de los registros de CAISAC IN como importador y distribuidor de insumos agrícolas en el Banco Central del Ecuador (Banco Corresponsal Banco del Pichincha), Inscripción # 021133 y de manera similar ante la Subsecretaria de Fomento Agro productivo a través de la Unidad de Regulación y Control de Insumos Agropecuarios del Ministerio de Agricultura y Ganadería, Registro # 03304.

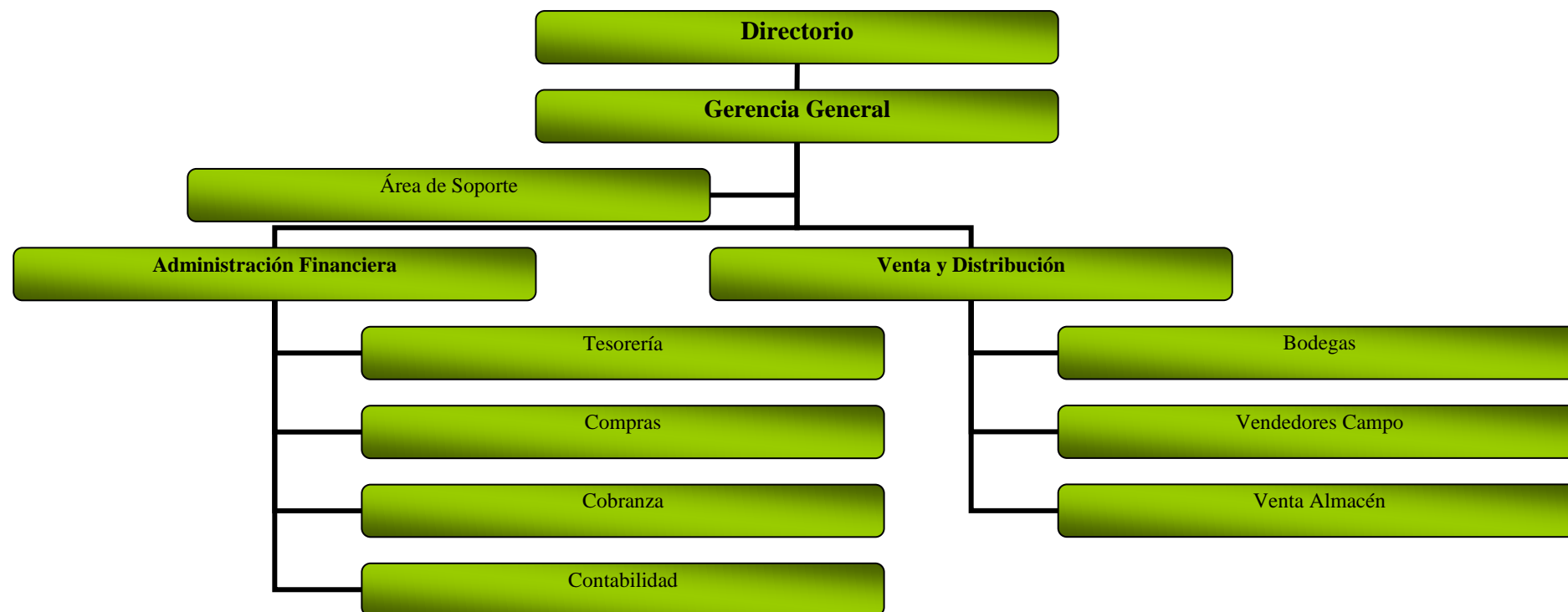
Para la aprobación de los productos en el Ministerio de Agricultura, se realizaron pruebas de eficacia de los productos en varios cultivos en el país, aproximadamente este proceso dura entre 1 año y un año y medio. En efecto el 24 de Febrero del 2006 el Ministerio de Agricultura y Ganadería extiende un certificado de Registro de Inscripción.

A continuación, se presenta un cuadro de los productos que se encuentran registrados en el Ministerio de Agricultura y Ganadería y el número de Registro:

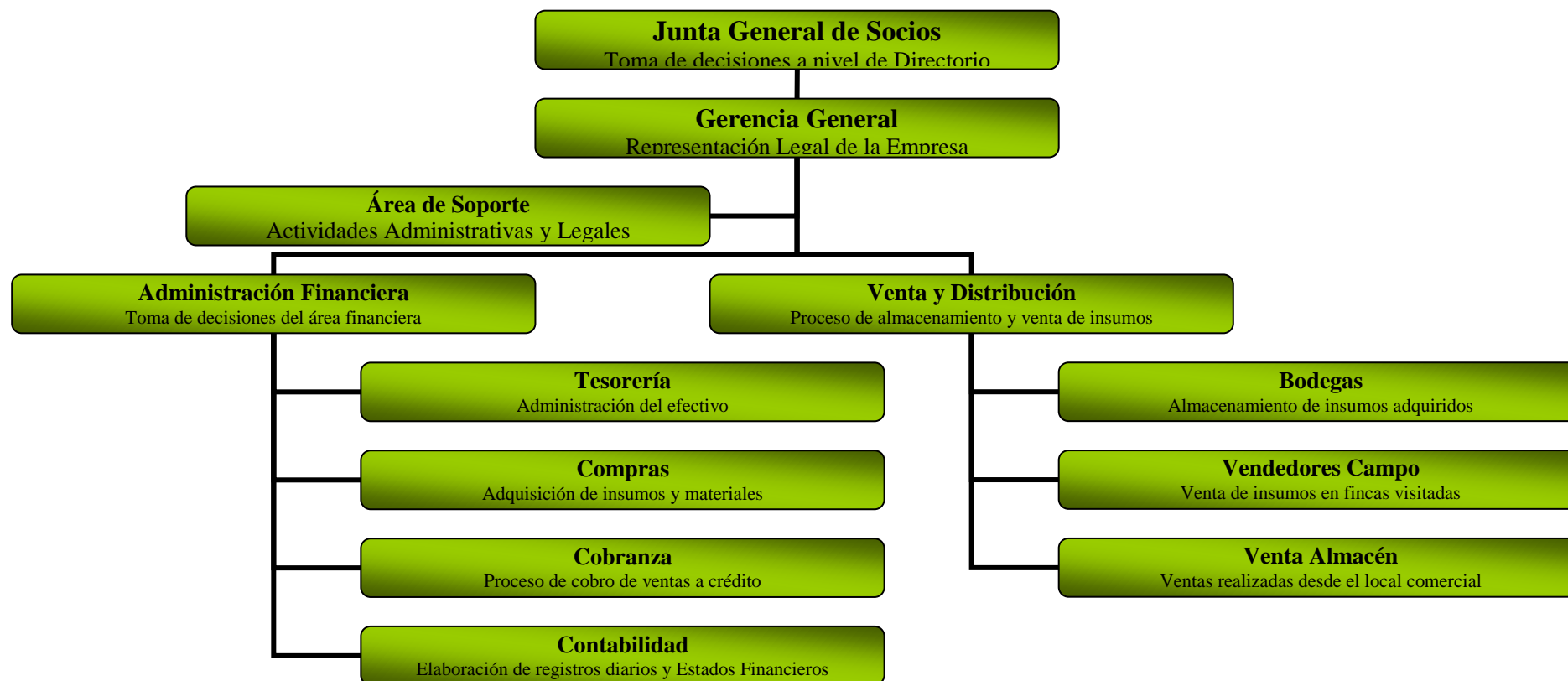
PRODUCTO	# DE REGISTRO MAG	TIPO DE PRODUCTO
Big-hor	033041729	Bioestimulante Vegetal
Root-hor	033041728	Bioestimulante Vegetal
Cito-gib	033041733	Bioestimulante Vegetal
Gibbex	033041732	Bioestimulante Vegetal
Vitaminas	033041730	Regulador de Crecimiento
Fithor	033041731	Bioestimulante Vegetal
Cobres	03304501	Fertilizante Foliar
Sanix	033041196	Coadyuvante-Cicatrizante
Wettex	033041195	Coadyuvante
Wett'Oil	033041197	Coadyuvante

### 1.2.3. Organigramas de la Empresa

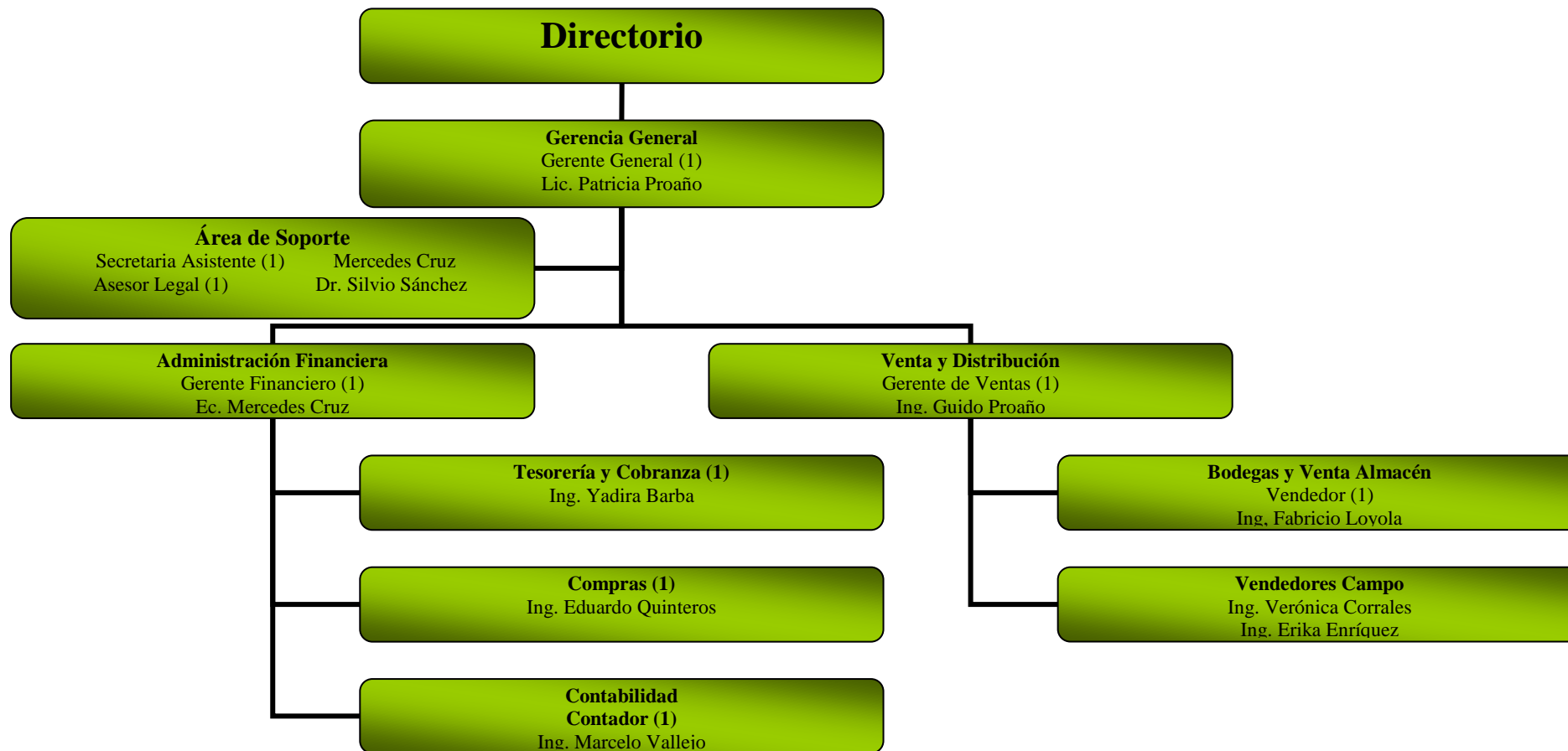
#### 1.2.3.1. Organigrama Estructural



### 1.2.3.2. Organigrama Funcional



### 1.2.3.3. Organigrama de Personal



## **CAPÍTULO II**

### **2. ANÁLISIS SITUACIONAL**

#### **2.1. PROBLEMÁTICA**

##### **2.1.1. Determinación del Problema**

Comercializadora Andina Industrial CAISAC IN CIA. LTDA., es una empresa dedicada a la distribución y venta de insumos agrícolas para la nutrición de cultivos de flores inicialmente, tales como fertilizantes, bioestimulantes y reguladores de crecimiento; el mercado de estos productos ha ido incrementando en forma gradual, ya que tienen una notable incidencia en la calidad de los cultivos así como en el incremento de la productividad y tomado en cuenta que el costo de utilización de estos insumos es menor que los agroquímicos, por lo que las empresas florícolas podrán obtener resultados mucho más atractivos en la generación de utilidades.

CAISAC IN., es una empresa que entra al mercado para lograr una participación considerable del mismo; tomando en consideración que las fincas productoras de flores por lo general se encuentran orientadas a la certificación sello verde y a estándares de protección del medio ambiente.

En este sentido se deben analizar las ventas estacionales de flores y proponer una estrategia financiera que permita incrementar el nivel de ventas de Caisac In frente a la competencia y de acuerdo a la liquidez de las empresas.

Posteriormente se ampliará el mercado de estos insumos a otro tipo de cultivos como por ejemplo de hortalizas y frutas.



## 2.1.2. ANÁLISIS SITUACIONAL

### 2.1.2.1. Análisis Externo

#### 2.1.2.1.1. Macroambiente

Macroambiente es el conjunto de factores a los que está expuesto todo negocio, de una u otra forma, sin importar la actividad. Algunas variables macroeconómicas van a afectar con mayor magnitud a cada tipo de organización.

##### 2.1.2.1.1.1 Factores Políticos

#### **Sector Político en el Ecuador**

El Ecuador ha vivido una inestabilidad política desde el año de 1996 con la presidencia del Abogado Abdalá Bucaram quien estuvo en el Gobierno desde el 10 de agosto de 1996, hasta el 6 de febrero de 1997, es decir 186 días. El Congreso Nacional, dejó cesante en sus funciones de Presidente, a petición de pueblo ecuatoriano, debido a su falta de capacidad administrativa.

Es así como asume el poder Rosalía Arteaga quien constitucionalmente debía asumirlo por ser Vicepresidente en el Gobierno de Abdalá Bucaram. Sin embargo el Congreso Nacional, designa al entonces Presidente del Congreso, doctor Fabián Alarcón Rivera Presidente Constitucional Interino de la República, asumió el mando el 11 de febrero de 1997 hasta el 10 de agosto de 1998.

En Agosto de 1998, el Dr. Jamil Mahuad asume el poder hasta el 21 de enero del 2000. Hubiese terminado su período presidencial el 15 de enero del 2003, después de cumplir cuatro años en el mando en la primera magistratura del país, sin embargo el viernes 21 de enero, apareció el Parlamento tomado por un autoproclamado "gobierno de salvación nacional" que acabaría, en Carondelet, con la salida de Mahuad, desembocando en un triunvirato que duró unas pocas horas. Finalmente, el

---

Fuente: <http://www.explored.com.ec/ecuador.htm>

mando militar posesionó al vicepresidente Gustavo Noboa, hecho ratificado al día siguiente por el Congreso.

El 15 de enero de 2003 Noboa cesó en sus funciones con la toma de posesión de Lucio Gutiérrez. El Coronel realizó sus funciones hasta el 20 de abril del 2005 debido a un levantamiento en la ciudad de Quito, el Presidente fue destituido de su cargo por abandono del mismo.

El entonces Vicepresidente Alfredo Palacio, tomó posesión como sucesor según la Constitución de la República el 20 de abril del 2005, en la actualidad desempeña sus funciones como Presidente de la República.

En resumen, el Ecuador en un periodo de 10 años ha tenido 7 presidentes lo que crea una atmósfera de inestabilidad política, provocando la disminución de inversiones extranjeras en el país. A pesar de esto, el sector florícola ha evolucionado y crecido en los últimos años debido a la calidad de suelos y situación geográfica del país por lo que tiene la capacidad de producir variedades de flores con colores vivos y de tallos largos, estas son características que se exigen en los mercados internacionales.

Estados Unidos es el principal destino, con 68.413,15 toneladas de flores en el año 2005 lo que representa un 71.3%<sup>1</sup> de las exportaciones, por lo que convendría la firma de un Tratado de Libre Comercio TLC para que se mantengan las preferencias arancelarias en el sector, ya que el mercado se vería afectado de presentarse lo contrario.

El plan de Gobierno del Presidente elegido por los ecuatorianos para el período enero 2007 – enero 2011, el Ec. Rafael Correa; contempla entre otros los siguientes puntos:

**TLC:** El candidato rechaza la firma del TLC bajo las condiciones en la que se negoció el acuerdo. Manifiesta que amplios sectores como los productores de arroz,

---

<sup>1</sup> Fuente: <http://www.expoflores.com>

maíz, soya se verán fuertemente afectados por las consecuencias que acarrearía este acuerdo.

**Crédito Productivo:** Fomentar nuevos emprendimientos productivos, comerciales, artesanales y de servicios, mediante el desarrollo de programas de capacitación sobre gestión y mercados, sus dinámicas a la de exportación, mecanismos de acceso al crédito, en particular, y acceso a servicios financieros en general.

**Inversión Internacional:** La seguridad jurídica debe ser para todos, incluyendo para las empresas estatales, no sólo para el capital extranjero. Con la crítica al TLC no se está cerrando la puerta a la inversión extranjera que contribuya al desarrollo nacional. Existen otras vías.

**Sector Agrícola:** Reactivación agraria vinculado estrechamente a estrategias de desarrollo rural, que revierta sus bajos rendimientos sectoriales en base a la reconversión y diversificación productiva, estímulo productivo con crédito, asistencia técnica y de comercialización.

**Insumos Agrícolas para la nutrición:** Disminución de la tendencia agroquímica, fomentando y estimulando la producción orgánica, así como aquella cultura de modernización agraria exclusivamente apoyada en la concentración de activos y oportunidades.<sup>2</sup>

En el caso del Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos, Rafael Correa se opone a la firma del mismo, debido a la desigualdad de condiciones existentes para negociar. Afirma que existen otros caminos para poder insertar nuestros productos en el exterior, que no necesariamente debe ser a través de la imposición de un Tratado de Libre Comercio, que va a beneficiar exclusivamente a Norteamérica.

Debemos recalcar que no se puede dejar de negociar con este país debido a que la mayor parte de las exportaciones de flores están destinadas a este. Sin embargo no es el único país al que exporta este sector, están también países de Europa que si bien es

---

<sup>2</sup> [http://www.votebien.ec/planes/Plan\\_de\\_Gobierno\\_Alianza\\_PAIS.pdf](http://www.votebien.ec/planes/Plan_de_Gobierno_Alianza_PAIS.pdf)

cierto no son los más grandes importadores de flor ecuatoriana, existe la tendencia al crecimiento, debido a las características que posee las flores cultivadas en el país. Es importante mencionar que se ha demostrado un incremento en la producción y en la calidad de las flores cultivadas al utilizar insumos agrícolas para la nutrición vegetal, lo cual representa una ventaja para poder ingresar con mayor fuerza a los mercados europeos. Países como Holanda y Alemania impulsan procesos de certificación en la producción de flores, en los cuales las fincas que minimizan el uso de agroquímicos y priorizan el de productos de nutrición vegetal tienen mayores posibilidades de lograr la certificación.

En cuanto al sector agrícola y específicamente a la comercialización de insumos agrícolas, la propuesta de Noboa de reducir los aranceles en las importaciones de los productos agrícolas en general, ayudaría a reducir el precio de comercialización de los mismos, de igual manera ayudaría a reducir los costos de producción de las flores.

Sin embargo, el plan de Gobierno de Rafael Correa, contempla una preferencia por la reducción en la utilización de productos químicos en los cultivos, existe la propuesta de otorgar mayores ventajas a los insumos agrícolas que apoyen al desarrollo de cultivos orgánicos, y estos insumos justamente son los que comercializa CAISAC IN.

#### **2.1.2.1.1.2. Factores Económicos**

Mediante estos se observa el comportamiento de los principales indicadores económicos del país; de igual manera ayudan a la determinación de costos del negocio en el país.

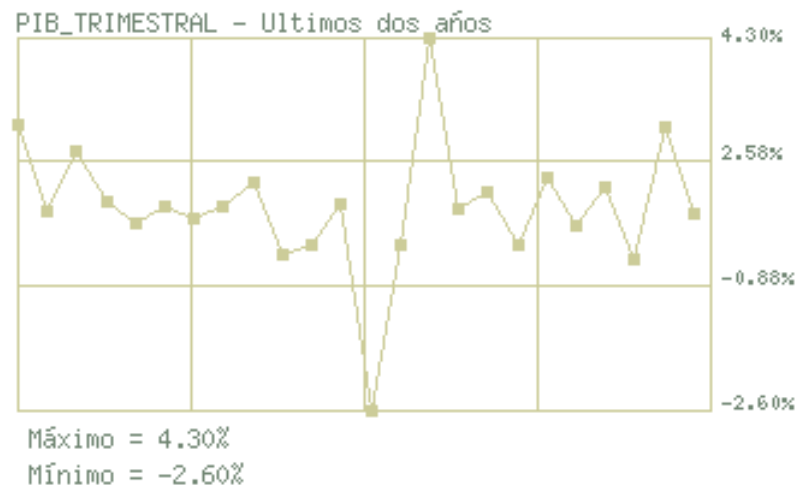
##### **2.1.2.1.1.2.1. Situación económica del país**

##### **Variables Económicas**

- **Producto Interno Bruto**

La cifra del PIB engloba la producción de bienes finales valorada a precios de mercado; el término producción corriente significa que no se cuenta la reventa de artículos que se produjeron en un periodo anterior.

### Variación del PIB



FECHA	VALOR
Marzo-31-2006	1.04 %
Diciembre-31-2005	2.67 %
Septiembre-30-2005	0.19 %
Junio-30-2005	1.56 %
Marzo-31-2005	0.84 %
Diciembre-31-2004	1.71 %
Septiembre-30-2004	0.49 %
Junio-30-2004	1.46 %
Marzo-31-2004	1.14 %
Diciembre-31-2003	4.30 %
Septiembre-30-2003	0.49 %

Fuente: [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

Al analizar el comportamiento del PIB, se observa una alta volatilidad y un crecimiento débil provocado por varios sectores de la economía. El principal sector que contribuye al crecimiento del PIB es el sector petrolero que ha tenido un

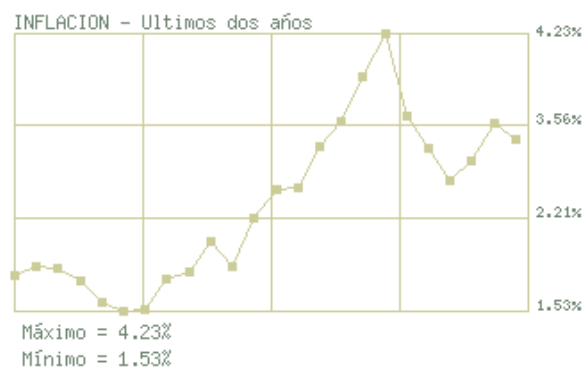
crecimiento de aproximadamente el 6%, mientras que los sectores no petroleros han experimentado un crecimiento de apenas el 1.9% en la economía nacional.

<b>PARTICIPACIÓN DEL SECTOR</b>					
<b>FLORICOLA EN EL PIB</b>					
Periodo/ industria	PIB total	PIB agricultura	Participación en el PIB total %	PIB flores	Participación en el PIB agropecuario %
2000	15.933.666	1.465.783	9,20	220.998	15,08%
2001	16.784.095	1.523.636	9,08	249.961	16,41%
2002	17.496.669	1.619.503	9,26	291.015	17,97%
2003 (sd)	18.131.904	1.681.176	9,27	271.670	16,16%
2004 (p)	19.518.404	1.684.463	8,63	287.471	17,07%
2005 (p*)	20.285.433	1.746.263	8,61		
2006 (p**)	21.064.000	2.284.891			

Fuente: <http://www.sica.gov.ec/cadenas/flores/docs/PIB%20del%20sector%20floricolor.htm>

Se puede observar que el sector florícola ha experimentado un crecimiento aproximado del 1% desde al año 2000 con relación al porcentaje que representa del PIB Agrícola, que para el 2004 es del 17.07%, lo que quiere decir que existen mayores posibilidades de incrementar los volúmenes de ventas en Caisac In ya que el mercado se encuentra en crecimiento.

- **Inflación Anual**



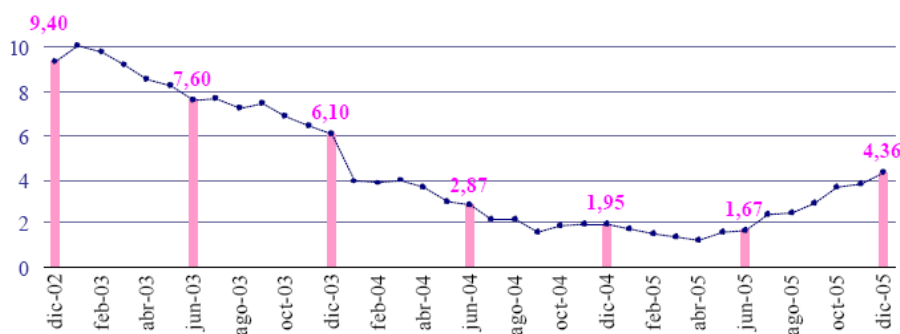
FECHA	VALOR
Septiembre-30-2006	3.21 %
Agosto-31-2006	3.36 %
Julio-31-2006	2.99 %
Junio-30-2006	2.80 %
Mayo-31-2006	3.11 %
Abril-30-2006	3.43 %
Marzo-31-2006	4.23 %
Febrero-28-2006	3.82 %
Enero-31-2006	3.37 %
Diciembre-31-2005	3.14 %
Noviembre-30-2005	2.74 %

Fuente: [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

El año 2005 cerró con una inflación anual de 4.36%. Este valor refleja una importante aceleración del ritmo de crecimiento de los precios comparado con el año anterior que fue de 1.95%. Como se puede ver la evolución de la inflación anual evidenció un incremento sostenido a partir del mes de abril en el cual el país atravesó una fuerte inestabilidad política. Esta situación fue agravada en el mes de agosto con el paro provincial de la Amazonía.

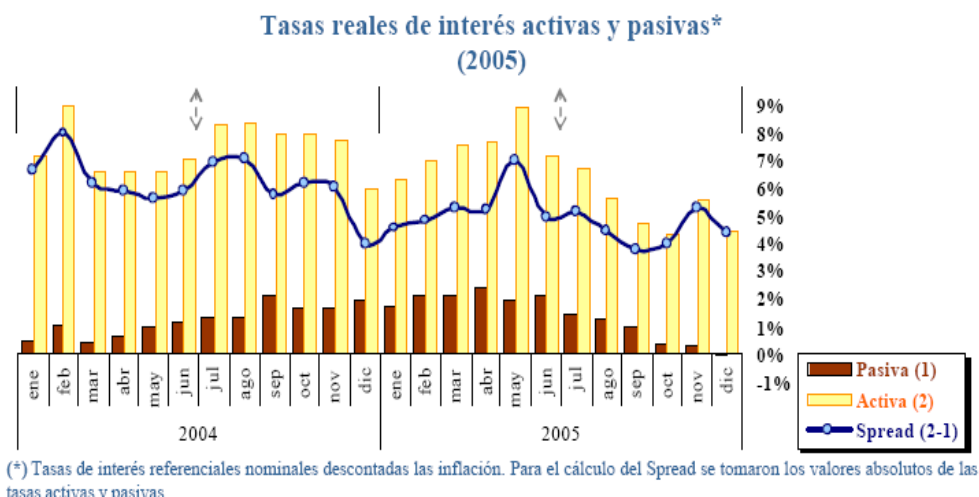
Asimismo, otro factor importante que incidió en la escalada inflacionaria fue la inyección de liquidez a la economía, producto de la devolución de los fondos de reserva, la misma que se inició el mes de septiembre de 2005.

**Cuadro 16**  
**Evolución de la Inflación Anual**  
(2002 – 2005)



Fuente: [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

- **Tasas de Interés**



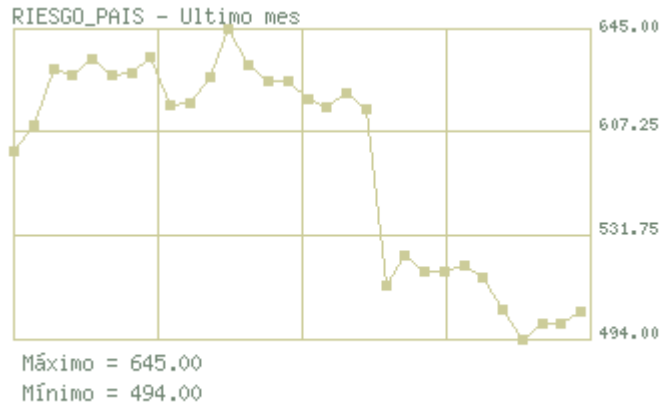
Fuente: Boletines Macrofinancieros de la Superintendencia de Bancos Y Seguros

Desde el año 2004 hasta el final del 2005, la tendencia del spread bancario real (diferencial entre la tasa activa y pasiva en términos reales), en forma general se ha mantenido a la baja. Como se puede ver, la tendencia del spread bancario real varía en cada semestre. Así a diferencia de los otros meses, en el primer semestre del 2005, el spread cambió y creció. Sin embargo, el resto del año recuperó la tendencia a la baja que venía arrastrando desde el año 2004, cerrando el 2005 en 4.38%.

A inicio del 2005, la tasa activa crecía consistentemente. En el mes posterior a la crisis política, ésta experimentó un incremento importante. Pasando de 7.7% en abril a 8.9% en mayo. En contraste, en el mismo periodo, la tasa pasiva fue reducida de 2.4% a 1.9%. Esto incrementó el margen ganancia de los bancos en 7%, lo que explica las enormes utilidades del sector financiero. Sin embargo, el comportamiento diferenciado por semestre que se evidenció en el spread bancario se mantiene en lo que respecta a las tasas activa y pasiva.



- **Riesgo País**



FECHA	VALOR
Noviembre-09-2006	498.00
Noviembre-08-2006	495.00
Noviembre-07-2006	495.00
Noviembre-06-2006	493.00
Noviembre-03-2006	498.00
Noviembre-02-2006	510.00
Noviembre-01-2006	523.00
Octubre-31-2006	513.00
Octubre-30-2006	508.00
Octubre-27-2006	502.00

Fuente: [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

El Riesgo País del Ecuador, medido a través del índice EMBI, que refleja el precio de los bonos de deuda ecuatoriana, ha sufrido grandes fluctuaciones en los últimos años. En plena crisis financiera de 1999, llegó a un pico de 4.743 puntos básicos. Desde entonces ha caído conforme se recuperaba la economía y crecían los precios del petróleo. Llegó a cerca de 475 puntos a mediados de agosto, en octubre se ubicó en 645 puntos que es el pico que podemos observar en el gráfico, se ubicó sobre los 500 puntos finales de ese mes y en noviembre se encuentra en 495 puntos.

El Riesgo País, que se puede medir de distintas maneras, estima qué tan riesgoso es el Ecuador como sujeto de crédito. Las cifras anteriores indican el margen de rentabilidad adicional de los bonos ecuatorianos sobre el de los bonos del Tesoro americano, para plazos comparables: un índice de 600 puntos significa que los bonos de deuda ecuatoriana tienen un rendimiento superior en 6% en relación a los bonos americanos similares; a mayor riesgo de prestar, mayor es la rentabilidad exigida para hacerlo.

Esto es un aspecto negativo para la economía del país, porque se nos considera un país poco confiable para prestarnos de dinero, disminuye posibilidades de crecimiento en ciertos sectores, y disminuye la probabilidad de inversiones extranjeras.

#### **2.1.2.1.1.3. Factores que impulsan la producción de flores**

× La floricultura de exportación ha hecho un importante aporte a la economía regional en términos de la creación de puestos de trabajo y generación de divisas. En la ausencia de una política de apoyo para los pequeños agricultores, el empleo florícola ha ayudado a las familias campesinas sin o con poca tierra a solventar la crisis de la economía familiar, sin tener que recurrir al trabajo migratorio. Al contrario, las zonas florícolas se han transformado en un polo de atracción para los trabajadores migrantes.

× El corto tiempo de retorno de la inversión, está calculado en tres años: esto, garantiza un repliegue rápido en caso de problemas políticos o económicos del país que pongan en riesgo la estabilidad del negocio implementado.

× La exoneración del pago de aranceles para la exportación de flores cortadas, botones, plantas, etc. a Estados Unidos según la Ley de Preferencias Arancelarias.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> [www.sica.gov.ec/cadenas/flores/docs/La%20Floricultura%20en%20el%20Ecuador.htm](http://www.sica.gov.ec/cadenas/flores/docs/La%20Floricultura%20en%20el%20Ecuador.htm)

Entre septiembre de 1994 y marzo de 1995, al sector floricultor enfrentó una situación de crisis debida a que el Departamento de los Estados Unidos aplicó un arancel del 49,75% para la Importación de rosas desde el Ecuador, por una demanda de supuesto dumping en la producción local.

Esta situación adversa en la industria florícola obligó a varios grupos empresariales a emprender una agresiva campaña para el encuentro de nuevos mercados.

Esto permitió que la flor ecuatoriana, cultivada en siete provincias del país, llegue a países como España, Suecia, Holanda, Italia, Alemania, Rusia, etc.

#### **2.1.2.1.1.4. Factores Sociales – Culturales**

##### **Vivienda e impactos demográficos**

La demanda de mano de obra por parte de las empresas florícolas ha generado interesantes procesos económicos sociales en los cantones y parroquias en donde se asientan las fincas productoras. De hecho poblaciones como Cayambe y Tabacundo presentan índices de crecimiento económico superiores a las etapas históricas identificadas con la hacienda tradicional; esto ha generado también cambios significativos en los niveles de demanda de bienes y servicios de los agricultores vinculados a la producción.

Se ha generado también un agudo proceso de migración interna por la llegada a las zonas productoras de flores de campesinos de las provincias de Loja, Manabí, Cañar, proceso que en el Cantón Cayambe, Provincia de Pichincha, ha hecho que la población transeúnte sea más elevada (60 – 80 mil) que la permanente (55 mil.) Esto ha incrementado la demanda de infraestructura básica y servicios públicos la misma que la Municipalidad no puede satisfacer.

La demanda de vivienda, en los poblados aledaños a las florícolas, ha hecho que los costos de arriendo sufran aumentos considerables, igual que los bienes que constituyen la canasta familiar, siendo importante señalar que los salarios de los

trabajadores permiten ahora un mejor acceso a esos bienes, lo que genera superiores niveles de vida.

### **Educación y economía campesina**

Los puestos de trabajo ofrecen una fuente de ingresos cada vez más importante, lo que ha permitido una mejora sensible en calidad de vida de la gente local. El campesino pasa a ser un trabajador asalariado que tiene la capacidad de endeudarse para la adquisición de bienes y servicios.

### **Cultura y organización**

De manera evidente hay un cambio en los patrones de cultura y organización no siempre perjudiciales. Para la población joven, especialmente, el desarrollo se limita ahora al ingreso de dinero a través de un salario, generándose procesos de compraventa propios de una economía de libre mercado y que en la época de la hacienda colonial eran impensables.

#### **2.1.2.1.1.5. Factores Ambientales**

##### **Impacto Ambiental de los Cultivos de Flores**

El crecimiento de las plantaciones involucra al uso intensivo de plaguicidas. Para obtener una flor se necesita utilizar un promedio de 80 clases de productos de síntesis química muchos de los cuales son de uso prohibido en sus países de origen.

Las plantaciones florícolas utilizan además de los plaguicidas una serie de insumos e implementos como plásticos, envases, etc., los mismos que luego de un tiempo son arrojados al medio ambiente o regalados a los trabajadores, por lo que se puede ver en las comunidades cientos de metros de plástico que se están desintegrando y generando contaminación a las aguas subterráneas y superficiales, al suelo y al aire.

La falta de un control por parte de las autoridades de medio ambiente y de salud ha causado serios problemas en la salud de muchos trabajadores por lo que las fincas florícolas están poniendo en práctica programas de prevención mediante el uso de tecnologías alternativas como el caso de los productos de nutrición vegetal que

---

[www.accioneologica.org/webae/images/docs/plaguicidas/flores2.doc](http://www.accioneologica.org/webae/images/docs/plaguicidas/flores2.doc)  
[www.debtwatch.org/documents/enprofunditat/Deute\\_ecologic/alertaflores.pdf](http://www.debtwatch.org/documents/enprofunditat/Deute_ecologic/alertaflores.pdf)

minimizan los riesgos de afectación a la salud de los trabajadores y que no impactan de manera agresiva el medio ambiente.

### **Impactos en el medio ambiente**

#### **En el agua**

El agua, en medios rurales, está siendo privatizada mediante la nueva Ley de Aguas y entregada a sectores económicamente poderosos en desmedro de las comunidades campesinas.

En Cayambe, por ejemplo, se ha entregado una concesión del río Guachalá a los molinos la Unión para generación eléctrica; ahora el propietario la está vendiendo a las floricultoras.

La floricultura necesita gran cantidad de agua para la mezcla de los plaguicidas, el lavado de herramientas, la fumigación y especialmente para el riego de las flores.

El acaparamiento del agua por parte de las floricultoras ha desatado varios conflictos entre las comunidades y los centros poblados con las empresas. Ante esto, algunas empresas han construido grandes reservorios de agua para garantizar su producción, ocasionando serios problemas a las comunidades que carecen de este recurso.

Por otro lado, el uso indiscriminado de plaguicidas en el cultivo de flores es una fuente de contaminación del agua.

La legislación nacional ha establecido una lista de sustancias prohibidas en el Ecuador, pero lamentablemente no están prohibidas en Colombia, o viceversa, por lo que se da un comercio ilegal de plaguicidas entre los dos países, por ejemplo con el Bromuro de Metilo que a más de ser un plaguicida altamente tóxico, afecta a la capa de ozono.

### **En el suelo**

El suelo es un factor importante para la producción de flores, este debe contener suficientes nutrientes para un crecimiento favorable y además el terreno debe estar ubicado en un lugar estratégico desde el punto de vista de iluminación y vías de acceso.

La primera fase es la preparación del suelo, compactándolo para darle una superficie plana. Luego se lo prepara regulando el pH, se aplica fertilizantes y desinfectantes. La fertilización con químicos, con el transcurso del tiempo, produce salinización en el suelo, dejándolo no apto para la agricultura.

Estos procedimientos esterilizan el suelo, terminando con la actividad microbiana, parte fundamental de la vida del suelo.

### **En el aire**

Las actividades industriales son una de las principales causas de contaminación del aire y el cultivo de flores no queda fuera. Los productos químicos utilizados por las floricultoras son expulsados a la atmósfera durante el control sanitario al fumigar las flores. Con esto afectan la salud de las trabajadoras y habitantes de las comunidades colindantes; muchas florícolas se encuentran a pocos metros de escuelas, colegios, iglesias, lugares turísticos o centros poblados. Por otro lado, para obtener suficiente presión y caudal de agua, utilizan plantas generadoras de energía eléctrica a diesel. Su permanente funcionamiento contamina el aire con emisiones de gases y con ruido.

### **Uso de insumos agrícolas naturales**

Como hemos analizado, el uso de productos agroquímicos en las plantaciones de flores, tiene consecuencias severas en cuanto al medio ambiente y a la salud misma de los trabajadores. En este sentido es importante mencionar, que el uso de insumos agrícolas naturales se convierte en un factor indispensable en el ciclo de los cultivos de flores, para que no exista un deterioro ambiental.

---

[www.accionecologica.org/webae/images/docs/plaguicidas/flores2.doc](http://www.accionecologica.org/webae/images/docs/plaguicidas/flores2.doc)  
[www.debtwatch.org/documents/enprofunditat/Deute\\_ecologic/alertaflores.pdf](http://www.debtwatch.org/documents/enprofunditat/Deute_ecologic/alertaflores.pdf)

Estos productos son elaborados a base de procesos biotecnológicos que permiten la obtención de productos como las hormonas naturales, que actúan en los cultivos a manera de nutrientes vegetales, lo cual da a la planta mayor resistencia ante enfermedades y plagas.

#### **2.1.2.1.1.6. Factores Tecnológicos**

Ante el uso desproporcionado de agroquímicos, los mercados más importantes para la flor ecuatoriana, EEUU y Europa, están exigiendo el uso de tecnologías alternativas, no contaminantes, como condición para permitir el ingreso a sus mercados de la flor cortada.

Procesos de certificación que garanticen una producción sustentable, no contaminante y que considere al hombre como el eje central de la actividad, están siendo puestos en práctica por diversas instituciones europeas y norteamericanas que velan por la seguridad de los productores y los consumidores

De hecho, a pesar del esfuerzo desplegado por Expoflores para que sus asociados alcancen éste tipo de certificaciones, tan solo el 15% de la flor producida en Ecuador tiene el aval del Flower Label Program (FLP) de Alemania, y los cuestionamientos por los procesos de contaminación ambiental y las denuncias de las condiciones de trabajo imperantes en los invernaderos son cada vez más documentadas.

Bajo éstas exigencias, los productores de flores se ven en la necesidad de privilegiar el uso de tecnologías que no contaminen suelos y aguas y que no atenten contra la salud de los trabajadores de las fincas.

Una clara alternativa para los productores de flores es la de privilegiar el uso de los productos de “nutrición vegetal” como los fertilizantes foliares que corrigen deficiencias minerales, las hormonas vegetales que regulan los procesos de desarrollo, los extractos de algas que tonifican los tejidos, los aminoácidos que dan mayor vigor a las plantas y los reguladores de crecimiento que permiten administrar de mejor manera los varios ciclos de cultivo de una planta.

## 2.1.2.1.2. Microambiente

### 2.1.2.1.2.1. Proveedores

CAISAC IN, es una empresa que se encarga de la representación de la dueña de las marcas de los productos que comercializa, que es CAISAC en el Perú. Caisac In Ecuador, posee la distribución exclusiva de los productos de la línea de Caisac Perú, en la actualidad es el único proveedor para Caisac In.

La empresa fabricante, cuenta con varias líneas de productos las cuales se mencionan a continuación:

Bioestimulantes



Nematicidas



Bioactivador de suelos agrícolas



Ácidos Húmicos



Insecticidas



Fungicidas



Fertilizantes al suelo



Fertilizantes foliares



Detergente



Dispersante de sales



Fitocatrizantes



Acidificantes



Coadyuvantes



Activador de Fitoalexinas



Herbicidas





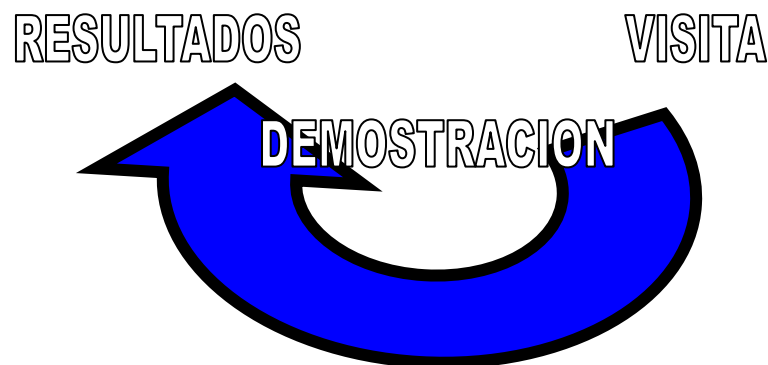
El hecho de que CAISAC IN, sea distribuidor exclusivo de la línea de productos de CAISAC Perú, es un aspecto positivo para la empresa, ya que ninguna otra compañía comercializa o distribuye estos insumos en el Ecuador.

#### 2.1.2.1.2.2. Clientes

A pesar de que los usuarios finales de los especialidades serán las fincas de flores, por consideraciones logísticas y de desempeño financiero, los procesos de intermediación se los hará preferentemente a través de la red de canales mayoristas constituidos a manera de un “pull” de puntos de servicios y que aportan con su fuerza de ventas e infraestructura de almacenamiento y transporte. La Fuerza de Ventas de la empresa se encargará de generar la demanda de los productos a través del servicio de Asistencia Técnica que mediante visitas periódicas hará a las fincas.

Los clientes son entonces:

1. **Puntos de venta locales. Canal no propio**
2. **Fincas de producción de flores.**



Las empresas que ofrecen sus servicios en forma directa a las fincas de flores y que potencialmente, se consideran clientes de la empresa son:

- × **Importagriflor**, con locales propios en Quito, Cayambe, Lasso, Latacunga y Cuenca

- × **Agroemporium**, con locales propios en Quito, Cayambe y Latacunga
- × **Coorpcultivos**, con locales propios en Quito y Cayambe
- × **La Yapa**, con local propio en la ciudad de Cayambe
- × **El Floricultor**, con local propio en Cayambe
- × **El Huerto**, con locales propios en Ambato y Quito
- × **El Sembrador**, con local propio en Riobamba
- × **Agroveterinaria El Quince**, con locales propios en El Quince y Guayllabamba

No se realizan ventas directas a las fincas debido a los costos financieros que presupone el atenderlas con políticas de ventas especiales y debido a la circunstancia que los “puntos de venta” mayoristas, indicados anteriormente suplen a las fincas tanto de insumos como de equipos y materiales para mantenimiento de invernaderos e instalaciones en condiciones de negociación adecuadas para las partes: menos descuentos, más plazos de pago.

#### 2.1.2.1.2.3. Competencia

Empresas multinacionales del nivel de Basf, Bayer, Stoller, Miller, Cosmoagro, Valagro, entre otras, participan activamente en este segmento de mercado con procesos de venta directa o a través de distribuidores locales como Ecuaquimica, Farmagro, Agripac, Interoc, Afecor.

#### Bioestimulantes y fertilizantes vendidos en el mercado local

PRODUCTO	PROVEEDOR	DISTRIBUIDOR LOCAL
Progib 10% Ps	Bayer CropSC	Bayer CropSC
Bioenergia	Grow More	Ecuaquimica
Cytokin	Miller Chemical	Ecuaquimica
Hormonagro	Colinagro	Ecuaquimica
New Gibb 90%	Marketing	Ecuaquimica
Rootplex	Grow More	Ecuaquimica
Ryzup	Valent	Interoc
Cekugib	Cequisa	India
Pronto Plus	Alba Milagros	Afecor

Basfoliar Algae	Compo Agro Chile	Basf
Kelpac	Kelp Productos	Basf
Bayfolan	Bayer CropSC	Bayer CropSC
Miller Plex	Miller Chemical	Ecuaquimica
Seaweed Extract	Grow More	Ecuaquimica
Nutrifol 9-9-7	Bayer CropSC	Interoc
Raizal	GBM	GBM
Stimulate	Stoller	Agronpaxi
X-Cyte	Stoller	Agronpaxi
N-large	Stoller	Agronpaxi
Foli_Zyme Ga	Stoller	Agronpaxi
Biozyme	GBM	GBM
Root Feed	Stoller	Agronpaxi
Porter	Stoller	Agronpaxi
Nitro -Plus 18	Stoller	Agronpaxi
Solum PH	N/R	GrupoGrandes
Radix Tim	N/R	GrupoGrandes
Forcrop N	N/R	GrupoGrandes
Forcrop P	N/R	GrupoGrandes
Forcrop K	N/R	GrupoGrandes
Foscrop o.42.28	N/R	GrupoGrandes
Foscrop Mg	N/R	GrupoGrandes

Los productos de la línea de Caisac In tienen una formulación más completa que los productos comercializados en el mercado ecuatoriano por otras empresas, lo cual representa una ventaja ya que es un mercado completamente nuevo.

#### 2.1.2.1.2.4. Organismos de control

Caisac In para realizar sus actividades, está sujeto al control de los siguientes Organismos:

**Superintendencia de Compañías:** Para poder iniciar sus actividades tuvo que aprobarse la constitución de la empresa en este organismo, de igual manera la empresa debe entregar reportes financieros y los informes de Gerencia a este organismo cada año.

**Ministerio de Agricultura y Ganadería:** Para poder comercializar los insumos agrícolas, Caisac In realizó el proceso de inscripción de los mismos en el Ministerio de Agricultura y Ganadería luego de un periodo de pruebas para determinar la eficacia de los insumos.

**Servicio de Rentas Internas:** Como toda empresa constituida, Caisac In debe pagar sus impuestos resultantes de sus operaciones.

#### 2.1.2.2. Análisis Interno

##### 2.1.2.2.1. Administrativo

**Directorio:** Es la máxima autoridad de la empresa. Está constituido por la asamblea de socios cotizantes, consta de un presidente, secretario (papel asignado en la práctica al gerente general), y vocales.

Sus atribuciones, tienen que ver con la estructura administrativa de la empresa, decide las políticas de venta, presupuestos, nombramiento de gerente general y Comisario. Su sede es la ciudad de Quito.

**Presidente:** Es el principal representante del Directorio. Conjuntamente con el Gerente General vela por el cumplimiento de los presupuestos así como supervisa las actividades de Gerencia. En ausencia del Gerente General, es el representante legal de la empresa.

**Gerente General:** Es el representante legal de la empresa. Es el responsable directo ante el Presidente y el Directorio del cabal cumplimiento de las normas, reglamentos y disposiciones de éstos. Es el responsable de la organización administrativa y operativa de la empresa, así como del cumplimiento de los presupuestos. Prepara y

pone a consideración del Directorio y del Presidente los presupuestos de ventas así como la adquisición de bienes. Presenta conjuntamente con el Comisario un informe anual auditado ante la Superintendencia de Compañías.

**Asistente de Gerencia:** Vela por el cumplimiento de las disposiciones administrativas emanadas por la Gerencia General.

**Asesor Legal:** Profesional en Derecho que vela por los intereses legales de la empresa y participa en los eventos jurídicos, que la misma enfrente: firmas de contratos, defensa de la empresa ante demandas civiles o penales entre otros.

**Gerente Financiero:** Es el responsable del manejo económico de la empresa, teniendo una participación directa en el esquema de compras, gastos e ingresos. Supervisa directamente las cuentas de la compañía, su cartera, la situación crediticia de los clientes, vela por el cumplimiento de las obligaciones financieras de la empresa, es el jefe directo del área de contabilidad.

**Tesorería y Cobranza:** Es la unidad financiera que se encarga de implementar las disposiciones emanadas de la Gerencia Financiera en relación a las ventas, cobros, cartera, bancos y más operaciones financieras de la compañía. El Tesorero es el responsable del efectivo de la compañía.

**Compras:** Es la unidad encargada de las adquisiciones de bienes y servicios, así como de los procesos de importación.

**Contabilidad:** Encargado de la elaboración de registros contables diarios, el manejo de cuentas contables y la preparación de balances para su presentación ante el Gerente General.

**Gerente de Ventas:** Es el responsable de las políticas de venta en la distribución por cupos y áreas geográficas. Trabaja directamente con los vendedores en los procesos de venta y recuperación de cartera.

**Bodegas:** Es la unidad de la empresa en donde se almacena la mercadería y demás bienes e insumos necesarios para la venta.

**Vendedores:** Equipo profesional de ingenieros agrónomos responsables directos de las actividades de desarrollo, posicionamiento y venta de los productos.

#### 2.1.2.2.2. Financiero

**CAISAC IN Cia Ltda.**  
**Balance General al 31 diciembre del 2005**

<b>Activos</b>		<b>Pasivos</b>	
<b>Activo Corriente</b>		<b>Pasivo Corto Plazo</b>	
Caja Bancos	6.000,00	Cuentas por Pagar	8.500,00
Cuentas por Cobrar	5.000,00		
Inventarios	33.750,00		
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>44.750,00</b>	<b>Total Pasivo Corto Plazo</b>	<b>8.500,00</b>
<b>Activo Fijo</b>		<b>Pasivo Largo Plazo</b>	
Muebles y Enseres	6.200,00	Prestamo Bancario	24.500,00
Oficina	25.000,00		
Vehículo	12.000,00	<b>Total Pasivo Largo Plazo</b>	<b>24.500,00</b>
Depreciación Acumulada	- 850,00	<b>Total Pasivo</b>	<b>33.000,00</b>
<b>Total Activos Fijos</b>	<b>42.350,00</b>	<b>Patrimonio</b>	
Activo Diferido		Capital	45.689,00
Seguro Pagado por Anticipado	800,00	Utilidades Retenidas	9.010,00
Seguro Devengado	- 201,00		
<b>Total Activo Diferido</b>	<b>599,00</b>	<b>Total Patrimonio</b>	<b>54.699,00</b>
<b>Total Activo</b>	<b>87.699,00</b>	<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>	<b>87.699,00</b>

#### Análisis

El balance al 31 de Diciembre de 2005 muestra un total de activos de 87.699 dólares, de los cuales el activo corriente representa el 51% y el 49% corresponde al activo fijo. Dentro del activo corriente los inventarios representan el 75% debido a que la empresa representante de estos productos se encuentra en el Perú y se debe contar con un stock suficiente para penetrar en el mercado. Dentro del activo fijo, la oficina y el vehículo necesarios para el desarrollo del negocio representa el 87%, porcentaje de activos que aportan al negocio.

El pasivo a largo plazo representa el 28% del total de activos, el cual representa una deuda a largo plazo que financió la oficina.

El patrimonio representa el 62% del total de activos, lo cual refleja que la empresa posee un patrimonio importante y que actúa con un capital propio capaz de establecer estrategias para penetrar al mercado de insumos agrícolas.

### Prueba Ácida:

$$= \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$= \frac{11.000,00}{8.500,00}$$

$$= \mathbf{1,29}$$

La prueba ácida muestra una cobertura de 1.29 dólares, debido a que el giro del negocio tiene como política de ventas, las ventas a crédito y acorde al ciclo de producción florícola, mientras las compras se las realiza al contado para obtener mejor margen de precio y poder penetrar en el mercado. El índice cubre los gastos operacionales donde no ingresan recursos a la empresa.

### Deuda Total a Activo Total:

$$= \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

$$= \frac{33.000,00}{87.699,00}$$

$$= \mathbf{0,38}$$

Este índice es adecuado ya que el activo fijo está financiado con pasivo de largo plazo en 38%, es decir que la empresa pertenece a los accionistas en un 62%.

Estado de Pérdidas y Ganancias  
Al 31 diciembre del 2005

	Ventas	58.700,00
(-)	Costo de Ventas	34.300,00
(=)	<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>24.400,00</b>
(-)	Gato de Operación	10.266,00
(-)	Gasto de Ventas	5.126,00
(-)	Gasto Administrativo	4.290,00
(-)	Depreciación	850,00
(=)	<b>UTILIDAD ANTES PART. E IMP</b>	<b>14.134,00</b>
(-)	15% trabajadores	2.120,10
(-)	25% Impuesto Renta	3.003,48
(=)	<b>UTILIDAD DISPONIBLE ACCIONISTAS</b>	<b>9.010</b>

## **Análisis**

### **Rentabilidad**

La empresa tiene una Utilidad Bruta en Ventas que representa el 42% del monto total de las ventas. La utilidad operacional representa el 24% de las ventas totales y finalmente la utilidad disponible para los accionistas representa el 15.34% de las ventas, rendimiento superior al riesgo país (536 puntos) más la inflación (3.21%) que es igual a 8.57%, dando una utilidad real al accionista de 6.77%.

#### **2.1.2.2.3. Tecnológico**

La empresa cuenta con una paleta de productos, clasificados bajo el concepto de productos de nutrición vegetal, cuyo perfil técnico tiene que ver con los procesos de alimentación y desarrollo óptimo de las plantas. Otorgan a éstas una estructura interna vigorosa que les permite superar con éxito el embate de condiciones climatológicas adversas como sequías, bajas de temperatura, exceso de humedad; así también ayudan a las plantas a la formación de defensas internas contra el ataque de plagas y enfermedades. Gobiernan los procesos fisiológicos de las plantas permitiéndoles a éstas obtener flores y frutos de mayor calidad y mejor precio.

El uso sostenido y consecutivo de los productos, tiene un impacto positivo en los costos de producción por una sensible disminución del uso de pesticidas químicos.

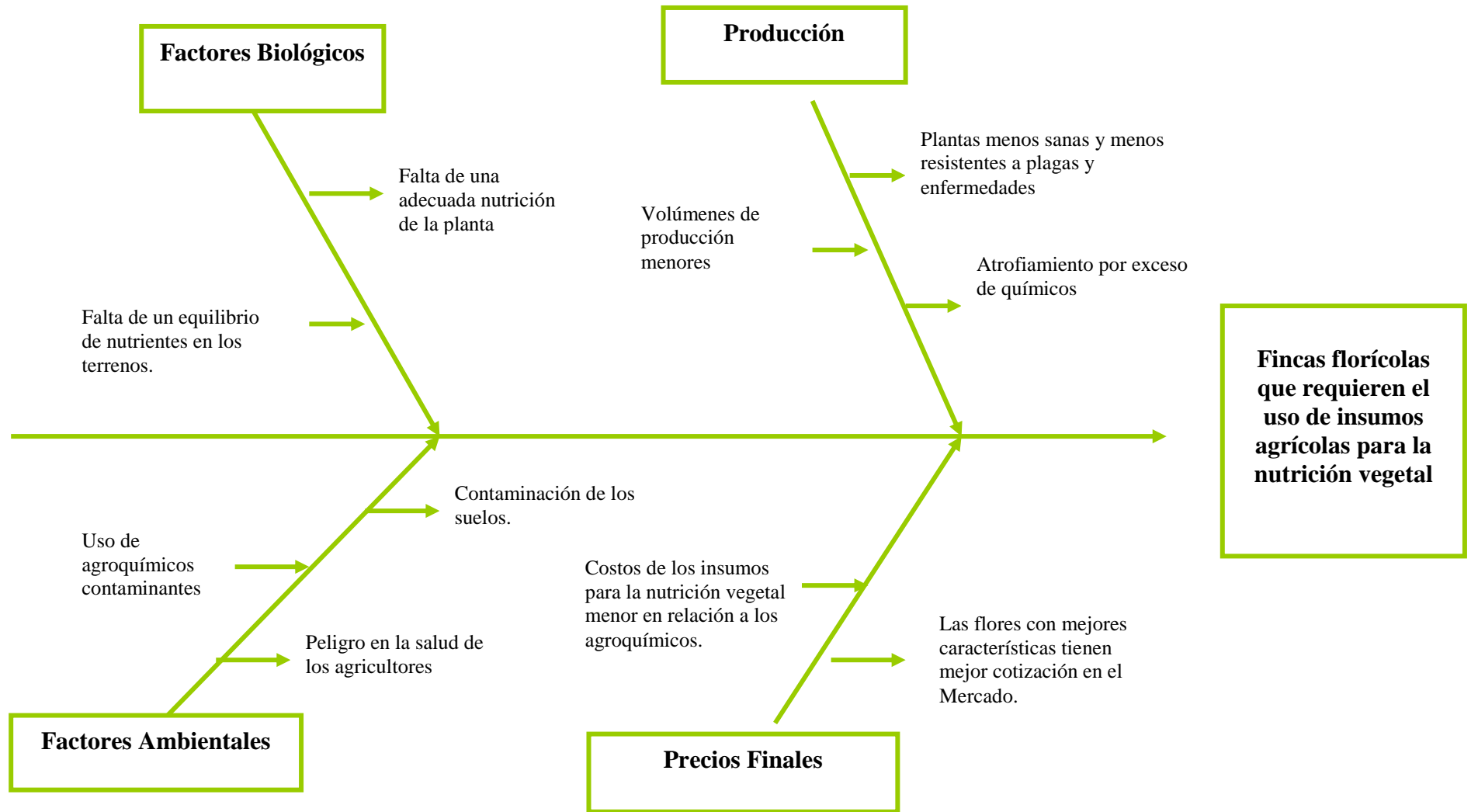
El uso de estos productos, contribuye a una agricultura sustentable, no contaminante que permite encontrar nuevos mercados.

#### **2.1.3. Diagrama Causa efecto**

El diagrama de Ishikawa, o **Diagrama Causa - Efecto**, es una herramienta que ayuda a identificar y clasificar posibles causas, de problemas específicos. Mediante este diagrama podemos determinar las relaciones existentes entre un resultado dado (efectos) y los factores (causas) que influyen en ese resultado.



Diagrama Causa - Efecto



## 2.2. Análisis FODA

### 2.2.1. Matrices

#### 2.2.1.1. Matrices Resumen (1 – 4)

##### MATRIZ 1

	OPORTUNIDADES
1	Preferencias arancelarias para el sector florícola con los Estados Unidos
2	Fomento y estimulación a la producción orgánica.
3	Apertura para el sector florícola en mercados europeos
4	Procesos de certificación en relación a la minimización en el uso de agroquímicos como requisito para poder ingresar en ciertos mercados.
5	Tendencia de crecimiento del sector florícola con relación al PIB agrícola.
6	Generación de empleo para los campesinos y mejora en la calidad de vida.
7	Libertad de establecer políticas de promoción y publicidad.
8	No existen productos con la misma formulación que la línea de Caisac In en el mercado ecuatoriano

##### MATRIZ 2

	AMENAZAS
1	Atmósfera de inestabilidad política
2	Tasas de interés activas demasiado altas
3	Disminución de inversiones extranjeras.
4	Uso incontrolado de productos químicos
5	Comercio ilegal de plaguicidas entre Colombia y Ecuador

**MATRIZ 3**

	FORTALEZAS
1	Caisac In es distribuidor exclusivo de la línea de productos Caisac Perú.
2	Equipo de trabajo profesional y calificado.
3	Asistencia técnica a las fincas
4	Los productos de la línea de Caisac In tienen una formulación más completa que los productos existentes en el mercado ecuatoriano.
5	La empresa trabaja en su mayoría con recursos propios.

**MATRIZ 4**

	DEBILIDADES
1	Limitado portafolio de productos
2	Número limitado de vendedores
3	Elevados gastos de promoción y publicidad

## 2.2.1.2. Matrices de Ponderación de Impacto (5 – 8)

**MATRIZ 5**

	OPORTUNIDADES	Alto	Medio	Bajo
1	Preferencias arancelarias para el sector florícola con los Estados Unidos	X		
2	Fomento y estimulación a la producción orgánica.	X		
3	Apertura para el sector florícola en mercados europeos	X		
4	Procesos de certificación en relación a la minimización en el uso de agroquímicos como requisito para poder ingresar en ciertos mercados.	X		
5	Tendencia de crecimiento del sector florícola con relación al PIB agrícola.	X		
6	Generación de empleo para los campesinos y mejora en la calidad de vida.		X	
7	Libertad de establecer políticas de promoción y publicidad.	X		
8	No existen productos con la misma formulación que la línea de Caisac In en el mercado ecuatoriano	X		

**MATRIZ 6**

	AMENAZAS	Alto	Medio	Bajo
1	Atmósfera de inestabilidad Política		X	
2	Tasas de interés activas demasiado altas		X	
3	Disminución de inversiones extranjeras.	X		
4	Uso incontrolado de productos químicos	X		
5	Comercio ilegal de plaguicidas entre Colombia y Ecuador	X		

**MATRIZ 7**

	FORTALEZAS	Alto	Medio	Bajo
1	Caisac In es distribuidor exclusivo de la línea de productos Caisac Perú.	X		
2	Equipo de trabajo profesional y calificado.	X		
3	Asistencia técnica a las fincas	X		
4	Los productos de la línea de Caisac In tienen una formulación más completa que los productos existentes en el mercado ecuatoriano.	X		
5	La empresa trabaja en su mayoría con recursos propios.	X		

**MATRIZ 8**

	DEBILIDADES	Alto	Medio	Bajo
1	Limitado portafolio de productos	X		
2	Número limitado de vendedores	X		
3	Elevados gastos de promoción y publicidad		X	

## 2.2.1.3. Matrices de Acción (9 – 12)

## MATRIZ 9

## Matriz de áreas ofensivas de iniciativa estratégica (FO)

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> <b>PONDERACION</b>            ALTA = 5            MEDIA = 3            BAJA = 1         </div> <b>OPORTUNIDADES</b>	<b>FORTALEZAS</b>							<b>TOTAL</b>
	1. Preferencias arancelarias para el sector florícola con los Estados Unidos	2. Fomento y estimulación a la producción orgánica.	3. Apertura para el sector florícola en mercados europeos.	4. Procesos de certificación relacionados con minimizar el uso de agroquímicos.	5. Tendencia de crecimiento del sector florícola en el PIB agrícola	7. Libertad de establecer políticas de promoción y publicidad.	8. No existen productos con la misma formulación que la línea de Caisac In en el mercado ecuatoriano.	
1. Caisac In es distribuidor exclusivo de la línea de productos Caisac Perú.	3	5	5	5	3	5	5	<b>31</b>
2. Equipo de trabajo profesional y calificado.	1	3	3	5	1	5	5	<b>23</b>
3. Asistencia técnica a las fincas	1	5	3	5	1	3	5	<b>23</b>
4. Los productos de la línea de Caisac In tienen una formulación más completa que los productos existentes en el mercado ecuatoriano.	3	5	3	5	1	5	5	<b>27</b>
5. La empresa trabaja en su mayoría con recursos propios.	3	3	5	3	3	3	3	<b>23</b>
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>21</b>	<b>19</b>	<b>23</b>	<b>9</b>	<b>21</b>	<b>23</b>	<b>127</b>

**MATRIZ 10****Matriz de áreas ofensivas de iniciativa estratégica (DA)**

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> <b>PONDERACION</b>            ALTA = 5            MEDIA = 3            BAJA = 1         </div> <b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>			<b>TOTAL</b>
	3. Disminución de inversión extranjera	4. Uso incontrolado de productos agroquímicos	5. Comercio ilegal de plaguicidas entre Colombia y Ecuador.	
1. Limitado portafolio de productos	3	5	3	<b>11</b>
2. Número limitado de vendedores.	1	5	5	<b>11</b>
3. Elevados gastos de promoción y publicidad	1	3	5	<b>9</b>
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>15</b>	<b>13</b>	<b>31</b>

**MATRIZ 11****Matriz de áreas ofensivas de iniciativa estratégica (FA)**

<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <b>PONDERACION</b>            ALTA = 5            MEDIA = 3            BAJA = 1         </div> <b>FORTALEZAS</b>	<b>A M E N A Z A S</b>			
	3. Disminución de inversión extranjera	4. Uso incontrolado de productos agroquímicos	5. Comercio ilegal de plaguicidas entre Colombia y Ecuador.	<b>TOTAL</b>
1. Caisac In es distribuidor exclusivo de la línea de productos Caisac Perú.	3	3	3	<b>9</b>
2. Equipo de trabajo profesional y calificado.	1	3	5	<b>9</b>
3. Asistencia técnica a las fincas	1	5	5	<b>11</b>
4. Los productos de la línea de Caisac In tienen una formulación más completa que los productos existentes en el mercado ecuatoriano.	1	5	5	<b>11</b>
5. La empresa trabaja en su mayoría con recursos propios.	3	3	1	<b>7</b>
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>47</b>



**MATRIZ 12****Matriz de áreas ofensivas de iniciativa estratégica (DO)**

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> <b>PONDERACION</b>            ALTA = 5            MEDIA = 3            BAJA = 1         </div> <b>DEBILIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>							
	1. Preferencias arancelarias para el sector florícola con los Estados Unidos	2. Fomento y estimulación a la producción orgánica.	3. Apertura para el sector florícola en mercados europeos.	4. Procesos de certificación relacionados con minimizar el uso de agroquímicos.	5. Tendencia de crecimiento del sector florícola en el PIB agrícola	7. Libertad de establecer políticas de promoción y publicidad.	8. No existen productos con la misma formulación que la línea de Caisac In en el mercado ecuatoriano.	<b>TOTAL</b>
1. Limitado portafolio de productos	3	5	5	3	3	5	5	<b>29</b>
2. Número limitado de vendedores.	1	3	3	5	3	5	5	<b>25</b>
3. Elevados gastos de promoción y publicidad	1	3	3	3	1	3	5	<b>19</b>
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>7</b>	<b>13</b>	<b>15</b>	<b>73</b>

2.2.2. Síntesis Estratégica

<p style="text-align: center;"><b>AMBIENTE EXTERNO</b></p> <p style="text-align: center;"><b>AMBIENTE INTERNO</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES (O)</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS (A)</b></p>
	<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS(F)</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS (FO)</b></p>
<p>1. Caisac In es distribuidor exclusivo de la línea de productos Caisac Perú.</p> <p>3. Asistencia técnica a las fincas</p> <p>4. Los productos de la línea de Caisac In tienen una formulación más completa que los productos existentes en el mercado ecuatoriano.</p>	<p>F4/O4-7: Validar en ensayos que la formulación de los productos a base de hormonas naturales, permiten a la planta asimilar los nutrientes que le brindarán un mejor desarrollo y aspecto, evitando la utilización excesiva de agroquímicos.</p> <p>F3/O8: Instruir a los técnicos sobre el uso de los productos a través de charlas recalcando la ventaja al usar formulaciones completas.</p> <p>F1/O: Negociar con los puntos de distribución el enfoque de venta que se dará a los productos.</p>	<p>F3/A1: Realizar ensayos que demuestren que una planta bien nutrida utiliza menos agroquímicos que contaminan el ambiente.</p> <p>F1/A5: Pagar puntualmente las facturas al proveedor para asegurar el contrato de distribución exclusiva y evitar el contrabando de productos.</p>
<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES (D)</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS ( DO)</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS ( DA)</b></p>
<p>1. Limitado portafolio de productos</p> <p>2. Número limitado de vendedores</p>	<p>D1/O8: Con la presentación técnica de los productos, enfocar la utilidad de estos dentro del cultivo por ser formulaciones únicas y completas.</p> <p>D1/O7: Determinar el número de puntos de distribución que impulsen el desarrollo necesario aún cuando exista un número limitado de productos.</p> <p>D2/O8 Determinar la zona en la que cada vendedor realizará la demostración de los productos, de tal manera que se optimice tiempo y recursos y se enfoquem estas demostraciones en las cualidades de cada producto</p>	<p>D1/ A4: Al desarrollar los productos específicos de la empresa, lograr introducirlos dentro del manejo de la finca priorizando su utilización a los agroquímicos.</p> <p>D2/A4: Al no contar con un equipo grande de vendedores, valerse de los puntos de distribución para llegar a las fincas con la idea de un manejo equilibrado de los productos.</p>

## CAPÍTULO III

### 3.DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

#### 3.1. Misión

#### *MISION*

*Comercializar productos de nutrición vegetal que permitan mejorar de manera sensible los niveles de producción y los índices de productividad sin la necesidad del uso indiscriminado de agroquímicos, así como la entrega de servicios de asistencia técnica profesional.*

### 3.2. Visión

#### VISIÓN

*Ser líderes en la oferta de productos de bajo impacto ambiental ofreciendo a nuestros clientes asistencia técnica permanente en el uso de prácticas de producción sustentables.*

### **3.3. Objetivos**

#### **3.3.2. Objetivo General**

Estructurar un punto de venta y servicios que esté en capacidad de ofrecer a los productores de flores frescas y plantas ornamentales una cartera de productos y un plan de servicios y asistencia técnica que les permita orientar su producción a los principios de una agricultura sustentable.

#### **3.3.3. Objetivos Específicos**

- × Iniciar en el año 2007 el proceso de comercialización de productos de nutrición vegetal para productores de flores, con una participación del 10% del valor del mercado de ese sector y llegar en el año 2011 a una participación del 17,5%.
  
- × Capacitar en el uso de los productos a 60 técnicos de 20 fincas mediante una serie de charlas técnicas y entrega de material técnico divulgativo
  
- × Investigar las prácticas actuales y las necesidades de asistencia técnica y servicios del sector de manera permanente.

### **3.4. Políticas**

- a) Calidad de servicio
- b) Agilidad y transparencia en los procesos administrativos.
- c) Manejo de indicadores de gestión en la recuperación de cartera que muestren la rentabilidad de la empresa.
- d) Permanente asistencia técnica.

### 3.5. Principios

#### **Integridad**

Ser éticos y justos en cada acción realizada, la integridad debe ser parte cotidiana en las operaciones.

#### **Creatividad**

El aprendizaje da energía. Se debe utilizar la imaginación así como la experiencia para predecir el futuro y anticipar resultados.

#### **Colaboración**

La confianza y el respeto mutuo deben constituirse en los cimientos. Trabajar con franqueza y en equipo para encontrar las mejores soluciones posibles.

#### **Responsabilidad**

Pensar, trabajar y comunicarse con seriedad, concentración y disciplina.

### 3.6. Valores

- × El respeto al entorno y la búsqueda constante de soluciones que no afecten el medio ambiente.
- × El respecto al cliente, que confíe en nuestra asesoría; y sea merecedor de todo el esfuerzo necesario para que satisfaga sus demandas diarias brindando todo el apoyo a su gestión productiva.
- × Ética y sana competencia.
- × La fidelidad de nuestros colaboradores, en un entorno laboral que permite un desarrollo sano y eficiente de cada actividad

### 3.7. Estrategias

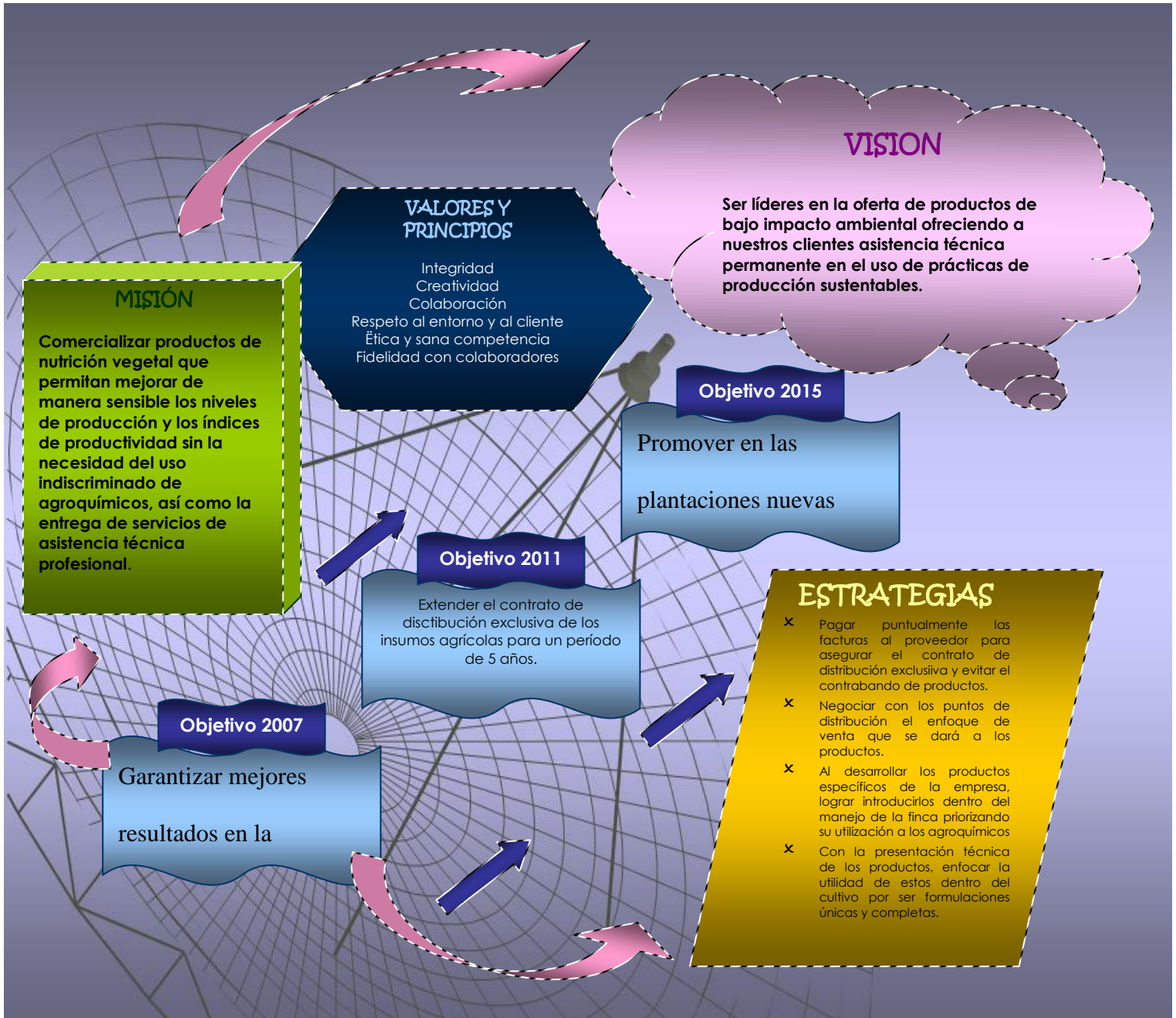
- × Validar en ensayos que la formulación de los productos a base de hormonas naturales, permiten a la planta asimilar los nutrientes que le brindarán un mejor desarrollo y aspecto, evitando la utilización excesiva de agroquímicos.
- × Instruir a los técnicos sobre el uso de los productos a través de charlas, recalcando la ventaja al usar formulaciones completas.
- × Negociar con los puntos de distribución el enfoque de venta que se dará a los productos.
- × Con la presentación técnica de los productos, enfocar la utilidad de estos dentro del cultivo por ser formulaciones únicas y completas.
- × Determinar el número de puntos de distribución que impulsen el desarrollo necesario aún cuando exista un número limitado de productos.
- × Determinar la zona en la que cada vendedor realizará las demostraciones de los productos, de tal manera que se optimice tiempo y recursos y se enfoquen las estas demostraciones en las cualidades de cada producto.
- × Realizar ensayos que demuestren que una planta bien nutrida utiliza menos agroquímicos que contaminan el ambiente.
- × Pagar puntualmente las facturas al proveedor para asegurar el contrato de distribución exclusiva y evitar el contrabando de productos.
- × Al desarrollar los productos específicos de la empresa, lograr introducirlos dentro del manejo de la finca priorizando su utilización a los agroquímicos

### 3.7.2. Determinación de Objetivos y Estrategias de Comercializadora Andina Industrial CAISAC IN CIA. LTDA.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	CORTO PLAZO	MEDIO PLAZO	LARGO PLAZO
<b>FINANCIERA</b>	Extender el contrato de distribución exclusiva de los insumos agrícolas para un período de 5 años.	<ul style="list-style-type: none"> <li>× Pagar puntualmente las facturas al proveedor para asegurar el contrato de distribución exclusiva y evitar el contrabando de productos.</li> <li>× Negociar con los puntos de distribución el enfoque de venta que se dará a los productos.</li> </ul>		X	
<b>CLIENTE</b>	Garantizar mejores resultados en la utilización equilibrada de productos agroquímicos y productos de nutrición vegetal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>× Demostrar en ensayos que la formulación de los productos a base de hormonas naturales, permiten a la planta asimilar los nutrientes que le brindarán un mejor desarrollo y aspecto, evitando la utilización excesiva de agroquímicos.</li> <li>× Al desarrollar los productos específicos de la empresa, lograr introducirlos dentro del manejo de la finca priorizando su utilización a los agroquímicos</li> </ul>	X		
<b>APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO</b>	Promover en las plantaciones nuevas tendencias de uso de insumos agrícolas con una formulación completa en un plazo de 8 años.	<ul style="list-style-type: none"> <li>× Realizar ensayos que demuestren que una planta bien nutrida utiliza menos agroquímicos que contaminan el ambiente.</li> <li>× Con la presentación técnica de los productos, enfocar la utilidad de estos dentro del cultivo por ser formulaciones únicas y completas.</li> <li>× Instruir a los técnicos sobre el uso de los productos a través de charlas recalcando la ventaja al usar formulaciones completas.</li> </ul>			X



### 3.8. Mapa Estratégico



## CAPITULO IV

### 4. DIAGNOSTICO DE LOS REQUERIMIENTOS DE LAS FINCAS FLORICOLAS

#### 4.1. Establecimiento de clientes potenciales

##### 4.1.2. Antecedentes

Caisac In participa en el mercado de insumos agrícolas para el sector florícola del Ecuador. Estos productos se orientan a la línea de nutrición vegetal, cubriendo los siguientes campos de acción:

##### × **Bioestimulante y reguladores de crecimiento**



Estimula el crecimiento natural de la planta, incrementando la división celular, acelerando el periodo de germinación de la semilla, ayudando el crecimiento de las raíces así como su capacidad de absorción y formación.

##### × **Coadyuvantes.-**



Son productos que ayudan a mejorar la efectividad o eficiencia de aplicación de herbicidas, insecticidas, fungicidas, fertilizantes foliares, hormonas, etc. Las funciones de los coadyuvantes son: reducir la tensión superficial, actuar como humectantes, emulsionantes, dispersantes, etc. Y en ciertos casos como adherentes.

##### × **Fertilizantes.-**



Sustancia que se añade a los suelos agrícolas para mejorar el rendimiento de los cultivos y la calidad de la producción. Los fertilizantes, se utilizan para suministrar al suelo nitrógeno, potasio y calcio en forma de sales.

Dentro de la línea de Nutrición Vegetal, Caisac In cuenta con los siguientes productos:





## BIOESTIMULANTES Y REGULADORES DE CRECIMIENTO

	<p><b>Root- Hor</b></p> <p>Bioestimulante enraizador con alto contenido en nutrientes naturales para un mejor desarrollo de raíces, estacas y esquejes.</p>	
	<p><b>Big – Hor</b></p> <p>Bioestimulante trihormonal regulador fisiológico y metabólico de plantas. Uniformiza el tamaño, sabor y color de los frutos.</p>	
	<p><b>Fitaminas</b></p> <p>Bioestimulante líquido que propicia la máxima expresión genética de las plantas. Aplicado foliarmente antes de la floración, estructura vigorosamente a la planta, potenciando su máxima producción.</p>	
	<p><b>Gib - Bex</b></p> <p>Regulador de crecimiento que promueve el crecimiento armónico en flores, ornamentales, tubérculos y hortalizas.</p>	



· · · Fuente: Lista de precios Caisac In 2006

Fuente: Lista de precios Caisac In 2006

## COADYUVANTES

	<p><b>Wettex</b></p> <p>Adherente, humectante y dispersante. Mejora la eficacia de los plaguicidas agrícolas, nutrientes foliares, reguladores de crecimiento, etc. Reduce la tensión superficial de las gotas asperjadas.</p>	
	<p><b>Wett'Oil</b></p> <p>Aceite agrícola vegetal emulsionable. Actúa como encapsulador.</p>	



## FERTILIZANTE

	<p><b>Khobres (Cúprico)</b></p> <p>Fertilizante líquido que contiene 5 moléculas cúpricas para corregir síntomas de deficiencias de cobre. Contribuye a prevenir enfermedades en diversos cultivos.</p>	
---	---	---

Fuente: Lista de precios Caisac In 2006

Fuente: Lista de precios Caisac In 2006

## FITOCICATRICANTE

	<p><b>Sanix (Betaína)</b> Pasta protectora y cicatrizante de heridas causadas por injertos y podas.</p>	
---	---	--

### 4.1.2. Cumplimiento de Normas para obtener certificaciones ecológicas

La tendencia a nivel mundial en lo referente a cultivos y uso de insumos agrícolas es orgánica, ecológica y/o biológica, que no dañe el medio ambiente ni la salud de las personas.

#### Requerimientos Ambientales Internacionales

Los requerimientos ambientales a nivel internacional tienen que ver con los productos, los procesos y métodos de producción. Estos requisitos pueden ser obligatorios o pueden constituir en valor agregado del producto (ejemplo, sellos ambientales).

Los requerimientos al producto tienen que ver con los siguientes aspectos:

- ✓ Regulaciones para la aplicación y/o prohibición de sustancias y compuestos peligrosos.
- ✓ Restricciones a la comercialización de productos con insumos peligrosos.

---

Fuente: Lista de precios Caisac In 2006

Ministerio de Agricultura y Ganadería, Consideraciones Ambientales para la Producción Agrícola

- ✓ Fijación de cuotas de producción y consumo.
- ✓ Determinación de cantidades límites de sustancias químicas.
- ✓ Exigencias de uso racional de insumos.

· Fuente: Lista de precios Caisac In 2006  
· Ministerio de Agricultura y Ganadería, Consideraciones Ambientales para la Producción Agrícola

- ✓ Exigencias a la fase de post consumo (tratamiento y depósito de residuos y desechos).
- ✓ Etiquetado conteniendo la declaración de los insumos.
- ✓ Indicaciones del embalaje utilizado.

Estos requisitos son de carácter obligatorio y nacen de acuerdos internacionales y legislaciones ambientales regionales o nacionales, que se refieren a las especificaciones que deben tener los productos para ingresar a mercados donde predominan estos acuerdos.

Los **sellos ambientales** son certificaciones para incentivar al consumidor a adquirir productos que tienen calificación de compatibles con el medio ambiente, así como para animar a la industria a implementar procesos y métodos de producción más limpia de agroquímicos.

Se pueden identificar cuatro tipos principales certificaciones ecológicas:

- ✓ **Sellos verdes:** Promueven el uso de productos bioorgánicos en un 90%.
- ✓ **Certificación de atributos:** Indican que por lo menos una parte del ciclo de producción fue sometido a criterios ambientales predefinidos en un 100%.
- ✓ **Etiquetas e información ambiental:** tienen que ver con los datos que se suministran al consumidor acerca de productos o empresas protectoras del ambiente.

- ✓ **Certificación de sistemas de gestión ambiental:** es el aval ambiental sobre la estructura organizativa/participativa de carácter permanente de una actividad productiva.

Fuente: Ministerio de Agricultura y Ganadería, Consideraciones Ambientales para la Producción Agrícola

En el Ecuador, algunas fincas florícolas, cuentan con la certificación ISO o FLP (Flower Label Program), que garantizan estándares internacionales de calidad productiva ambiental.

El **Flower Label Program (FLP)** fue fundado en Alemania en 1996. Es una iniciativa a nivel mundial de las organizaciones de derechos humanos, sindicatos, y la industria de flores, orientada a garantizar los derechos laborales básicos de los trabajadores y la protección del medio ambiente en la producción de flores.<sup>1</sup>

Las fincas que se certifican cumplen con los estándares de derechos humanos y protección del medio ambiente, establecidos por el Flower Label Program, tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- ✗ Contrato de trabajo que brinden estabilidad, condiciones y ambiente laboral adecuados.
- ✗ Libreta de asociación
- ✗ Prohibición de trabajo infantil
- ✗ Cuidado de la salud y ambiente de trabajo seguro
- ✗ Actitud responsable hacia los recursos naturales y el medio ambiente
- ✗ Prohibición del uso de pesticidas altamente tóxicos.

#### 4.1.3.Sectorización

---

Fuente: Ministerio de Agricultura y Ganadería, Consideraciones Ambientales para la Producción Agrícola

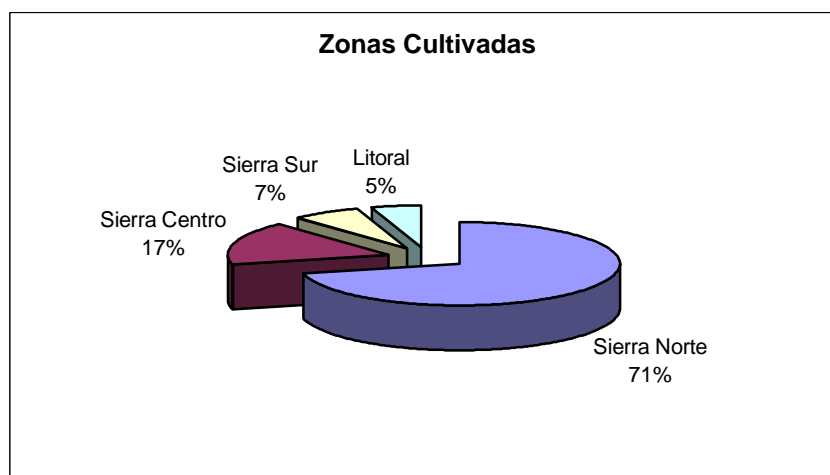
<sup>1</sup> Fuente:<http://www.ecoroses.com.ec>

De acuerdo a la asociación EXPOFLORES, las fincas productoras de flores están distribuidas en cuatro áreas geográficas:

- ✦ Zona Sierra Norte, con 204 fincas ubicadas en los cantones El Angel, Ibarra, Cotacachi, Pedro Moncayo, Cayambe y Quito.
- ✦ Zona Sierra Centro, con 85 fincas que se ubican en los cantones Mejía, Pujilí, Latacunga, Salcedo, Ambato y Riobamba

Fuente:<http://www.ecoroses.com.ec>

- ✦ Zona sierra Sur, con 50 fincas ubicadas en los cantones Cañar, Biblián, Cuenca, Paute y Santa Isabel
- ✦ Zona litoral ubicada preferentemente en la zona de santo Domingo de los Colorados y que no será atendida por Caisac In.



PROVINCIAS	NUMERO HECTÁREAS	PORCENTAJE
Pichincha	3122	66%
Guayas	209	4.4%
Imbabura	237	5.0%
Azuay	275	5.8%

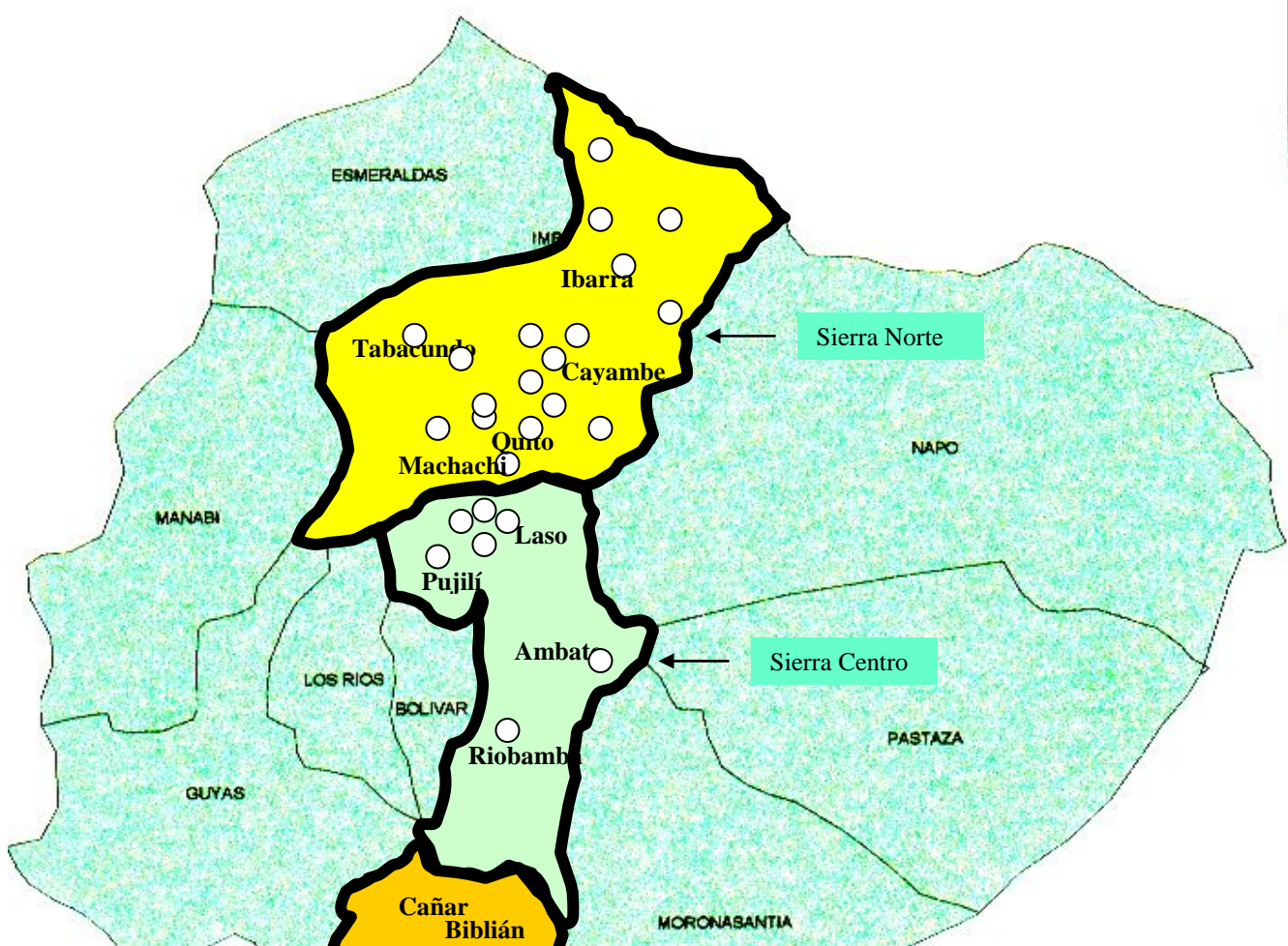


Cotopaxi	573	12.1%
Otras provincias	313	6.6%
<b>TOTAL</b>	4729	100% <sup>2</sup>

En Pichincha los cantones que participan en la producción de flores son, Quito (Guayllabamba y Amaguaña) con el 24,64% del total de hectáreas cultivadas en la provincia, Cayambe con un porcentaje de 16,98%, Pedro Moncayo con el 17,05%, Rumiñahui 4,11%, Mejía 2,69% y Pedro Vicente Maldonado con el 0,09% de hectáreas cultivadas en Pichincha.

Fuente: [www.sica.gov.ec](http://www.sica.gov.ec)

Las siguientes, son las zonas en las cuales se encuentran distribuidas las hectáreas cultivadas de flores en el Ecuador:



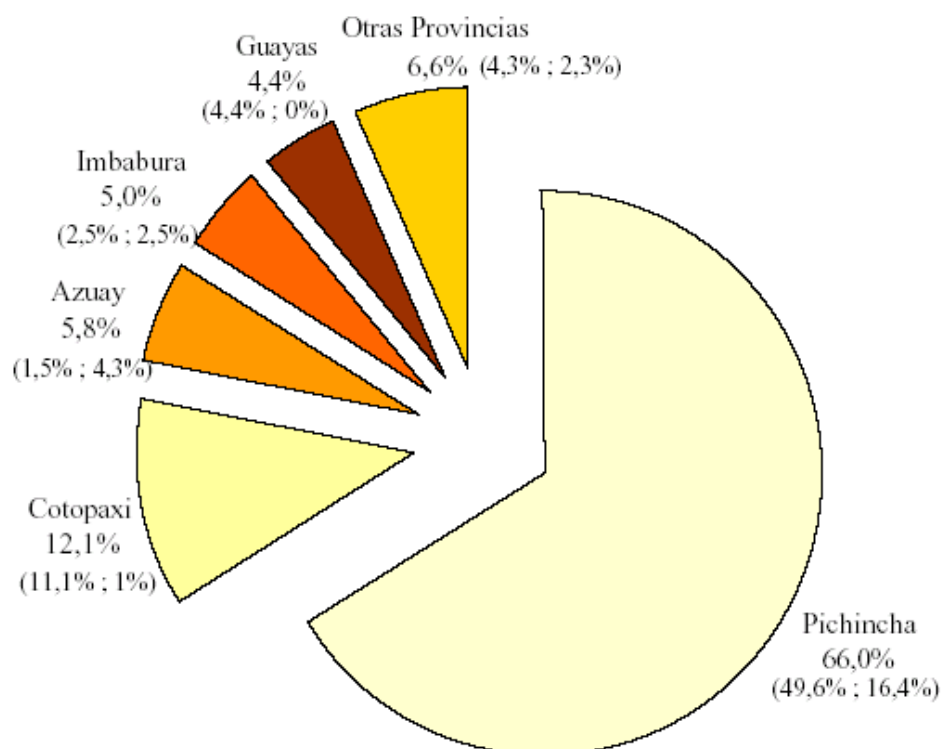
#### **4.1.4.Objetivo del Diagnóstico**

Determinar los requerimientos de las fincas florícolas en cuanto a la utilización de insumos, de tal manera que puedan cumplir con estándares y obtener las certificaciones establecidas por mercados internacionales para poder comercializar las flores cultivadas.

#### **4.1.5.Establecimiento del mercado meta**

A pesar de que las fincas florícolas se encuentran en todo el territorio nacional, Caisac In se enfocará a la zona Sierra Norte y Centro del país, debido a que en estas zonas es donde se encuentra la mayor cantidad de hectáreas de flores cultivadas y tienen mayor representatividad.

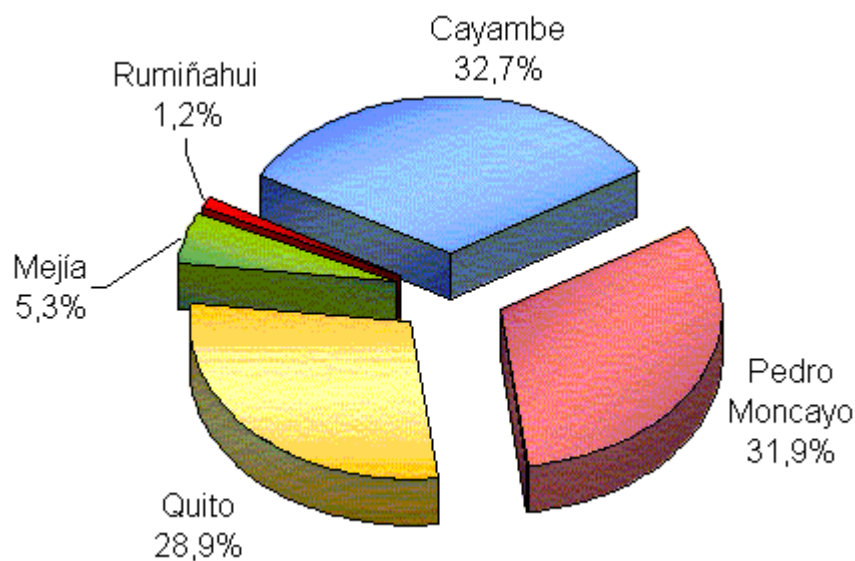
### Distribucion provincial de la superficie cultivada con flores



Fuente: [http://www.sica.gov.ec/censo/contenido/analisis\\_flores.pdf](http://www.sica.gov.ec/censo/contenido/analisis_flores.pdf)

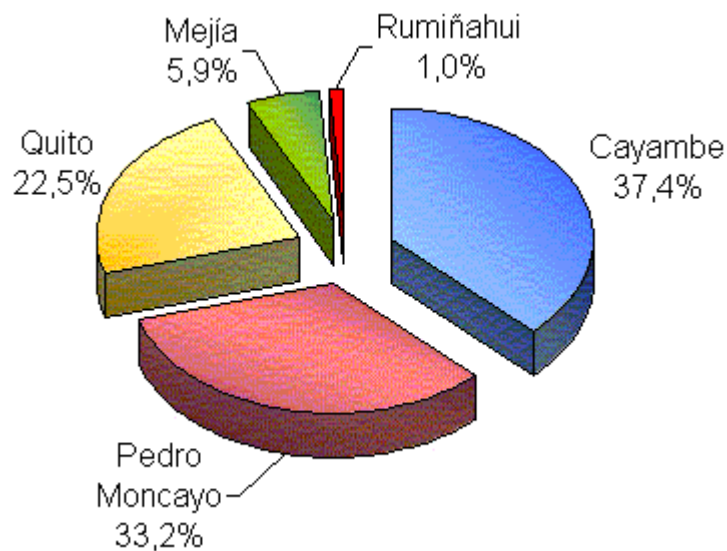
Como se observa en el gráfico en la provincia de Pichincha se encuentra la mayor cantidad de hectáreas cultivadas, principalmente en Quito, Cayambe y Tabacundo. Caisac In se enfoca a los mercados de Pichincha y Cotopaxi.

### Superficie plantada con rosas (participación Provincia de Pichincha)



FUENTE: III Censo Nacional Agropecuario

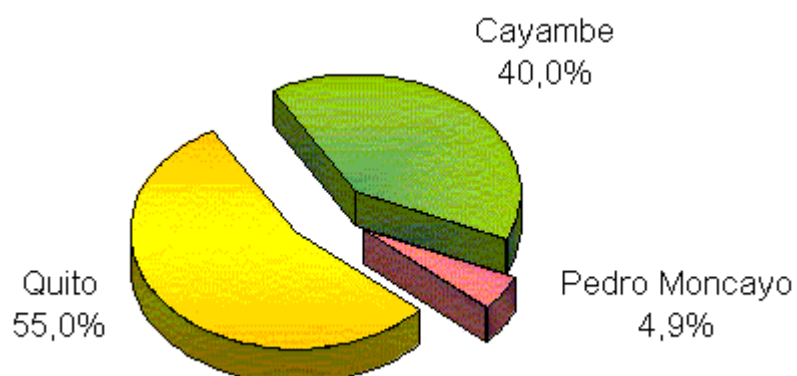
### Producción de tallos de rosas (participación Provincia de Pichincha)



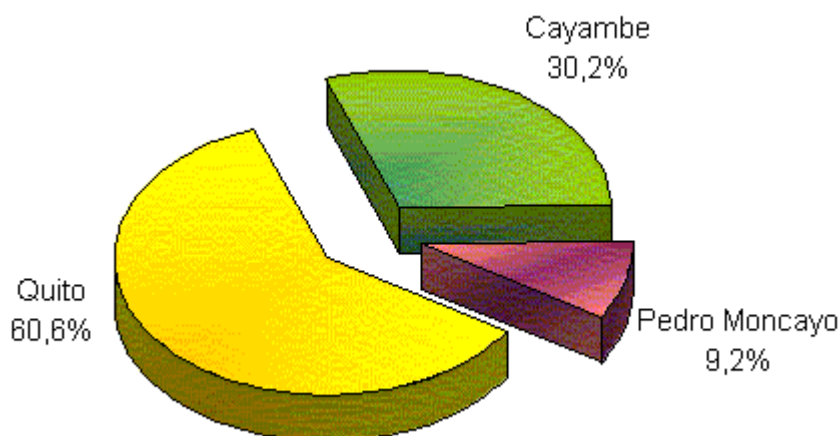
FUENTE: III Censo Nacional Agropecuario

En cultivos de rosas, el lugar con mayor cantidad de áreas cultivadas y que brinda al mercado el mayor número de tallos es Cayambe con un porcentaje aproximado de 35%, seguido de Tabacundo con el 33%, Quito con 26% y la diferencia se encuentra en Mejía y Rumiñahui. Caisac In se enfoca a Cayambe Tabacundo y Quito, donde los cultivos de rosas tienen mayor representatividad.

### Superficie plantada con Gypsophila (participación Provincia de Pichincha)



### Producción de tallos de Gypsophila (participación Provincia de Pichincha)



FUENTE: III Censo Nacional Agropecuario

En el caso de la gypsophila, Quito es el que aporta con mayor cantidad de áreas y tallos cultivados al mercado, con un porcentaje del 58%, seguido de Cayambe con el 35% y finalmente Tabacundo con el 7%.

#### 4.1.6. Tipos de flores según el mercado

El Ecuador se ha enfocado al mercado de Estado Unidos en un 71,30%, Holanda 8,55% Rusia 6,77%, Alemania 1,67%, y la diferencia 11,71% a distintos países de la Unión Europea.

##### Estado Unidos

Para el mercado de Estados Unidos, la demanda es de rosas, crisantemos (pompon), clavel, gypsophila, lilium, y orquídea.

##### Estados Unidos 2005

Tipo de Flor	Toneladas	Total FOB USD
Rosa	50.081,24	152.544.650,00

Gypsophila	4.166,24	16.239.248,00
Claveles	230,72	937.607,00
Crisantemo	169,41	366.851,00
Flores de Verano	4.548,15	14.812.580,00
Pompones	93,06	166.422,00
Lilium	33,71	103.090,00

Fuente: Partidas Cusi – Banco Central del Ecuador

En el año 2005, el principal rubro en exportación de flores hacia Estados Unidos fue el de rosas, con un valor de USD \$152.544.650 en 50.081,24 toneladas exportadas; el segundo rubro lo ocupó la gypsophila con un valor de USD \$16.239.248 en 4.166,24 toneladas; y el tercero lo ocuparon las flores de verano con un valor de USD \$14.812.580 en 4.548,15 toneladas; este tipo de flores son las más representativas dentro de las exportaciones a este país, por lo que Caisac In, comercializa sus productos aquellas fincas donde sus principales cultivos sean de este tipo de flores, para poder abarcar un mercado más amplio y significativo, ya que Estados Unidos es el principal destino de las flores cultivadas en el Ecuador.

## Holanda

Las principales importaciones corresponden a rosas grandes, gypsophila y flores de verano. Las rosas son las flores con mayor demanda, y dentro de ellas las rosas grandes.

### Holanda

Tipo de Flor	Toneladas	Total FOB USD
Rosa	3.693,94	14.324.307,00
Gypsophila	1.463,34	6.783.084,00
Claveles	95,12	396.133,00
Crisantemo	0,05	173,00
Flores de Verano	556,67	2.037.076,00

Fuente: Partidas Cusi – Banco Central del Ecuador

Para el 2005, la rosa tuvo un valor de exportación de USD \$14'324.307 en este país con 3.693,94 toneladas, seguido de la gypsophila con USD \$6'783.084 en 1.463,34 toneladas y las flores de verano con un valor de USD \$2'037.076 en 556.67 toneladas. Los cultivos de flores de verano también son atendidos por Caisac In con insumos agrícolas para la nutrición vegetal por ser un mercado significativo.

## Rusia

Rusia ocupa el tercer lugar en exportaciones de la flor ecuatoriana. En este mercado, la temporada más rentable es el día de la mujer 8 de Marzo. Las rosas rosadas y blancas son las preferidas, exigiendo un gran tamaño de flor, cuyo valor es de 1 centavo por cada centímetro del tallo que la sostiene y que como mínimo debe medir 90 cm. Hay flores que pueden alcanzar un precio de 1,20 dólares.

### Rusia

Tipo de Flor	Toneladas	Total FOB USD
Rosa	5.559,65	27.440.371,00
Gypsophila	31,93	124.446,00
Claveles	149,66	704.990,00
Crisantemo	22,83	55.912,00
Flores de Verano	15,41	49.033,00

Fuente: Partidas Cusi – Banco Central del Ecuador

## 4.2. Parámetros para la elaboración de la encuestas

Se elaborarán dos tipos de encuestas, la primera está orientada al ingeniero técnico, quien esta a cargo de la plantación, pretendiendo conocer sus requerimientos de acuerdo a la variedad a la que esta orientada la finca.

La otra encuesta está dirigida al gerente financiero que conoce de la liquidez de la empresa y preferencias de financiamiento del producto que requiere imperantemente.

### 4.2.1. Planteamiento de variables de diagnóstico

Las principales variables para el diagnóstico de mercado para la comercialización de los productos de la línea Caisac In, son:

Variable no. 1: Clientes.

Variable no. 2: Competencia.

Variable no. 3: Área financiera.

#### **4.2.1.1. Indicadores de las variables**

Los principales indicadores son:

##### **4.2.1.1.1. Indicadores de variable clientes**

El objetivo de la variable clientes es conocer las características de los clientes actuales y potenciales, y a qué mercado están enfocados. Dentro de esta variable se encuentran las fincas florícolas de las cuales obtendremos los siguientes datos:

1. Tipo de cultivo
2. Número de hectáreas cultivadas
3. Mercados a donde están orientados
4. Capacidad de ahorro.
5. Temporadas altas de los cultivos
6. Normas que debe cumplir

##### **4.2.1.1.2. Indicadores de variable competencia**

El objetivo de la variable competencia es determinar que tipos de productos utilizan las fincas florícolas para alcanzar óptimos niveles de producción cultivando flores de calidad.

Los indicadores son:

1. Productos que utilizan
2. Cuáles son sus beneficios
3. Periodos de utilización

##### **4.2.1.1.3. Indicadores de variable sistema financiero**



El objetivo de esta variable es establecer cuáles son las preferencias que tienen las fincas en cuanto a promociones y descuentos en la adquisición de insumos agrícolas, así como los periodos de pago en compras a crédito, sus indicadores son:

1. Tipo de venta
2. Plazos de crédito
3. Porcentajes de descuento
4. Promociones
5. Porcentaje asignado para compra de insumos.

#### 4.2.2. Cálculo de la muestra

Con el tamaño de universo de 225 fincas que cultivan rosas, claveles y gypsophilas, procedemos a calcular el tamaño de la muestra aleatoria simple, que sea representativa a un 95% de confianza con un grado de error del 5% con la siguiente formula:

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{K^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

$Z^2$  = grado de confiabilidad al cuadrado (95% = 1.96).

$K^2$  = grado de error al cuadrado (10%).

$p$  = ocurrencia (50% = 0.5).

$q$  = no ocurrencia (50% = 0.5)

$N$  = Universo o población (225 fincas)

$n$  = muestra aleatoria simple.

$$n = \frac{1.96^2 * 225 * 0,50 * 0,50}{0,1^2 * (225 - 1) + 1,96^2 * 0,50 * 0,50}$$

$$n = 67,51 = \mathbf{68}$$

Zona	No. Fincas	Porcentaje	Número encuestas
Sierra norte	160	71%	48
Sierra Centro	45	20%	14
Sierra sur	20	9%	6
<b>Total</b>	<b>225</b>	<b>100%</b>	<b>68</b>
* Fincas que se dedican a la producción de rosas, claveles y gypsofilas			
<b>Muestra Aleatoria</b>	<b>68</b>		

Para tener un criterio de todo el sector, se procede a realizar la encuesta de acuerdo al porcentaje de fincas por zona, de las 68 encuestas a realizarse en total, el 71% realizará en la zona Sierra Norte, es decir 48 encuestas, y en la Zona Sierra Centro 14 encuestas.

Zona Norte	No. Fincas	Porcentaje	Número encuestas
Guayllabamba	67	42%	20
Cayambe	48	30%	14
Tabacundo	45	28%	14
<b>Total</b>	<b>160</b>	<b>100%</b>	<b>48</b>
* Fincas que se dedican a la producción de rosas, claveles y gypsofilas			
<b>Muestra Aleatoria</b>	<b>48</b>		

En la Zona Sierra Norte, las encuestas se elaboran de igual manera de acuerdo al porcentaje de fincas existentes en cada lugar, es así como en Guayllabamba se elaborarán 20 encuestas, en Cayambe y Tabacundo 48 y 45 encuestas respectivamente.

Zona Centro	No. Fincas	Porcentaje	Número encuestas
Laso	30	67%	9
Latacunga	9	20%	3
Riobamba	6	13%	2
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>	<b>14</b>
* Fincas que se dedican a la producción de rosas, claveles y gypsofilas			
<b>Muestra Aleatoria</b>	<b>14</b>		

En la zona Sierra Centro, el lugar en el cual se encuentra la mayor cantidad de fincas florícolas es Laso pues este representa el 67% del total de fincas en esta zona, por lo que se realizarán 9 encuestas en este lugar.

Zona Centro	No. Fincas	Porcentaje	Número encuestas
Paute	20	100%	6
		0%	0
		0%	0
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>6</b>
* Fincas que se dedican a la producción de rosas, claveles y gypsofilas			
<b>Muestra Aleatoria</b>	<b>6</b>		

En la Sierra Sur, únicamente Paute es el lugar más representativo en lo que se refiere a cultivos de flores, en este caso se realizarán todas las encuestas pertenecientes a esta zona.

Una vez calculado el tamaño de la muestra aleatoria simple y en base de las variables, procedemos a diseñar un cuestionario, para entrevistas a ser realizadas en las fincas florícolas.

#### 4.2.3. Fuentes de información

Se utilizarán fuentes de información primarias y secundarias para el presente estudio, encuestas en el caso de información primaria y documentación proporcionada por la empresa, organismos reguladores y del mercado, para determinar cuales son los requerimientos de las fincas en cuanto a la utilización de insumos agrícolas para la nutrición vegetal, de manera que se cumplan con estándares para obtener las certificaciones ambientales.

##### 4.2.3.1. Información Primaria

La fuente de información principal que se utilizará en el presente estudio, para obtener datos primarios es la siguiente:

###### 4.2.3.1.1. Encuestas

Las encuestas serán aplicadas al mercado objetivo de clientes determinado que son las fincas florícolas ubicadas en las zonas Sierra Norte, Sierra Centro y Sierra Sur del país, las cuales tienen la necesidad de obtener certificaciones ecológicas para ingresar

en los mercados que exigen la obtención de éstas, a través del uso de insumos agrícolas no tóxicos ni contaminantes, se ha determinado el tamaño de la muestra de 68 encuestas a través de un cálculo estadístico.

#### 4.2.3.2. Información Secundaria

##### 4.2.3.2.1. Documentación

Para la investigación se han utilizado documentos emitidos por el Banco Central del Ecuador como son las partidas Cusi en donde se encuentra detallado el valor de exportaciones por tipo de flor y por país de destino, también se han estudiado documentos proporcionados por la Asociación de Exportadores de Flores Expoflores, para obtener datos como superficie cultivadas por tipo de rosas, zonas en las cuales el cultivo de flores es más representativo.

Algunos datos obtenidos de las fincas florícolas también han sido de utilidad para elaborar el presente estudio.

#### 4.2.4. Diseño y aplicación de la encuesta

El cuestionario se estructura de la siguiente manera:

##### Encuesta al Ingeniero Técnico responsable de la Finca

Nombre de la Finca \_\_\_\_\_

##### 1. ¿Que tipo de flores se cultivan?

Rosa  Gypsophila  Flores de Verano

Hypericum  Girasoles  Otros, especifique

##### 2. Número de Hectáreas Cultivadas

\_\_\_\_\_

##### 3. ¿A qué mercado está orientada la flor cultivada?

Destino	Porcentaje
Estados Unidos	_____
Holanda	_____
Rusia	_____
Asia	_____
Mercado Interno	_____

**4. Del cultivo al que se dedica, ¿cuáles son las temporadas altas?**

Rosas  
 Gypsophilas  
 Flores de Verano  
 Hypericum  
 Girasoles

**5. ¿Qué productos utiliza para cumplir la programación de corte en base a los pinches?**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**6. Con que periodicidad utiliza productos para:**

	Semanal	Quincenal	Mensual	Trimestral	Semestral
Fertilizantes al suelo o en el agua de riego					
Fertilizantes foliares para corregir carencias nutricionales.					
Aminoácidos para ayudar a la planta a mejorar situaciones de estrés					
Bioestimulantes para					

ayudar a la planta a mejorar su producción					
--	--	--	--	--	--

**7. ¿Que normas debe cumplir para ingresar en los mercados internacionales?**

---



---



---

**Encuesta al Gerente Financiero de la Finca**

**1. ¿Bajo que medio se realizan las ventas de la flor?**

A través de brokers  Contratos  Venta directa

**2. Cuando adquiere insumos agrícolas, ¿que beneficios prefiere?**

Crédito  Promociones  Descuentos

**3. En el caso de compras a crédito, ¿cual es el plazo que Ud. prefiere?**

30 días                      60 días                      90 días

**4. ¿Qué tipo de promociones son atractivas para Ud.?**

Premios en productos  Capacitaciones

Viajes  Otros

**4.2.5. Procesamiento de la información**

GUIA DE CODIFICACIÓN	
Variable D1= Tipo de cultivo	(Rosa = 1; Gypsophila = 2; Flores de Verano = 3; Hypericum = 4; Girasoles = 5; Otros = 6)
Variable D2 = # de hectáreas	(8 - 20 ha = 1; 21 - 50 ha = 2; 51 - 70 ha = 3; 71 - 100ha = 4)
Variable D3 = Mercado destino	(Estados Unidos = 1; Holanda = 2; Rusia = 3; Asia = 4; Mercado Interno = 5; Otros = 6)
Variable D4 = Temporadas altas	(San Valentín = 1; Día de las Madres = 2; Día de la Mujer = 3; Otoño = 4; Navidad = 5)
Variable E1 = Productos que utiliza	(Agroquímicos = 1; Bioestimulantes = 2; Fertilizantes = 3)
Variable E2 = Periodicidad	
E2.1 Fertilizantes al suelo o en agua de riego	(Diario = 1; Semanal = 2; Quincenal = 3; Mensual = 4; Trimestral = 5; Semestral = 6)
E2.2 Fertilizantes foliares	(Diario = 1; Semanal = 2; Quincenal = 3; Mensual = 4; Trimestral = 5; Semestral = 6)
E2.3 Aminoácidos	(Diario = 1; Semanal = 2; Quincenal = 3; Mensual = 4; Trimestral = 5; Semestral = 6)
E2.4 Bioestimulantes	(Diario = 1; Semanal = 2; Quincenal = 3; Mensual = 4; Trimestral = 5; Semestral = 6)
Variable F1 = Modalidad de la ventas	(Brokers = 1; Contrato = 2; Venta Directa = 3)
Variable F2 = Que beneficios prefiere	(Crédito = 1; Promociones = 2; Descuentos = 3)
Variable F3 = Plazo de compras a crédito	(30 días = 1; 60 días = 2; 90 días = 3)
Variable F4 = Qué promociones prefiere	(Premios en productos = 1; Capacitaciones = 2; Viajes = 3; Otros = 4)

Elaborado por: Daniela Proaño

#### 4.2.6. Análisis de la información de la encuesta a los técnicos responsables de la producción de la finca.

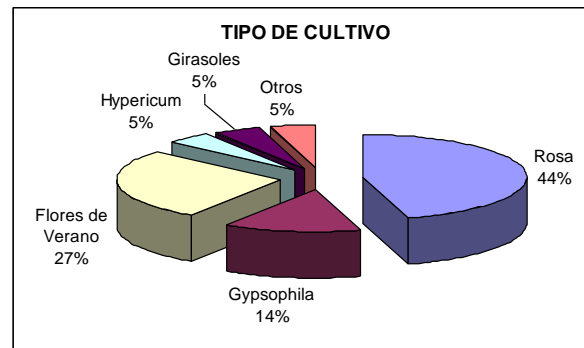
Las encuestas procesadas tanto a los ingenieros técnicos responsables de las fincas y al gerente financiero de las mismas nos da una orientación de los requerimientos tanto tecnológicos de cantidad y financieros, a continuación se muestra los resultados y el análisis de la encuesta:

##### 4.2.6.1. Variable D1

Tipo de flores cultivadas

Cuadro de Resultados D1		
Opción	Cantidad	%
Rosa	31	45,45%
Gypsophila	9	13,64%
Flores de Verano	19	27,27%
Hypericum	3	4,55%

Girasoles	3	4,55%
Otros	3	4,55%
	<b>68</b>	<b>100,00%</b>



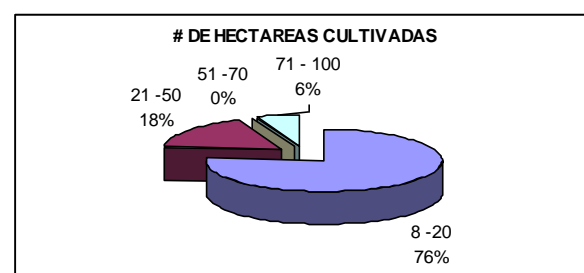
Elaborado por: Daniela Proaño

Del procesamiento de la información se observa que el 44%, de cultivos que tiene el país esta orientado al segmento de rosas, el 27% lo ocupan el segmento de flores de verano y el 14% lo ocupa el segmento de gypsophila, el mercado abarca el 85% es a este al que se orienta los productos de Caisac In siendo atractivo en volumen.

#### 4.2.6.2.Variable D2

Número de hectáreas cultivadas

Cuadro de Resultados D2		
Opción	Cantidad	%
8 -20 Ha	52	76,47%
21 – 50 Ha	12	17,65%
51 – 70 Ha	-	
71 - 100 Ha	4	5,88%
	<b>68</b>	<b>100,00%</b>



Elaborado por: Daniela Proaño

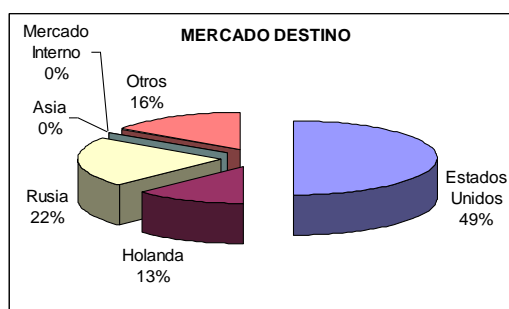


De los datos analizados se determina que el 76% de las fincas tienen un promedio de hectáreas cultivadas de 8 a 20, que de la clasificación que Expoflores realiza de fincas se encuentra en medianas, las cuales ya están establecidas y demandan una cantidad de producto constante.

#### 4.2.6.3.Variable D3

Mercado Destino

Cuadro de Resultados D3		
Opción	Cantidad	%
Estados Unidos	34	50,00%
Holanda	9	12,50%
Rusia	15	21,88%
Asia		0,00%
Mercado Interno		0,00%
Otros	11	15,63%
	<b>68</b>	<b>100,00%</b>



Elaborado por: Daniela Proaño

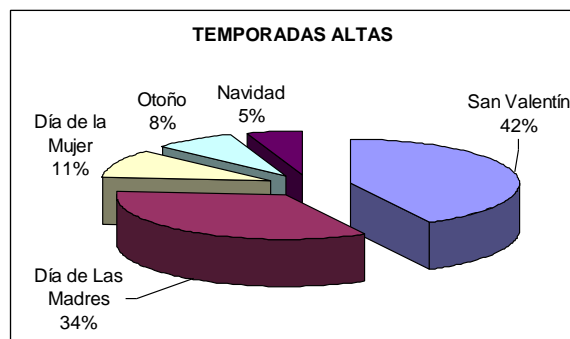
El mercado más importante para el sector florícola es el Norteamericano, con un porcentaje de 49%, seguido de Rusia con un 22% y otros países de Europa con el 16%, dando un total del 87% del total del mercado orientado a países que exigen las certificaciones ecológicas lo que permite una buena aceptación y participación del mercado de los productos de Caisac In.

#### 4.2.6.4.Variable D4

Temporadas Altas

Cuadro de Resultados D4		
Opción	Cantidad	%
San Valentín	29	42,11%
Día de las Madres	23	34,21%
Día de la Mujer	7	10,53%

Otoño	5	7,89%
Navidad	4	5,26%
		0,00%
	<b>68</b>	<b>100,00%</b>



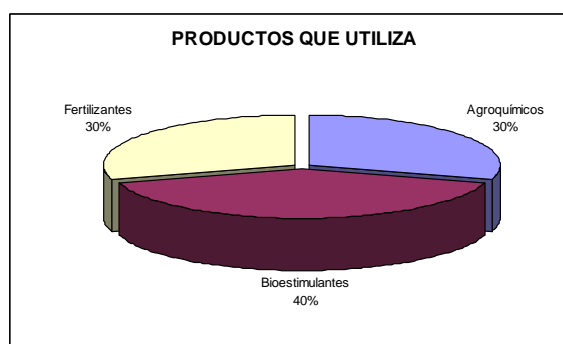
Elaborado por: Daniela Proaño

Del procesamiento de la información obtenemos que las fincas en un 76% se enfoca a dos fechas que son San Valentín con un 42% y el Día de las Madres con 34%, con lo que la demanda de productos de Caisac In será en cantidades considerables durante el periodo de producción para estas dos fechas.

#### 4.2.6.5.Variable E1

Productos que utiliza para cumplir la programación de corte

Cuadro de Resultados E1		
Opción	Cantidad	%
Agroquímicos	20	29,73%
Bioestimulantes	28	40,54%
Fertilizantes	20	29,73%
	<b>68</b>	<b>100,00%</b>



Elaborado por: Daniela Proaño

El periodo de corte de las flores, será el requerido por las fincas siempre que se le de un buen tratamiento al cultivo durante el periodo de producción, se observa que existe igualdad en la utilización de agroquímicos 30%, Bioestimulantes 40% y fertilizantes 30%, sin embargo las fincas prefieren el uso de bioestimulantes, debido al bajo impacto ambiental que estos tienen. Lo cual es favorable con las políticas de venta y penetración de productos para Caisac

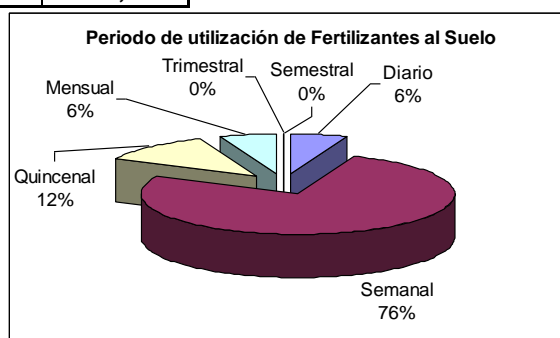
#### 4.2.6.6.Variable E2

Periodicidad en la aplicación de insumos agrícolas

##### Variable E2.1

Fertilizantes al suelo o en agua de riego

Cuadro de Resultados E2.1		
Opción	Cantidad	%
Diario	4	5,88%
Semanal	52	76,47%
Quincenal	8	11,76%
Mensual	4	5,88%
Trimestral		0,00%
Semestral		0,00%
	<b>68</b>	<b>100,00%</b>



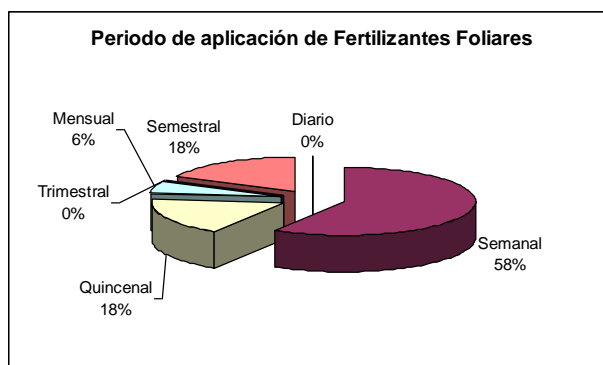
Elaborado por: Daniela Proaño

Estos productos son requeridos cada semana por los técnicos de las fincas en un 76%, lo cual da un volumen de consumo considerable, tomando en cuenta el rango de hectáreas en el que se encuentran las fincas en mayor porcentaje que es de 8 a 20 ha.

##### Variable E2.2

Fertilizantes Foliares

Cuadro de Resultados E2.2		
Opción	Cantidad	%
Diario		0,00%
Semanal	40	58,82%
Quincenal	12	17,65%
Mensual	4	5,88%
Trimestral		0,00%
Semestral	12	17,65%
	<b>68</b>	<b>100,00%</b>



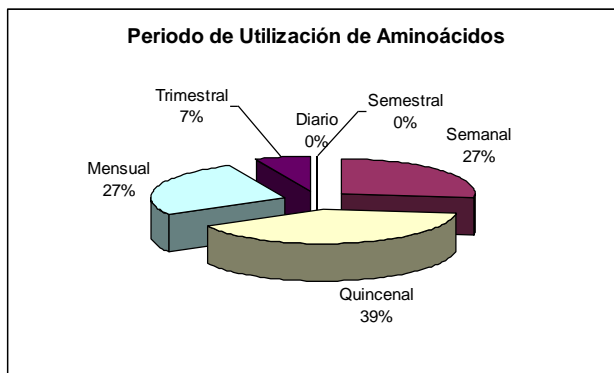
Elaborado por: Daniela Proaño

El 58% de las fincas encuestadas aplican estos productos semanalmente, lo cual da también un volumen atractivo para penetrar el producto de Caisac In.

### Variable E2.3

Aminoácidos

Cuadro de Resultados E2.3		
Opción	Cantidad	%
Diario		0,00%
Semanal	18	26,67%
Quincenal	27	40,00%
Mensual	18	26,67%
Trimestral	5	6,67%
Semestral		0,00%
	<b>68</b>	<b>100,00%</b>



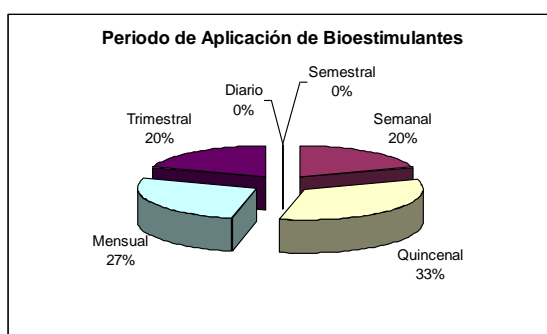
Elaborado por: Daniela Proaño

Tanto semanal en un 27% como quincenal en un 39% dan un total de 66% de uso frecuente lo cual también es un segmento de volumen de movimiento atractivo para Caisac In.

### Variable E2.4

#### Aplicación de Bioestimulantes

Cuadro de Resultados E2.4		
Opción	Cantidad	%
Diario		0,00%
Semanal	14	20,00%
Quincenal	22	33,33%
Mensual	18	26,67%
Trimestral	14	20,00%
Semestral		0,00%
	<b>68</b>	<b>100,00%</b>



Elaborado por: Daniela Proaño

Existen porcentajes similares de la población de fincas que utilizan estos insumos semanal, quincenal, mensual y trimestralmente, la aplicación de estos productos dependerá condiciones ambientales, del estado de la planta y del tipo de cultivo considerando adecuado quincenalmente y mensualmente en un 60% del total

#### 4.2.6.7. Normas que deben cumplir

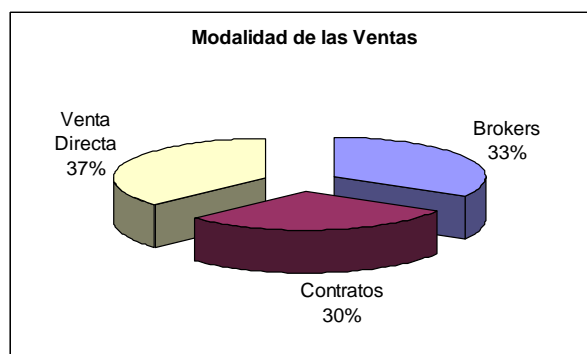
Como la producción de flores ecuatorianas esta orientada hacia el mercado americano ruso y europeo estos países por acuerdos exigen que tengan certificaciones ambientales las mismas que solo las pueden obtener con el uso del tipo de productos que comercializa Caisac In

#### 4.2.7. Procesamiento de la información de la encuesta al Gerente Financiero de la finca

##### 4.2.7.1. Variable F1

Modalidad de Ventas

Cuadro de Resultados F1		
Opción	Cantidad	%
Brokers	23	33,33%
Contratos	20	29,63%
Venta Directa	25	37,04%
	<b>68</b>	<b>100,00%</b>



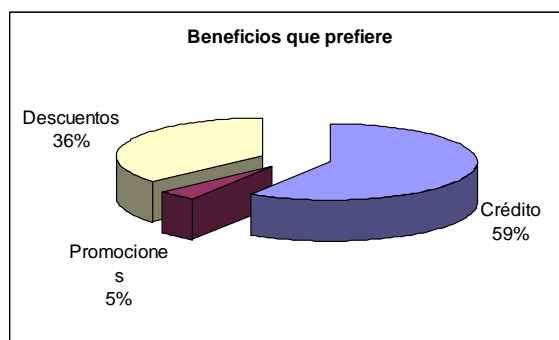
Elaborado por: Daniela Proaño

Existe igualdad en el porcentaje de la forma como se comercializa así a través de brokers en un 33%, contratos en un 30% y venta directa en un 37%, esto determina que es indiferente la forma de venta.

##### 4.2.7.2. Variable F2

Qué beneficios prefiere

Cuadro de Resultados F2		
Opción	Cantidad	%
Crédito	40	59,09%
Promociones	3	4,55%
Descuentos	25	36,36%
	<b>68</b>	<b>100,00%</b>



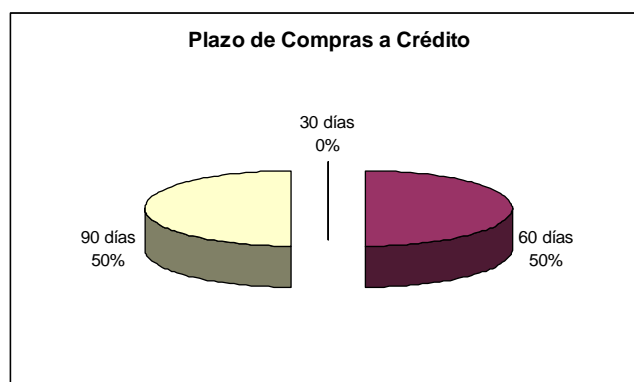
Elaborado por: Daniela Proaño

Las fincas florícolas prefiere el crédito en un 59% para pagar a sus proveedores, puesto que únicamente enfocan su producción para dos fechas que son Valentín y día de las madres donde deben marcar las utilidades del año.

### 4.2.7.3.Variable F3

Plazos de crédito que prefiere

Cuadro de Resultados F3		
Opción	Cantidad	%
30 días		0,00%
60 días	34	50,00%
90 días	34	50,00%
	<b>68</b>	<b>100,00%</b>



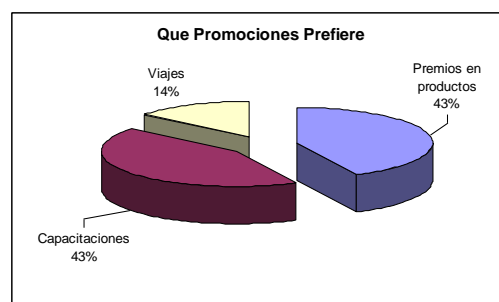
Elaborado por: Daniela Proaño

Las fincas como preparan la planta para que produzca al tope en dos fechas le interesa los créditos de mas largo plazo 60 y 90 días en condiciones iguales 50% cada una y hay que considerar que el requerimiento es semanal y quincenal en su mayoría lo que haría que la factura de cobro sea de valores considerables, coincidiendo con las fechas de pago de mayor venta.

#### 4.2.7.4. Variable F4

Qué promociones prefiere

Cuadro de Resultados F4		
Opción	Cantidad	%
Premios en productos	9	42,86%
Capacitaciones	9	42,86%
Viajes	3	14,29%
	<b>21</b>	<b>100,00%</b>



Los técnicos muestran igualdad de preferencia entre promociones que tienen que ver con premios en productos y capacitaciones, premios en productos debido que en las épocas altas las fincas necesitan constantemente aplicar estos insumos y de igual manera para aquellas épocas en las que la finca necesite ayuda financiera, y capacitaciones debido a que se debe instruir a los técnicos en cuanto a la aplicación y funcionamiento de los productos.

#### 4.2.8. Determinación del requerimiento

%	REQUERIMIENTO	CONCLUSIÓN
85%	Rosas, flores de verano y gypsophila.	Estos tres segmentos de mercado proporcionan un volumen atractivo de ventas para Caisac In.
76%	8 – 20 Hectáreas	Fincas clasificadas por la Expoflores como medianas, demandan cantidades de insumos constantemente.
87%	Destino Estados Unidos, Rusia y Europa	Caisacn In se orienta a las fincas cuyos principales compradores sean estos países, debido a la demanda existente de flores además por que estos países exigen el cumplimiento de ciertas normas fitosanitarias



76%	Temporadas Altas: San Valentín y Día de las Madres	Todas las florícolas se preparan el resto del año para poder entregar tallos de calidad a sus clientes, por lo que la empresa debe tener en cuenta cuales son los periodos en los cuales se apliquen los productos para cumplir con la programación de corte.
40%	Bioestimulantes	El uso de bioestimulantes es preferido para cumplir con la programación de corte, es por esto que la empresa cuenta con una línea completa de bioestimulantes los cuales son requeridos por las fincas de manera constante
76%	Aplicación de fertilizantes al suelo	Estos productos son aplicados constantemente en las plantas para obtener mejores resultados en la producción, en su mayoría se los aplica semanalmente.
58%	Aplicación de fertilizantes foliares	Estos productos también son aplicados en forma semanal lo cual da un volumen atractivo para Caisac In.
66%	Aplicación de aminoácidos semanal y quincenalmente	Son insumos que se requiere su aplicación cada vez que la planta atraviese situaciones de estrés debido a las condiciones ambientales o al uso indiscriminado de químicos, el requerimiento es semanal o quincenal.
60%	Aplicación de bioestimulantes	El requerimiento de estos insumos es quincenal y mensual en su mayoría
37%	Venta Directa	Las fincas que operan bajo la modalidad de venta directa, obtienen mejores rendimientos por lo que Caisac In, sin embargo por los porcentajes obtenidos, se puede concluir que es indiferente la forma de venta.
59%	Crédito en adquisición	Todas las fincas prefieren el crédito a otras

	de insumos	facilidades de compra, debido a que enfocan su producción a dos fechas principalmente San Valentín y Día de las Madres.
100%	Crédito entre 60 y 90 días	Existe una preferencia por las compras a crédito de mayor plazo, tomando en cuenta que los requerimientos de productos son semanales y quincenales en su mayoría, esto hace de las facturas tengan valores considerables.
86%	Capacitaciones y Premios en productos	Las capacitaciones técnicas a las florícolas por el uso de los insumos que comercializa para tienen el propósito de que los técnicos conozcan cuales son los beneficios de su utilización así como aspectos técnicos por ejemplo el modo de aplicación; de igual manera los premios en producto son atractivos para las fincas.

## CAPÍTULO V

### **5. DISEÑO DE ESTRATEGIA FINANCIERA**

#### **5.1. Síntesis**

Los productos que comercializa Caisac In, están orientados al cultivo de rosas, flores de verano y Gypsophila; de acuerdo al mapa de ubicación de las plantaciones realizados por la Asociación de Floricultores del Ecuador EXPOFLORES, las fincas para las cuales se orienta el mercado de insumos agrícolas están ubicadas en Cayambe con un mercado potencial de 144 hectáreas, Tabacundo con un mercado potencial de 97 hectáreas, Guayllabamba con un mercado potencial de 95 hectáreas y Lasso con un mercado potencial de 27 hectáreas cultivadas. Dando un total de mercado potencial para Caisac In de 363 hectáreas cultivadas.

El mercado potencial al que se hace mención fue seleccionado bajo los parámetros de cultivo al que se dedica, extensión, mercado al que va orientado la producción y cercanía entre sí, los mismos que permitirán una mejor cobertura con técnicos de la empresa para una correcta y oportuna aplicación de los insumos.

En lo referente a la producción, el periodo de preparación intensivo de los cultivos va desde noviembre a febrero con un periodo promedio de ciclo de 90 días para rosas rojas y para las variedades de color el ciclo de cultivo va de diciembre a febrero con periodo promedio de 65 días, para el corte de SAN VALENTIN; y de febrero a abril para variedades rojas y de marzo a abril para variedades de colores, en el corte de DIA DE LAS MADRES, en estas dos fechas las fincas obtienen mejores precios por sus flores la compra es prepago o máximo crédito a un mes.

Las fincas en el resto del año venden sus flores a crédito, por tanto la compra de insumos agrícolas que son de aplicación semanal, mensual, trimestral prefieren a crédito de 60 a 90 días.

## 5.2. Impacto de nivel de ingresos

Estado de Pérdidas y Ganancias  
Al 31 diciembre del 2005

	Ventas	58.700,00
(-)	Costo de Ventas	34.300,00
(=)	<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>24.400,00</b>
(-)	Gato de Operación	10.266,00
(-)	Gasto de Ventas	5.126,00
(-)	Gasto Administrativo	4.290,00
(-)	Depreciación	850,00
(=)	<b>UTILIDAD ANTES PART. E IMP</b>	<b>14.134,00</b>
(-)	15% trabajadores	2.120,10
(-)	25% Impuesto Renta	3.003,48
(=)	<b>UTILIDAD DISPONIBLE ACCIONISTAS</b>	<b>9.010</b>

<b>CAISAC IN Cia Ltda.</b>		
<b>Estado de Pérdidas y Ganancias</b>		
<b>Al 31 diciembre del 2006</b>		
	Ventas	<b>68.478,00</b>
(-)	Costo de Ventas	35.100,00
(=)	<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>33.378,00</b>
(-)	Gato de Operación	12.857,00
(-)	Gasto de Ventas	6.647,00
(-)	Gasto Administrativo	5.360,00
(-)	Depreciación	850,00
(=)	<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>20.521,00</b>
(-)	Egresos financieros	1.213,00
(=)	<b>UTILIDAD ANTES PART. E IMP</b>	<b>19.308,00</b>
(-)	15% trabajadores	2.896,20
(-)	25% Impuesto Renta	4.102,95
(=)	<b>UTILIDAD DISPONIBLE ACCIONISTAS</b>	<b>12.309</b>

En el año 2005 el volumen de ventas fue de USD \$58.700, en el 2006 el volumen de ventas fue de USD \$68.478 con un crecimiento del 16%, ello se debe a que todavía no se da a conocer las bondades y fortalezas que dan los productos de Caisac In. a la producción de flores, para ser exportadas al mercado norteamericano, ruso y holandés los mismos que exigen certificaciones ambientales. Cabe señalar que 87% de las fincas ecuatorianas, están orientadas a estos mercados lo cual es beneficioso para captar un mayor porcentaje del mercado de los productos de Caisac In, que corresponden a la línea de insumos agrícolas para la nutrición vegetal.

### 5.2.1. Estrategia de Ingresos

#### 5.2.1.1. Ubicación de las fincas a ser atendidas por Caisac In.

ZONA	LUGAR	NOMBRE	CULTIVO	# De Hectáreas
Sierra Norte	Cayambe	Flores de la Montaña	rosa	83
		Expoflor	rosa, flores de verano	16
		Florecaal	rosa	25
		Linda Flor	rosa	20
	Tabacundo	Becky Flower's	rosa, clavel	10
		Flor y Frut	rosa	17
		El Rosedal	rosa	10
		Ecuadorian Flower	rosa	25
		Bella Rosa	rosa	20
		Altarosa	rosa	15
	Guayllabamba	Primavest	rosa	8
		Savisa	flores de verano	10
		Latinflor	flores de verano	23
	Checa	Flormundo	gypsophila	11
Cusubamba	Savisa	gypsophila	8	
El Quinche	Gaysa	gypsophila	35	
Sierra Centro	Lasso	Exrocob	rosa, flores de verano	10
		Queen Flowers	rosa	9,4
		Hispanoroses	rosa	8

Estas fincas serán atendidas por Caisac In, debido a que se puede cubrir una superficie significativa de cultivo y tomando en consideración que las florícolas mencionadas en cada zona se encuentran cerca entre sí, se puede abarcar una superficie considerable.

Por ejemplo en Cayambe se atenderán directamente 4 fincas por el equipo de ventas, en Tabacundo 6, en Guayllabamba y sectores aledaños como El Quinche, Checa y Cusubamba 6 fincas y en Lasso 3 fincas, para realizar ensayos y demostraciones de los productos. Cabe resaltar que 4 fincas son ya clientes de Caisac In, sin embargo, también se realizarán demostraciones de aquellos productos que no se adquieren en estas fincas.

### 5.2.1.2. Requerimientos de mercados internacionales

<b>Certificaciones</b>	<b>Requerimiento</b>	<b>Insumos Agrícolas para la Nutrición Vegetal</b>
<b>FLP (Flower Label Program)</b>	Garantizan al consumidor flores que han sido producidas en forma responsable en términos ambientales.	Los productos de la línea de insumos agrícolas para al nutrición vegetal, comercializados por Caisac In, tienen una composición orgánica a base de hormonas naturales, las cuales maximizan la producción de los cultivos, otorgando nutrientes a las plantas y al suelo, así como defensas para lograr una mayor resistencia al ataque de plagas y enfermedades, lo que posibilita la obtención de mejores resultados en cuanto a calidad.
<b>ISO 9000</b>	Criterios para la aplicación de normas ambientales	
<b>ISO 14000</b>	Normas que certifican productos “sello verde”, es decir productos ambientalmente sanos	

Los floricultores, deben preocuparse por cumplir con estas normas o certificaciones para que las flores cultivadas puedan ingresar con una mejor aceptación a los mercados internacionales, en este sentido, los productos de la línea de Caisac In, tienen la cualidad de otorgar a las plantas mejores características y un mayor volumen en la producción, sin la necesidad del uso de agroquímicos, la idea es fomentar la tendencia del bajo uso de productos químicos en las plantaciones, para poder alcanzar mejores resultados sin atentar contra la salud de los trabajadores ni contra el medio ambiente.

### 5.2.1.3. Costo de las demostraciones de la eficacia de los productos

#### 5.2.1.3.1. Cuadro de costos de los productos aplicados para demostraciones

CULTIVO	PRODUCTO	PROCESO	AREA APLICADA Hectáreas	DOSIS	CANTIDAD DE AGUA UTILIZADA litros	CANTIDAD PRODUCTO UTILIZADO litros	VALOR CIF UNITARIO USD \$	COSTO APLICACION USD \$
				cc/litro agua				
ROSAS	ROOT-HOR	Formación raíces	0,08	5	750	3,75	15,00	56,25
ROSAS	FITAMINAS	Desarrollo vegetativo y formación de nuevos brotes	6,06	1,25	19.998	25	18,16	453,95
ROSAS	BIG-HOR	Desarrollo de brotes y formación de botón floral	6,06	1,25	19.998	25	17,11	427,71
ROSAS	CITO-GIB	Apertura de botón y fijación del color. Eliminación de botones ciegos	1,50	1	4.950	4,95	58,56	289,87
ROSAS	SANIX	Cicatrización de heridas por podas				10 FRASCOS X 1 KG	4,15	41,50
GYPSOPHILA	ROOT-HOR	Formación raíces	0,25	5	2.500	12,5	15,00	187,50
GYPSOPHILA	GIB-BEX	Desarrollo vegetativo activo	1,20	0,63	3.960	2,48	14,56	36,04
GYPSOPHILA	KHOBRES	Control de bacterias del suelo que afectan las raíces	0,40	5	4.000	20	4,31	86,20
GYPSOPHILA	SANIX					5 FRASCOS X 1 KG	4,15	20,75
FLORES DE VERANO	ROOT-HOR		0,08	5	750	3,75	15,00	56,25
FLORES DE VERANO	GIB-BEX		1,20	0,63	3.960	2,48	14,56	36,04
FLORES DE VERANO	KHOBRES		0,40	5	4.000	20	4,31	86,20
<b>TOTAL</b>			<b>17,22</b>	<b>29,76</b>	<b>64866</b>	<b>119,91</b>	<b>184,87</b>	<b>1.778,26</b>

Elaborado por: Daniela Proaño

### 5.2.1.3.2. Distribución de vendedores por zonas

Zonas	Lugares	No. Clientes	Frecuencia visita	Total visitas al mes	Total visitas al año	No. Vendedores Requeridos
Sierra Norte	Guayllabamba	3	1 vez por semana	12	144	1
	Cayambe	4	1 vez por semana	16	192	
	Tabacundo	6	1 vez por semana	24	288	1
	Cusubamba	1	1 vez por semana	4	48	1
	Checa	1	1 vez por semana	4	48	
	El Quinche	1	1 vez por semana	4	48	
Sierra Centro	Lasso	3	1 vez por semana	12	144	

Para cubrir con las zonas en las cuales se encuentran las fincas potenciales clientes de Caisac. In, se requiere de 3 vendedores de campo, quienes realizarán visitas semanalmente a cada una de ellas, cada vendedor visitará entre 6 y 7 fincas a la semana pudiendo cubrir 2 o 3 fincas al día dependiendo del requerimiento de las mismas.

### 5.2.1.4. Cálculo de posibles ingresos anuales

#### 5.2.1.4.1. Definición del Precio de Venta

El precio de venta (P.V.P.) fue calculado sobre la base del precio CIF y los costos de tasas y servicios relacionados con los procesos de nacionalización:

- Seguros y fletes internos, 5,2% del CIF
- Gastos de Nacionalización y verificación, 0,525% del CIF
- Margen bruto: 40,4% sobre el precio en bodega



PRODUCTO	PRECIO CIF USD \$	C+F LOCAL USD \$	GASTOS NACIONALIZACION USD \$	PRECIO BODEGA USD \$	PRECIO LISTA USD \$	DESCUENTO 22% USD \$	PRECIO VENTA USD \$	MARGEN USD \$	MARGEN %
BIGOR	16,18	0,84	0,08	17,11	30,79	6,77	24,02	6,91	40,40%
GIBEX	13,76	0,72	0,07	14,55	26,19	5,76	20,43	5,88	40,40%
CITOGIB	55,36	2,88	0,29	58,53	105,35	23,18	82,18	23,65	40,40%
ROOTHOR	14,19	0,74	0,07	15,00	27,00	5,94	21,06	6,06	40,40%
FITAMINAS	17,18	0,89	0,09	18,16	32,69	7,19	25,50	7,34	40,40%
KHOBRES	4,08	0,21	0,02	4,31	7,76	1,71	6,06	1,74	40,40%
WETTEX	3,08	0,16	0,02	3,26	5,86	1,29	4,57	1,32	40,40%
SANIX	3,93	0,20	0,02	4,15	7,48	1,65	5,83	1,68	40,40%

Elaborado por: Daniela Proaño

En base a los datos obtenidos en las encuestas elaboradas, se procederá a calcular un volumen estimado de ventas para los productos de Caisac In, tomando en cuenta el período de aplicación de los productos, la dosis recomendada y el número de hectáreas de cada finca.

### INGRESOS PROYECTADOS 2007

Producto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
BIG -HOR	2.237,82	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
GIB-BEX	2.383,17	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CITOGIB	7.656,84	0,00	7.656,84	7.656,84	7.656,84	0,00
ROOT-HOR	0,00	0,00	19.623,60	19.623,60	19.623,60	19.623,60
FITAMINAS	5.939,77	2.969,89	2.969,89	2.969,89	2.969,89	2.969,89
KHOBRES	5.639,97	5.639,97	5.639,97	8.459,95	8.459,95	5.639,97
WETTEX	425,90	425,90	425,90	425,90	425,90	425,90
SANIX	66,07	66,07	66,07	66,07	66,07	66,07
<b>TOTAL</b>	<b>24.349,54</b>	<b>9.101,83</b>	<b>36.382,27</b>	<b>39.202,25</b>	<b>39.202,25</b>	<b>28.725,43</b>

Producto	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
BIG -HOR	0,00	0,00	2.237,82	2.237,82	4.475,63	4.475,63	15.664,72
GIB-BEX	0,00	0,00	0,00	2.383,17	2.383,17	2.383,17	9.532,67
CITOGIB	0,00	0,00	0,00	15.313,68	15.313,68	15.313,68	76.568,38
ROOT-HOR	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	78.494,40
FITAMINAS	2.969,89	5.939,77	5.939,77	8.909,66	8.909,66	8.909,66	62.367,62
KHOBRES	5.639,97	5.639,97	5.639,97	8.459,95	8.459,95	8.459,95	81.779,54
WETTEX	425,90	425,90	425,90	425,90	425,90	425,90	5.110,86
SANIX	66,07	66,07	66,07	66,07	66,07	66,07	792,88
<b>TOTAL</b>	<b>9.101,83</b>	<b>12.071,72</b>	<b>14.309,54</b>	<b>37.796,25</b>	<b>40.034,07</b>	<b>40.034,07</b>	<b>330.311,06</b>

Elaborado por: Daniela Proaño

#### 5.2.1.4.2. Determinación del impacto en el volumen de resultados

Estado de Pérdidas y Ganancias PROYECTADO  
Al 31 diciembre del 2007

	Ventas	330.311,06
(-)	Costo de Ventas	183.499,48
(=)	<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>146.811,58</b>
(-)	Gato de Operación	56.922,41
(-)	Gasto de Ventas	39.072,41
	Sueldos y Salarios	21.510,00
	Costo de demostración	1.778,26
	Movilización	12.481,04
	Publicidad y promoción	3.303,11
(-)	Gasto Administrativo	17.000,00
(-)	Depreciación	850,00
(=)	<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>89.889,17</b>
(-)	Egresos financieros	1.712,60
(=)	<b>UTILIDAD ANTES PART. E IMP</b>	<b>88.176,57</b>
(-)	15% trabajadores	13.226,49
(-)	25% Impuesto Renta	18.737,52
(=)	<b>UTILIDAD DISPONIBLE ACCIONISTAS</b>	<b>56.212,57</b>

Elaborado por: Daniela Proaño

La utilidad disponible para accionistas, representa el 17,02% del monto total de las ventas, lo cual es rentable para la empresa. Se ha proyectado un incremento en las ventas cubriendo aproximadamente el 10% del mercado de insumos agrícolas, para lo cual es necesario incrementar el gasto de ventas al contratar más vendedores para poder atender a las fincas, potenciales clientes de Caisac In, de igual manera se incrementará el gasto de promoción y publicidad.

## 5.2.2. Estrategia de financiamiento

### 5.2.2.1. Volumen de pedido

Para determinar los volúmenes de productos requerido por las fincas, se toma en cuenta el número de aplicaciones que se realizan por finca cada mes y se calcula la cantidad de litros utilizados de producto en base a la dosis de aplicación.

A continuación, el cuadro de volúmenes de producto solicitados por mes:

#### Volumen requerido (litros) 2007

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
<b>Producto</b>							
<b>BIG –HOR</b>	72,68	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>GIB-BEX</b>	91,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>CITOGIB</b>	72,68	0,00	72,68	72,68	72,68	0,00	0,00
<b>ROOT-HOR</b>	0,00	0,00	726,80	726,80	726,80	726,80	0,00
<b>FITAMINAS</b>	181,70	90,85	90,85	90,85	90,85	90,85	90,85
<b>KHOBRES</b>	726,80	726,80	726,80	1.090,20	1.090,20	726,80	726,80
<b>WETTEX</b>	72,68	72,68	72,68	72,68	72,68	72,68	72,68
<b>SANIX</b>							
<b>TOTAL</b>	<b>1.217,54</b>	<b>890,33</b>	<b>1.689,81</b>	<b>2.053,21</b>	<b>2.053,21</b>	<b>1.617,13</b>	<b>890,33</b>

	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
<b>Producto</b>						
<b>BIG -HOR</b>	0,00	72,68	72,68	145,36	145,36	508,76
<b>GIB-BEX</b>	0,00	0,00	91,00	91,00	91,00	363,98
<b>CITOGIB</b>	0,00	0,00	145,36	145,36	145,36	726,80
<b>ROOT-HOR</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2.907,20
<b>FITAMINAS</b>	181,70	181,70	272,55	272,55	272,55	1.907,85
<b>KHOBRES</b>	726,80	726,80	1.090,20	1.090,20	1.090,20	10.538,60
<b>WETTEX</b>	72,68	72,68	72,68	72,68	72,68	872,16
<b>SANIX</b>						106,00
<b>TOTAL</b>	<b>981,18</b>	<b>1.053,86</b>	<b>1.744,47</b>	<b>1.817,15</b>	<b>1.817,15</b>	<b>17.931,35</b>

Elaborado por: Daniela Proaño

En base a estos datos, podemos realizar una proyección del valor de las ventas para el año 2007, en el cual se pretende que Caisac In., cubra con el 10% del mercado al que esté orientado que son las fincas florícolas productoras de rosas, flores de verano y gypsophila, y establecer las políticas de venta y de compra con las cuales debe operar la empresa para que pueda cumplir con sus obligaciones y mantener un nivel de liquidez apropiado.

#### 5.2.2.2. Fechas de mayor liquidez para las fincas

Según resultados obtenidos de la encuesta, las fechas en las que los volúmenes de ventas son representativos, son San Valentín y Día de las madres, fechas en las cuales las fincas tendrán mayor liquidez. Las ventas que no son de temporada alta por lo general, se recupera en un periodo promedio de 60 días.

También existen fechas representativas para las ventas de flores como son el Día de la Mujer y Navidad, en estas fechas las fincas también obtienen ganancias representativas para el año.

#### 5.2.2.3. Descuentos por volumen

Volúmenes	Descuentos
Descuentos por temporada	2%
Descuento por volumen	2%

#### 5.2.2.4. Políticas de compra

Las compras se realizarán 2 en veces en el año, en base a los volúmenes calculados de ventas, con un periodo de pago de 180 días a partir de la fecha de embarque del puerto de origen del producto, en este caso del Puerto del Callao en el Perú.

#### 5.2.2.5. Políticas de venta

Según datos obtenidos de la encuestas, las fincas pagan a sus proveedores en periodos de 60 y 90 días, por lo que la política de ventas es otorgar créditos de 60 en un 75% y 90 días en un 25%.

## 5.2.2.6. Flujo de Efectivo 2007

FLUJO DE EFECTIVO 2007												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>INGRESOS</b>												
Ventas	24.349,54	9.101,83	36.382,27	39.202,25	39.202,25	28.725,43	9.101,83	12.071,72	14.309,54	37.796,25	40.034,07	40.034,07
Cuentas por cobrar	5.300,00											
Ventas crédito 60		26.761,10	4.869,91	1.820,37	27.286,70	29.401,69	29.401,69	21.544,07	6.826,37	9.053,79	10.732,15	28.347,19
Ventas crédito 90						9.095,57	9.800,56	9.800,56	7.181,36	2.275,46	3.017,93	3.577,38
<b>Total</b>	<b>5.300,00</b>	<b>26.761,10</b>	<b>4.869,91</b>	<b>1.820,37</b>	<b>27.286,70</b>	<b>38.497,26</b>	<b>39.202,25</b>	<b>31.344,64</b>	<b>14.007,73</b>	<b>11.329,25</b>	<b>13.750,08</b>	<b>31.924,57</b>
<b>EGRESOS</b>												
Compras 180 días						98.089,41						84.970,17
Cuentas por pagar							9.121,29	1.303,04	1.303,04	1.303,04	1.303,04	1.303,04
Gasto Administrativo	1.250,00	1.250,00	1.250,00	1.250,00	1.250,00	1.250,00	1.250,00	1.250,00	1.250,00	1.250,00	1.250,00	1.250,00
Gasto Ventas	2.963,45	2.963,45	2.963,45	2.963,45	2.963,45	2.963,45	2.963,45	2.963,45	2.963,45	2.963,45	2.963,45	2.963,45
Pago de cuota	356,10	356,10	356,10	356,10	356,10	356,10	356,10	356,10	356,10	356,10	356,10	356,10
<b>Total</b>	<b>4.569,55</b>	<b>4.569,55</b>	<b>4.569,55</b>	<b>4.569,55</b>	<b>4.569,55</b>	<b>102.658,96</b>	<b>13.690,84</b>	<b>5.872,59</b>	<b>5.872,59</b>	<b>5.872,59</b>	<b>5.872,59</b>	<b>90.842,76</b>
<b>Saldo</b>	<b>730,45</b>	<b>22.191,55</b>	<b>300,36</b>	<b>-2.749,18</b>	<b>22.717,16</b>	<b>-64.161,70</b>	<b>25.511,42</b>	<b>25.472,05</b>	<b>8.135,14</b>	<b>5.456,66</b>	<b>7.877,49</b>	<b>-58.918,19</b>
Saldo bancos	7.000,00	7.730,45	29.922,01	30.222,37	27.473,19	50.190,34	6.028,64	31.540,06	36.512,11	44.647,25	50.103,91	57.981,40
<b>Flujo Disponible</b>	<b>7.730,45</b>	<b>29.922,01</b>	<b>30.222,37</b>	<b>27.473,19</b>	<b>50.190,34</b>	<b>-13.971,36</b>	<b>31.540,06</b>	<b>57.012,11</b>	<b>44.647,25</b>	<b>50.103,91</b>	<b>57.981,40</b>	<b>-936,79</b>
Préstamos						20.000,00						
Pago de Capital								20.000,00				8.000,00
Pago de Intereses								500,00				
Colocaciones												
Cobro de capital												
Cobro de intereses												
<b>Capital de Trabajo</b>	<b>7.730,45</b>	<b>29.922,01</b>	<b>30.222,37</b>	<b>27.473,19</b>	<b>50.190,34</b>	<b>6.028,64</b>	<b>31.540,06</b>	<b>36.512,11</b>	<b>44.647,25</b>	<b>50.103,91</b>	<b>57.981,40</b>	<b>7.063,21</b>

Como se observa en el cuadro, los flujos de efectivo en casi todos los meses del año son positivos, lo que quiere decir que la empresa cuenta con efectivo disponible para poder cubrir con sus obligaciones, sin embargo en los meses de junio y diciembre en los que se realizan los pagos a proveedores existe un saldo negativo, por lo que la empresa se ve en la necesidad de contratar un préstamo a corto plazo para que pueda funcionar de manera correcta de tal forma que no exista incumplimiento en el pago de importaciones, y este efectivo obtenido mediante préstamo se cubrirá en un periodo de dos meses que es cuando la empresa cuenta con fondos disponibles debido al cobro de facturas a crédito.

### **5.2.3. Estrategia de comercialización**

Para captar un mayor porcentaje de mercado, se dará a conocer las bondades de los insumos de Caisac In, a ingenieros agrónomos reconocidos en las zonas a visitar, invitándolos a eventos en donde se expondrán los beneficios de la utilización de estos productos para la comercialización de rosas en mercados internacionales que exigen certificaciones ambientales, y realizando aplicaciones en las fincas en las cuales trabajan. Una vez que hayan apreciado los beneficios que poseen estos productos a través de un seguimiento en la aplicación de los mismo de acuerdo al cultivo y al requerimiento de la planta, podrán recomendar a varios técnicos de otras fincas la utilización de estos productos, y esta recomendación será muy importante al momento de ingresar en varias fincas para demostrar la calidad de los productos y comercializar los productos en un mayor volumen.

## CAPÍTULO VI

### 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1. CONCLUSIONES

- ✘ El mercado de insumos agrícolas para la nutrición vegetal, se encuentra en crecimiento debido a que las fincas tienen la obligación de obtener certificaciones ambientales para comercializar las flores a los principales mercados como Estados Unidos, Rusia y Holanda. Esto representa una ventaja para Caisac In, debido a que los productos que comercializa, aportan a los cultivos propiedades y cualidades para que puedan cumplir con las certificaciones y puedan considerarse como productos sello verde.
- ✘ El mercado de insumos agrícolas para la nutrición vegetal es de USD \$5'000.000. El volumen de ventas para la línea de insumos agrícolas de Caisac In, está orientado al número de hectáreas cultivadas en las fincas productoras de flores que se encuentran en las zonas sierra norte y sierra centro, en donde se ubican las plantaciones más representativas del país y existe una superficie atractiva para alcanzar un mayor volumen de ventas de los productos.
- ✘ El volumen de productos requerido se lo determina en base a la dosis recomendada que se utilizan por cada aplicación de los productos por tipo de cultivo y por número de hectáreas cultivadas.
- ✘ El personal de ventas de Caisac In, son profesionales ingenieros agrónomos, que han trabajado en el sector de insumos agrícolas para la nutrición vegetal, conocen las bondades que tienen los productos, y pueden realizar las demostraciones de los mismos de manera eficiente en las fincas florícolas y están en la capacidad de exponer en carlas las cualidades de los productos, ya

que en el mercado ecuatoriano no existen este tipo de productos por lo que las charlas deben ser muy claras y específicas para cada tipo de cultivo.

- ✘ La ubicación de las fincas a las cuales Caisac In ofrecerá su línea de productos, es un aspecto clave para la posterior comercialización de los mismos. Una vez que la empresa obtenga un mayor porcentaje del mercado, y cuente con clientes establecidos, entregará sus productos a distribuidores locales de las zonas establecidas, para que estos a su vez distribuyan los productos directamente a las fincas, de tal manera que exista un proveedor local para cada grupo de fincas que se encuentren cerca entre sí.

## 6.2. RECOMENDACIONES

- ✘ Se recomienda realizar charlas a los técnicos de las fincas florícolas, en las cuales se exponga los beneficios de la utilización de insumos para la nutrición vegetal y se pueda introducir los productos de la línea de Caisac In en el mercado potencial.
- ✘ Se recomienda ingresar en el mercado de insumos agrícolas para la nutrición vegetal con la participación del 10% del mismo, lo que representa un mercado potencial de USD \$500.000 para que la empresa obtenga resultados atractivos, y pueda cubrir con sus obligaciones tanto financieras como comerciales.
- ✘ Se recomienda realizar importaciones de los productos dos veces en el año, en los meses de enero y de junio para poder cubrir con los requerimientos de las fincas en volúmenes de producto. Se recomienda un crédito de 180 días a partir del embarque del producto en el puerto de origen, de esta manera se podrá pagar al proveedor de tal manera que se pueda coincidir las recuperaciones con las temporadas altas en la venta de flores.



- ✘ Se recomienda entregar a los vendedores de Caisac In, para el cumplimiento de los presupuestos de ventas un sueldo fijo, una comisión sobre las ventas, gastos de movilización como gasolina y cambio de aceite, gastos que representen el 2% del precio de compra de los productos.
  
- ✘ Se recomienda que una vez que la empresa tenga clientes establecidos en las zonas determinadas para la comercialización de los productos, se realice venta en pirámide, es decir mediante un intermediario que en este caso serían los distribuidores locales de las zonas en donde se encuentran las fincas aledañas.
  
- ✘ Se recomienda obtener financiamiento bancario en los meses de junio y diciembre debido a la falta de liquidez de la empresa por el pago de las facturas de compra de los productos. En el mes de junio se recomienda obtener un préstamo de USD \$20.000, los cuales serán cubiertos en el mes de agosto; y de igual manera en el mes de diciembre se recomienda obtener financiamiento de USD \$8.000 para que se puede cubrir con el pago de obligaciones y se disponga de capital de trabajo.

## **CAPÍTULO VII**

### **7. BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS**

#### **7.1. Bibliografía**

- × <http://www.grupoandina.com.pe/main.htm>
- × <http://www.explored.com.ec/ecuador.htm>
- × Expoflores
- × [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)
- × [www.sica.gov.ec](http://www.sica.gov.ec)
- × Boletines Macrofinancieros de la Superintendencia de Bancos Y Seguros
- × [www.accionecologica.org/webae/images/docs/plaguicidas/flores2.doc](http://www.accionecologica.org/webae/images/docs/plaguicidas/flores2.doc)
- × [www.debtwatch.org/documents/enprofunditat/Deute\\_ecologic/alertaflores.pdf](http://www.debtwatch.org/documents/enprofunditat/Deute_ecologic/alertaflores.pdf)
- × Lista de precios Caisac In 2006
- × Ministerio de Agricultura y Ganadería, Consideraciones Ambientales para la Producción Agrícola
- × [www.ecoroses.com.ec](http://www.ecoroses.com.ec)
- × III Censo Nacional Agropecuario
- × Partidas Cusi – Banco Central del Ecuador
- × “Finanzas Corporativas” 3ra edición, Guillermo L. Dumrauf
- × “Fundamentos de Administración Financiera”. 7ª. Ed. Oup-Harla.

#### **7.2. Cálculo de ingresos para Caisac In – 2007**