

**Universidad Andina Simón Bolívar**

**Sede Ecuador**

**Área de Gestión**

**Programa de Maestría en Dirección de Empresas**

**“Análisis y propuesta de estrategias competitivas para el sector productor de palma aceitera para la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, cantón La Concordia, caso" La Villegas".**

**Gabriela Trujillo Tamayo**

**2014**



## CLAÚSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN DE TESIS

Yo, (Gabriela Alejandra Trujillo Tamayo), autora de la tesis intitulada (Análisis y propuesta de estrategias competitivas para el sector productor de palma aceitera de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, cantón La Concordia caso “La Villegas” mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Máster en Dirección de Empresas en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.

2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.

3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

**Universidad Andina Simón Bolívar**

**Sede Ecuador**

**Área de Gestión**

**Programa de Maestría en Dirección de Empresas**

**“Análisis y propuesta de estrategias competitivas para el sector  
productor de palma aceitera para la provincia de Santo  
Domingo de los Tsáchilas, cantón La Concordia, caso" La  
Villegas".**

**Gabriela Trujillo Tamayo**

**2014**

**Tutor: Eco. Gary Flor García**

**Quito - Ecuador**

## **RESUMEN**

La presente investigación tuvo como principal objetivo el realizar una propuesta estratégica para el sector palmicultor de Santo Domingo de los Tsáchilas, cantón La Concordia, caso “La Villegas”. En el Capítulo I se detalla el marco teórico que se utilizó como base para el desarrollo de la investigación realizada. En el Capítulo II se realizó un análisis del sector productor de palma africana, iniciando con una descripción general del proceso productivo, observando factores como precio, canales de distribución, competitividad, mercado, niveles de producción y productividad. El Capítulo III contiene un diagnóstico de la situación actual de la hacienda La Villegas, destacando su principal problemática como la disminución de los niveles de productividad y competitividad del sector, dentro del análisis del macroambiente, se utilizó el modelo de las fuerzas competitivas de Porter, que incluye la competencia de los productores de palma aceitera, potenciales competidores, productores sustitutos, poder de negociación de compradores y distribuidores. Además se realizó un análisis PEST, en el que constan los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos. Para el análisis del microambiente se revisaron niveles de producción, ventas y situación financiera de la hacienda, así como la identificación de los clientes tanto internos como externos y las matrices de perfil interno, externo y levantamiento del perfil competitivo, también se realizó la matriz DOFA, mediante la cual se identificaron fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con sus respectivas estrategias. En el Capítulo IV se realizó la propuesta estratégica, que contiene la declaración de la misión, visión, valores, objetivos, estrategias y planes operativos. En el Capítulo V se detallan las conclusiones y las recomendaciones de la investigación.

## **DEDICATORIA**

*A Dios, por ser la fuerza que me impulsa día a día a crecer y ser mejor.*

*A mi familia por su amor y apoyo, a mi hermana Andrea y mi sobrina Isabella, este trabajo está dedicado especialmente a mis padres Marco y Yolanda, por su gran ejemplo de constancia y dedicación.*

*A mi esposo Xavier, por su amor, apoyo, comprensión y motivación constante para la realización y culminación de este trabajo de investigación.*

## **AGRADECIMIENTO**

*Agradezco a los propietarios de la hacienda La Villegas, quienes proporcionaron la información y total apoyo para el desarrollo de la presente investigación.*

*Agradezco a la Universidad Andina Simón Bolívar, quien a través de sus profesores aportó de manera significativa al crecimiento personal y profesional.*

*Agradezco al Director de Tesis, Ec. Gary Flor García, quien contribuyó para la elaboración y culminación de este trabajo.*

*Un agradecimiento especial a las personas que apoyaron, guiaron y compartieron sus conocimientos para hacer posible la finalización de esta tesis, Ing. Angelita Herrera, Ing. Sergio Samaniego, Ing. Roberto Burgos, e Ing. Rommel Vargas.*

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	1
PREGUNTA CENTRAL .....	2
OBJETIVOS.....	2
Objetivo general .....	2
Objetivos específicos.....	3
JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	3
HIPÓTESIS.....	4
METODOLOGÍA .....	4
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>7</b>
MARCO TEÓRICO .....	7
1.1 ENFOQUE TEÓRICO .....	7
1.1.1 Direccionamiento estratégico.....	7
1.1.2 Estrategia corporativa .....	9
1.1.3 Ventaja competitiva .....	11
1.1.4 Fuerzas competitivas de Porter .....	13
1.1.5 Análisis DOFA.....	14
1.1.6 Matrices de evaluación .....	16
1.1.6.1 Matriz de evaluación del factor externo (EFE) .....	16
1.1.6.2 Matriz de evaluación del factor interno (EFI) .....	17
1.1.6.3 Matriz de perfil competitivo (MPC).....	17
2. MARCO CONCEPTUAL.....	18
<b>CAPITULO II.....</b>	<b>20</b>
ANÁLISIS DEL SECTOR PRODUCTOR PALMA ACEITERA.....	20
2.1 ANÁLISIS DEL PROCESO PRODUCTIVO .....	20
2.1.1 Costeo del proceso productivo.....	21
2.2 EVALUACIÓN DEL COMPORTAMIENTO .....	22
2.2.1 Precio .....	22
2.2.2 Canales de distribución.....	24
2.2.3 Competitividad.....	25
2.2.3.1 Mercado internacional .....	25
2.2.3.1.1 Estrategias del sector palmicultor en Colombia .....	27
2.2.3.2 Mercado nacional .....	29

2.3	NIVELES DE PRODUCTIVIDAD Y FACTORES QUE INFLUYEN EN LA PRODUCCIÓN .....	29
2.3.1	Niveles de productividad .....	30
2.3.2	Niveles de producción.....	31
2.3.3	Factores que influyen en la producción .....	33
2.3.3.1	Semilla.....	34
2.3.3.2	Condiciones climáticas.....	35
2.3.3.3	Agroquímicos .....	37
<b>CAPÍTULO III</b>	<b>.....</b>	<b>38</b>
	<b>ANÁLISIS SITUACIONAL HACIENDA LA VILLEGAS.....</b>	<b>38</b>
3.1	DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA .....	38
3.1.1	Diagrama causa efecto .....	39
3.2	MACROAMBIENTE.....	40
3.2.1	Análisis PEST .....	40
3.2.1.1	Factor político.....	40
3.2.1.2	Factor económico .....	47
3.2.1.3	Factor social.....	48
3.2.1.4	Factor tecnológico .....	49
3.2.2	Cinco fuerzas competitivas de Porter .....	50
3.2.2.1	Competencia de los productores de palma aceitera.....	50
3.2.2.1.1	Análisis competitivo – estratégico de las empresas del sector .....	51
3.2.2.2	Potenciales competidores del sector palmicultor.....	52
3.2.2.3	Productos que pueden sustituir al fruto de palma aceitera .....	52
3.2.2.4	Poder de negociación de los consumidores .....	54
3.2.2.5	Negociación de distribuidores para el sector palmicultor .....	55
3.3	MICROAMBIENTE .....	56
3.3.1	Producción .....	56
3.3.2	Ventas .....	58
3.3.3	Situación financiera .....	59
3.3.4	Clientes .....	63
3.3.4.1	Clientes internos .....	63
3.3.4.2	Clientes externos.....	65
3.4	ANÁLISIS DE MATRICES DE EVALUACIÓN.....	66
3.4.1	Matriz de evaluación perfil interno clave (EFI).....	66
3.4.2	Matriz de evaluación perfil externo clave (EFE).....	68
3.4.3	Matriz de perfil competitivo (MPC) .....	69
3.5	ANÁLISIS DOFA .....	71

3.5.1 Estrategias de fortalezas y oportunidades (FO) .....	73
3.5.2 Estrategias de debilidades y oportunidades (DO).....	73
3.5.3 Estrategias de fortalezas y amenazas (FA) .....	73
3.5.4 Estrategias de debilidades y amenazas (DA) .....	73
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>74</b>
4.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO HACIENDA LA VILLEGAS .....	74
4.1.1 Declaración de la misión.....	74
4.1.2 Definición de la visión .....	75
4.1.3 Planteamiento de valores .....	77
4.1.4 Objetivos .....	78
4.1.4.1 Objetivos de mercado .....	79
4.1.4.2 Objetivos de producción.....	80
4.1.4.3 Objetivos de administración .....	80
4.1.4.4 Objetivos de finanzas.....	81
4.1.5 Estrategias competitivas.....	81
4.1.6 Análisis y plan de implementación de estrategias .....	84
4.1.6.1 Plan de implementación.....	84
4.1.6.2 Actividades .....	85
4.1.6.3 Responsables .....	87
4.1.6.4 Periodo ejecución .....	88
4.1.6.5 Presupuesto.....	88
4.1.6.6 Supervisión y control.....	89
4.1.7. Planilla de estrategias para el sector palmicultor.....	90
<b>CAPÍTULO V .....</b>	<b>91</b>
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	91
5.1 CONCLUSIONES .....	91
5.2 RECOMENDACIONES .....	97
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>101</b>
<b>CITAS DE INTERNET.....</b>	<b>103</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>104</b>

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

<b>Gráfico No 1</b>	Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter	13
<b>Gráfico No 2</b>	Precios internacionales de productos agrícola	24
<b>Gráfico No 3</b>	Exportación mundial de aceite de palma	26
<b>Gráfico No 4</b>	Factores de éxito sector palmicultor en Colombia	28
<b>Gráfico No 5</b>	Superficie cosechada	31
<b>Gráfico No 6</b>	Producción de palma aceitera	32
<b>Gráfico No 7</b>	Rendimiento por hectárea	33
<b>Gráfico No 8</b>	Diagrama causa - efecto	39
<b>Gráfico No 9</b>	Exportaciones de aceite de palma por destino	47
<b>Gráfico No 10</b>	Producción por provincia	50
<b>Gráfico No 11</b>	Producción en miles de toneladas métricas	53
<b>Gráfico No 12</b>	Promedio de producción por hectárea por año	53
<b>Gráfico No 13</b>	Participación de extractoras en el sector La Concordia	54
<b>Gráfico No 14</b>	Distribuidores de agroquímicos del sector La Concordia	55
<b>Gráfico No 15</b>	Clientes internos	63
<b>Gráfico No 16</b>	Organigrama	64
<b>Gráfico No 17</b>	Clientes externos	65
<b>Gráfico No 18</b>	Visión	76
<b>Gráfico No 19</b>	Mapa de objetivos	79
<b>Gráfico No 20</b>	Mapa de estrategias	82
<b>Gráfico No 21</b>	Planilla de estrategias para el sector palmicultor	90

## **ÍNDICE DE CUADROS**

<b>Cuadro No 1</b>	Exportación mundial de aceite de palma	27
<b>Cuadro No 2</b>	Condiciones climáticas	37
<b>Cuadro No 3</b>	Situación hacienda La Villegas	40
<b>Cuadro No 4</b>	Estratificación de las plantaciones de palma aceitera	51
<b>Cuadro No 5</b>	Consumo mundial de los principales aceites vegetales	56
<b>Cuadro No 6</b>	Producción hacienda La Villegas	61
<b>Cuadro No 7</b>	Ventas hacienda La Villegas	62
<b>Cuadro No 8</b>	Balance general	63
<b>Cuadro No 9</b>	Estado de pérdidas y ganancias	64
<b>Cuadro No 10</b>	Índices financieros	65
<b>Cuadro No 11</b>	Matriz de evaluación perfil interno clave	71
<b>Cuadro No 12</b>	Matriz de evaluación perfil externo clave	72
<b>Cuadro No 13</b>	Matriz del perfil competitivo	74
<b>Cuadro No 14</b>	Matriz DOFA	76
<b>Cuadro No 15</b>	Estrategias FO - DO	76
<b>Cuadro No 16</b>	Estrategias FA - DA	77
<b>Cuadro No 17</b>	Definición de la misión	80
<b>Cuadro No 18</b>	Definición de la visión	81

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

<b>Anexo No 1</b>	<b>Siglas</b>	104
<b>Anexo No 2</b>	<b>Listado de informantes clave</b>	105
<b>Anexo No 3</b>	<b>Listado de empresas encuestadas</b>	106
<b>Anexo No 4</b>	<b>Formato grupo focal</b>	107
<b>Anexo No 5</b>	<b>Entrevista ANCUPA</b>	109
<b>Anexo No 6</b>	<b>Encuesta palmicultores sector La Concordia</b>	115
<b>Anexo No 7</b>	<b>Entrevista FEDAPAL</b>	123
<b>Anexo No 8</b>	<b>Entrevista Ing. Sergio Samaniego</b>	125
<b>Anexo No 9</b>	<b>Planes de implementación estratégica</b>	128

# **INTRODUCCIÓN**

## **DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

Para el sector productor de palma aceitera, ubicado en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, cantón La Concordia, el precio de venta de la fruta lo fija la Federación de Fomento de Exportaciones de Aceite de Palma (FEDAPAL), como un porcentaje fijo del valor internacional de la tonelada de aceite de palma, actualmente el 17%, del precio se encuentra marcado entre otros factores por el comportamiento de los países que lideran la producción de fruto y aceite de palma aceitera en el mundo, que son Indonesia y Malasia, lo cual es un limitante para esta industria, la calidad y cantidad de fruto dependerá de las siguientes condiciones prioritarias: la primera: la calidad del suelo, que comprende el control de plagas, y fertilizaciones del mismo, esta condición es controlable sin dejar de considerar que el valor es alto en inversión en agroquímicos; las condiciones climáticas, como la humedad y luminosidad, que de acuerdo a información del último censo palmicultor la luz – brillo solar requerida para una producción óptima debe ser 1.400 horas/luz por año y de acuerdo al Centro de Investigación en Palma Aceitera (CIPAL), actualmente el sector cuenta con aproximadamente 700 horas/luz, estas condiciones han variado significativamente en los últimos años debido al calentamiento global y disminución de la capa de ozono, factor que no depende de acciones humanas. Según la Asociación Nacional de Industriales de Aceites y Mantecas Comestibles (ANIAME), un nivel de producción promedio es de 3,46 toneladas de aceite por año, un rendimiento promedio aproximado de quince a veinte toneladas de fruta que en el sector de Santo Domingo de los

Tsáchilas según la Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria (ESPAC - 2011) se encuentra en 15,37 toneladas métricas por hectárea.

Con estos antecedentes el sector orientado a esta actividad, asume los riesgos en cada una de las fases del proceso productivo, los que se reflejan en un incremento de costos y disminución de la rentabilidad debido a que el precio de compra del producto está fijado conforme a la demanda internacional.

La hacienda La Villegas, caso de estudio, la cual enfrenta actualmente varios de los problemas ya mencionados para el sector como la falta de luminosidad, altos costos de insumos y fijación de precios internacionales, se encuentra ubicada en el cantón La Concordia, provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, con una extensión de ochenta hectáreas, sus árboles tienen distintas edades, que comprende desde dos hasta veinte años, con un rendimiento de doce toneladas métricas por hectárea.

## **PREGUNTA CENTRAL**

¿Cómo analizar y proponer estrategias competitivas para el sector productor de palma aceitera para la provincia de Santo Domingo de las Tsáchilas, cantón La Concordia caso “La Villegas”?

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo general**

Analizar y proponer estrategias competitivas para el sector productor de palma aceitera de la provincia de Santo Domingo de las Tsáchilas, cantón La Concordia, caso “La Villegas”.

## **Objetivos específicos**

- Realizar un análisis del sector palmicultor del Cantón La Concordia.
- Realizar un diagnóstico organizacional de la hacienda La Villegas.
- Definir una propuesta estratégica para el caso de estudio.

## **JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

El sector palmicultor ubicado en el cantón La Concordia de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, se ha visto afectado en la calidad y cantidad de producto, debido principalmente a la disminución de la luminosidad, conllevando a que se refleje directamente en el margen de rentabilidad del sector.

El mercado de fruto de palma aceitera es controlado por pocas empresas y de esta forma pueden influir en un momento determinado en el precio de la fruta, el mismo que es oficial y lo fija el mercado internacional. Al existir empresas nacionales que utilizan como materia prima el fruto de palma aceitera para la diversidad de productos que el mercado nacional e internacional demanda es más rentable adquirir localmente la producción pagando un precio superior al fijado internacionalmente que importar, conllevando a tiempos de espera, incremento de costos por impuestos y pérdida del volumen de la fruta.

La fruta de palma aceitera es una de las materias primas más demandadas a nivel mundial, debido a temas de salud y variedad de productos y principalmente aportan al PIB agropecuario en un 4,53% y 0,79 del PIB nacional, contribuyendo a la redistribución de la riqueza en la zona y aporta al desarrollo socio económico de las comunidades, según información estimada por Fedapal al año 2013 el 40 % de las hectáreas sembradas a nivel

nacional y el 87% corresponde a pequeños productores que cultivan en rangos de 0 a 50 hectáreas.

Con esta investigación se realizó una propuesta a la hacienda caso de estudio, La Villegas, perteneciente al sector palmicultor del cantón de La Concordia, provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, de un modelo estratégico que le permita mejorar los niveles de rentabilidad en base a consolidar las ganancias que se obtiene en todo el proceso productivo.

Adicionalmente con el desarrollo del presente trabajo académico, se dotó de un documento referencial para estudiantes, investigadores e información que pueda ser utilizada para futuras investigaciones relacionadas.

## **HIPÓTESIS**

Según Bernal (2010) se formulan hipótesis cuando se quiere probar una suposición y no solo mostrar rasgos característicos de una determinada situación, las investigaciones de tipo descriptivo no requieren formular hipótesis; es suficiente plantear algunas preguntas de investigación que surgen del planteamiento del problema, objetivos y, por supuesto, del marco teórico que soporta el estudio<sup>1</sup>

## **METODOLOGÍA**

Para la presente investigación se utilizó el método científico, el cual de acuerdo a Bunge (1979) se refiere al conjunto de procedimientos que, valiéndose de los instrumentos o técnicas necesarias, examina y soluciona un problema o conjunto de problemas de investigación<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> César Bernal, *Metodología de la Investigación*. Bogotá, Prentice Hall, 2010, p. 136-137

<sup>2</sup> Mario Bunge, *La ciencia su método y su filosofía*, Bogotá, Siglo XX, 1979, p.41, citado por César Bernal, *Metodología de la Investigación*. Bogotá, Prentice Hall, 2010, p. 55

Adicionalmente el propósito del trabajo fue describir las características de un fenómeno, por lo cual es considerado como descriptivo.

Se utilizaron las siguientes técnicas de investigación:

- a) Observación de campo: como oportunidad para realizar las entrevistas iniciales y exploradoras, contacto con conocedores del sector.
- b) Entrevistas: con el objetivo de profundizar los conocimientos, las entrevistas fueron realizadas a miembros de asociaciones y expertos del sector palmicultor; según consta en Anexo No 2.
- c) Grupo Focal: realizado con la participación de los propietarios de la hacienda La Villegas, el administrador de la misma y un técnico especializado en el tema.
- d) Encuestas: técnica que se utilizó para completar la información existente en las fuentes secundarias especializadas, se realizó mediante la aplicación de un cuestionario a una muestra probabilística a los productores de palma del cantón La Concordia, quienes constituyeron la unidad de análisis, de acuerdo al listado del Anexo No 3.

Para la obtención del tamaño de la muestra se seleccionó el método aleatorio simple y la fórmula es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{E^2 (N-1) + Z^2 (P \times Q)}$$

n = Número de elementos de la muestra

N = Número de elementos del universo, 550 palmicultores registrados en ANCUPA<sup>3</sup>

P/Q = Probabilidades con las que se presenta el fenómeno, (0.95) (0.05)

---

<sup>3</sup> Asociación Nacional de Cultivadores de Palma Africana, ANCUPA.

$Z_2$  = Valor crítico correspondiente al nivel de confianza elegido; siempre opera con valor sigma 2, luego  $Z=2$

E= Margen de error permitido, 5%

$$n = \frac{(2)^2 (0.95) (0.05) (550)}{(0.05)^2 (550 - 1) + (2)^2 (0.95 \times 0.05)} \quad n = \frac{104,5}{1,5625} ; \quad n = 66.88 \quad \mathbf{n = 67 \text{ encuestas}}$$

Por lo tanto se aplicó la encuesta a 67 palmicultores.

Las técnicas de investigación destinadas a obtener información de fuentes secundarias se detallan a continuación:

a) Investigación bibliográfica y documental, como libros, documentos oficiales, revistas, periódicos leyes, decretos, estadísticas y estudios del sector como el Censo Palmicultor, Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua (ESPAC), Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), estudios de organismos especializados como Asociación Nacional de Cultivadores de Palma Africana, (ANCUPA), Federación de Fomento de Exportaciones de Aceite de Palma (FEDAPAL), y Fondo Latinoamericano de Innovación en Palma de Aceite (FLIPA).

Entre las distintas herramientas estadísticas para el procesamiento de los datos se utilizó el análisis de Pareto, diagramas de causa / efecto, distribución de frecuencias y representaciones gráficas y medidas de tendencia central.

# **CAPÍTULO I**

## **MARCO TEÓRICO**

En este capítulo se describen los modelos teóricos que se utilizaron y las definiciones conceptuales que se consideran importantes para el desarrollo y comprensión de la presente investigación.

### **1.1 ENFOQUE TEÓRICO**

El enfoque teórico contiene los conceptos de diversos autores que fueron utilizados como base para la elaboración de este trabajo, se inició con una descripción del direccionamiento estratégico, estrategia corporativa, ventaja competitiva y se revisaron herramientas como las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter, el análisis DOFA y matrices evaluación interna, externa y de perfil competitivo.

#### **1.1.1 Direccionamiento estratégico**

Thompson y Strickland, la definen como “el proceso administrativo de crear una visión estratégica, así como implantar y ejecutar dicha estrategia, y después con el transcurso del tiempo, iniciar cualesquier ajuste correctivo en la visión, los objetivos, la estrategia o su ejecución que parezcan adecuados”<sup>4</sup>.

“El Direccionamiento Estratégico se define como el instrumento metodológico por el cual se establece los logros esperados y los indicadores para controlar, identificamos los procesos críticos dentro de la gestión, los enfoques, y demás áreas importantes que tengan concordancia con la misión, la visión, y los objetivos establecidos”<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> Arthur Thompson, y A. Strickland, *Administración estratégica: Textos y Casos*, México, Mc Graw Hill, 2004, p.6.

<sup>5</sup> Gustavo Beltrán, *¿Qué se entiende por direccionamiento estratégico?*, 2009, en <http://gustavobeltran.com>.

Según Díez de Castro y García del Junco, “la dirección estratégica es un proceso para la dirección de las relaciones de la firma con su ambiente. Consta de planificación estratégica, planificación de la capacidad y dirección del cambio”<sup>6</sup>.

Para David (2003: 5) la dirección estratégica es el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa. Adicionalmente, este autor destaca que la dirección estratégica presenta tres etapas: formulación de la estrategia, implantación de la estrategia y evaluación de la estrategia.

Dentro de la formulación se incluye la creación de la misión y visión, identificación de oportunidades y amenazas externas de una empresa y la determinación de fortalezas y debilidades internas, establecimiento de objetivos a largo plazo, creación de estrategias alternativas y elección de estrategias específicas a seguir.

La implementación de la estrategia requiere que una empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas, se conoce a menudo como la etapa de acción de la dirección estratégica.

La evaluación de la estrategia, es la etapa final de la dirección estratégica. “Los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan, y la evaluación de las estrategias es el principal medio para obtener esta información”<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> Emilio Díez de Castro y otros, *Administración y Dirección*, Madrid, McGraw-Hill, 2001, p.223.

De acuerdo a esta información, el direccionamiento estratégico combina una serie de actividades que inician con la planeación estratégica con la finalidad de apoyar a la organización el alcanzar sus objetivos, que al involucrar tanto las áreas directivas como a todos los empleados para asegurar que lo planificado no se quede únicamente en papeles, dando origen a este concepto de dirección estratégica, el mismo que constituye un proceso de control y adaptación continua asegurando el mejoramiento de la empresa a largo plazo.

Se considera que David (2003 - 2008), particularmente menciona temas importantes que fueron utilizados para el presente caso de estudio, cuyo desarrollo constituirá un conjunto herramientas de planeación para la acción y control de la empresa, los cuales necesariamente deben estar asociados a un análisis de los factores internos y externos, y que para garantizar el éxito en su desarrollo deberán ser revisados periódicamente para garantizar su eficacia e impactos positivos a futuro.

### **1.1.2 Estrategia corporativa**

Según David (2003), “las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo, Las mismas que incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, la reducción de costos, la enajenación, la liquidación y las empresas conjuntas”<sup>8</sup>

Las estrategias corporativas, según Bateman y Scott (Bateman, 2004: 122), son aquellas que “identifican tanto el conjunto de negocios, mercados o industrias en los cuales la

---

<sup>7</sup> Fred David, *Conceptos de Administración Estratégica*, México, Pearson Educación, 2003, p. 5.

<sup>8</sup> (David, *Conceptos de Administración Estratégica*, p.11).

organización compite [...] como la distribución de recursos entre esos negocios”. Por otra parte, Mintzberg (1997), indica que todo desarrollo de estrategias avanza sobre dos instancias, la una deliberada y la otra emergente.

Los mencionados autores coinciden en la necesidad de formular estrategias, para lo cual es indispensable realizar un análisis integral y planificación antes de implementar cualquier acción, lo cual constituye el objetivo de la presente investigación.

Porter (1985) también afirma que para tener una buena estrategia, el punto de partida es tener una meta correcta, que no es otra cosa que un retorno excelente sobre la inversión en el largo plazo. Destaca que la estrategia competitiva toma acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en una industria, con la finalidad de hacer frente, con éxito, a las cinco fuerzas competitivas y generar un retorno sobre la inversión. Asegura también que la base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible. David (2003) coincide en la necesidad de formular estrategias para sacar ventaja a las oportunidades externas y para evitar o reducir el efecto de las amenazas externas, así como que el identificar y evaluar las fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de una empresa es una actividad esencial de la administración estratégica.

Las estrategias que se plantean en el presente estudio pretenden otorgar un conjunto de propuestas que permitan a la empresa y el sector alcanzar ventajas competitivas, es decir, que sea capaz de otorgar un valor agregado al utilizar instrumentos de diferenciación sobre sus competidores, que puedan mantenerse a lo largo del tiempo para mejorar su desempeño, mediante la utilización de fundamentos teóricos de los autores mencionados, ya que proporcionan el análisis y visibilidad de los factores y variables requeridas.

### 1.1.3 Ventaja competitiva

David (David, 2008: 8-9) define a la ventaja competitiva como “todo lo que una empresa hace especialmente bien en comparación con empresas rivales Cuando una empresa hace algo que las empresas rivales no hacen, o tiene algo que sus rivales desean, eso representa una ventaja competitiva. Alcanzar y conservar la ventaja competitiva es esencial para el éxito a largo plazo de una organización<sup>9</sup>.

Thompson destaca que “las estrategias empresariales triunfadoras se basan en la ventaja competitiva duradera, la misma que es obtenida por una compañía cuando cuenta con una mejor posición que los rivales para asegurarse los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas<sup>10</sup>.

Existen muchas fuentes de ventaja competitiva: elaborar el producto con la más alta calidad, proporcionar un servicio superior a los clientes, lograr menores costos que los rivales, tener una mejor ubicación geográfica, diseñar un producto que tenga un mejor rendimiento que las marcas de la competencia, hacer un producto más confiable y duradero y proporcionar a los compradores un mayor valor por su dinero (una combinación de buena, calidad, buen servicio y precio aceptable). Para tener éxito al crear una ventaja competitiva, las compañías deben tratar de proporcionar lo que los compradores considerarán como “valor superior”, ya sea un buen producto a precio bajo o un “mejor” producto por el cual valga la pena pagar más.

David (2003) destaca que una empresa sólo podrá mantener su ventaja competitiva durante un tiempo reducido ya que es común que las empresas rivales imiten o hasta mejores

---

<sup>9</sup> (David, *Conceptos de Administración Estratégica*, p.8-9).

<sup>10</sup> Arthur Thompson y A. J. Strickland, *Administración estratégica: conceptos y casos*, México, MX: McGraw-Hill, 1999, p. 113.

estas prácticas. Resalta que “la empresa debe esforzarse por lograr una ventaja competitiva sostenida mediante:

1. Adaptación continua a los cambios en las tendencias y sucesos externos, así como en las capacidades, competencias y recursos internos.
2. Formulación, implementación y evaluación eficaces de estrategias que saquen el mayor provecho de estos factores”<sup>11</sup>.

Grant, por otra parte menciona, que “la ventaja competitiva de la empresa se ve menos dependiente de las elecciones de la empresa sobre su posición en el mercado y más de la explotación de recursos y capacidades internos únicos. Los estudios de la concepción de la empresa, basada en los recursos, y de las competencias y capacidades organizativas ayudaron a desplazar el foco de atención de la dirección estratégica hacia los aspectos dinámicos de la ventaja competitiva, la importancia de la innovación y el papel central de los procesos internos de la empresa”<sup>12</sup>

Según Porter, la competitividad se define por la productividad con la que un país y en este caso una organización, utiliza sus recursos económicos y naturales. Adicionalmente recalca que la productividad tiene sus raíces en la sofisticación de las prácticas de trabajo y las estrategias de las empresas, así como la calidad del entorno empresarial microeconómico en el que compiten las empresas en un país<sup>13</sup>.

Según David (David, 2003: 175), las estrategias permiten a las empresas obtener una ventaja competitiva desde tres bases distintas:

---

<sup>11</sup> (David, Conceptos de Administración Estratégica. p.9.)

<sup>12</sup> Robert Grant, *Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*, Madrid, Civitas ediciones, 1996 p. 42 - 43, citado por Michael Porter, *Ser Competitivo*, Barcelona, Ediciones Deusto, 2008. p. 82

<sup>13</sup> Michael, Porter, *¿Qué es la competitividad?*, en: <http://www.iese.edu>

- a) Liderazgo en costos destaca la fabricación de productos estandarizados a un costo por unidad muy bajo para consumidores que son sensibles al precio.
- b) La diferenciación es una estrategia cuyo objetivo es elaborar productos y servicios considerados como únicos en la industria y dirigidos a consumidores que son poco sensibles al precio.
- c) El enfoque conlleva a la elaboración de productos y servicios que satisfagan las necesidades de grupos pequeños de consumidores.

#### 1.1.4 Fuerzas competitivas de Porter

En la presente investigación se utilizaron algunos enfoques, entre los que se encuentra el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter, que es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis sectorial, a través de un análisis de la industria o sector a la que pertenece<sup>14</sup>:

**Gráfico No 1**

**Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter**



Fuente: Modelo de las cinco fuerzas de Porter  
 Elaboración: Gabriela Trujillo Tamayo

<sup>14</sup> Robert Kaplan S. y David Norton, P., *The Execution Premium*, España, Ediciones Deusto, 2008.

A continuación se describen estos factores<sup>15</sup>:

- a) Rivalidad entre empresas competidoras: esta constituye la principal fuerza competitiva, y una empresa solamente tendrá éxito en sus estrategias en la medida que logre obtener ventajas competitivas.
- b) Entrada potencial de nuevos competidores: el nivel de competencia aumenta cuando el ingreso para nuevas empresas es más fácil.
- c) Desarrollo potencial de productos sustitutos: los productos que pueden sustituir a los productos de la empresa, aumentan la presión competitiva e influyen en el precio y comportamiento en el mercado.
- d) Poder de negociación de los consumidores: cuando existe mayor concentración física de los consumidores su poder de negociación aumenta y puede exigir mayor cantidad de servicios especiales.
- e) Poder de negociación de los proveedores: afecta a la intensidad de la competencia especialmente cuando hay muchos proveedores o escasez de materia prima o el costo de cambiar de material prima es elevado, por lo que es importante una colaboración entre las partes para obtener un beneficio mutuo.

### **1.1.5 Análisis DOFA**

Adicionalmente se utilizaron matrices DOFA que constituyen una herramienta útil y muy utilizada para el diagnóstico empresarial como base para la formulación de estrategias. “Bajo este modelo se enfocan los entornos controlables y no controlables de una unidad de negocio. El análisis de oportunidades y amenazas conduce a la identificación de los elementos no

---

<sup>15</sup> (David, Conceptos de Administración Estratégica. p.100.)

controlables que pueden impactar significativamente a la empresa, de manera positiva o negativa. En el plano controlable, el operativo, se evalúan las fortalezas y las debilidades. La relación entre las variables debilidad, oportunidad, fortaleza y amenaza, establece una posición a la que corresponde una gama de opciones estratégicas de orden superior. DOFA facilita el análisis de la situación y, de frente a los factores clave, permite la orientación y el diseño de la estrategia.

En las posiciones medias, entre oportunidad versus amenaza y fortaleza versus debilidad, DOFA, y algunas matrices de este tipo, tienen áreas de incertidumbre que obstaculizan la decisión estratégica porque generan un delicado conflicto decisorio, que resulta crítico porque es de opciones divergentes, la cual constituye una herramienta útil y muy utilizada para el diagnóstico empresarial como base para la formulación de estrategias que permitan a la empresa obtener ventajas competitivas”<sup>16</sup>.

De la aplicación de esta herramienta se obtienen cuatro tipos de estrategias<sup>17</sup>:

1. **Estrategias FO:** las que se enfocan en el aprovechamiento de las oportunidades que se presentan en el entorno mediante la utilización de las fortalezas de la empresa.
2. **Estrategias DO:** que pretenden la reducción de las debilidades mediante la optimización de las oportunidades, tales como un mejoramiento tecnológico o administrativo.
3. **Estrategias FA:** que se basan en destacar las fortalezas para mediante su aprovechamiento se puedan afrontar de mejor forma las amenazas.

---

<sup>16</sup> Freddy Trujillo, Focused Management de Colombia S.A., Colombia, *Direccionamiento Estratégico*, en [www.cmc.ihmc.us](http://www.cmc.ihmc.us), 2006.

<sup>17</sup> Harold Koontz, Heinz Weihrich, *Administración, una perspectiva global*, México D.F., McGrawHill, 2004, p. 167 – 168.

4. **Estrategias DA:** este tipo de estrategias buscan la reducción de las debilidades y amenazas.

### **1.1.6 Matrices de evaluación**

Para realizar un mejor análisis de la situación interna, externa y competitiva de la Hacienda La Villegas, esta información fue obtenida de un grupo focal (Anexo No 4) realizado con los propietarios, el administrador de la hacienda y un técnico especializado en el tema y se aplicaron las siguientes herramientas planteadas por el autor Fred David:

#### **1.1.6.1 Matriz de evaluación del factor externo (EFE)**

David (David, 2003: 110), indica que esta es una herramienta que permite evaluar y apreciar en forma resumida la situación, económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva, y sus afectaciones al desarrollo de las actividades de la empresa. Para la aplicación de esta herramienta se siguieron los siguientes pasos:

1. Elaborar una lista de factores externos identificados en la auditoría externa.
2. Asignar un factor que varíe de 0.0 a 1.0 de acuerdo a su importancia e impacto en la empresa.
3. Clasificar de uno a cuatro cada factor externo clave, de acuerdo a la eficacia con la que responden las estrategias actuales a un determinado factor.
4. Multiplicar el factor por la clasificación.
5. Sumar estos valores para obtener un valor total.

### **1.1.6.2 Matriz de evaluación del factor interno (EFI)**

Para David (David, 2003: 148), esta matriz permite obtener un resumen de la condición interna de la empresa y apreciar las debilidades en las principales áreas de una empresa, por lo general constituye una síntesis de la información obtenida de auditorías internas, y los pasos que se siguieron para su creación fueron:

1. Elaborar una lista de factores internos identificados en la auditoría interna, en este caso de la información obtenida en el grupo focal.
2. Asignar un factor que varíe de 0.0 a 1.0 de acuerdo a su importancia e impacto en la empresa.
3. Clasificar de uno a cuatro cada factor externo clave, de acuerdo a la eficacia con la que responden las estrategias actuales a un determinado factor.
4. Multiplicar el factor por la clasificación.
5. Sumar estos valores para obtener un valor total.

### **1.1.6.3 Matriz de perfil competitivo (MPC)**

Según David (David, 2003: 112), esta matriz permite identificar a los principales competidores de una empresa y a la posición de la misma, así como sus fortalezas y debilidades.

Para lo cual se asignó un puntaje de 0.0 a 1.0 de acuerdo a su importancia, de manera similar al procedimiento aplicado en las matrices EFE y EFI, y posteriormente se clasificaron las fortalezas y debilidades, donde, cuatro corresponde a fortaleza principal, tres a fortaleza menor, dos a debilidad menor y uno a debilidad principal.

## 2. MARCO CONCEPTUAL

**MISIÓN:** Definición del propósito de la empresa, la misma que debe responder a las preguntas: ¿qué?, ¿quién?, ¿cómo?, ¿con qué? y ¿para qué?.

**VISIÓN:** Constituye la respuesta a la pregunta: ¿qué se quiere llegar a ser?, ¿quién lo hará?, ¿cómo?, ¿cuándo? y ¿dónde?, se lograrán los resultados esperados.

**VALORES:** comportamientos deseables para los miembros de una empresa.

**OBJETIVO:** Según Koontz y Weihrich, los objetivos constituyen los fines principales a los que una organización dirige sus actividades. Resalta que es importante que los mismos sean verificables o cuantificables, para poder evaluar su cumplimiento<sup>18</sup>.

**ESTRATEGIA:** Las estrategias según Mintzberg, constituyen planes, patrones, pautas de acción que integran las principales metas y políticas de una organización, y a su vez establece la secuencia coherente de acciones a seguir.

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO:** Es un instrumento en el que se establecen los principales enfoques, logros esperados, indicadores, incidencia sobre el mapa estratégico y procesos en concordancia con la misión, la visión y los objetivos establecidos.

**VENTAJA COMPETITIVA:** David define a la ventaja competitiva como “todo lo que una empresa hace especialmente bien en comparación con empresas rivales”.

**COMPETITIVIDAD:** Según Porter (2008) la competitividad se define por la productividad con la que un país y en este caso una organización, utiliza sus recursos económicos y naturales.

---

<sup>18</sup> Harold Koontz y Heinz Weihrich, *Administración, Una perspectiva global*, México, McGrawHill, 2004, p.35

**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL:** Se define como el proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad con el fin de corregir los problemas y aprovechar las oportunidades.

**DIAGNÓSTICO SECTORIAL:** Un diagnóstico sectorial pretende resolver las causas de conflictos actuales, para lo cual es imprescindible identificar claramente la problemática, valoración de fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades, mediante la obtención de información por diferentes medios, para elaborar planes de alta fiabilidad del sector productivo.

**ACEITE DE PALMA:** Es un aceite de origen vegetal que se obtiene del corte de la capa intermedia de la fruta de la palma.

**ACEITE DE PALMISTE:** Se obtiene exprimiendo y extrayendo las almendras del fruto de la palma de aceite

**LUMINOSIDAD:** Cantidad de horas luz por año, para una óptima producción se requieren 1400 hora al año, según el último censo palmicultor.

**RAQUIS:** Subproducto de la extracción de aceite de palma, el cual después de ser incinerado se devuelve al cultivo como fuente de potasio.

## **CAPITULO II**

### **ANÁLISIS DEL SECTOR PRODUCTOR PALMA ACEITERA**

Para alcanzar niveles óptimos de producción y rendimiento económico del fruto de palma aceitera es necesario analizar y evaluar los procesos productivos, canales de distribución, competencia y los factores que inciden en este giro del negocio.

#### **2.1 ANÁLISIS DEL PROCESO PRODUCTIVO**

De acuerdo a la investigación de realizada y la información obtenida en las entrevistas a contactos clave especializados en el sector, el proceso productivo del fruto de palma aceitera, se visualiza en tres fases que son:

##### **Primera fase: Implantación de la palma aceitera**

Preparación del suelo, consiste en lograr el PH adecuado para este cultivo, el mismo que es de 5.5 a 6.5, la palma aceitera se desarrolla con mayor fertilidad en suelos ricos en materia orgánica y este proceso asegura el espacio físico donde se introducirá la palma aceitera y evaluará si se deben aplicar fertilizantes, los mismos que se reflejarán dos años después en el peso y calidad del racimo de fruto de palma aceitera, así como la selección de la semilla a utilizarse, la cual de acuerdo a su material genético puede ser más tolerante a plagas.

##### **Segunda fase: Desarrollo de la palma aceitera**

Esta etapa, constituye un período de inversión por parte del palmicultor por el plazo de tiempo promedio de dos años, tiempo en el cual se realizan controles permanentes de maleza, plagas y evaluaciones en forma constante y toma de correctivos referentes al crecimiento y

desarrollo de la palma con el propósito de alcanzar el inicio de la producción en un período menor a tres años y con un peso del racimo superior a 3.5 kg, acciones que permitirán alcanzar en un período menor a cinco años niveles de producción con pesos del racimo superiores a 7kg, alcanzando pesos del racimo de 22 kilogramos antes de los 25 años, tiempo en el cual se debe renovar la plantación debido a la altura que alcanza este tipo de cultivo (mayor a 30 mts.) la misma que dificulta y encarece la cosecha.

### **Tercera fase: Cosecha, transporte y renovación del cultivo**

La altura que alcanza la palma aceitera, trae como consecuencia la pérdida del volumen del fruto al ser cosechado, debido a que luego de cortar el racimo golpea el suelo desprendiéndose el fruto del racimo, el mismo que disminuye peso y calidad por ser incompleto, la cosecha debe realizarse cada 15 días y el transporte del fruto hasta 24 horas después de la cosecha para que el fruto no pierda volumen y calidad.

Cabe indicar que la inversión en fertilización debe efectuarse hasta el octavo año para que los beneficios se reflejen hasta el décimo año, posteriormente la planta debe producir en forma natural y se deben orientar los recursos a la renovación de la plantación.

#### **2.1.1 Costeo del proceso productivo**

El proceso productivo, tiene como limitante la administración del recurso económico, el mismo que debe invertirse primordialmente para maximizar la utilidad. El costeo fue realizado de acuerdo a información obtenida de la investigación efectuada y de contactos clave especializados en el sector.

**Primera Fase.-** El palmicultor en el primer año del proyecto invierte el 45% del total de la inversión en herramientas, 38% en mano de obra y 16% en insumos, esta composición varía desde el segundo año hasta que inicia la producción, siendo el 69% en mano de obra y 31% en insumos, si el costo promedio por hectárea sembrada es de USD 560 aproximadamente.

**Segunda Fase.-** En esta fase se va a contemplar el costo del terreno, el costo de las plantas de vivero (palma aceitera), y el capital de trabajo, con la siguiente composición: el 41% para el cultivo, 29% para la adquisición de palmas, 19% para el capital de trabajo, de un total de USD 2.931 aproximadamente por hectárea sembrada.

**Tercera Fase.-** En la tercera fase el 50% se encuentra distribuido en los químicos, fertilizantes y fungicidas que permiten una producción óptima, el 33% en la mano de obra, de un total aproximado de USD 762 por hectárea sembrada, por lo que se determina que es estratégico para la obtención de una producción de cantidad y calidad la aplicación de insumos fungicidas y fertilizantes, la falta de estos en forma oportuna y en cantidad necesaria genera disminución en producción, reflejándose en bajos rendimientos.

## **2.2 EVALUACIÓN DEL COMPORTAMIENTO**

Dentro de la evaluación del comportamiento del sector productor del fruto de palma aceitera, se analizaron factores como el precio, canales de distribución y competitividad.

### **2.2.1 Precio**

De acuerdo a los datos obtenidos en la investigación y entrevista realizada a especialistas en la materia como el Director de Transferencia Tecnológica de la Asociación Nacional de Cultivadores de Palma Africana (Anexo No 5), este valor se establece en base a la oferta y

demanda de los países más grandes en volúmenes de producción de palma aceitera, tomando como referencia un reporte de precios respecto al comportamiento del precio de la tonelada de aceite de Indonesia y Malasia, actualmente se utiliza principalmente el de Indonesia porque tiene mayor producción, también se toman en cuenta otros factores como los niveles de producción en Ecuador y el comportamiento de la oferta y demanda.

Anteriormente se utilizaba como referencia para el cálculo del precio de la tonelada de fruta de palma aceitera, una base del 17% del valor FOB<sup>19</sup> por tonelada de aceite Indonesia, porque se entiende que una tonelada de fruta tiene un 20% de aceite, al pagarla el 17% la extractora tiene un 3% de utilidad por la operación, actualmente en muchas ocasiones se paga hasta el 19,5% el cual depende de la calidad, cantidad y demanda del producto.

Ecuador fija el precio del fruto de palma aceitera en base al precio internacional de la tonelada de aceite de palma aceitera, de la demanda de los compradores, y del comportamiento de productos sustitutos en el mercado, adicionalmente el precio podrá incrementarse por factores de volumen y calidad.

Se debe indicar que una de las estrategias del sector palmicultor es mantener el precio del aceite de palma aceitera por debajo del precio del aceite de soya, con el fin de no ser sustituido por precio.

---

<sup>19</sup> Free on Bord (FOB): franco a bordo, puerto de carga convenido, Incoterms 2010.

Gráfico No 2



Fuente: Confederación Nacional de Asociaciones de Productores Agropecuarios, FEDEAGRO  
Elaboración: Gabriela Trujillo Tamayo

A partir del año 2000 el Ecuador adopta el modelo de dolarización, razón por la cual, el análisis del comportamiento de los precios de aceite crudo de palma y aceite de soya se realizó en un periodo con un escenario económico estable, así:

En un periodo de 8 años a partir del año 2000 alcanza los mayores niveles de precio debido a la utilización del aceite de palma aceitera para la producción de biocombustibles, desde este año los precios han fluctuado manteniendo una tendencia a la baja debido al exceso de oferta, y que el gobierno de Malasia concedió una exoneración total a las exportaciones de palma, el comportamiento del aceite de soya es similar con tendencia a la baja, debido a que existió una cosecha record en Estados Unidos, lo que ocasionó la disminución de los precios.

### 2.2.2 Canales de distribución

Debido a la naturaleza del producto el canal de distribución utilizado en este tipo de cultivos es el productor – usuario industrial, en el que una vez la cosecha se realiza,

aproximadamente cada 10 días, de acuerdo a lo sugerido por ANCUPA, para evitar que la fruta se sobremadure y caiga al suelo perdiendo gran cantidad de fruto, se recolecta y se carga a camiones, que se encuentren completamente limpios para evitar la contaminación del producto y se entrega a la extractora de preferencia, es importante que este proceso se realice máximo después de 24 horas después de la cosecha para que el producto no pierda peso y calidad por deshidratación.

Las extractoras procesan la fruta y extraen dos tipos de productos: el aceite de palma y el palmiste (aceite de almendra), el mismo que es entregado a mayoristas nacionales que comercializan el aceite tanto para el consumo local como para exportaciones.

### **2.2.3 Competitividad**

Según Porter (2005) la competitividad se define por la manera en la que un país, sector u organización utiliza sus recursos, así como con la capacidad que tiene de mantener ventajas comparativas que le permiten obtener y mejorar una posición en un entorno socioeconómico en el que compiten varias empresas en un sector determinado. En este análisis se observa el comportamiento del mercado internacional y nacional del sector palmicultor.

#### **2.2.3.1 Mercado internacional**

Los países que lideran el mercado internacional de la palma aceitera son Indonesia y Malasia, entre ambas naciones manejan el 89% de las exportaciones a nivel mundial. Esta concentración de producción en los países de Malasia e Indonesia se debe principalmente a las economías de escala, tecnificación, eficiencia, bajo costo de la mano de obra y optimización de los procesos productivos.

**Cuadro No 1**

**EXPORTACIÓN MUNDIAL DE ACEITE DE PALMA (EN MILES TM)**

<b>País</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012e</b>	<b>2013p</b>	<b>Promedio</b>	<b>Participación</b>
Indonesia	12.650	14.612	16.938	16.450	17.070	19.094	20.600	16.773	45,2%
Malasia	13.747	15.413	15.881	16.664	17.993	17.576	18.700	16.568	44,7%
Papúa N. Guinea	368	446	470	486	572	540	555	491	1,3%
Ecuador	185	209	218	170	261	326	350	246	0,7%
Tailandia	289	373	133	133	391	304	350	282	0,8%
Honduras	153	180	169	156	206	269	295	204	0,5%
Guatemala	110	160	148	154	217	268	280	191	0,5%
Colombia	316	310	214	90	159	180	185	208	0,6%
Otros	2.003	1.975	1.964	2.173	2.221	2.223	2.355	2.131	5,7%

<b>Total</b>	<b>29.821</b>	<b>33.678</b>	<b>36.135</b>	<b>36.476</b>	<b>39.090</b>	<b>40.780</b>	<b>43.670</b>	<b>37.093</b>	<b>100,0%</b>
--------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

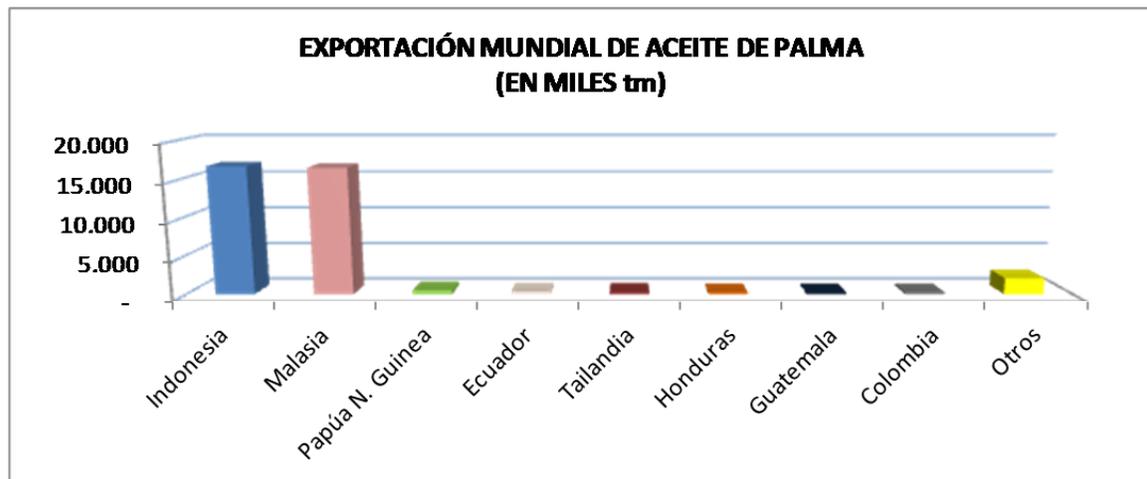
e Estimado p Proyectado

\* Participación con respecto al año 2013p

Fuente: FEDAPAL

Elaboración: Gabriela Trujillo Tamayo

**Gráfico No 3**



Fuente: FEDAPAL

Elaboración: Gabriela Trujillo Tamayo

El Ecuador representa un 0,7% de la producción mundial y el único competidor en América del Sur, es Colombia con un volumen similar, y ubicación geográfica, otros países que tienen volúmenes similares al del Ecuador se encuentran en países centroamericanos como Guatemala y Honduras.

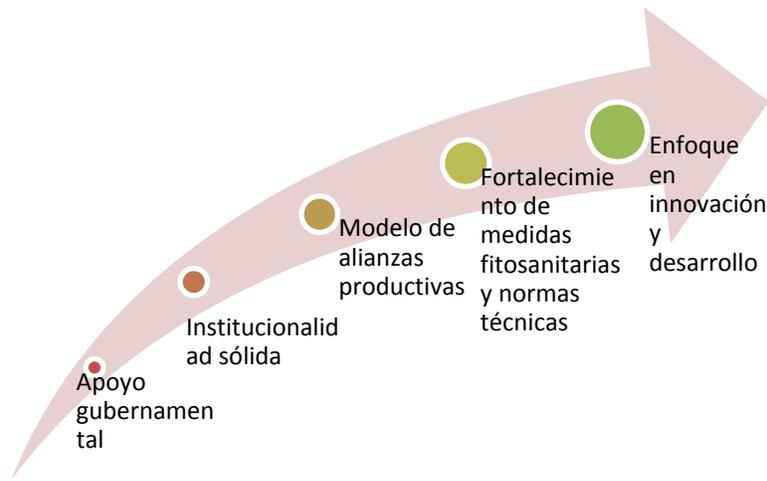
El Ecuador por su ubicación geográfica ha logrado mantener una posición en el mercado y precios competitivos, lo cual cada vez se vuelve más complicando tomando en cuenta los altos costos de transporte, sin embargo, se estima un mayor crecimiento de Colombia, como principal competidor en el mercado, incrementando sus posibilidades de abastecer a mercados como Venezuela, el cual ha sido uno de los principales destinos de las exportaciones de aceite de palma aceitera y sus fracciones (sin modificar químicamente) del Ecuador, seguido por Alemania y Perú, de acuerdo a información del Banco Central del Ecuador (2011).

#### **2.2.3.1.1 Estrategias del sector palmicultor en Colombia**

Colombia se ha destacado en el mercado y se considera el principal competidor de la producción nacional, debido a sus mayores niveles de productividad y ventajas arancelarias de la Comunidad Andina de Naciones, acuerdos establecidos con la Unión Europea y ubicación de puertos.

A continuación se encuentran los principales factores de éxito y las estrategias utilizadas para potencializar el cultivo de palma aceitera en Colombia:

**Gráfico No 4**  
**FACTORES DE ÉXITO**  
**PRODUCCIÓN PALMA ACEITERA EN COLOMBIA**



Fuente: FEDEPALMA  
Elaboración: Gabriela Trujillo Tamayo

- **Apoyo gubernamental:** mediante el establecimiento de una normativa sólida, incentivos, diferentes políticas tributarias que permiten al palmicultor acceder a exenciones, creación de zonas francas para proyectos agroindustriales y facilidad para acceder a financiamiento.
- **Institucionalidad sólida:** lo que facilita la comunicación y coordinación de esfuerzos del sector para la interacción con el gobierno, adicionalmente pone a disposición de información útil y de fácil acceso para los palmicultores.
- **Modelo de alianzas productivas:** tanto entre pequeños y grandes productores, con un estricto manejo de procesos de manera que se pueda mejorar los niveles de confianza en los actores de la cadena productiva.
- **Fortalecimiento de medidas fitosanitarias y normas técnicas:** incrementando la capacidad de manejo de riesgo.

- **Enfoque en innovación y desarrollo:** aprovechar el conocimiento técnico existente sin perder un enfoque de innovación constatan que permita aprovechar las oportunidades tecnológicas.

### **2.2.3.2 Mercado nacional**

En el territorio ecuatoriano la producción del fruto de palma aceitera en un 66% se encuentra en Esmeraldas, Los Ríos con el 12%, Nororiente (Sucumbíos, Napo y Orellana) con el 7%, Pichincha 7% y Santo Domingo con el 5% <sup>20</sup>, la ubicación está dada en la zona cálida y de mucha luminosidad en el territorio ecuatoriano, las extractoras se han ubicado cerca de las provincias de producción y al tener un producto de calidad evita la pérdida de cantidad y de esta manera el precio está totalmente en proporción a cantidad y calidad, logrando la satisfacción del mercado nacional, sin buscar alternativas en los mercados internacionales.

En el país se utilizan básicamente dos tipos de aceite en la industria oleaginosa, el aceite de palma y el de soya, y la demanda interna del aceite de palma se satisface con la producción nacional, pero el aceite de palma es utilizado con mayor frecuencia en el Ecuador debido a condiciones de oferta y precio.

## **2.3 NIVELES DE PRODUCTIVIDAD Y FACTORES QUE INFLUYEN EN LA PRODUCCIÓN**

La productividad en su concepto universal se conoce como la cantidad de bienes o servicios obtenidos en relación a los recursos utilizados, su medición y análisis dirige los esfuerzos de una organización a la maximización del uso de recursos y minimización de

---

<sup>20</sup> ESPAC, en [http://www.inec.gob.ec/espac\\_publicaciones/espac](http://www.inec.gob.ec/espac_publicaciones/espac), 2011

desperdicios, que permitan obtener mejores márgenes de utilidad a los propietarios y aportar al crecimiento del sector en donde desarrolla sus actividades.

### **2.3.1 Niveles de productividad**

Los niveles de productividad del Ecuador son bajos, con un promedio de 10 toneladas por hectárea por año y en el sector de La Concordia con un promedio de 9.67 toneladas por hectárea de acuerdo a la encuesta detallada en el Anexo No 6, en comparación a países como Colombia, que alcanza hasta 20 tn, debido a su nivel de investigación y tecnificación.

Actualmente en el país existen tres variedades de palma aceitera que son:

- Variedad Dura: esta variedad se caracteriza por tener un endocarpio (nuez o semilla) grueso que protege a una, dos o tres dispersas en la pulpa.
- Variedad Pisífera: la característica principal de esta variedad, es la ausencia de endocarpio y algunas veces posee una almendra del tamaño de una arveja y fibras en el centro.
- Variedad Tenera: que se obtiene mediante la modificación artificial controlada de palmas de la variedad Dura (usadas como madre) con polen de palmas de la variedad Pisífera (usadas como padres).

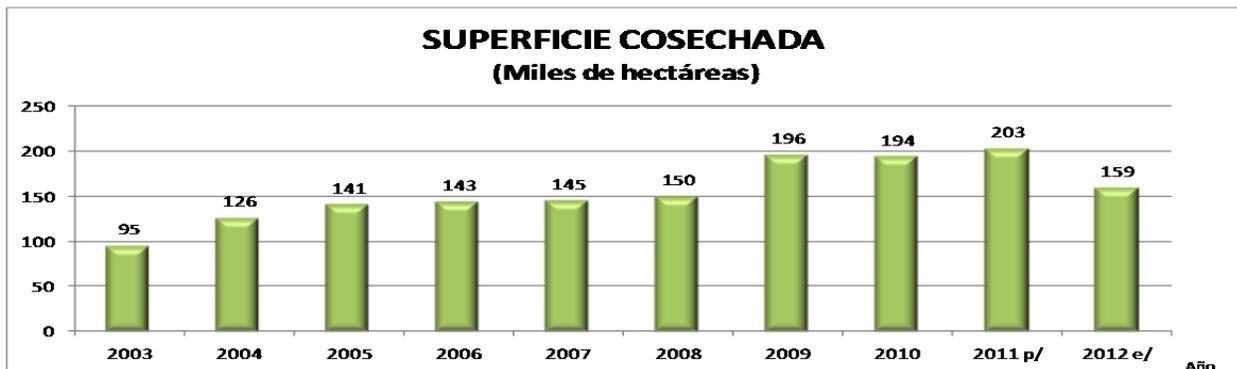
En la región de La Concordia se están utilizando semillas híbridas como Coari x la Me y Deli x la Me, las mismas que tienen alto rendimiento y son resistentes a enfermedades. El 95% del material híbrido sembrado corresponde a la variedad Coari x la Me con un promedio de producción de 25,4 toneladas por hectárea por año y una extracción del 20%, lo cual representaría un incremento considerable en los niveles de productividad.

### 2.3.2 Niveles de producción

Según información estadística publicada en la encuesta de superficie y producción agropecuaria continua, ESPAC, del año 2011 se concluye lo siguiente:

El Ecuador tiene una superficie de 204.594 hectáreas sembradas a nivel país, con una producción de 2'096.924 toneladas en promedio, la inversión en este número de hectáreas agrícola e industrial es de 1.430 millones de dólares y la generación de empleo directo y permanente más la generación de empleo indirecto asciende a aproximadamente 140.000 empleos (directos e indirectos), de acuerdo a datos presentados por la Federación de Fomento de Exportaciones de Aceite de Palma y sus derivados de origen nacional.

Gráfico No 5

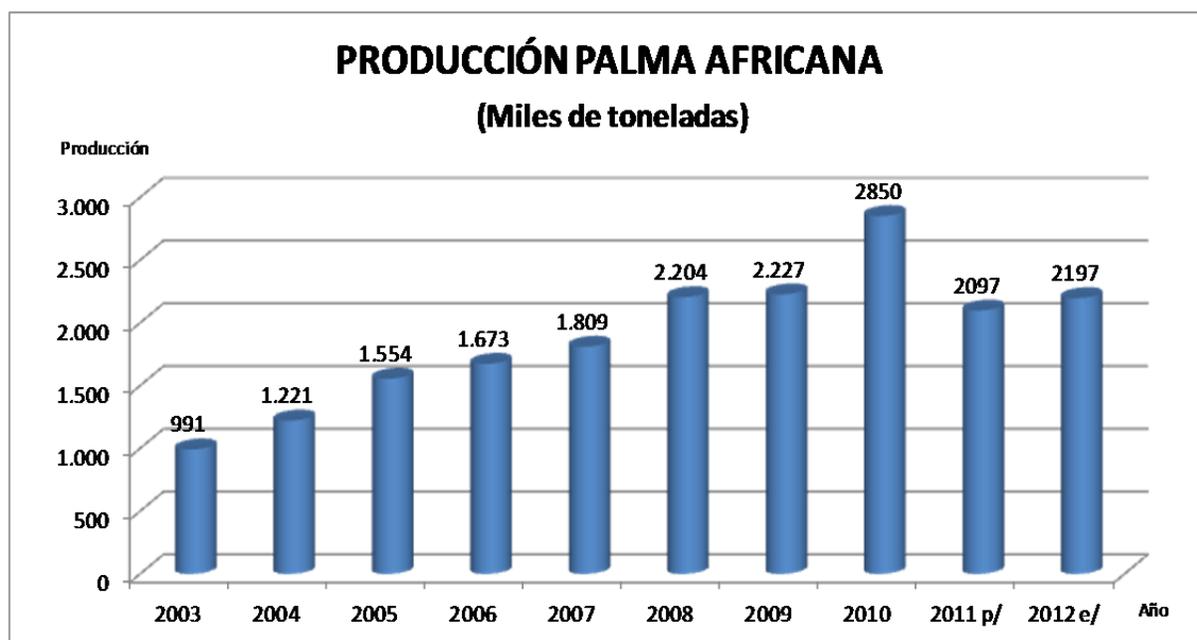


Fuente: MAGAP, INEC  
Elaboración: Gabriela Trujillo Tamayo

Las hectáreas cultivadas en el Ecuador, en el periodo 2003 al 2012 tienen una tendencia creciente debido principalmente a que este cultivo arroja rendimientos atractivos para los agricultores y ello en gran parte se debe a la situación geográfica del Ecuador, por estar ubicado en la zona ecuatorial, incidiendo directamente en la calidad y cantidad de producto, creciendo en este período 108.000 hectáreas.

En cuanto a la producción de palma aceitera en el Ecuador, como se observa en el Gráfico No 5 presenta ligeras variaciones y se encuentra en el rango promedio de 1700 miles de toneladas.

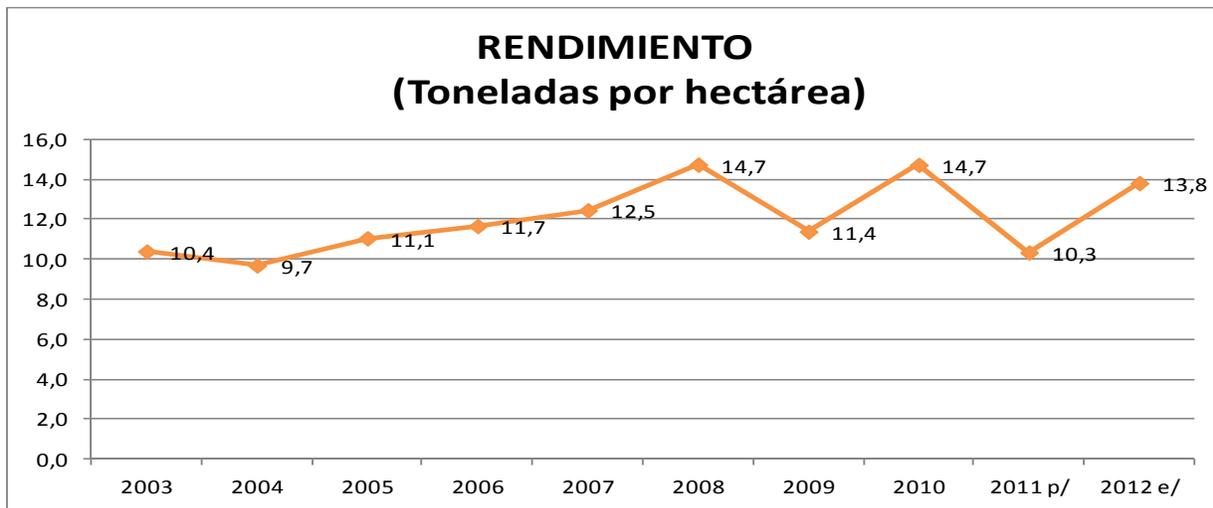
Gráfico No 6



Fuente: MAGAP, INEC  
Elaboración: Gabriela Trujillo Tamayo

El sector de Santo Domingo de los Tsáchilas, representa el 3.60% de la producción total, que equivale a 75.535 toneladas de fruto de palma aceitera, con una superficie sembrada de 9.854 hectáreas, según información obtenida del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), y el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC).

Gráfico No 7



Fuente: MAGAP, INEC

Elaboración: Gabriela Trujillo Tamayo

El rendimiento del sector palmicultor tiene un promedio de 12 tn por hectárea con ligeros picos en los años 2008 y 2010.

### 2.3.3 Factores que influyen en la producción

Los factores que influyen en la producción de palma aceitera considerados para el presente estudio de acuerdo a la experiencia de los propietarios de la hacienda y de técnicos especializados en el tema constituyen la semilla, condiciones climáticas y agroquímicos, las cuales de acuerdo a la encuesta realizada tienen igual importancia y se encuentran directamente interrelacionados para la generación de un producto de buena calidad y cantidad.

La vida productiva de la palma es mayor a cincuenta años, la altura que alcanza esta planta entre sus 20 a 25 años dificulta las labores de cosecha, lo cual indica el comienzo de la renovación de la plantación<sup>21</sup>.

### **2.3.3.1 Semilla**

Los niveles de producción dependen en un 40% de la calidad de la semilla, que debe tener las siguientes características: ser más resistente a plagas y enfermedades que puedan presentarse en este tipo de cultivo, y esto se ha podido lograr a través de la modificación genética de la misma, investigación que se encuentra en constante desarrollo a nivel nacional por parte del Centro de Investigación de Palma Aceitera, ubicado en La Concordia, que fue un pionero en este tipo de cultivo.

La producción promedio óptima de una palma cuya edad se encuentra entre 24-36 meses es de 12 tn. por hectárea, según estadísticas de la Asociación Nacional de Cultivadores de Palma Africana, el promedio de producción del Ecuador ha alcanzado hasta el 83% de la producción óptima; con una edad de 8 a 10 años la producción óptima es de 22 a 26 tn. por hectárea, el promedio del país es de 18 a 22 tn. por hectárea y las palmas mayores a 20 años tienen una producción promedio óptima entre 32 a 38 tn. por hectárea, el promedio del país es de 26 a 32 tn. por hectárea.

Estos niveles de producción se encuentran por debajo de la producción promedio óptima mínima debido a la falta de tecnificación, estándares de calidad en el proceso productivo, falta de financiamiento para fertilización y principalmente por características de suelo y condiciones climáticas que han variado en el Ecuador.

---

<sup>21</sup> Agronet, Superintendencia Industria y Comercio. *Estudio de la agroindustria de la palma africana en Colombia*, en <http://www.sic.gov.co>, 2011

### 2.3.3.2 Condiciones climáticas

El calentamiento global ha impactado a todo el globo terráqueo causando fenómenos como el cambio de clima, deshielos, y la disminución del líquido vital, siendo el último el de mayor impacto para el sector agricultor, cabe resaltar que las condiciones climáticas influyen directamente en la calidad y cantidad de este cultivo.

La Asociación Nacional de Cultivadores de Palma Africana ANCUPA, mediante su Centro de Investigación de Palma Aceitera CIPAL, ha sido la encargada de proporcionar al palmicultor directrices que le permiten evaluar que sus prácticas agrícolas y administrativas se encuentren dentro de estándares nacionales e internacionales.

Esta entidad determina que el factor climático constituye el 15% de importancia en el proceso productivo, ya que las condiciones climáticas fijarán la cantidad de producto a cosecharse al tener las condiciones óptimas los racimos en el período de maduración alcanzarán un desarrollo del 90% de acuerdo a su variedad, mientras que si las condiciones climáticas son adversas al madurar la fruta únicamente alcanzarán un desarrollo del 60% del fruto de palma aceitera.

Las condiciones climáticas óptimas para alcanzar adecuado desarrollo del fruto son:

**Cuadro No 2**  
**CONDICIONES CLIMÁTICAS**

	<b>Sector La Concordia</b>	<b>Promedio Óptimo</b>
<b>TEMPERATURA PROMEDIO</b>	24,2 o	26 - 28o
<b>HELIOFANIA</b>	626h/luz/año	1500/luz/año
<b>HUMEDAD RELATIVA</b>	86%	75%
<b>PRECIPITACION ANUAL</b>	2882,2 mm	1800 y 2300 mm
<b>PH SUELO</b>	4,6	5,5-6,5

Fuente: ANCUPA

Elaborado por: Gabriela Trujillo Tamayo

La temperatura óptima promedio oscila entre 26 y 28 grados centígrados, en el sector de La Concordia, ha disminuido y alcanza temperaturas de 24 grados, lo cual afecta en el tiempo de maduración de la fruta.

La heliofanía, que es la luminosidad que requiere un cultivo para su desarrollo y producción del aceite en el fruto, el óptimo es de 1500/luz/año y al estar en el sector en un 42% de los niveles óptimos, afecta a la cantidad de aceite que contienen el racimo de palma aceitera y al desarrollo del mismo, haciendo que el cultivo requiera mayor cantidad de palmas para alcanzar la sostenibilidad del negocio.

La humedad aporta en el tiempo de maduración de la fruta, las condiciones óptimas son del 75% y el sector de La Concordia, actualmente tiene una humedad del 86%, lo que indica que en la zona existe una humedad 20% mayor a la requerida para una producción óptima, y la humedad trae como consecuencia una mayor presencia de plagas y pudrición del fruto con mayor rapidez.

La precipitación del suelo, es superior a las condiciones óptimas sin que este incremento represente un cambio climático adverso a la plantación, al contrario puede indicarse que el incremento se debe principalmente al número de hectáreas cultivadas que tiene el sector, las mismas que atraen las precipitaciones.

El PH del suelo influye directamente en el número de racimos que produce la palma aceitera debido a que en la zona de La Concordia, el suelo presenta un PH menor al óptimo, este se contrarresta con la aplicación de agroquímicos e impacta en el rendimiento.

En cuanto a la estacionalidad de la producción, cabe destacar que los niveles de producción son constantes en las distintas épocas del año con ligeros incrementos que se

presentan durante los meses de marzo, abril, mayo y junio, en los cuales se tiene mayor luz y calor, adecuados para este tipo de producción.

Según análisis de los datos de la encuesta realizada, los palmicultores del sector de La Concordia en un 66% consideran que las condiciones para la producción de palma aceitera en el sector actualmente son adversas, coinciden en que se debe a que el factor climático ya que para este tipo de cultivo se requiere mayor luminosidad que la que existe actualmente, que de acuerdo a datos del CIPAL actualmente se encuentra en 800 horas/luz.

### **2.3.3.3 Agroquímicos**

De acuerdo a información proporcionada por contactos claves especializados en el sector se ha podido observar la siguiente información sobre el uso de agroquímicos en las plantaciones de palma aceitera:

A pesar de que la palma aceitera utiliza una menor cantidad de agroquímicos como fertilizantes y plaguicidas que otro tipo de oleaginosas, al tratarse de zonas productivas de grandes dimensiones, representan una inversión considerable. El uso de fertilizantes constituye un valor económico importante, el mismo que debe ser monitoreado y aplicado a lo largo de la vida útil de la planta desde los 4 a 30 años, llegando a representar hasta un 50% de los costos de producción y cabe indicar que los resultados se visualizan en un tiempo posterior a dos años después de su aplicación, los resultados que se buscan con la utilización de los fertilizantes en las plantaciones de palma aceitera son la resistencia de las plantas a plagas y enfermedades y maximizar el rendimiento de las mismas.

Este sector tiene gran responsabilidad social en el uso de agroquímicos y desechos, ya que se debe cuidar el manejo y aplicación de forma que no genere contaminación del ecosistema.

## **CAPÍTULO III**

### **ANÁLISIS SITUACIONAL HACIENDA LA VILLEGAS**

La hacienda La Villegas se encuentra situada en el sector La Concordia, en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, inició sus actividades en la producción de palma aceitera en el año de 1992, actualmente tiene una superficie productiva de 80 hectáreas, la plantación tiene distintas edades desde 2 hasta 20 años, y rendimientos promedio de 12 toneladas métricas por hectárea.

**Cuadro No 3**

#### **SITUACIÓN HACIENDA LA VILLEGAS**

<b>ASPECTO</b>	<b>VALOR</b>
<b>TIEMPO DE VIDA</b>	22 AÑOS
<b>SUPERFICIE DEL CULTIVO</b>	80 HA.
<b>INVERSION EN ACTIVOS</b>	\$ 170.750
<b>INVERSION EN PLANTAS</b>	55.000
<b>CAPITAL HUMANO</b>	8 PERSONAS

Fuente: Hacienda La Villegas  
Elaborado por: Gabriela Trujillo Tamayo

### **3.1 DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA**

El sector palmicultor ubicado en el cantón La Concordia de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, se ha visto afectado en la calidad y cantidad de producto debido principalmente a la disminución de la luminosidad, conllevando a que se refleje directamente en el margen de rentabilidad que el sector tiene, esta constituye la principal problemática a la que se enfrentan actualmente los palmicultores y la hacienda La Villegas, caso de estudio.

### 3.1.1 Diagrama causa efecto

Adicionalmente de acuerdo a información proporcionada por los propietarios y administrador de la hacienda La Villegas, se estableció que existen otro tipo de factores que deben ser considerados para el presente estudio, como se detalla en el diagrama causa efecto:

**Gráfico No 8**  
**DIAGRAMA CAUSA EFECTO**



Diagrama Causa Efecto: Dr. Kaoru Ishikawa  
Elaboración: Gabriela Trujillo Tamayo

La principal problemática del sector es considerada la disminución de la productividad y competitividad, que es el resultado de varios elementos como lo son: limitaciones en el establecimiento de precios, impuestos y licencias fijados para este tipo de actividad, índices de calidad y el comportamiento climático.

## **3.2 MACROAMBIENTE**

La evaluación del ambiente externo o macro de la hacienda La Villegas, se realizó en torno a la situación competitiva de la misma para lo que se utilizó el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter, así como de factores indispensables para determinar la situación de una empresa como lo son los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos, considerados en el análisis PEST.

### **3.2.1 Análisis PEST**

Dentro del análisis **PEST**, se analizan los factores macro ambientales político, económico, social y tecnológico, información de suma importancia para evaluar y comprender la situación de un mercado determinado.

#### **3.2.1.1 Factor político**

Esta región del Ecuador empezó a ser habitada en el año 1946 y nace de la migración de población de provincias como Loja y Manabí por fuertes sequías presentadas en estas zonas. En el año 2007 se declaró la cantonización de La Concordia, pero no se definió de forma clara a qué provincia pertenecía, por lo que este sector se encontró durante décadas en disputa entre dos provincias Pichincha y Esmeraldas, lo que únicamente causó un retraso en su desarrollo y problemas entre sus habitantes.

El 5 de Febrero del 2012, en el gobierno del Presidente Rafael Correa, se realizó una consulta popular, en donde los habitantes decidieron a qué provincia deseaban pertenecer, en donde Santo Domingo de las Tsáchilas presentó una amplia mayoría del 65%, por lo que desde el 31 de mayo del 2013 la Asamblea Nacional definió que el cantón de La Concordia pertenece a

la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, actualmente este cantón tiene una extensión de 325 kilómetros cuadrados y cuenta con 42.924 habitantes<sup>22</sup>

En cuanto al factor legal se reconocen las siguientes normativas:

- **Ley de Gestión Ambiental (Jul. 1999).**- En la cual se apoya el Ministerio del Ambiente y mediante la cual establece principios y directrices de política ambiental; determina obligaciones y responsabilidades, niveles de participación de los sectores público y privado, señala los límites permisibles, controles y sanciones en la materia, implementa los mecanismos necesarios para asegurar un ambiente sano, dentro de estos mecanismos se encuentran las diferentes áreas vinculadas con la gestión ambiental como ecosistemas frágiles, calidad ambiental, contaminación, utilización y conservación de recursos y áreas naturales del país<sup>23</sup>.

**Licencias ambientales para el sector palmicultor.**- La cual constituye un permiso que otorga la autoridad competente para realizar un proyecto, o actividad que pueda causar un impacto ambiental, para su aplicación se establecieron los siguientes requerimientos de acuerdo al número de hectáreas que posea el palmicultor: licencias ambientales (> 100 ha), declaratoria ambiental (de 50 a 100 ha) y fichas ambientales (0 a 50 ha).

- **La Ley Forestal y de Conservación de Áreas Naturales y Vida Silvestre (Sept. 2004).**- Constituye el alcance del patrimonio forestal del Estado; las limitaciones y responsabilidades de la propiedad privada sobre bosques, tierras y plantaciones forestales.
- **Ley de Prevención y Control de la Contaminación.**- Esta Ley tiene como finalidad fundamental velar la correcta utilización y conservación de los recursos naturales de la contaminación.

---

<sup>22</sup> Historia, geografía de La Concordia, en <http://www.laconcordia.gob.ec/>, 2013.

<sup>23</sup> Leyes ambientales, en [http://www.tecnologiaslimpias.cl/ecuador/ecuador\\_leyesamb.html](http://www.tecnologiaslimpias.cl/ecuador/ecuador_leyesamb.html). 2014.

- **Ley de Aguas (May. 2004).**- Regula la utilización de aguas marítimas, superficiales, subterráneas y atmosféricas bajo todos sus estados físicos y formas; sobre las aguas destinadas al riego éstas podrán ser extraídas del subsuelo, glaciares, manantiales, cauces naturales y artificiales, esto deberá ser evaluado y determinado por el Consejo Nacional de Recursos Hídricos.
- **Código de Trabajo.**- Mediante el cual se regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y sus diversas formas y condiciones de trabajo.

Actualmente existen iniciativas de la Cámara de Agricultura del Ecuador, como la presentación de una propuesta al Ministerio de Relaciones Laborales (MRL), para que se legalice la contratación de trabajo a destajo o por tarea, de acuerdo a como el trabajador avance con las labores encomendadas, adicionalmente brindarles mayor flexibilidad en cuanto al horario diario establecido, considerando que las labores de campo inician por lo general muy temprano en la mañana y también plantea que se puedan trabajar cinco horas diarias y el resto se acumulen para trabajar el día sábado o fines de semana. Todas estas propuestas deberán ser analizadas antes de que el MRL emita un acuerdo que regirá para el año 2014<sup>24</sup>.

- **Reglamento de Plaguicidas y Productos Afines Agrícolas (Mar 2003).**- En este reglamento se establece que el empleador deberá velar por la salud de sus empleados que manejen plaguicidas, para lo cual deberán proveerles de equipos para el empleo de plaguicidas, establecer procesos que precautelen la seguridad del trabajador en cuanto al tratamiento de remanentes y limpieza de equipos, evitando contaminar fuentes o cursos de agua.

---

<sup>24</sup> Revista El Agro, Hay propuestas para contratos laborales agrícolas, en [www.revistaelagro.com](http://www.revistaelagro.com), 2014.

- **Mandato Agrícola (Jul. 2008).**- .... “Este mandato plantea que a través del excedente petrolero, puedan concretarse subsidios directos y también la exoneración de impuestos”.....

reflejándose en:

- ✓ La eliminación del 10% al FERUM, (Fondo de Electrificación, Rural y Urbano Marginal).
- ✓ La exoneración del IVA en insumos agropecuarios,
- ✓ Eliminación del impuesto a la renta para el sector agrícola y ganadero,
- ✓ La eliminación de impuesto a la sociedad agroquímica,
- ✓ La exoneración del IVA a consumos intermedios y
- ✓ Subsidios a químicos y agroquímicos.

- **Impacto del Cambio de Matriz Productiva.**- El Gobierno del Ecuador se encuentra trabajando en un proyecto de cambio en su matriz productiva, dando prioridad en sus etapas iniciales a la sustitución de importaciones y el incremento de la producción de combustibles y electricidad. En el sector agricultor se ha puesto mayor énfasis en los biocombustibles y la maricultura, es decir a los productos agrícolas de los cuales se pueda obtener combustibles como la caña de azúcar y la palma aceitera y a la producción controlada de especies marinas<sup>25</sup>.

Estas iniciativas del Gobierno empezaron a materializarse a partir del Decreto Ejecutivo 1303 (sep. 2012), en el que el Presidente Rafael Correa, como medida para apoyar al crecimiento del sector agrícola, declaró a la producción de biodiesel de interés nacional, y en el que se destaca que el biodiesel tipo premium, el mismo que es utilizado para el sector automotriz, ahora deberá contener una mezcla de biodiesel del 10% en lugar del 5%.

---

<sup>25</sup> Agricultura y matriz productiva, Manuel Chiriboga en [www.eluniverso.com](http://www.eluniverso.com), 2013.

Actualmente frente a la importancia del sector palmicultor se ha realizado el Acuerdo Estratégico de voluntades para la implementación del Plan de Mejora Competitiva (PMC) de la Cadena Palma Aceitera, en el cual trabajarán de la mano varias instituciones gubernamentales como el Ministerio de Comercio Exterior, Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, Ministerio de Industrias y Productividad, Ministerio de Ambiente, con la colaboración de los gremios especializados.

Este plan de Mejora Competitiva, que se encuentra en proceso de aprobación para su implementación, tiene como finalidad lograr un compromiso de entidades públicas y privadas para alcanzar una visión compartida para el 2025, así como el establecimiento de los objetivos estratégicos detallados a continuación<sup>26</sup>:

OBJETIVOS	RESULTADOS
1. Crecer en superficie y productividad.	1. Desarrollo de una política nacional de fomento a la producción y productividad de la palma aceitera.
2. Modernizar de la comercialización interna.	2. Recuperación de un mecanismo de mercado autorregulado.
3. Fortalecer la asociatividad	3. Fortalecimiento del gremio de la cadena con vocería única.
4. Mejorar el acceso a financiamiento.	4. Creación de una línea de crédito específica para palmicultores.
5. Aumentar las exportaciones y diversificar mercados y productos.	5. Concreción de acuerdos comerciales.

Estos esfuerzos de parte pública y privada son considerados como oportunidades e impulso para el desarrollo del sector palmicultor e implican un trabajo fuerte a realizar y un compromiso para que el Ecuador logre mejores niveles de productividad y competitividad.

<sup>26</sup> Plan de Mejora Competitiva firma de acuerdo estratégico en <http://fedapal.com/web/index.php/noticia0152014>, 2014.

## **Leyes y reglamentos en proceso de aprobación:**

- **Ley de Tierras.-** De acuerdo al art. 282 de la Constitución que entró en vigencia en octubre del 2008, “El Estado normará el uso y acceso a la tierra”, la cual se desarrolla bajo la filosofía de evitar el acaparamiento y la redistribución, los cuales constan para su revisión y diálogo con los entes sociales involucrados y se prevé su aprobación en la agenda legislativa en el año 2014.
- **Negociaciones con el bloque de la Unión Europea.-** Se prevé que con la visita al continente europeo, realizada por el Presidente Rafael Correa, para dar un mayor impulso a un proceso de industrialización y desarrollo del país, se logre consolidar a futuro accesos preferenciales a productos derivados de palma, como jabones, dulces y otros productos alimenticios como margarina y aceite crudo, ya que este continente constituye el mercado objetivo más interesante para lo cual es necesario que se desarrollen acuerdos comerciales, que permitan incrementar las exportaciones y crecimiento del sector.

Para acceder a este y otros mercados, es necesario implementar y dar cumplimiento de estándares globales que garanticen que el producto se adapta plenamente a las exigencias de este tipo de clientes.

**Mesa redonda de la producción de aceite de palma sustentable / Roundtable on Sustainable Palm Oil- RSPO.-** Su principal objetivo es promover el crecimiento sostenible y uso del aceite de palma, mediante la implementación y cumplimiento de estándares globales, para lo cual ANCUPA se encuentra trabajando en la elaboración de normativa para alcanzar una certificación y convertir mediante el apoyo gubernamental en un requerimiento normado para la aplicación general en el sector.

A continuación se detallan algunas entidades directamente relacionadas con el sector palmicultor:

La Asociación Nacional de Cultivadores de Palma Aceitera (ANCUPA), se constituyó en 1970. Es una organización que agrupa a los cultivadores de esta oleaginosa, así como a los extractores de aceite de palma y palmiste dentro del Ecuador. Entre los logros más importantes que ha alcanzado la Asociación están: El Centro de Investigación de Palma Aceitera (CIPAL); el Censo Palmicultor actualizado en 2005; y el proyecto de transferencia. Son parte también del Fondo Latinoamericano de Innovación en Palma (FLIPA), conjuntamente con Colombia y Venezuela. A lo largo de su historia, Ancupa, ha sido uno de los gremios más representativos del país, logrando agremiar a más de cuatro mil socios entre pequeños, medianos y grandes palmicultores.

**FEDAPAL**, el Fondo de Promoción de Exportaciones de Aceite Crudo de Palma y sus Derivados de Origen Nacional, se crea a finales de 1993, desde entonces el Fondo promueve las exportaciones del aceite crudo de palma de Ecuador y así garantiza al palmicultor la venta de toda su producción en los mejores términos y condiciones que permitan las circunstancias imperantes del mercado<sup>27</sup>, información confirmada con el Ing. Rommel Vargas, Director Técnico de FEDAPAL (Anexo No 7)

De acuerdo a la información detallada, el Ecuador posee actualmente cierto nivel de apoyo del sector gubernamental, normativa e instituciones especializadas, lo cual constituye una fortaleza y una oportunidad en la medida en la que este trabajo conjunto tome forma y se materialice, lo cual es indispensable para el desarrollo del sector palmicultor.

---

<sup>27</sup>Revista El Huerto (Edición 16), <http://agronegocioecuador>, 2013

### 3.2.1.2 Factor económico

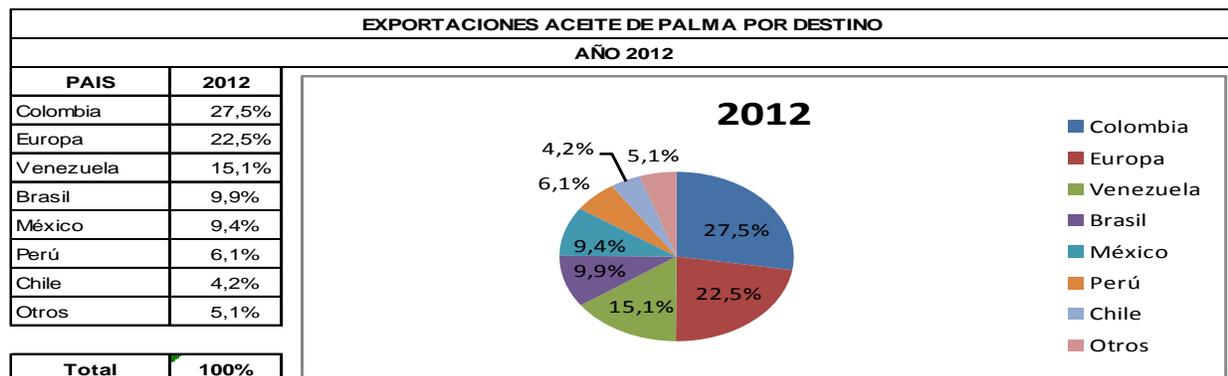
La producción nacional de palma aceitera en el 2003 fue de 991.145 toneladas métricas, desde entonces la producción se ha incrementado en un 122% llegando a ser en el 2012 de 2'697.490 toneladas métricas, el precio oficial que se registró para ese año fue de USD 160 por tonelada, con lo cual el valor bruto de producción de este sector equivale a USD 431'598.400, de acuerdo a información de Fedapal.

El sector dedicado al cultivo de palma aceitera en el Ecuador contribuye con el 4,53% del PIB agropecuario y el 0,79% del PIB nacional, adicionalmente presenta un gran crecimiento, con una tasa interanual de 7%.

El consumo nacional está alrededor de los 210.000 TM, dejando alrededor de 315.000 TM de excedentes que son exportados a otros países.<sup>28</sup>

En el año 2012 generó divisas por sustitución de importaciones por USD 276'300.000, ya que si no existiría producción nacional sería necesario importar este tipo de aceite<sup>29</sup>.

Gráfico No 9



Fuente: FEDAPAL

Elaboración: Gabriela Trujillo Tamayo

<sup>28</sup> FEDAPAL, ¿Qué significa el cultivo de palma para el país?, <http://fedapal.com>, 2012.

<sup>29</sup> Revista Fedapal 07, El Sector Palmicultor Ecuatoriano y su desempeño en el 2013, Diciembre 2013

El sector palmicultor tiene una importancia destacable en la economía del país y demanda de consumo creciente, por lo que se considera esta agroindustria como uno de los pilares fundamentales en el cambio de matriz productiva y en consecuencia una oportunidad interesante para el negocio de la palmicultura.

### 3.2.1.3 Factor social

El principal beneficio social de este tipo de cultivo es que genera fuentes de empleo permanente, según Fedapal en Ecuador representa el 2,2% de la población económicamente activa, lo que corresponde 77.143 puestos de trabajo directos (3 a 5 empleos por hectárea) y permanentes y una cifra aproximada de 60.000 empleos indirectos (dentro del proceso de transporte ventas de insumos y demás actividades asociadas), constituyendo un apoyo a la comunidad en la cual se desarrolla, y combate la pobreza y migración rural a las ciudades principales, tomando en cuenta que el 87,1% de las hectáreas sembradas corresponde a pequeños productores que comprende los rangos de 0 a 50 hectáreas de producción, cifra que coincide con el rango de los palmicultores encuestados de los cuales el 88% poseen menos de 50 hectáreas.

**Cuadro No 4**

<b>ESTRATIFICACIÓN DE LAS PLANTACIONES DE PALMA ACETERA POR SUPERFICIE EN ECUADOR AÑO 2012</b>				
<b>RANGO (ha)</b>	<b>Superficie (ha)</b>	<b>%</b>	<b>Palmicultores</b>	<b>%</b>
De 0 a 10	18.868	6,9%	2.927	41,8%
De 11 a 20	24.311	9,0%	1.476	21,1%
De 21 a 50	63.931	23,7%	1.696	24,2%
De 51 a 100	50.517	18,7%	589	8,4%
De 101 a 200	40.569	15,0%	222	3,2%
De 201 a 500	23.153	8,6%	66	0,9%
De 501 a 1000	14.695	5,4%	13	0,2%
Más de 1000	34.161	12,7%	11	0,2%
<b>Total</b>	<b>270.205</b>	<b>100,0%</b>	<b>7.000</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: FEDAPAL

Elaboración: Gabriela Trujillo Tamayo

El número de empleos generados por esta actividad en el sector de La Concordia es de 5.005, de los cuales el 60% se encuentra en el área de producción con un ingreso promedio de USD 15,25 por persona por día, lo que correspondería a un nivel de salario básico.

El Ecuador es el segundo productor de palma en Latinoamérica y exporta aproximadamente el 50% de su producción, por lo que este excedente podría ser utilizado para generar biocombustibles que permitan al país contar con una alternativa diferente al petróleo, lo que constituye una oportunidad considerable para este sector.

Constituye el 57% de la oferta de aceites y grasas en el Ecuador y la opción más económica de los aceites vegetales, lo que le hace más accesible para las familias, siendo esta una fortaleza de este tipo de cultivo.

#### **3.2.1.4 Factor tecnológico**

El sector agrícola en el país requiere que los proveedores de maquinaria e insumos agrícolas, faciliten el acceso a la tecnificación y masificación de la venta de maquinaria, mediante el mejoramiento de costos y condiciones de crédito.

Dentro de la tecnología que se utiliza en el sector palmicultor se encuentra la transformación genética de las semillas para que sean más resistentes a plagas y enfermedades, así como innovaciones que se puedan dar en fertilizantes y pesticidas, especialmente para conseguir que tengan menor impacto ambiental, siendo estas oportunidades destacables que deben ser monitoreadas constantemente a fin de que puedan ser aprovechadas.

Los cambios climáticos, el calentamiento global y otras consecuencias del incremento de concentración de gases de efecto invernadero, han incrementado el interés a nivel mundial en los

biocombustibles y sus beneficios, lo que da mayor relevancia al cultivo y producción de palma aceitera, los que a futuro desempeñaran un rol fundamental para la generación energética, disminución de utilización de combustibles derivados del petróleo, generando valores agregados para la protección del ambiente y calidad de vida, por lo que cada vez se están realizando más investigaciones y esfuerzos tecnológicos que permitan ampliar el campo de utilización de este tipo de combustibles.

### 3.2.2. Cinco fuerzas competitivas de Porter

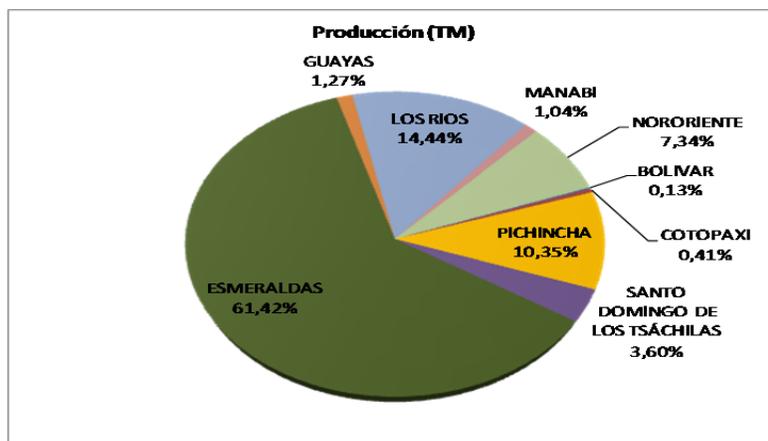
Para este análisis se utilizó la herramienta de las cinco fuerzas competitivas de Porter, las cuales se describen a continuación:

#### 3.2.2.1 Competencia de los productores de palma aceitera

El sector donde más se cultiva esta fruta es Esmeraldas en donde se concentra aproximadamente el 61,42% de la producción, seguido por Los Ríos 14,44%, Pichincha 10,35%, Nororiente 7,34% y Santo Domingo de los Tsáchilas 3,60%.

Gráfico No 10

#### PRODUCCIÓN POR PROVINCIA



Fuente: ESPAC 2011

Elaboración: Gabriela Trujillo Tamayo

Existen grandes productores en el país los cuales tienen amplias ventajas competitivas tanto por su volúmen, así como que poseen extractoras propias lo que les permite exportar el aceite obtenido, entre los que es importante mencionar a DANEC, La Fabril, ALES, EPACEM y CIECOPALMA.

A nivel de pequeños y medianos productores, el cultivo de palma aceitera en el sector se desarrolla en un mercado oligopólico, ya que no existen gran cantidad de proveedores de materia prima y con pocas extractoras (41 extractoras operativas en el Ecuador, según ANCUPA) existiendo demanda suficiente para la producción.

#### **3.2.2.1.1. Análisis competitivo – estratégico de las empresas del sector**

De acuerdo a información obtenida en la encuesta aplicada, las habilidades competitivas que permiten sobresalir a un productor de palma aceitera en orden de importancia son: productividad, costos bajos, calidad de la fruta, buenas prácticas agrícolas y prácticas administrativas.

Los niveles de productividad son considerados de alta importancia ya que la lograr un mayor nivel de producción y con una calidad de fruta adecuada es posible acceder a mejores condiciones de pago por parte de las extractoras.

Adicionalmente se pudo observar que respecto a las herramientas gerenciales y administrativas los palmicultores del sector La Concordia en su mayoría (93%) realizan un análisis costo beneficio, el mismo que consiste en una comparación básica de los costos en los que están incurriendo respecto al margen de utilidad obtenido, también realizan planificación de labores agrícolas en un 50% y en 35% llevan registro de los niveles de producción obtenidos en cada período.

El efecto que los palmicultores han obtenido de la aplicación de este tipo de herramientas es contar con información de ingresos y gastos lo que les permite tener una visión global de su negocio, mejorar los niveles de control y en consecuencia rendimiento.

### 3.2.2.2 Potenciales competidores del sector palmicultor

Existen barreras de ingreso para la competencia entre las cuales se destacan:

- El manejo de este tipo de cultivos no requiere mayor supervisión, pero si requiere el suficiente conocimiento técnico especializado para asegurar rendimientos adecuados.
- Se debe realizar una elevada inversión, considerando que la producción inicia a partir del tercer año y la plantación se hace autosustentable a partir del quinto año.
- El ingreso de nuevos actores es limitado debido a que la mayor parte de superficie ya ha sido ocupada por los cultivos existentes.

### 3.2.2.3 Productos que pueden sustituir al fruto de palma aceitera

Los productos más demandados a nivel mundial en el mercado de aceites vegetales son el aceite de palma y los que pueden considerarse como productos sustitutos del mismo los cuales son la soya y colza, estos tres tipos de aceites vegetales representan el 85% del consumo.

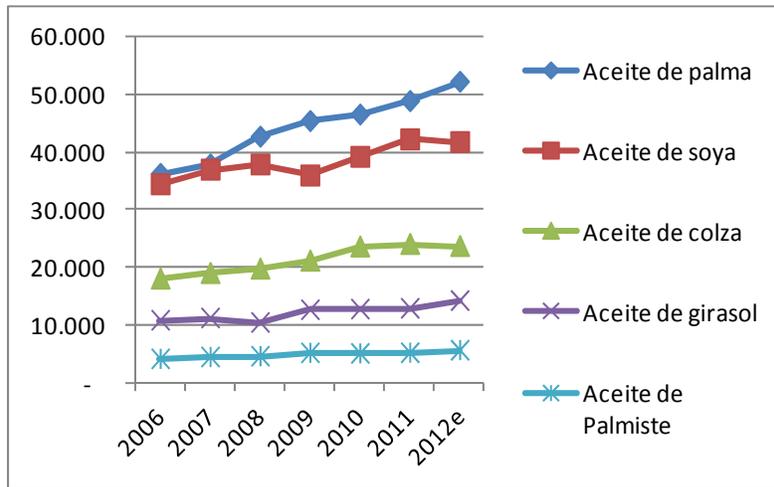
**Cuadro No 5**

<b>CONSUMO MUNDIAL DE LOS PRINCIPALES ACETES VEGETALES</b>							
<b>CONSUMO</b>							
<b>Tipo de Aceite</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012e</b>
Aceite de palma	36.171	37.791	42.593	45.294	46.429	48.755	52.088
Aceite de soya	34.370	36.895	37.796	35.880	39.119	42.122	41.662
Aceite de colza	18.070	19.025	19.801	21.177	23.616	24.050	23.696
Aceite de girasol	10.876	11.264	10.488	12.688	12.802	12.945	14.270
Aceite de Palmiste	4.195	4.529	4.667	5.240	5.146	5.261	5.699
<b>Total</b>	<b>103.682</b>	<b>109.504</b>	<b>115.345</b>	<b>120.279</b>	<b>127.112</b>	<b>133.133</b>	<b>137.415</b>

Fuente: FEDAPAL  
Elaboración: Gabriela Trujillo Tamayo

Con un menor porcentaje debido a su mayor precio, se encuentran el aceite de girasol y palmiste.

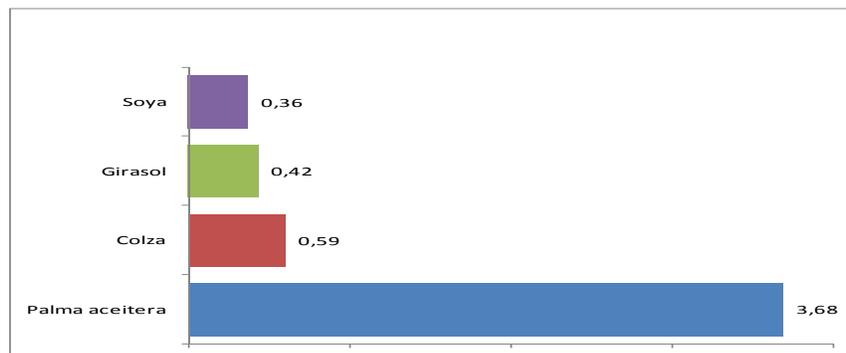
**Gráfico No 11**  
**PRODUCCIÓN EN MILES DE TONELADAS MÉTRICAS**



Fuente: FEDAPAL  
Elaboración: Gabriela Trujillo Tamayo

El cultivo de palma aceitera tiene ventajas competitivas por ser el más eficiente para la producción de aceite vegetal, ya que rinde hasta 10 veces más que otro tipo de aceites como el de soya, como se puede observar en el Gráfico No 12.

**Gráfico No 12**  
**PROMEDIO DE PRODUCCIÓN POR HECTÁREA POR AÑO**  
**(Tn. Aceite)**



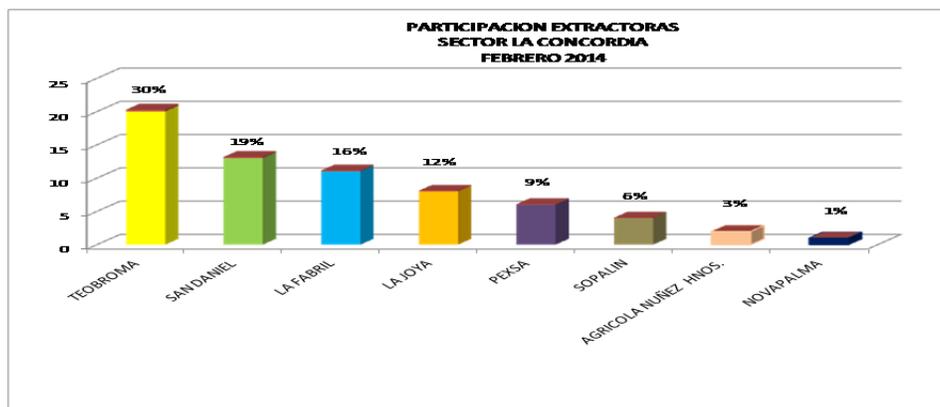
Fuente: FEDAPAL  
Elaboración: Gabriela Trujillo Tamayo

Adicionalmente el aceite de palma posee una mayor demanda, porque otorga beneficios importantes debido su nivel bajo de ácidos grasos trans y que posee diversidad de usos, especialmente debido al desarrollo de nuevas tecnologías como biocombustibles a nivel mundial.

### 3.2.2.4 Poder de negociación de los consumidores

Las extractoras constituyen los consumidores para el sector productor de palma aceitera, en el sector de La Concordia existen seis extractoras principales, las cuales adquieren el fruto de palma aceitera, siendo Teobroma la que adquiere la mayor cantidad de fruta a los palmicultores.

Gráfico No 13



Fuente: Encuesta palmicultores sector La Concordia  
Elaboración: Gabriela Trujillo Tamayo

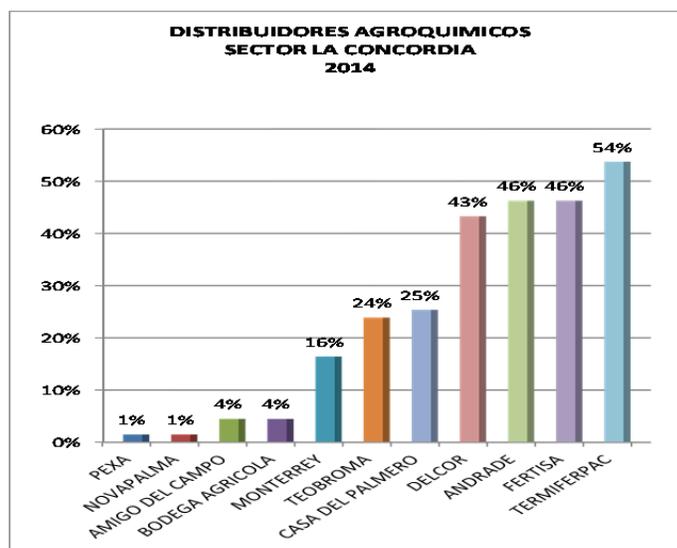
Debido al número de extractoras existentes y la cantidad de fruto cultivado en la zona el poder de negociación se encuentra en los palmicultores, es decir, este sector se desarrolla en un mercado oligopólico en donde los productores tienen total libertad de negociación con una determinada extractora de acuerdo a sus intereses (cercanía, condiciones de pago, crédito para la adquisición de fertilizantes).

En el caso de la hacienda La Villegas, de acuerdo a información proporcionada por su administrador, la producción se entrega a Teobroma y Novapalma, debido a la cercanía que tienen estas extractoras a la plantación, ya que esto le permite disminuir los tiempos de entrega del producto, evitando que el producto pierda su peso y cantidad.

### 3.2.2.5 Negociación de distribuidores para el sector palmicultor

Los distribuidores de agroquímicos constituyen los proveedores principales del sector palmicultor, y los que tienen mayor poder ya que no existe una amplia oferta de los mismos en el mercado, están en capacidad de fijar precios elevados para fertilizantes, plaguicidas y demás insumos indispensables para el desarrollo de las actividades del palmicultor, justificando estos incrementos en las variaciones en el precio del petróleo, imposibilitando la fertilización adecuada que tiene graves impactos en los niveles de productividad. De la encuesta aplicada, se determinó que los productores de palma aceitera no tienen un solo proveedor sino 4 proveedores principales, entre los que en orden de preferencia se encuentran:

Gráfico No 14



Fuente: Encuesta palmicultores  
Elaboración: Gabriela Trujillo Tamayo

Los palmicultores prefieren estos distribuidores debido a condiciones de pago, precio, variedad y calidad de los insumos adquiridos.

### **3.3 MICROAMBIENTE**

Se analizaron varios factores importantes de La hacienda la Villegas, como son producción, ventas, situación financiera y sus clientes dentro de la evaluación del ambiente interno.

#### **3.3.1 Producción**

La producción de la fruta de palma aceitera en la etapa inicial media y madura de la planta depende de algunos factores que influyen directa o indirectamente en el volumen de producción y estos son semilla, agroquímicos, manejo y control y factor climático, los cuales inciden de la siguiente manera:

- Semilla, dependiendo de la variedad esta puede ser más vulnerable a las plagas y enfermedades.
- Agroquímicos, la aplicación de éstos se observa en un período de dos años posterior a la aplicación.
- Manejo y control, para tomar decisiones correctivas a tiempo y que no se afecte la cantidad y calidad del racimo de fruta de palma aceitera.
- Factor climático, influye en la cantidad de producto que el fruto acumula en su etapa de crecimiento.

En el Cuadro No 6 se detallan los niveles de producción alcanzados en la hacienda La Villegas, en donde se analiza un período de 5 años de producción y se observa que el 61% de esta plantación se encuentra en una etapa de volumen de producción estable y constante porque ha llegado a la maduración, el 14% del total de la producción de la finca se encuentra en una edad media donde el volumen de producción empieza a crecer sostenidamente y el 25% de la producción que inicia y que vendrá a ser el reemplazo de las plantas que por su altura deben eliminarse.

**Cuadro No 6**  
**Producción Hacienda La Villegas**  
**Período 2009 – 2014**

DISTRIBUCION	No Ha.	EDAD	AÑO 2009		AÑO 2010		AÑO 2011		AÑO 2012		AÑO 2013		AÑO 2014 PROYECTADO ESCENARIO PESIMISTA	
			Producción	Producción	Producción	Producción								
			TN/HA	Total en TN	TN/HA	Total en TN								
25%	20	Hasta 6 años	7,46	149	8,24	165	9,05	181	12,62	252	10,28	206	11,05	221
14%	11	Hasta 15 años	9,16	103	9,68	108	10,20	114	13,49	151	11,47	128	12,39	139
61%	49	Mayor a 15 años	10,47	511	10,89	531	11,13	543	11,98	585	11,52	562	11,78	575

Fuente: Hacienda La Villegas  
Elaboración: Gabriela Trujillo Tamayo

Cabe indicar que el comportamiento de la producción no ha presentado mayores fluctuaciones en las tres etapas, con un pico de producción en el año 2012, que se debe exclusivamente al resultado de la aplicación de fertilizantes, y un promedio de producción en estos 5 años de 10.90 toneladas por hectárea.

Para la proyección estimada, se establece un escenario pesimista, asumiendo que la producción se mantendrá en volúmenes de crecimiento de condiciones rutinarias para este año.

### 3.3.2 Ventas

El valor que las empresas perciben por la comercialización del fruto de palma aceitera en el Ecuador está orientado a satisfacer la demanda interna, la misma que para crear fidelización al cliente, paga unos centavos adicionales al precio oficial que lo establece el mercado internacional, uno de los atractivos que tiene el mercado local es la recepción de la fruta en un tiempo mínimo después de su cosecha y por cercanía no disminuye la cantidad del producto lo cual beneficia al productor y al comprador.

**Cuadro No 7**  
**Ventas Hacienda La Villegas**  
**Período 2009 – 2014**

DISTRIBUCION	No Ha.	EDAD	AÑO 2009				AÑO 2010				AÑO 2011			
			Producción TN/HA	Precio oficial	Precio por Extractor	Precio Total	Producción TN/HA	Precio oficial	Precio por Extractor	Precio Total	Producción TN/HA	Precio oficial	Precio por Extractor	Precio Total
25%	20	Hasta 6 años	7,46	119,51	119,88	\$ 17.886	8,24	155,04	155,96	\$ 25.702	9,05	201,79	202,03	\$ 36.567
14%	11	Hasta 15 años	9,16	119,51	119,88	\$ 12.299	9,68	155,04	155,96	\$ 16.909	10,20	201,79	202,03	\$ 23.080
61%	49	Mayor a 15 años	10,47	119,51	119,88	\$ 61.251	10,89	155,04	155,96	\$ 82.882	11,13	201,79	202,03	\$ 109.731
<b>TOTAL</b>			<b>TOTAL</b>				<b>\$ 91.436</b>				<b>\$ 125.493</b>			
DISTRIBUCION	No Ha.	EDAD	AÑO 2012				AÑO 2013				AÑO 2014			
			Producción TN/HA	Precio oficial	Precio por Extractor	Precio Total	Producción TN/HA	Precio oficial	Precio por Extractor	Precio Total	Producción Proyectada TN/HA	Precio oficial	Precio por Extractor	Precio Total Proyectado en TN
25%	20	Hasta 6 años	12,62	181,05	181,36	\$ 45.775	10,28	152,32	152,78	\$ 31.412	11,05	150,62	150,62	\$ 33.287
14%	11	Hasta 15 años	13,49	181,05	181,36	\$ 27.401	11,47	152,32	152,78	\$ 19.627	12,39	150,62	150,62	\$ 33.287
61%	49	Mayor a 15 años	11,98	181,05	181,36	\$ 106.027	11,52	152,32	152,78	\$ 85.889	11,78	150,62	150,62	\$ 33.287
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 179.204</b>				<b>\$ 136.928</b>				<b>\$ 99.861</b>			

Fuente: Hacienda La Villegas  
Elaboración: Gabriela Trujillo Tamayo

Considerando que este tipo de producción no demanda supervisión permanente sino programada, el rendimiento es atractivo y de un período estable en promedio de 20 años.

### 3.3.3 Situación financiera

La hacienda La Villegas, muestra el balance general y estado de pérdidas y ganancias al 31 de Diciembre del 2013, esta hacienda tiene 22 años de funcionamiento, razón por la cual inició actividades de renovación para la adquisición de nuevas plantas teniendo el 25% del total de la plantación que inician su producción, 14% que demandan fertilización y 61% que se encuentran en los últimos años de producción debido al tamaño que alcanzan, lo que dificulta las labores de cosecha.

**Cuadro No 8**  
**BALANCE GENERAL**  
**Hacienda La Villegas**  
**2011 - 2013**

<b>ACTIVO</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>PASIVO</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 39,869</b>	<b>\$ 29,340</b>	<b>\$ 43,302</b>	<b>CORTO PLAZO</b>	<b>\$ 12,845</b>	<b>\$ 3,305</b>	<b>\$ 3,425</b>
CAJA/ BANCOS	\$ 7,142	\$ 5,600	\$ 6,922	CUENTAS POR PAGAR	\$ 12,845	\$ 3,305	3425
INVENTARIOS	\$ 28,400	\$ 20,980	\$ 22,795	<b>LARGO PLAZO</b>			
CUENTAS POR COBRAR	\$ 4,327	\$ 2,760	\$ 13,585	PRESTAMO COOPERATIVA			
<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>\$ 182,534</b>	<b>\$ 173,507</b>	<b>\$ 195,468</b>	<b>PATRIMONIO</b>	<b>\$ 211,181</b>	<b>\$ 201,165</b>	<b>\$ 236,968</b>
TERRENOS	\$ 135,000	\$ 135,000	\$ 135,381	CAPITAL SOCIAL	\$ 201,165	\$ 201,165	\$ 201,165
EDIFICIOS	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 28,781	UTILIDADES RETENIDAS	\$ 10,016		\$ 33,803
MAQUINARIA Y EQUIPOS	\$ 24,000	\$ 18,426	\$ 20,372	APORTES FUTURA CAPITALIZACION			\$ 2,000
VEHICULO	\$ 21,584	\$ 18,765	\$ 15,235				
DEPRECIACION DE EDIFICIOS Y CONST.	\$ (250)	\$ (250)	\$ (250)				
DEPRECIACION DE MAQUINARIA	\$ (1,500)	\$ (1,834)	\$ (2,083)				
DEPRECIACION DE VEHICULO	\$ (2,500)	\$ (2,800)	\$ (3,089)				
MUEBLES Y ENSERES	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,121				
<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>\$ 1,623</b>	<b>\$ 1,623</b>	<b>\$ 1,623</b>				
GASTOS DE CONSTITUCION	\$ 1,623	\$ 1,623	\$ 1,623				
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 224,026</b>	<b>\$ 204,470</b>	<b>\$ 240,393</b>	<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$ 224,026</b>	<b>\$ 204,470</b>	<b>\$ 240,393</b>

Fuente: Hacienda La Villegas  
Elaboración: Departamento financiero

El balance general de la hacienda La Villegas, al 31 de Diciembre del 2013, tiene un total de activo de USD 240.000, del período 2011 al 2013 ha crecido en un 8%, la composición del balance se encuentra acorde al giro del negocio ya que el activo fijo representa el 80% debido a que el terreno corresponde a un 70% del total del activo, determinándose que no existe ninguna cuenta del activo fijo improductiva.

El activo corriente, equivale al 20% del total del activo siendo la más representativa la cuenta de inventarios con una representación del 53%, las evoluciones del balance en el período 2013 – 2011 no han registrado mayores cambios.

Del total del pasivo y patrimonio se desprende que el patrimonio representa el 98% del total, y el pasivo es el 2%, cuyo período de cobro no supera los 60 días.

**Cuadro No 9**  
**PÉRDIDAS Y GANANCIAS**  
**Hacienda La Villegas**  
**2011 – 2013**

	2011	2.012	2.013
<b>VENTAS</b>	<b>169.379</b>	<b>179.204</b>	<b>136.928</b>
<b>COSTO DE PRODUCCION</b>	<b>66.280</b>	<b>71.851</b>	<b>54.729</b>
<b>MANO DE OBRA DIRECTA</b>	<b>30.269</b>	<b>28.544</b>	<b>27.980</b>
OPERADOR DE MAQUINARIA AGRICOLA	6.321	6.134	5.596
SEMBRADOR	5.987	6.134	5.596
FUMIGADOR	5.987	6.134	5.596
RECOLECTOR	5.987	6.134	5.596
ADMINISTRADOR - EVENTUAL	5.987	6.134	5.596
<b>SERVICIOS BASICOS</b>	<b>1.324</b>	<b>1.567</b>	<b>1.122</b>
ENERGIA ELECTRICA	821	898	720
AGUA POTABLE	76	88	60
TELEFONO	478	578	342
<b>SUMINISTROS AGRICOLAS</b>	<b>26.987</b>	<b>32.540</b>	<b>18.734</b>
<b>COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES</b>	<b>897</b>	<b>720</b>	<b>720</b>
DEPRECIACION DE EDIFICIOS Y CONSTRUCCIONES	250	250	250
DEPRECIACION DE MAQUINARIA	2.000	2.000	2.000
DEPRECIACION DE VEHICULO	3.000	3.000	3.000
PROVISION PARA IMPREVISTO	2.300	3.800	1.493
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>103.099</b>	<b>107.353</b>	<b>82.199</b>

<b>COSTO ADMINISTRATIVO</b>	<b>29.391</b>	<b>32.774</b>	<b>29.175</b>
<b>SUELDOS PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>	<b>26.763</b>	<b>29.479</b>	<b>26.990</b>
SECRETARIA	5.987	6.134	5.596
GERENTE GENERAL	14.789	17.211	15.798
CHOFER	5.987	6.134	5.596
<b>FLETE Y TRANSPORTE DE FRUTA</b>	<b>1.678</b>	<b>2.245</b>	<b>1.450</b>
DEPRECIACION DE MUEBLES Y ENSERES	100	100	100
AMORTIZACION DE GASTOS DE CONSTITUCION	150	150	150
PROVISION PARA IMPREVISTO	700	800	485
<b>UTILIDAD EN OPERACIÓN</b>	<b>73.708</b>	<b>74.579</b>	<b>53.024</b>
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>			
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION LABORAL</b>	<b>73.708</b>	<b>74.579</b>	<b>53.024</b>
<b>PARTICIPACION LABORAL</b>	<b>11.056</b>	<b>11.187</b>	<b>7.954</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA</b>	<b>62.652</b>	<b>63.392</b>	<b>45.070</b>
<b>IMPUESTO A LA RENTA</b>			<b>11.268</b>
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>	<b>62.652</b>	<b>63.392</b>	<b>33.803</b>

Fuente: Hacienda La Villegas

Elaboración: Departamento financiero

El estado de pérdidas y ganancias indica que existió un nivel de ventas de USD 136.928 en el año 2013, la utilidad neta es de USD 33.803, equivalente al 25%, porcentaje inferior al que el resto del sector mantiene entre el 35% y 40%, según expertos del sector.

El costo de ventas se encuentra optimizado al máximo y la causa de un rendimiento inferior al promedio del sector para esta empresa se debe puntualmente a la baja producción, que da por falta de una oportuna y total fertilización de las plantas.

En el ejercicio económico 2013, se puede evidenciar que la utilidad sobre ventas es del 25%, el mismo que ha presentado una disminución del 50% en promedio de los años anteriores debido principalmente al comportamiento del precio internacional de la fruta.

**Cuadro No 10**  
**ÍNDICES FINANCIEROS SECTOR PALMICULTOR**  
**2013**

ÍNDICES FINANCIEROS SECTOR CULTIVO PALMA ACEITERA	LIQUIDEZ CORRIENTE	PRUEBA ÁCIDA	ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO	PERÍODO MEDIO DE COBRANZA	RENTABILIDAD NETA DEL ACTIVO	RENTABILIDAD NETA DE VENTAS
HACIENDA LA VILLEGAS	12.64	5.99	0.01	36.21	0.14	0.25
PROMEDIO DEL SECTOR	1.88	1.39	0.67	43.24	0.09	0.38

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaboración: Departamento financiero hacienda La Villegas

Como resultado de la actividad económica de la empresa y en comparación con el promedio del sector dedicado al cultivo de palma aceitera en el Ecuador, según información de la Superintendencia de Compañías, los índices de liquidez de la hacienda La Villegas, se encuentran superiores al promedio normal generando disminución de utilidades por costos de inventarios.

En el ratio de solvencia, el promedio del sector se encuentra en 67% lo que significa que por cada dólar de deuda el 67% es financiado con crédito, la hacienda La Villegas, tiene como fortaleza un 1% de endeudamiento sobre sus activos.

El período promedio de cobro está siendo eficiente ya que en un plazo máximo de un mes la hacienda La Villegas tiene recuperados los valores por ventas y el promedio del sector en un mes y medio.

En lo referente a la rentabilidad del activo tomando en consideración que la cuenta más representativa es el terreno, la hacienda La Villegas, muestra un promedio de siembra mayor a la del sector, lo que se debe a que la plantación no ha alcanzado una madurez que tenga plantas en edad superior a 25 años.

Respecto a la rentabilidad sobre las ventas, la hacienda La Villegas se encuentra en niveles inferiores al promedio del sector debido a que no se ha realizado procesos de fertilización en la totalidad de la producción, lo que ha impactado en que obtenga 8 puntos menos que el promedio del sector en rentabilidad.

Cabe indicar que a pesar de que la empresa no se encuentra en el promedio de rentabilidad del sector, se encuentra generando rendimientos efectivos cuando alcanza un 25% de utilidad sobre volumen de ventas.

### 3.3.4 Clientes

Se consideran clientes de una empresa a aquellas personas o entidades con quienes tiene relación para el desarrollo de sus actividades, los que pueden ser tanto internos como externos.

#### 3.3.4.1 Clientes internos

Los clientes internos de la hacienda La Villegas, comprenden todos los departamentos cuyas funciones tienen que ver directa o indirectamente con el giro del negocio.

Al tratarse de una empresa agrícola el cliente interno está compuesto por un departamento administrativo, en el cual existe subprocesos de adquisiciones, contabilidad y tributación, recursos humanos, que se dedican a dar la asistencia para mantener operativa la empresa. Adicionalmente se encuentra el proceso de producción el cual se divide en subprocesos de labores agrícolas, fertilización y plaguicidas, comercialización y bodega, que son la razón de ser de la actividad agrícola.

**Gráfico No 15**  
**CLIENTES INTERNOS**

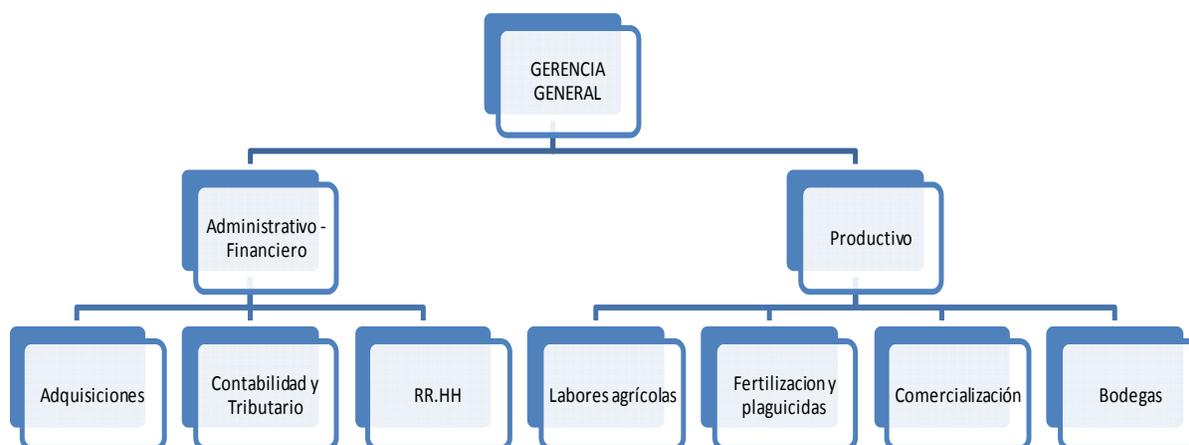


Fuente: Hacienda La Villegas  
Elaboración: Gabriela Trujillo Tamayo

El recurso humano de la hacienda La Villegas se encuentra conformado por el siguiente personal:

- En la parte directiva se encuentran los propietarios, quienes desempeñan las labores de Gerencia General.
- En el área administrativa – financiera, un asistente administrativo quien realiza las labores de adquisiciones, contabilidad, tributario y adquisiciones.
- El área de producción se maneja mediante la contratación eventual de un técnico especializado en el manejo de palma aceitera, un administrador y adicionalmente se cuenta con 4 empleados permanentes.

**Gráfico No 16  
ORGANIGRAMA**



Fuente: Hacienda La Villegas  
Elaboración: Gabriela Trujillo Tamayo

Tanto el cliente interno de apoyo como del proceso productivo requieren de una atención ágil y oportuna para poder ejecutar las funciones eficazmente y con la menor cantidad de recursos, y este cliente es de total control.

### 3.3.4.2 Clientes externos

El cliente externo es aquel cliente que genera recursos al giro del negocio, para lo cual se debe atender en calidad, cantidad y tiempo el requerimiento de este.

Gráfico No 17  
CLIENTES EXTERNOS



Fuente: Hacienda La Villegas  
Elaboración: Gabriela Trujillo Tamayo

El cliente externo del fruto de palma aceitera, tiende a ser limitado a un cliente nacional en referencia a las extractoras y una de las razones por lo que esto ocurre, es por aprovechar la cercanía de las extractoras y que los racimos de fruto lleguen con el menor peso al no estar expuesto muchas horas al sol como producto del traslado.

Otro cliente externo, no menos importante, constituyen los distribuidores de agroquímicos, ya que la línea de crédito que concede ayuda a la liquidez del negocio cuando este se encuentra en la etapa de formación del fruto.

Entre los clientes externos se encuentran los distintos organismos de control como son el Servicio de Rentas Internas (SRI), Ministerios de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, Ministerio de Relaciones Labores, Ministerio del Ambiente, Ministerio de Industrias y Productividad, Recursos Naturales no Renovables, Fundación de Fomento de Exportaciones de Aceite de Palma y sus Derivados de Origen Nacional (Fedapal), Asociación Nacional de Cultivadores de Palma Africana (Ancupa).

Con estos considerandos, los principales clientes externos, es decir, las extractoras, han procurado fidelizar a los productores a través de mecanismos como asesoramiento técnico agrícola, diversificación y pagos oportunos, créditos acordes a los períodos de cobro.

### **3.4 ANÁLISIS DE MATRICES DE EVALUACIÓN**

Las matrices de evaluación determinan las divisiones de una empresa, las que permiten determinar sus debilidades, fortalezas, oportunidades, amenazas y la posición de la misma frente a la competencia, en este caso la información de esta herramienta se obtuvo de un grupo focal con los propietarios, el administrador de la hacienda La Villegas y un técnico especializado en el sector, el Ing. Sergio Samaniego (Anexo No 8).

#### **3.4.1 Matriz de evaluación perfil interno clave (EFI)**

Esta matriz permite evaluar las fortalezas y debilidades que tiene la empresa para enfrentar los retos y competencias del sector y de esta manera poder cambiar en forma ágil y oportuna las condiciones adversas que se puedan presentar en la compañía.

En la evaluación de las fortalezas de la hacienda, se determina que a pesar de no invertir en la fase productiva, conforme lo establece la técnica, el volumen de producción, permite tener

viabilidad del negocio a pesar de no encontrarse en niveles óptimos, adicionalmente esto permite contar con un capital de trabajo y rendimiento adecuados, los cuales continúan haciendo atractivo el negocio.

**Cuadro No 11**

**MATRIZ DE EVALUACIÓN PERFIL INTERNO CLAVE**

FACTOR INTERNO CLAVE	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
<b>FORTALEZAS</b>			
1 Pago por avances de obras	0,02	3	0,06
2 Producción constante despues del tercer año de producción	0,05	4	0,20
3 Rendimientos adecuados a pesar de la baja productividad	0,14	4	0,56
4 Requiere poca supervisión de campo	0,05	3	0,15
5 Aporta a la generación de empleo en el sector	0,03	3	0,09
6 Asesoría técnica eventual	0,07	3	0,21
7 Plantación en edad promedio productiva 6 a 15 años	0,09	4	0,36
8 Alta liquidez de capital de trabajo	0,12	4	0,48
<b>DEBILIDADES</b>			
1 Dificultad de acceso a financiamiento	0,03	2	0,06
2 Bajo nivel de conocimiento técnico - administrativo	0,04	1	0,04
3 Baja productividad	0,13	1	0,13
4 Falta de gestión estratégica	0,04	2	0,08
5 Falta de control sanitario permanente	0,03	2	0,06
6 Recuperación de inversión largo plazo	0,04	1	0,04
7 Aplicación ocasional o nula de fertilizantes	0,09	1	0,09
8 Falta de atención permanente por parte de los propietarios, por ser una actividad secundaria	0,03	2	0,06
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,67</b>

Fuente: Hacienda La Villegas  
Elaboración: Gabriela Trujillo Tamayo

En lo referente a las debilidades con una ponderación de 0.13 se establece que la producción no cumple con los niveles requeridos en relación a la inversión y ello se debe esencialmente a la falta de liquidez para invertir en fertilizantes para la totalidad de la plantación y por lo que este proceso se realiza parcialmente, cuyos efectos se visualizan después de dos años, dejando producciones en condiciones naturales, que restan volúmenes de venta.

El puntaje de valor total de 2.67 indica que la hacienda La Villegas, en sus fortalezas internas generales está por encima del promedio, esto muestra que la empresa tiene una posición interna sólida que supera las debilidades de la misma.

### 3.4.2 Matriz de evaluación perfil externo clave (EFE)

La matriz de evaluación externa, permite evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, legal que interviene en el desarrollo de las actividades de la empresa y que son factores no controlables por la misma.

**Cuadro No 12**  
**MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL PERFIL EXTERNO CLAVE**

FACTOR EXTERNO		Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
<b>OPORTUNIDADES</b>				
1	Poder de negociación del palmicultor - alta demanda	0,10	3	0,30
2	Pago inmediato por parte de las extractoras	0,07	4	0,28
3	Mejorar la productividad a través de un manejo técnico apropiado	0,02	3	0,06
4	Mejoramiento genético de semillas	0,03	3	0,09
5	Diversidad de productos derivados de la palma aceitera y sus aplicaciones	0,05	4	0,20
6	Mercado internacional, con tendencia creciente (tasa interanual 7%)	0,06	4	0,24
7	Posibilidad de asociación para acceder a economías de escala	0,06	3	0,18
8	Innovaciones tecnológicas	0,03	3	0,09
9	Expansión de mercados a través de acuerdos bilaterales	0,06	3	0,18
<b>AMENAZAS</b>				
1	Altos costos de fertilizantes y agroquímicos	0,09	1	0,09
2	Cambios climáticos	0,10	1	0,10
3	Caminos inaccesibles especialmente en invierno	0,04	2	0,08
4	Falta mayor investigación a largo plazo	0,03	2	0,06
5	Falta de mayor cobertura de servicios básicos	0,03	2	0,06
6	Normativa laboral y tributaria compleja aplicable al sector	0,03	1	0,03
7	Dependencia de precios de variables nacionales e internacionales	0,06	1	0,06
8	Plagas y nuevas enfermedades	0,06	1	0,06
9	Comportamiento de mercado de productos sustitutos	0,05	1	0,05
10	Alta inversión para crecimiento y recuperación a largo plazo	0,03	1	0,03
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>		<b>2,24</b>

Fuente: Hacienda La Villegas

Elaboración: Gabriela Trujillo Tamayo

Entre las oportunidades a destacarse en esta matriz se encuentra con una puntuación ponderada de 0.30, que existe una alta demanda del fruto de palma aceitera, la cual está creciendo en mayor proporción que la producción local, adicionalmente con 0.28, se han conformado alianzas estratégicas entre las extractoras y los productores que les dan liquidez inmediata para continuar con el siguiente ciclo productivo, oxigenando de esta manera los flujos de caja.

Entre las amenazas a destacarse en esta matriz se encuentra con la puntuación de 0.10 que corresponde a los cambios climáticos en la zona y 0.09 a los altos costos de fertilizantes, los que influyen directamente en la rentabilidad del negocio.

El puntaje de valor total de 2,24 indica que la hacienda La Villegas se encuentra por debajo del promedio en sus esfuerzos por aplicar estrategias que aprovechen las oportunidades externas y así evitar las amenazas.

### 3.4.3 Matriz de perfil competitivo (MPC)

Identifica los competidores que tiene el giro del negocio con el fin de maximizar utilidades aprovechando los factores externos e internos que se orientan a viabilizar todas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, potencializando o mitigando cada una de ellas.

Cabe destacar en que en este sector no se considera a los demás palmicultores como competencia directa debido a que existe suficiente demanda para toda la producción, por lo que para este análisis se tomó en cuenta a palmicultoras de la zona, de distintos tamaños y características, cuyas prácticas exitosas y ventajas competitivas las han hecho sobresalir en cuanto rendimiento y productividad.

**Cuadro No 13**  
**MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO**

	POND.	PALMERAS LOS ANDES		PATRICIO CHIRIBOGA		HERNAN ROMERO		HACIENDA LA VILLEGAS	
		CLASIF.	PUNTUA.	CLASIF.	PUNTUA.	CLASIF.	PUNTUA.	CLASIF.	PUNTUA.
<b>Factores críticos de éxito</b>									
1 Tener extractora propia	0,15	4	0,60	2	0,30	2	0,30	2	0,30
2 Aplica raquis, para mejorar calidad de suelo	0,10	3	0,30	2	0,20	2	0,20	2	0,20
3 Costos bajos, manejo de economías de escala	0,20	4	0,80	4	0,80	1	0,20	1	0,20
4 Equipos de manejo y control sanitario	0,15	3	0,45	2	0,30	4	0,60	2	0,30
5 Control en sistema de nutrición (sistema riego)	0,15	1	0,15	4	0,60	2	0,30	2	0,30
6 Semillas mejoradas	0,05	2	0,10	2	0,10	3	0,15	3	0,15
7 Alta productividad	0,20	4	0,80	4	0,80	4	0,80	1	0,20
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3,20</b>		<b>3,10</b>		<b>2,55</b>		<b>1,65</b>

**Fuente: Hacienda La Villegas**

**Elaboración: Gabriela Trujillo Tamayo**

Palmeras de los Andes con más de 7000 ha., constituye una empresa grande con niveles de producción de hasta 22 toneladas por hectárea por año, la misma que tiene fortalezas importantes como el contar con una extractora propia y que debido a los volúmenes accede a economías de escala, las mismas que representan ahorros significativos para la compañía. Otro factor importante por lo que se destaca es porque cuenta con su propia extractora. Su principal debilidad es que no cuenta con un sistema de nutrición o riego propio, con los que incrementaría su productividad hasta en un 59%.

Otro cultivo destacado en el sector es el del Sr. Patricio Chiriboga, con 1000 hectáreas, tiene como principal fortaleza el alcanzar niveles elevados de producción de hasta 20 toneladas por hectárea por año, ventaja competitiva que ha alcanzado porque cuentan con un sistema de riego propio el que asegura la humedad suficiente para el cultivo en todas las épocas del año, este palmicultor también accede a los beneficios de obtener mayores precios, condiciones de financiamiento y otras ventajas de las economías de escala.

La hacienda del Sr. Hernán Romero, con una extensión de 55 hectáreas, también se destaca en el sector palmicultor de La Concordia, por su alta productividad, de hasta 18 toneladas por hectárea por año y por implementar un equipo de manejo y control sanitario propio, el mismo que le ha servido para minimizar el impacto de enfermedades y plagas en su cultivo.

De la matriz de perfil competitivo, se identifican como factores más importantes de éxito al manejo de costos más bajos y economías de escala y a una elevada productividad, los mismos que constituyen las debilidades más destacadas la hacienda la Villegas.

### 3.5 ANÁLISIS DOFA

Este análisis se obtuvo de un grupo focal, en el que participaron los propietarios de la hacienda La Villegas, el administrador de la misma y un técnico especializado en este tema, en base a la experiencia sobre las distintas áreas de la empresa como son mercado, producción, administrativa y finanzas, se elaboró un listado de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas, para posteriormente, de acuerdo a lo indicado por David (David, 2003: 202 – 203), se estableció la relación entre las fortalezas internas y oportunidades externas (FO), debilidades internas y oportunidades externas (DO), fortalezas internas con amenazas externas (FA) y debilidades internas con amenazas externas (DA).

La información obtenida se utilizó como base para la formulación de estrategias, que permitirán a la hacienda La Villegas, alcanzar los objetivos propuestos.

**Cuadro No 14  
MATRIZ DOFA**

MATRIZ DOFA	FORTALEZAS		DEBILIDADES	
	1	Pago por avances de obras	1	Dificultad de acceso a financiamiento
	2	Producción constante después del tercer año de producción, hasta los 25 años	2	Bajo nivel de conocimiento técnico - administrativo
	3	Rendimientos adecuados a pesar de la baja productividad	3	Baja productividad, poder de negociación se reduce
	4	Requiere poca supervisión de campo	4	Falta de gestión estratégica
	5	Aporta a la generación de empleo en el sector	5	Falta de control sanitario permanente
	6	Asesoría técnica eventual	6	Recuperación de inversión largo plazo
	7	Plantación en edad promedio productiva 6 a 15 años	7	Aplicación ocasional o nula de fertilizantes
	8	Alta liquidez de capital de trabajo	8	Falta de atención permanente por parte de los propietarios, por ser una actividad secundaria, genera problemas como demora en entrega de fruto a extractora

Fuente: Hacienda La Villegas  
Elaboración: Gabriela Trujillo Tamayo

A continuación se encuentran las estrategias FO – DO:

**Cuadro No 15  
ESTRATEGIAS FO – DO**

OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO	
1	Poder de negociación del palmicultor - alta demanda	1	Realizar planificación de labores agrícolas (F7, O1)	1	Evaluar factibilidad de asociarse con productores de fruto de palma aceitera del sector (O7, DE3)
2	Pago inmediato por parte de las extractoras	2	Mejorar el nivel de conocimiento técnico - administrativo (F2,O4,O5,O6)	2	Implementar estandarización de procesos y normas de calidad (D2,D4,O3,O6,O7)
3	Investigación e innovación del sector palmicultor para manejo técnico apropiado	3	Propiciar economías de escala para lograr mayores beneficios en cuanto a precios y financiamiento (F3,O4,O5,O7)	3	Adquirir tecnología que permita incrementar la productividad (DE3, O3)
4	Mejoramiento genético de semillas			4	Estudiar nuevas opciones de financiamiento para expansión (D1, O8)
5	Diversidad de productos derivados de la palma aceitera y sus aplicaciones			5	Elaborar el plan estratégico de la hacienda (D4,O6)
6	Mercado internacional, con tendencia creciente (tasa interanual 7%)				
7	Posibilidad de asociación para acceder a economías de escala				
8	Gestión estatal, expansión de mercados a través de acuerdos bilaterales				

Fuente: Hacienda La Villegas  
Elaboración: Gabriela Trujillo Tamayo

Las estrategias encontradas entre los cuadrantes de fortalezas - amenazas y debilidades - amenazas son:

**Cuadro No 16  
ESTRATEGIAS FA – DA**

AMENAZAS		ESTRATEGIAS FA		ESTRATEGIAS DA	
1	Altos costos de fertilizantes y agroquímicos	1	Evaluar alternativas de migración a sectores con mejores condiciones climáticas (F3,D3,A2)	1	Realizar un estudio de opciones de mejora en recolección y entrega de fruto como sistema cable vía (D2,D8,A11)
2	Cambios climáticos	2	Analizar los beneficios de la creación de un departamento de análisis y manejo fitosanitario (F6,A4,A8)	2	Contratación de asesoría en contabilidad, impuestos y nómina (D2,A6)
3	Infraestructura vial , dificulta el acceso especialmente en invierno				
4	Falta mayor investigación a largo plazo				
5	Falta de mayor cobertura de servicios básicos				
6	Normativa laboral y tributaria compleja aplicable al sector				
7	Dependencia de precios de variables nacionales e internacionales				
8	Plagas y nuevas enfermedades				
9	Comportamiento de mercado de productos sustitutos				
10	Alta inversión para crecimiento y recuperación a largo plazo				
11	Fruto pierde propiedades de calidad y cantidad sino se cosecha y entrega de forma rápida				

Fuente: Hacienda La Villegas  
Elaboración: Gabriela Trujillo Tamayo

### **3.5.1 Estrategias de fortalezas y oportunidades (FO)**

- Realizar planificación de labores agrícolas (F7, O1)
- Mejorar el nivel de conocimiento técnico - administrativo (F2,O4,O5,O6)
- Propiciar economías de escala para lograr mayores beneficios en cuanto a precios y financiamiento (F3,O4,O5,O7)

### **3.5.2 Estrategias de debilidades y oportunidades (DO)**

- Evaluar factibilidad de asociarse con productores de fruto de palma aceitera del sector (O7, DE3)
- Implementar estandarización de procesos y normas de calidad (D2,D4,O3,O6,O7)
- Adquirir tecnología que permita incrementar la productividad (DE3, O3)
- Estudiar nuevas opciones de financiamiento para expansión (D1, O8)
- Elaborar el plan estratégico de la hacienda (D4,O6)

### **3.5.3 Estrategias de fortalezas y amenazas (FA)**

- Evaluar alternativas de migración a sectores con mejores condiciones climáticas (F3,D3,A2)
- Analizar los beneficios de la creación de un departamento de análisis y manejo fitosanitario (F6,A4,A8)

### **3.5.4 Estrategias de debilidades y amenazas (DA)**

- Realizar un estudio de opciones de mejora en recolección y entrega de fruto como sistema cable vía (D2,D8,A11)
- Contratar asesoría especializada en contabilidad, impuestos y nómina (D2, A6).

## **CAPÍTULO IV**

### **4.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO HACIENDA LA VILLEGAS**

La dirección estratégica, según David (2003), comprende tres etapas que son: formulación, implantación y evaluación de las estrategias, para el presente caso de estudio, fueron diseñadas con la participación de los propietarios y el administrador de la hacienda La Villegas.

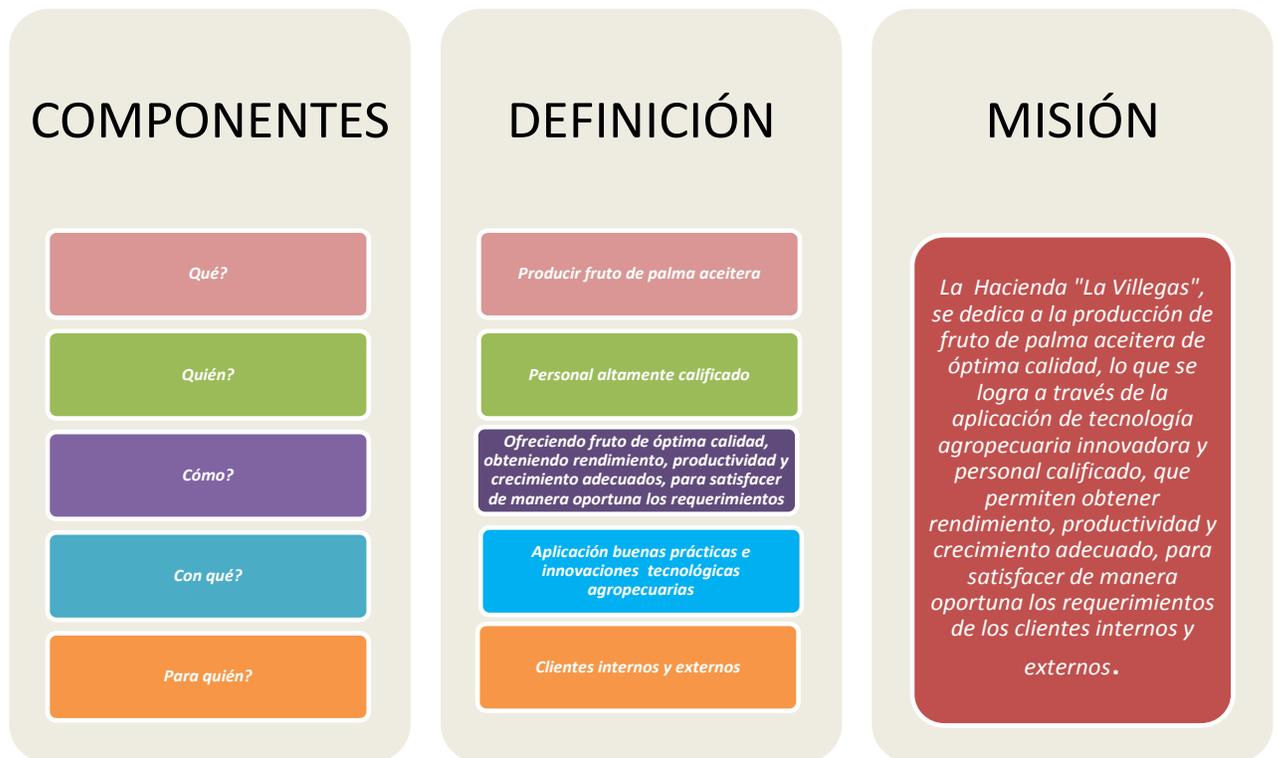
Dentro del proceso de direccionamiento estratégico para el caso de estudio se diseñó la misión, visión, planteamiento de valores corporativos, herramientas estratégicas con las que no contaba la hacienda, así como se evaluaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas como bases para la determinación de objetivos y estrategias, adicionalmente se elaboraron planes de acción, los mismos que asegurarán la implantación de la dirección estratégica en la empresa y los resultados a futuro.

#### **4.1.1 Declaración de la misión**

Según Koontz y Weihrich (Koontz y Weihrich, 2004: 125), la misión es la función o tarea básica de una empresa o institución o una parte de esta, Kotler y Armstrong (Kotler y Armstrong 2003: 45), la definen como la expresión del propósito de la organización, lo que desea lograr en el entorno más amplio y por otra parte David (David, 2003: 9) afirma que toda empresa tiene un propósito único y una razón de ser; la hacienda La Villegas, no contaba con una misión, por lo cual se debió crear una a partir de la respuesta a las siguientes interrogantes: Qué?, Quién?, Cómo?, Con qué? y Para quién?.

De acuerdo a estos conceptos se desarrolló la misión para el presente caso de estudio:

**Cuadro No 17  
DEFINICIÓN DE MISIÓN  
HACIENDA LA VILLEGAS**



Fuente: Hacienda "La Villegas"  
Elaborado por: Gabriela Trujillo Tamayo

#### 4.1.2 Definición de la visión

La visión se considera como un objetivo macro, planteado a mediano o largo plazo, describe lo que se pretende alcanzar, para lo cual es imprescindible el compromiso de todos los niveles de la organización, para el presente caso de estudio se la realizó con la participación de los propietarios de la empresa, teniendo presente que debe ser un planteamiento soñador, pero alcanzable y real.

Para este ejercicio se tomaron en cuenta aspectos básicos como: ¿qué es lo que se pretende alcanzar?, ¿quién lo hará?, ¿cómo, cuándo y en dónde se logrará?, en este caso de

acuerdo a la naturaleza y posición actual de la empresa se basa en la obtención de ventajas competitivas, como se plantea a continuación:

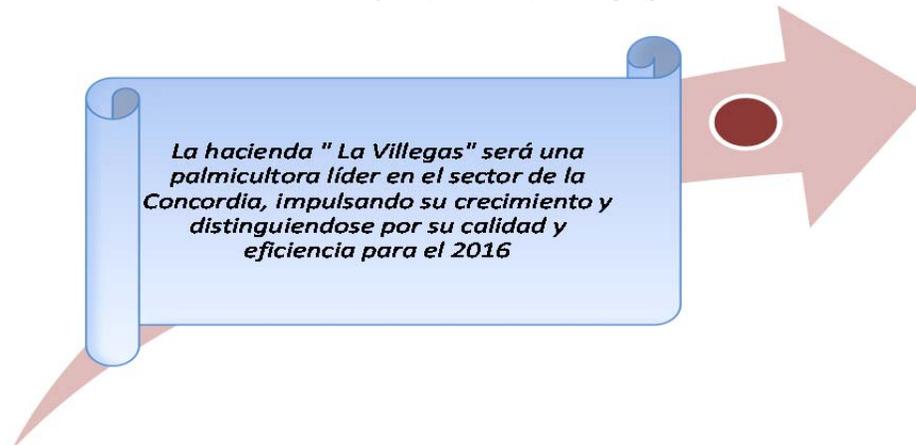
**Cuadro No 18  
DEFINICIÓN DE VISIÓN  
HACIENDA LA VILLEGAS**



Fuente: Hacienda "La Villegas"  
Elaborado por: Gabriela Trujillo Tamayo

De acuerdo a lo expuesto, la visión de la hacienda La Villegas (2014- 2016) es:

**Gráfico No 18  
VISIÓN  
HACIENDA LA VILLEGAS**



Fuente: Hacienda "La Villegas"  
Elaborado por: Gabriela Trujillo Tamayo

### 4.1.3 Planteamiento de valores

Se definen como valores organizacionales a aquellas normas de conducta que la organización impulsará para la práctica general entre sus empleados, entre los valores identificados para el desarrollo de las actividades de la hacienda La Villegas se destacan:

- **CALIDAD:** en la producción de palma aceitera de manera que cumpla o exceda las necesidades y expectativas de los clientes.
- **HONESTIDAD:** transparencia en las acciones, decisiones de los propietarios, recursos de la empresa y comunicación con los clientes internos y externos.
- **RESPONSABILIDAD SOCIAL:** mediante la retribución de los beneficios obtenidos por la empresa para contribuir con el cuidado del medio ambiente y con la comunidad en donde la empresa desarrolla sus actividades.
- **EFICIENCIA:** en las distintas actividades y procesos de la hacienda La Villegas, de manera que sea posible maximizar los rendimientos mediante el uso adecuado de los recursos.
- **FLEXIBILIDAD:** para lograr y mantener una posición favorable en el mercado, la hacienda La Villegas deberá adaptarse y afrontar de forma preventiva los cambios que pueden darse en el entorno.

#### **4.1.4 Objetivos**

Según David (2003), los objetivos se definen como resultados específicos que una empresa intenta lograr para cumplir con su misión básica, los mismos que indica, deben ser cuantificables, congruentes, razonables, claros y comunicados a la empresa.

Son de vital importancia para dirigir los esfuerzos de los distintos recursos y áreas a la consecución de los mismos y hacia el éxito de la empresa.

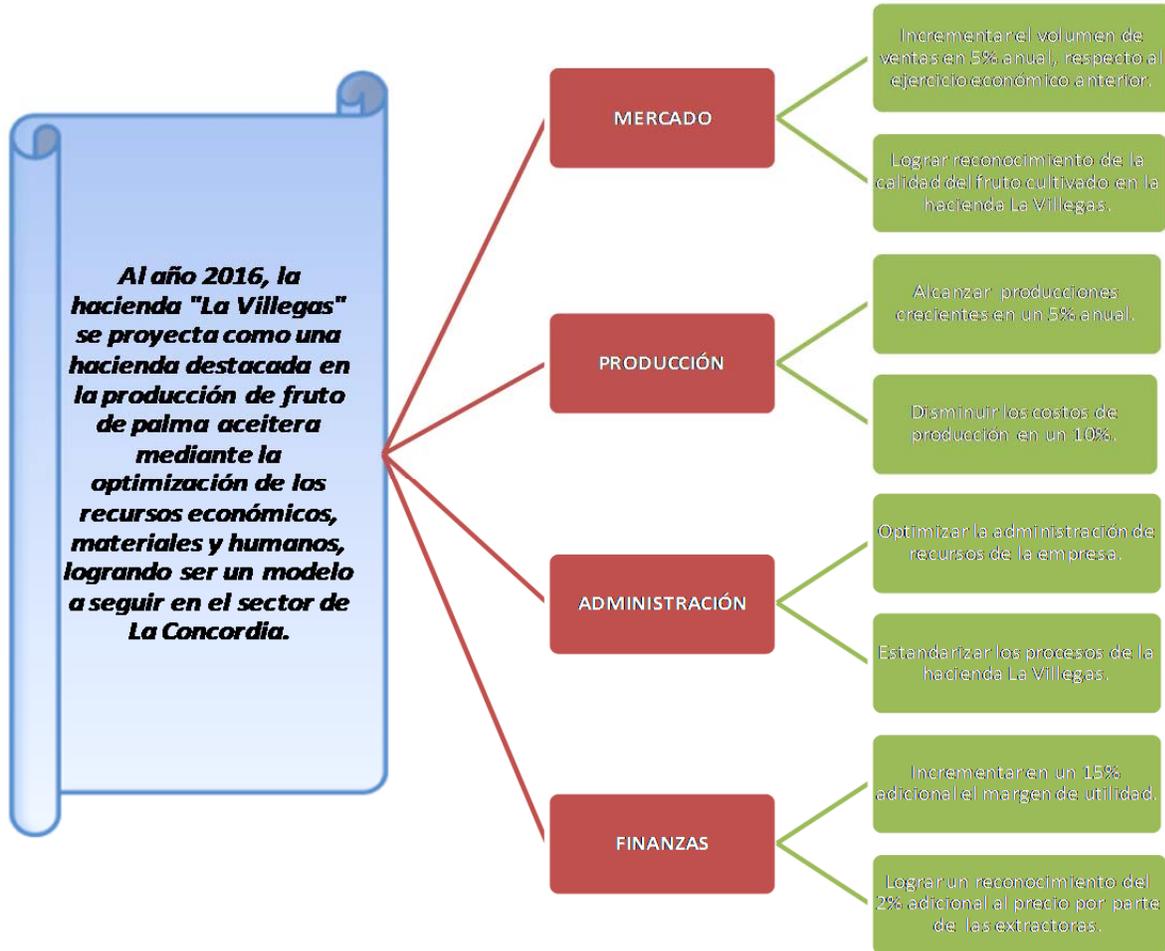
El planteamiento de objetivos para la hacienda “La Villegas” que se pretenden alcanzar a largo plazo en el período 2014 - 2016, se realizó con la participación de los propietarios de la hacienda La Villegas y el administrador de la misma.

Este trabajo se realizó a partir de la información obtenida en el diagnóstico efectuado, mediante la utilización de diversas herramientas de evaluación estratégica como: el análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter, análisis DOFA, análisis PEST, matrices de evaluación.

Se tomaron en consideración cuatro áreas funcionales del negocio, consideradas ejes fundamentales de la organización:

- Mercado
- Producción
- Administración
- Finanzas

**Gráfico No 19  
MAPA DE OBJETIVOS  
HACIENDA LA VILLEGAS**



Fuente: Hacienda "La Villegas"  
Elaborado por: Gabriela Trujillo Tamayo

#### 4.1.4.1 Objetivos de mercado

Se establecieron los siguientes objetivos para el área de mercado:

- Incrementar el volumen de ventas en 5% anual, respecto al ejercicio económico anterior.
- Lograr reconocimiento de la calidad del fruto cultivado en la hacienda La Villegas.

La cantidad y calidad constituyen características que permiten diferenciar a un productor en este tipo de mercado, esto le permite posicionarse de una mejor forma y obtener satisfacción y fidelización de los clientes. Los propietarios de la empresa y expertos en la materia consideran que no es necesario aplicar otro tipo de estrategias para atraer mayor cantidad de clientes debido a que existe suficiente cantidad de demanda y el productor está en capacidad de elegir a que extractora entrega su producto de acuerdo a su conveniencia.

#### **4.1.4.2 Objetivos de producción**

- Alcanzar producciones crecientes en un 5% anual.

Este objetivo busca mejorar los niveles de producción, los cuales en los últimos 5 años han sido en promedio de 10.90 toneladas por hectárea, que se considera como un nivel de producción bajo considerando que en la zona, haciendas con prácticas adecuadas han obtenido hasta 22 toneladas por hectárea por año.

- Disminuir los costos de producción en un 10%.

Es necesario evaluar y controlar los costos de producción de manera efectiva para lograr mejores resultados y maximización de utilidades.

Niveles de producción adecuados, calidad y manejo de costos permiten obtener a una hacienda una fortaleza competitiva en este tipo de mercado.

#### **4.1.4.3 Objetivos de administración**

Como consecuencia de la utilización de herramientas gerenciales, en la administración de este negocio, los objetivos planteados en esta área son:

- Optimizar la administración de recursos de la empresa.

Este objetivo se refiere a la implementación de políticas y controles de los recursos de la hacienda.

- Estandarizar los procesos de la hacienda La Villegas.

La estandarización de procesos proporciona lineamientos claros al personal, simplifica y aclara las diversas funciones para mantener niveles de calidad adecuados, minimizar la cantidad de desperdicio y disminución de costos, tanto en las labores agrícolas, como administrativas.

#### **4.1.4.4 Objetivos de finanzas**

El objetivo de todo negocio es tener un crecimiento económico sostenido, que le permita satisfacer las expectativas y necesidades de sus clientes internos y externos, los objetivos de la hacienda La Villegas a nivel financiero son:

- Incrementar en un 15% adicional el margen de utilidad.

La utilidad actual del negocio es el del 25% lo que se considera como un margen de utilidad bajo comparado con el sector que alcanza hasta un 40%.

- Lograr un reconocimiento del 2% adicional al precio por parte de las extractoras.

Este objetivo tiene la finalidad de incrementar los ingresos de la empresa y el rendimiento obtenido de la producción de fruto de palma aceitera, lo que permitirá mejorar la situación de la empresa, asegurar su supervivencia a lo largo del tiempo.

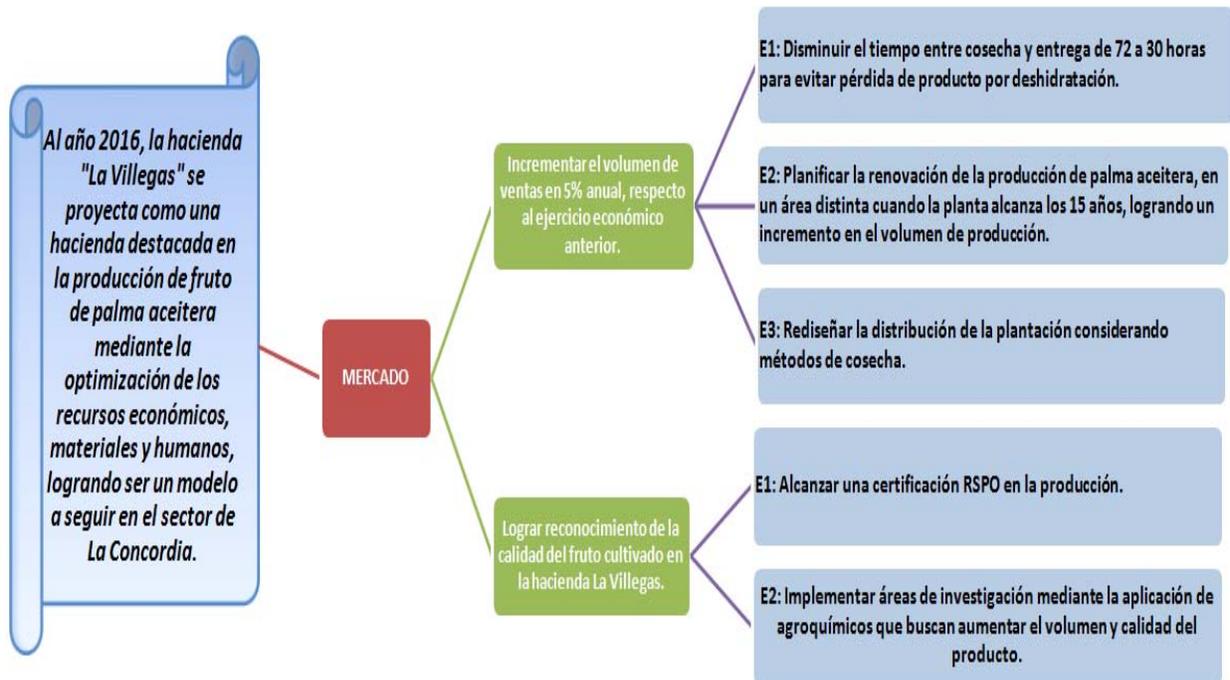
#### **4.1.5 Estrategias competitivas**

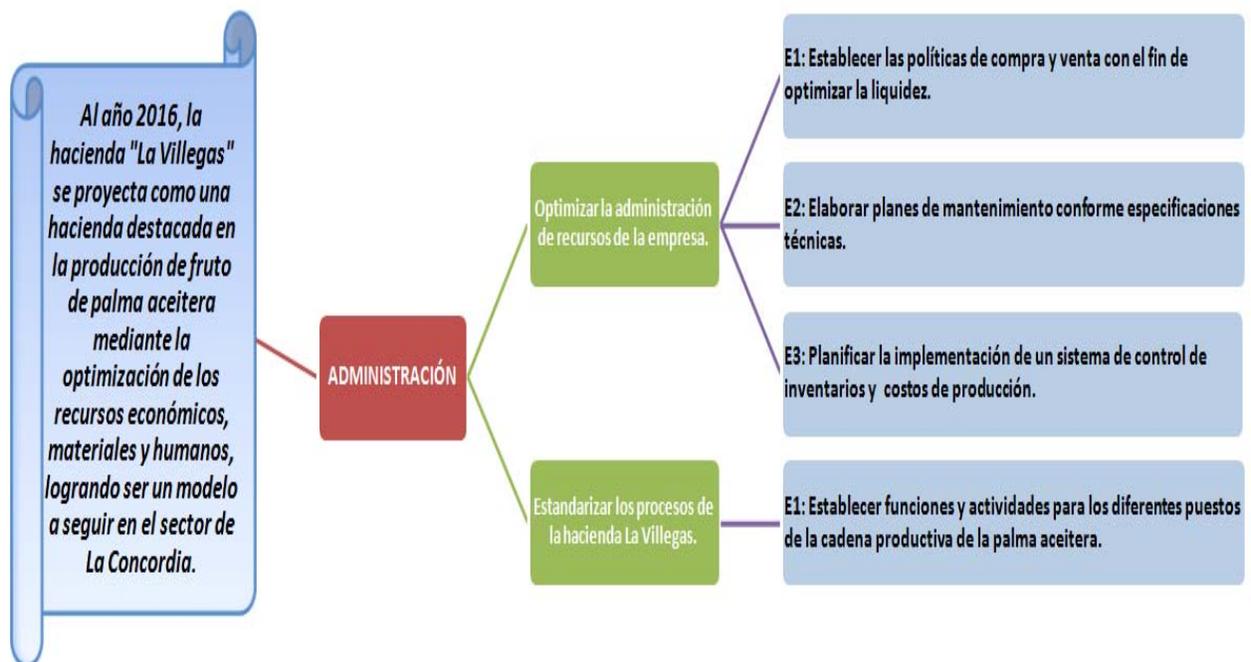
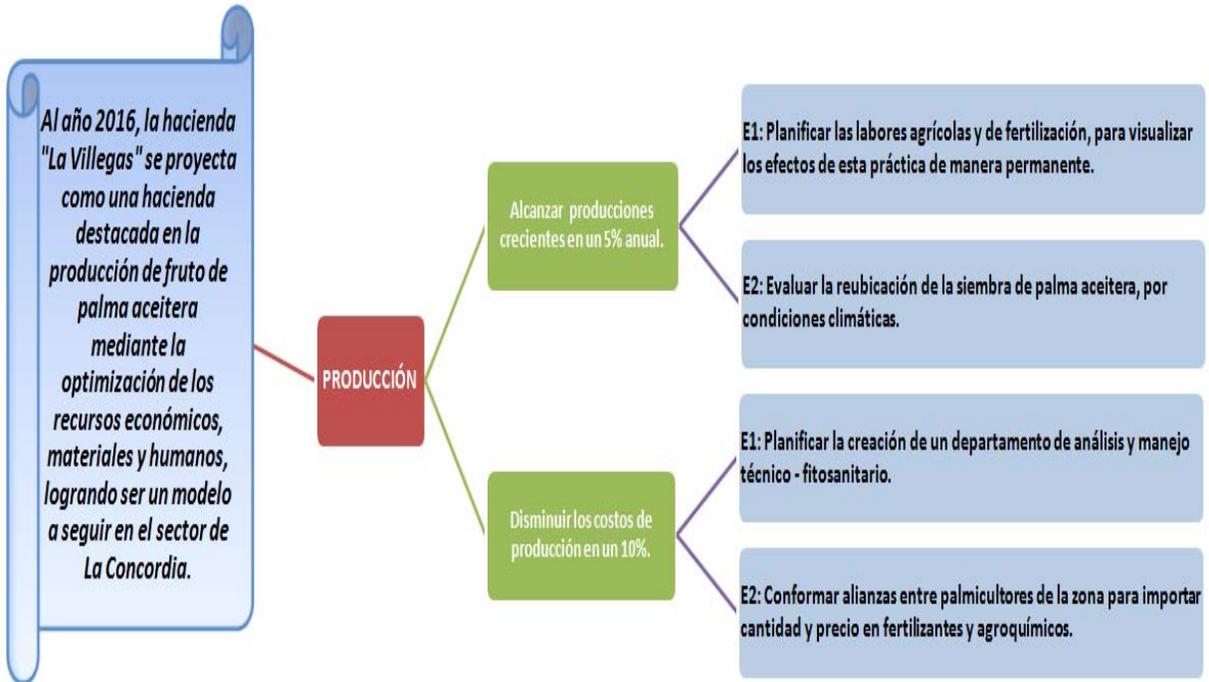
Las estrategias son acciones potenciales que requieren decisiones de parte de la gerencia y de los recursos de la empresa David (David, 2003: 11), y se orientan hacia la consecución de objetivos a futuro.

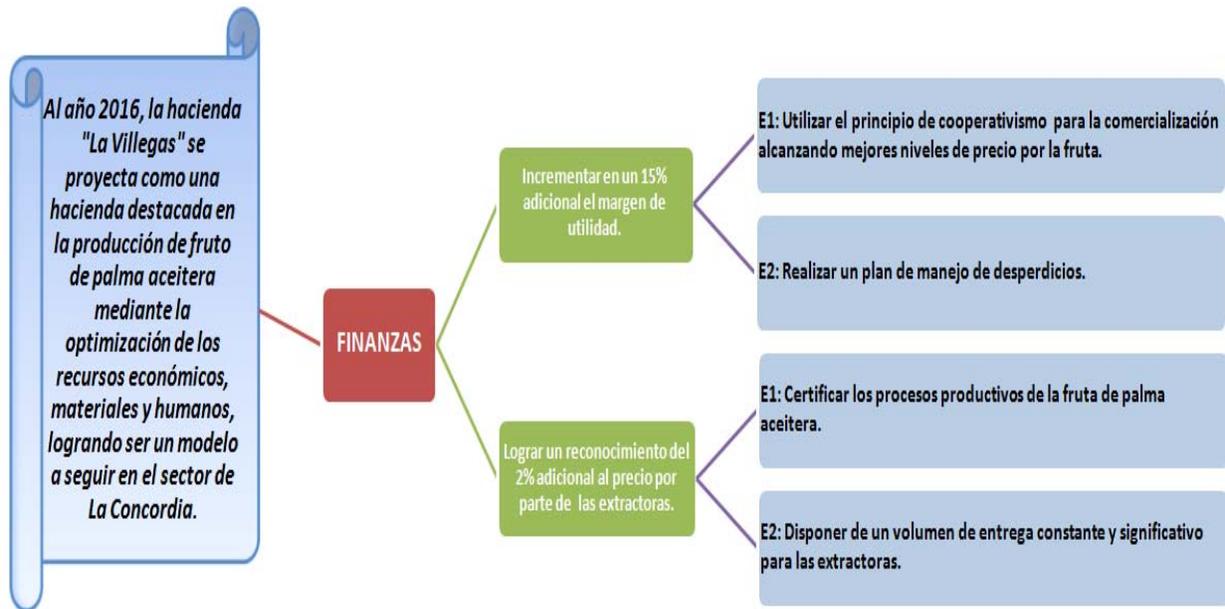
De acuerdo a Porter (2006), la estrategia competitiva consiste en ser diferente, en saber elegir deliberadamente un conjunto de actividades para prestar una combinación única de valor.

A partir de este análisis se plantean las siguientes estrategias, en cada una de las áreas, que ayudarán a alcanzar los objetivos estratégicos planteados:

**Gráfico No 20**  
**MAPA DE ESTRATEGIAS**  
**HACIENDA LA VILLEGAS**







Fuente: Hacienda "La Villegas"  
 Elaborado por: Gabriela Trujillo Tamayo

#### 4.1.6 Análisis y plan de implementación de estrategias

Los planes de implementación de las estrategias propuestas para la hacienda La Villegas, fueron definidos con la colaboración de los propietarios y el administrador de la misma, mediante una lluvia de ideas en la que se detallaron cada una de las actividades y los recursos que se utilizarán para alcanzar los objetivos planteados.

##### 4.1.6.1 Plan de implementación

En este capítulo se procedió a establecer los planes operativos, los responsables, los tiempos de ejecución y la retroalimentación con el objetivo de mejorar los procesos productivos a través de la eficiencia, optimización de recursos y manejo de los principios del cooperativismo, cabe destacar que los mayores inconvenientes que tienen los palmicultores son los niveles de productividad y la falta de recursos financieros, los mismos que afectan directamente proporcional al volumen de ventas.

#### 4.1.6.2 Actividades

Las actividades que conllevan a la consecución de los diferentes objetivos, deben ser realizadas mediante la planificación, la ejecución, la retroalimentación con el fin de poder solventar a tiempo cualquier inconveniente que se presenta entre lo planificado y lo ejecutado, también se debe considerar que las plantaciones obedecen a efectos climatológicos que pueden requerir modificaciones absolutas de la planificación por factores no controlables, pero que generan condiciones adversas a las plantaciones.

A continuación se detallan las actividades planteadas en los planes operativos de la hacienda La Villegas por área, la definición de indicadores de gestión, responsables, períodos de ejecución y presupuesto.

<b>MERCADO</b>	
<b>O1: Incrementar el volumen de ventas en un 5% anual.</b>	<b>O2: Lograr reconocimiento de la calidad del fruto producido en la hacienda La Villegas.</b>
<b>E1: Disminuir el tiempo entre cosecha y entrega de 72 a 30 horas para evitar pérdida de producto</b>	<b>E1: Alcanzar una certificación RSPO en la producción.</b>
1. Realizar planificación de cosecha en base a edad y	
2. Diseño de ruta de recolección	1. Análisis de requerimientos de certificación RSPO
3. Conformar equipos para la cosecha de plantas bajas, medianas y altas	2. Definir e implementar procesos de la cadena productiva
4. Ejecutar la ruta del vehículo que traslada la fruta a extractora	3. Socializar e implementar las actividades de la cadena productiva
5. Evaluación y modificación de la ejecución en la planificación del proceso	4. Control y retroalimentación para mejora continua
<b>E2: Planificar la renovación de la producción de palma aceitera, en un área distinta cuando la planta alcanza los 15 años.</b>	<b>E2: Implementar áreas de investigación mediante la aplicación de agroquímicos que buscan aumentar el volumen y calidad del producto.</b>
1. Realizar ubicación física e inventario de la plantación por edades	1. Analizar la composición de los agroquímicos
2. Planificación, ejecución de renovación de plantas mayores a 25 años	2. Definir área de prueba y aplicar distintos fertilizantes y agroquímicos
3. Preparación de suelo	3. Evaluar las condiciones físicas y reactivas
4. Siembra de semillas	4. Control y retroalimentación para mejora continua
5. Control del crecimiento de la planta	
<b>E3: Rediseñar la distribución de la plantación considerando métodos de cosecha.</b>	
1. Estudio de características del terreno y suelo	
2. Análisis de producción vs superficie sembrada	
3. Investigar innovaciones tecnológicas de recolección	
4. Diseñar e implementar accesos a las plantas para la obtención del fruto maximizando el área de	

<b>PRODUCCIÓN</b>	
<b>O3: Alcanzar producciones crecientes en forma anual en un 5%.</b>	<b>O4: Disminuir los costos de producción en un 10%.</b>
<b>E1: Planificar las labores agrícolas y de fertilización, para visualizar los efectos de esta práctica de manera permanente.</b>	<b>E1: Planificar la creación de un departamento de análisis y manejo técnico – fitosanitario.</b>
1. Inventario por edad de las plantas de palma aceitera	1. Evaluar la selección/contratación de un técnico especializado
2. Realizar un presupuesto anual para este proceso	2. Establecer las líneas de estudio
3. Evaluación de estado y crecimiento de las palmas	3. Establecer objetivos, metas, plazos
4. Planificar la fertilización por edades de la plantación	4. Planificación de labores y definición de procesos
5. Aplicación de fertilizantes y agroquímicos en plantas que lo requieran	5. Diseñar y mantener bitácoras de cada proceso
6. Control y retroalimentación para mejora continua	6. Evaluación, actualización y capacitación permanente
<b>E2: Evaluar la reubicación de la siembra de palma aceitera, por condiciones climáticas.</b>	<b>E2: Conformar alianzas entre palmicultores de la zona para importar cantidad y precio en fertilizantes y agroquímicos.</b>
1. Realizar un estudio de las alternativas de migración del cultivo	1. Diagnóstico de los requerimientos de fertilizantes
2. Búsqueda de terrenos óptimos para el cultivo en sector seleccionado	2. Diagnóstico de los requerimientos de agroquímicos
3. Evaluación del suelo y condiciones climáticas	3. Elaborar un cuadro de requerimientos de volumen, tipo, marca
4. Evaluación de costos del giro del negocio	4. Investigar posibles opciones de importación y pago
5. Elaboración de plan de migración de plantación	5. Evaluación de los aranceles, requisitos tiempos de importación
	6. Comparación entre mercado nacional y mercado internacional
	7. Socializar resultados del plan con las haciendas aliadas

<b>ADMINISTRACIÓN</b>	
<b>O5: Optimizar la administración de recursos de la empresa.</b>	<b>O5: Optimizar la administración de recursos de la empresa.</b>
<b>E1: Establecer las políticas de compra y venta con el fin de optimizar la liquidez.</b>	<b>E3: Planificar la implementación de un sistema de control de inventarios y costos de producción.</b>
1. Crear políticas de compra	1. Selección de sistema adecuado para las necesidades de la empresa
2. Crear políticas de venta	2. Contactar a los proveedores seleccionados
3. Establecer políticas de contratación, pagos y beneficios	3. Implementación del sistema
4. Elaboración de flujos de caja	4. Socialización del sistema
5. Establecer el capital de trabajo	5. Realizar actualizaciones periódicas - mejora continua
6. Control y retroalimentación para mejora continua	<b>O6: Estandarizar los procesos de la hacienda La Villegas.</b>
<b>E2: Elaborar planes de mantenimiento conforme especificaciones técnicas.</b>	<b>E1: Establecer funciones y actividades para los diferentes puestos de la cadena productiva de la palma aceitera.</b>
1. Organizar y archivar los manuales de cada equipo y herramientas	1. Evaluar funciones y actividades actuales
2. Elaborar cronogramas de mantenimientos preventivo, correctivo, averías de los activos	2. Establecer procesos
3. Realizar libros de vida de cada equipo	3. Establecer actividades
4. Control y retroalimentación para mejora continua	4. Establecer los productos finales en cada proceso del giro del negocio
	5. Realizar actualizaciones periódicas - mejora continua

<b>FINANZAS</b>	
<b>O7: Incrementar en un 15% adicional el margen de utilidad.</b>	<b>O8: Lograr un reconocimiento del 2% adicional al precio por parte de las extractoras.</b>
<b>E1: Utilizar el principio de cooperativismo para la comercialización alcanzando mejores niveles de precio por la fruta.</b>	<b>E1: Certificar los procesos productivos de la fruta de palma aceitera.</b>
1. Promover reuniones entre productores	1. Evaluación de semilla respecto a propiedades y forma de producción
2. Establecer fechas de entrega del fruto	2. Elaborar procesos de fertilización del suelo y nutrición con productos orgánicos
3. Determinar volúmenes de entrega de la fruta	3. Planificación y ejecución de manejo de plagas de manera ecológicamente responsable
4. Definir políticas de cobro	4. Realizar un plan de manejo y conservación de fuentes de agua
5. Implementar políticas de pago	5. Establecer un plan de manejo orgánico de cosecha y postcosecha
6. Establecer garantías, conformación de un fideicomiso	6. Validar que los insumos utilizados se encuentren aprobados de acuerdo al reglamento
7. Evaluación de resultados para mejora continua.	
<b>E2: Realizar un plan de manejo de desperdicios.</b>	<b>E2: Disponer de un volumen de entrega constante y significativo para las extractoras.</b>
1. Analizar los usos de cada desecho generado en cada proceso del giro del negocio	1. Cronogramas de cosechas por hacienda
2. Determinar cuáles tienen uso y cuáles son desecho	2. Planificación de entrega cada 10 días
3. Disposición de desechos de acuerdo a normas ambientales	3. Presentar opciones de precios versus volumen y frecuencia
4. Proceso de transformación de desechos	Control semanal de volúmenes entregados
5. Reutilización o comercialización	

#### 4.1.6.3 Responsables

Las haciendas que se dedican al cultivo y comercialización de palma aceitera en el Ecuador, disponen de una estructura organizacional, básica en la parte administrativa y fuerte en la parte operativa, por lo que las funciones contables y tributarias del giro del negocio, es óptimo realizarlas mediante la contratación del servicio con personal especializado, debido a que el volumen de operaciones, no amerita la contratación de un Contador Público Federado, razón por la cual si se considera prioritario, vital e indispensable que el Ingeniero Agrónomo que se encuentra al frente de la parte productiva disponga de habilidades de manejo empresarial, de liderazgo y destrezas que son desarrolladas con estudios de cuarto nivel.

Considerando este particular, el responsable de liderar la mayor parte de los proyectos, es el Ingeniero Agrónomo, que debe contar con el conocimiento técnico suficiente. Adicionalmente las distintas actividades se encuentran distribuidas entre los demás integrantes del recurso humano de la hacienda La Villegas, como lo son el equipo de producción, área financiera administrativa y gerencia.

#### **4.1.6.4 Periodo ejecución**

Para la implementación estratégica se establecieron períodos de cumplimiento para su ejecución de manera trimestral (Q<sup>30</sup>), los que se encuentran detallados en el Anexo No 9, así como los períodos de monitoreo y evaluación del cumplimiento. Cuando se tratan de proyectos agrícolas, los períodos de ejecución se consideraron plazos pequeños y constantes en muchos de los casos, para aprovechar la retroalimentación y tomar correctivos inmediatos, los mismos que deberán ser reflejados en el próximo proceso productivo, de esta manera optimizar los recursos económicos, humanos y tecnológicos en función de la maximización de las utilidades, por lo expuesto es recomendable la ejecución en cada proceso de cosecha evitando la generación de costos innecesarios por la falta de una oportuna adaptación de las estrategias, al reflejarse que la planificación realizada versus la ejecutada se cumple.

#### **4.1.6.5 Presupuesto**

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, se estableció un presupuesto en donde se estima que el costo en la implementación de las estrategias planteadas es de USD 38.917, considerando que el desarrollo de estos proyectos está sustentado en los recursos con los que cuenta la hacienda, tanto en los procesos productivos, el responsable técnico, así como del personal

---

<sup>30</sup> Q: Quarter o trimestre

administrativo y la gerencia, considerando que cualquier decisión que se tome se encuentra bajo la responsabilidad del Gerente Técnico y del Gerente General, logrando así optimizar eficientemente el recurso intelectual del talento humano contratado para este puesto de vital importancia para la organización.

#### **4.1.6.6 Supervisión y control**

La supervisión y control de que lo planificado tenga un cumplimiento adecuado, se la realizará en forma semestral y realizará el responsable del área de producción en conjunto con la gerencia de la hacienda La Villegas, considerando que la estructura organizacional es pequeña, lo que permite tener canales de comunicación abiertos y directos con el personal encargado mediante entrevistas periódicas, grupos focales y visitas de campo semanales.

En la parte técnica se implementarán controles dentro de los procesos establecidos en cada etapa de producción, período en el cual se pueden evaluar las acciones tomadas y de requerir cualquier cambio el área gerencial pueda con la celeridad del caso tomar nuevas acciones que conlleven a la consecución de los objetivos planteados.

Para el área financiera – administrativa se planificará la implementación de un sistema informático que permita tener un mejor control sobre los inventarios y costos de producción.

Se realizará un seguimiento post – venta para asegurar que el fruto esté siendo entregado en la calidad y cantidad que satisfaga las necesidades del cliente.

#### 4.1.7. Planilla de estrategias para el sector palmicultor

### ESTRATEGIAS DE PRODUCCIÓN

- Mantener niveles de producción elevados
- Contar con asesoría especializada en innovaciones tecnológicas
- Planificar labores agrícolas, considerando el proceso de resiembra
- Buscar ubicaciones geográficas con características medioambientales óptimas para la producción

### ESTRATEGIAS DE MERCADO

- Obtener certificación RSPO
- Mantener control de calidad en cada parte del proceso productivo
- Realizar alianzas estratégicas con miembros de la cadena productiva
- Identificar e implementar prácticas exitosas de la agroindustria palmicultora
- Participar activamente en las gestiones de instituciones especializadas y generar acercamientos para trabajar en conjunto con el Gobierno

### ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS - FINANCIERAS

- Utilizar herramientas de control administrativo y financiero
- Minimizar los tiempos de entrega del producto desde su cultivo a las extractoras
- Estandarizar procesos para todos los actores de la cadena productiva
- Impulsar cooperativismo con otros palmicultores del Sector

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

- La investigación desarrollada tuvo como principal objetivo el proporcionar una propuesta estratégica a la hacienda La Villegas y al sector palmicultor, orientada a mejorar su competitividad en el mercado en el que se desarrolla.
- Con la finalidad de dar cumplimiento a este objetivo general, se realizó un análisis del sector palmicultor, un diagnóstico organizacional de la empresa, en donde se evaluó la situación interna y externa de la hacienda, para posteriormente de acuerdo al análisis efectuado proponer un direccionamiento estratégico y un plan de implementación, dando así cumplimiento a los objetivos específicos planteados.
- En el proceso de análisis del sector productor de palma aceitera se tomaron en cuenta aspectos como el proceso productivo y su costeo. En donde se identificó que las fases más importantes en este tipo de cultivo son la implantación, que incluye la preparación del suelo y el desarrollo de la planta, cuidados que ayudarán a obtener rendimientos adecuados.
- La mayor inversión en este tipo de proyectos se concentra en la adquisición del terreno con un valor promedio de USD 1.500 por hectárea, siendo necesario un mínimo de 12 para obtener rentabilidad. Más otros costos de implantación del cultivo y adquisición de agroquímicos y fertilizantes, los cuales representan hasta el 50% de los costos de producción.

- El precio del fruto de palma aceitera se establece como un porcentaje del precio de la tonelada métrica de aceite de palma aceitera establecido a nivel internacional (17% del valor FOB), en la fijación del precio también impactan otros factores como la oferta y demanda.
- Los países que se destacan en la producción de este tipo de palma aceitera son Indonesia y Malasia, entre los dos manejan el 90% de las exportaciones de a nivel internacional.
- A nivel latinoamericano, el principal competidor en este mercado para el Ecuador es Colombia, quienes se han destacado especialmente en los últimos años por sus buenas prácticas agrícolas, investigación, tecnificación y altos niveles de producción.
- El nivel de productividad del Ecuador, es considerado bajo con un promedio de 10 toneladas por hectárea y Colombia alcanza el doble. A pesar de la baja productividad en el país, existen márgenes de rentabilidad de hasta el 40% que hacen atractivo a este tipo de negocio.
- El sector palmicultor en el sector de La Concordia, tiene varios desafíos a futuro especialmente ligados a los cambios climáticos como la disminución de líquido vital, catástrofes naturales y disminución de cantidad de horas luz, factor que es crucial para el desarrollo de este tipo de cultivo.
- La palma aceitera es un producto altamente demandado a nivel nacional e internacional por ser considerada una de las oleaginosas más saludables y por la diversidad de usos de sus derivados. El desarrollo de la población mundial y la industria bioenergética ha impactado en un crecimiento de esta agroindustria en una tasa interanual del 7%.

- En el diagnóstico situacional de la hacienda, se realizó la evaluación externa e interna, para la evaluación externa se utilizaron herramientas como el Análisis PEST y las cinco fuerzas competitivas de Porter, cuyos resultados se describen a continuación:
- En el análisis PEST, se analizaron los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos, entre los cuales se destaca la importancia de un mayor apoyo estatal para el desarrollo de este sector, considerando que el mismo es generador de divisas, constituye un 4,53% del PIB agropecuario y 0,79% del PIB nacional, adicionalmente genera aproximadamente 140.000 fuentes de empleo (directo e indirecto) lo que aporta al desarrollo de las comunidades.
- En la competencia de los productores de palma aceitera, el sector palmicultor de La Concordia no se considera a los demás participantes del mercado como competencia propiamente dicha, ya que existe suficiente demanda para todo el volumen de producción.
- Las habilidades competitivas que los palmicultores consideran más importantes es el lograr altos niveles de productividad, una calidad adecuada de fruta y como consecuencia del manejo de volúmenes elevados se consigue mejorar los costos de producción y adicionalmente se pueden obtener precios más favorables por parte de las extractoras.
- El uso de herramientas administrativas y gerenciales para monitorear el desempeño de la actividad palmicultora les permite tomar decisiones y adaptarse de mejor forma a las diversas eventualidades que se pueden presentarse, así como mejorar el rendimiento obtenido, de acuerdo a un 17% de los encuestados.
- Existen barreras de ingreso que dificultan el acceso de nuevos competidores al mercado, sin embargo, es un negocio atractivo por su rentabilidad pese a los bajos niveles de producción actuales.

- Entre los principales sustitutos de este tipo de cultivos se encuentra la producción de soya, aunque la palma aceitera tiene ventajas en rendimiento y beneficios para la salud.
- El poder de negociación de los distribuidores radica en que los costos de los fertilizantes y agroquímicos representan un valor elevado dentro de la inversión que debe realizar un palmicultor, los precios de los mismos son establecidos por los distribuidores sin ningún control formal.
- Para la evaluación interna de la hacienda La Villegas, se analizaron factores como la producción, ventas, situación financiera y clientes.
- Los niveles de producción de la hacienda La Villegas son de 10,9 toneladas métricas por hectárea, con ventas de USD 140.000 en promedio. Con una utilidad neta al cierre del período 2013 de USD 33.803, equivalente al 25%, lo cual es 15% menor al promedio del sector.
- Se identificaron los clientes internos, los que constituyen los propietarios, y las distintas áreas administrativas y productivas.
- Los clientes externos son las extractoras, quienes adquieren el fruto cultivado, los distribuidores de agroquímicos y las entidades de control como son: el Servicio de Rentas Internas (SRI), Ministerios de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca, Ministerio de Relaciones Labores, Ministerio del Ambiente, Ministerio de Industrias y Productividad, Recursos Naturales no Renovables, Fundación de Fomento de Exportaciones de Aceite de Palma y sus Derivados de Origen Nacional (FEDAPAL), Asociación Nacional de Cultivadores de Palma Africana (ANCUPA), estas instituciones exigen el cumplimiento de distintas leyes y reglamentos aplicables al sector.

- Adicionalmente se utilizaron herramientas como las matrices de evaluación de perfil interno clave, matriz de evaluación de perfil externo clave y la matriz de perfil competitivo, y el análisis DOFA.
- En la matriz EFI se listaron las fortalezas y debilidades de la empresa, donde las fortalezas que se destacan son que la hacienda tiene una rentabilidad adecuada a pesar de que no se tiene una supervisión constante, no se ha realizado aplicación total de fertilizantes y existen bajos niveles de productividad.
- La matriz EFE, contiene las principales oportunidades y amenazas que la hacienda encuentra en su entorno, entre las principales oportunidades a aprovecharse se encuentra la demanda creciente de este tipo de producto y el pago inmediato o a corto plazo por parte de las extractoras el mismo que permite al productor contar con un capital de trabajo constante. En cuanto a las amenazas se presentan los cambios climáticos y el alto costo de los fertilizantes.
- Se realizó un análisis de productores destacados en la zona, los cuales tienen prácticas exitosas que pueden servir de modelo para la hacienda, ya que como se había mencionado anteriormente debido a que existe demanda suficiente para el producto no se considera a los demás palmicultores como competencia directa, entre estas prácticas se encuentran el contar con una extractora propia, aplicación de ráquis<sup>31</sup> para el mejoramiento de la calidad del suelo, manejo de costos por economías de escala por contar con altos niveles de producción, formación de equipos de manejo y control sanitario y sistemas de riego.

---

<sup>31</sup> Ráquis: subproducto de segunda de palma aceitera, que después de un tratamiento puede ser utilizado en el cultivo como fuente de potasio.

- Del análisis DOFA efectuado se pudieron obtener las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la hacienda La Villegas, mediante la participación de los propietarios y el administrador.
- Las principales debilidades encontradas son la baja productividad, bajo nivel de conocimiento y control y acceso a financiamiento.
- Las oportunidades radican en el poder de negociación que tiene el palmicultor considerando que existe una alta demanda del producto, el pago prácticamente inmediato por parte de las extractoras, investigaciones e innovaciones técnicas que existen y que se encuentran en desarrollo.
- Entre las fortalezas se destacan que se trata de un cultivo de producción constante a largo plazo, que existen rendimientos de hasta un 40% que hacen atractivo al negocio.
- La principal amenaza para este sector es el cambio climático, ya que influye directamente en los niveles de productividad del cultivo.
- La información obtenida del análisis de las herramientas anteriormente mencionadas sirvieron como base para el diseño de la propuesta estratégica para la hacienda La Villegas, la misma que incluye declaraciones de la misión, visión, valores y objetivos, pues la hacienda no contaba con un direccionamiento estratégico.
- Se realizó el plan operativo para el período 2014 – 2016, con un costo estimado de USD 38.917, los objetivos estratégicos fueron definidos a partir de las distintas áreas funcionales de la empresa, se plantearon estrategias que permitan cumplir con los objetivos planteados y planes de acción, los que contienen un detalle de actividades, indicadores y recursos, que aseguren el desarrollo de lo planificado.

## 5.2 RECOMENDACIONES

- El uso de herramientas estratégicas y gerenciales brindan amplias ventajas competitivas a las organizaciones, ya que permiten alinear los esfuerzos de cada una de las áreas hacia la consecución de objetivos, por lo que se recomienda a los propietarios y a la administración de la misma la aplicación de la propuesta planteada en la presente investigación.
- Es necesario conocer el ambiente interno y externo en donde se desarrolla el negocio, así como los cambios legales, tecnológicos, tributarios, ambientales y demás que se den en esta agroindustria, por lo que debe existir una capacitación adecuada tanto en temas técnicos como administrativos que permitan a la empresa lograr una fácil adaptación, aprovechar las oportunidades que puedan presentarse y reaccionar ante las posibles amenazas del entorno.
- Mediante la estandarización de procesos productivos se pueden determinar actividades y maximizar la productividad del recurso humano, económico, material y tecnológico, logrando así el incremento de utilidades.
- En la implementación de los procesos productivos en observancia a las características técnicas, se requiere de evaluación técnica permanente, para lograr procesos que garanticen la calidad del fruto obtenido en base al buen manejo, el que genera fidelización y preferencias por parte de las extractoras.
- Optimizar el área de siembra considerando los tiempos de inicio de producción de la planta, para que cuando se proceda a dar de baja a una planta, el repuesto de la misma se encuentre iniciando la edad productiva.

- Mantener actualizada y controlada la edad de las plantas y su ubicación para poder optimizar y potencializar la inversión realizada en fertilizaciones y fumigaciones en forma efectiva.
- Los procesos de fertilización a la totalidad de la plantación, deberían ser realizados antes de que una planta inicie sus etapas de mayor producción, para lograr eficiencias productivas reflejadas en ingresos.
- Se recomienda la implementación los resultados positivos que se logren en las áreas de prueba, propuestas en los planes operativos, con la finalidad de obtener el reconocimiento entre los productores del sector, así como mejorar los niveles de productividad y competitividad.
- Se debe monitorear de forma constante el precio de la tonelada métrica de aceite de palma y la situación de productores líderes como Indonesia y Malasia, pues en la presente investigación se evidenció cómo estos países y su situación afectan directamente a la fijación del precio del fruto de palma aceitera.
- Investigar, conocer e implementar prácticas positivas de productores con prácticas exitosas en el sector y de países vecinos como Colombia, que ha logrado incrementar la cantidad de producción con niveles altos de tecnificación.
- El sector de La Concordia ha disminuido sus características climáticas en el transcurso del tiempo en cuanto a sus condiciones para el óptimo desarrollo de las actividades de producción de palma aceitera, por lo que es recomendable evaluar nuevas opciones de terrenos en sectores como Quinindé y Los Ríos, que puedan brindar mayores niveles de

productividad, de modo que se pueda efectuar un plan de migración de la plantación sin afectar a los ingresos que la plantación actual proporciona.

- Se considera beneficioso lograr volúmenes elevados y calidad en la producción de palma aceitera, de tal forma que sea posible aprovechar la demanda existente para la totalidad de productores y que se prevé permanezca con una tendencia creciente debido a innovaciones tecnológicas que procuran la utilización de biocombustibles en lugar del uso de derivados del petróleo.
- Un volumen de producción alto es conveniente para lograr negociaciones con las extractoras, más beneficiosas para el productor como acceder a un precio mayor y ventajas en la adquisición de agroquímicos.
- Promover y liderar reuniones entre productores a fin de difundir las ventajas del cooperativismo, para lo cual es importante un cambio en la cultura de los pequeños palmicultores, que en la encuesta realizada manifestaron un rechazo a la idea de asociarse en un 63%, pero se debe concientizar que esta posibilidad puede beneficiarles en el acceso a mejores precios y mayor representación en cuanto a volumen nacional e internacionalmente.
- Realizar proyecciones con cuadros de producción y flujos de efectivo que se prevé percibir, para lograr que los productores se asocien.
- Una vez aprobada esta propuesta se puede sugerir un fideicomiso para la administración, venta, cobro y pago, el mismo que daría mayor confianza y seguridad al productor asociado.

- Mediante esta asociación, se pueden lograr acuerdos que pueden ser de forma cooperativa o incluyendo a entidades del sector como ANCUPA o FEDAPAL, para analizar otras formas de obtener insumos y agroquímicos a mejores precios, como puede ser importarlos directamente.
- Una opción para contrarrestar una debilidad considerada como importante para el sector es considerar las diferentes opciones de financiamiento existentes en el mercado, ya que existen iniciativas para potencializar el sector, con opciones crediticias más accesibles y flexibles de organizaciones como la Corporación Financiera Nacional y el Banco Nacional Fomento.
- Se recomienda la implementación de herramientas de optimización y control administrativo, así como realizar los mantenimientos de las herramientas y equipos en forma preventiva y rutinaria para disminuir los costos de los mantenimientos por avería.
- Evaluar el costo beneficio de reprocesar y reutilizar los desechos en abono para apoyar a la fertilización y mantenimiento de humedad del cultivo.
- Se recomienda la implementación de los planes operativos propuestos en la presente investigación, así como un control, seguimiento, actualización y ajuste semestral y anual de los mismos para obtener un manejo más eficiente de los recursos de la empresa, lo que se reflejará en mayores niveles de productividad y competitividad.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Aguilar, Ruth, *Metodología de la Investigación Científica*, Loja, Universidad Técnica de Loja, 1996
- Balestrini, Miriam, *Como se elabora el proyecto de investigación*, Caracas, Consultores Asociados, 2006
- Bateman, Thomas, y Scott, Snell, *Administración Una ventaja competitiva*, México, McGraw-Hill, 1999
- Bernal, César, *Metodología de la Investigación*, Bogotá, Prentice Hall, 2010
- De Castro Diéz, Emilio, y otros, *Administración y Dirección*, Madrid, McGraw-Hill, 2001.
- Flor, Gary, *Guía para Elaborar Planes de Negocios*, Quito, Gráficas Paola, 2006
- Fred, David, *Conceptos de Administración Estratégica*, México, Pearson Educación, 2003
- Gallastegi, Eneka y Lanteda, Jon, *Dirección Estratégica de los RRHH*, Madrid, Editorial Pirámide, 2007
- Goodstein, Leonard, Nolan, Timothy y Pfeiffer, William, *Planeación Estratégica Aplicada*, Bogotá, McGraw-Hill, 1998
- Hernández, Roberto, Fernández, Carlos y Pilar, Lucio, *Metodología de la Investigación*, México, McGraw-Hill, 1991

- Kaplan, Robert S. y Norton, David P., *The Balanced Scorecard, Translating Strategy Into Action*, Boston, Harvard Business School Press, 1996
- Koontz, Harold y Weihrich, Heinz, *Administración, Una perspectiva global*, México, McGrawHill, 2004
- Hernández, Roberto y Fernández, Carlos, *Metodología de la Investigación*, México, McGrawHill, 2003
- Kotler Philip, Armstrong Gary, *Fundamentos de Marketing*, México, Pearson Educación, 2003
- Mintzberg, Henry, Quinn James y Voyer John, *El Proceso Estratégico Conceptos, Contextos y Casos*, México, Prentice Hall, 1997
- Porter, Michael, *Estrategia y Ventaja Competitiva*, Barcelona, Ediciones Deusto, 2006
- Porter, Michael, *Ser Competitivo*, Barcelona, Ediciones Deusto, 2008
- Tamayo, Mario, *El Proceso de la Investigación Científica*, México, Limusa Noriega Editores, 1996
- Thompson, Arthur, Strickland, A.J., y otros, *Administración estratégica: teoría y casos*, México, MX: McGraw-Hill, 1999 -2004 -2007

## **CITAS DE INTERNET**

- ✚ Asociación Nacional de Cultivadores de Palma Africana (ANCUPA), en <http://www.ancupa.com>, Ecuador.
- ✚ Centro de Investigación en Palma de Aceite, Cenipalma, en <http://www.cenipalma.org/>, Colombia.
- ✚ Encuesta de superficie y producción agropecuaria continua, ESPAC, en <http://www.inec.gob.ec>, Ecuador, 2011.
- ✚ Federación de Fomento de Exportaciones de Aceite de Palma y sus derivados de origen nacional (FEDAPAL), en <http://www.fedapal.com>, Ecuador.
- ✚ Fondo Latinoamericano de Innovación en Palma de Aceite, FLIPA, en <http://www.flipa.ws/es/>, Colombia, Ecuador y Venezuela.
- ✚ Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, en <http://www.agricultura.gob.ec/>, Ecuador.
- ✚ Sistema de información agrícola del país, en <http://agrytec.com>, Ecuador.

## **ANEXOS**

### **ANEXO No 1.- SIGLAS**

**ANCUPA:** Asociación Nacional de Cultivadores de Palma Africana

**ANIAME:** Asociación Nacional de Industriales de Aceites y Mantecas Comestibles

**BNF:** Banco Nacional Fomento

**CFN:** Corporación Financiera Nacional

**CIPAL:** Centro de Investigación en Palma Aceitera

**ESPAC:** Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua

**FEDAPAL:** El Fondo de Promoción de Exportaciones de Aceite Crudo de Palma y sus Derivados de Origen Nacional.

**FEDEAGRO:** Confederación Nacional de Asociaciones de Productores Agropecuarios

**FLIPA:** Fondo Latinoamericano de Innovación en Palma de Aceite

**INEC:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

**MAGAP:** Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca.

**MRL:** Ministerio de Relaciones Laborales

**SRI:** Servicio de Rentas Internas

**ANEXO No 2.- LISTADO DE INFORMANTES CLAVE**

CONTACTO	INSTITUCION	CARGO	CORREO ELECTRONICO	TELEFON
Ing. Roberto Burgos	CIPAL - ANCUPA	Director de Transferencia de Tecnología	rburgos@ancupa.com	+593 9 9631992
Rommel Vargas	FEDAPAL	Director Técnico	rvargas@fedapal.com	+593 2 3823824
Ing. Sergio Samaniego	ESPECIALISTA EN CULTIVO DE PALMA AFRICANA	Administrador Hacienda La Villegas	sergio_s75z@yahoo.es	+593 9 4960189

### ANEXO No 3.- LISTADO DE EMPRESAS ENCUESTADAS

No	NOMBRE	NOMBRE FINCA	CANTIDAD HA.	EDAD CULTIVO	Rango
1	Celeste Eras	Atos	50	10	0 a 50 ha.
2	José Troncoso	Palmera del Sol 1	50	5	0 a 50 ha.
3	Oswaldo Mosquera	Sosoranga	50	15	0 a 50 ha.
4	Fausto Salinas	La Esmeraldita 1	23	5	0 a 50 ha.
5	Hernan Romero	Romero	40	16	0 a 50 ha.
6	Jaime Guevara	San Daniel	25	20	0 a 50 ha.
7	Verónica Cevallos	Cevallos Terán	14	10	0 a 50 ha.
8	Jose Ricardo Ocampo	San Felipe	25	5	0 a 50 ha.
9	Fernando Sánchez	Maria Fernanda	25	20	0 a 50 ha.
10	Jose Luis Mosquera	N/A	25	20	0 a 50 ha.
11	Francisco Mancero	Mampoz	15	15	0 a 50 ha.
12	Francisco Zurita	Zurita Noroña	25	15	0 a 50 ha.
13	Jose Luis Ledesma	Refugio	40	25	0 a 50 ha.
14	Roberto Ledesma	Los angeles	45	25	0 a 50 ha.
15	Zoila Pacheco	Magali	25	15	0 a 50 ha.
16	Ramiro Munos	Ramirito	50	6	0 a 50 ha.
17	Jose Muñóz	San Jose	50	10	0 a 50 ha.
18	Daniel Leon	Las Leonas	50	15	0 a 50 ha.
19	Juver Casanova	S/N	50	20	0 a 50 ha.
20	Ana maria andrade	Agromache	50	20	0 a 50 ha.
21	Paul Rubio	San Guido 2	50	25	0 a 50 ha.
22	Jacinto Santos	Punta Brava 1	15	10	0 a 50 ha.
23	Cristobal Rivera	La consentida	50	8	0 a 50 ha.
24	Octavio Gandara	Gandara	200	15	51 a 200 ha.
25	Amado Sánchez	Sánchez Loreto	50	15	0 a 50 ha.
26	Orlando Reyes	Francisca	25	5	0 a 50 ha.
27	Marcelo Romero	Meche	15	3	0 a 50 ha.
28	Franklin Palacios	El Palacio	240	15	201 ha. en adelante
29	Sergio Samaniego Luzuriaga	Elvia Antonieta	200	15	51 a 200 ha.
30	Jairo Granados	Los Granados	200	15	51 a 200 ha.
31	Estalin Vivanco	Vivanco Nariño	50	10	0 a 50 ha.
32	Jorge Ludeña	Don Jorge	10	15	0 a 50 ha.
33	Luis Oña	Tres Hermanos	50	18	0 a 50 ha.
34	Guido Alcivar	El Nene	25	8	0 a 50 ha.
35	Matilde Samaniego	Argentina	15	1	0 a 50 ha.
36	Guido Rubio	San Guido 1	50	15	0 a 50 ha.
37	Alejandra Peñaherrera	La Escondida	450	4	201 ha. en adelante
38	Maria Gabriela Ocampo	Atos	50	5	0 a 50 ha.
39	Gustavo Lopez	San Felipe	50	30	0 a 50 ha.
40	Jose Covena	San José	25	10	0 a 50 ha.
41	Guillermo Saens	S/N	40	15	0 a 50 ha.
42	Salvador Samaniego	La fortuna	30	7	0 a 50 ha.
43	Tereza Samaniego	Isac	20	8	0 a 50 ha.
44	Romulo Troncozo	Del Sol	50	5	0 a 50 ha.
45	Jaime Rodriguez	Susanita	50	20	0 a 50 ha.
46	Elvia Zambrano	Punta Brava	50	15	0 a 50 ha.
47	Esteban Andrade	Esteban	50	9	0 a 50 ha.
48	Jerson Salinas	Jerson Fernando	50	10	0 a 50 ha.
49	Clemencia Gordon	La Clemencia	50	20	0 a 50 ha.
50	Darwin Vera	Darwin	50	10	0 a 50 ha.
51	German Morelo	Anaí	40	10	0 a 50 ha.
52	Wilfrido Zambrano	N/A	40	5	0 a 50 ha.
53	Tania Moreira	Saraf	25	10	0 a 50 ha.
54	Marcela Gordón	La Marcelita	20	10	0 a 50 ha.
55	Antonieta Samaniego	Franchesca	30	4	0 a 50 ha.
56	Enrique Ordoñez	Matamba	50	5	0 a 50 ha.
57	Patricio Chiriboga	N/A	200	15	51 a 200 ha.
58	Luis Tirado	La Esmeraldita	50	15	0 a 50 ha.
59	Vicente Mendieta	S/N	50	4	0 a 50 ha.
60	Santiago Lopez	Ia Paz	50	16	0 a 50 ha.
61	Enrique Ledesma	Mal Paso	50	15	0 a 50 ha.
62	Leonel Ledesma	La Colina	200	20	51 a 200 ha.
63	Oswaldo Campo	Campusano	50	10	0 a 50 ha.
64	Mariana Nacaya	Marianita	50	20	0 a 50 ha.
65	Sergio Samaniego Zambrano	Sevsa	50	18	0 a 50 ha.
66	Lorena Mendieta	Mendieta	50	12	0 a 50 ha.
67	Víctor Tirado	N/A	200	15	51 a 200 ha.

#### ANEXO No 4.- FORMATO GRUPO FOCAL

Soy Gabriela Trujillo estudiante de la UASB, gracias por su participación en esta discusión que tiene la finalidad de obtener información que permitirá realizar un análisis y proponer estrategias competitivas para el sector productor de palma africana de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, cantón La Concordia caso" La Villegas".

La información que provean será muy importante para la investigación en curso.

Fecha:

Lugar:

Nombre del moderador:

Participantes:

1. ¿La plantación está considerada como pequeña, mediana o grande?
2. ¿Cuántas hectáreas productivas tiene actualmente?
3. ¿Qué edad tienen las plantas de palma aceitera?
4. Indique cuántos trabajadores y empleados tiene la empresa
5. ¿El volumen de producción es constante?
6. ¿Cuáles extractoras adquieren su producción?
7. ¿Tiene cupo establecido con alguna extractora?
8. ¿El pago por su producción en promedio por año está:  
Por encima del precio oficial   
En el promedio   
Por debajo del precio oficial   
¿Por qué?
9. ¿En cuánto tiempo pagan las extractoras por la producción vendida?
10. ¿En qué tiempo se realiza la entrega del producto?
11. ¿La transportación del producto es propia o contratada?
12. ¿Qué tiempo demora en volver a producir un fruto apto para la cosecha?

13. ¿Qué etapa del cultivo requiere mayor inversión?
14. ¿Enumere cuáles serían las consecuencias si la extractora establece políticas de pago a 30 días?
15. ¿Conoce los productores que constituyen la competencia directa?
16. ¿Cuáles son los aspectos que lo diferencian de la competencia?
17. ¿En qué aspectos considera que la competencia lo supera?
18. ¿Los costos de la empresa son competitivos?
19. ¿Se ha implementado direccionamiento estratégico anteriormente en la empresa?

SI  ¿Cuáles? -----

NO  ¿Por qué? -----

20. ¿Qué beneficios ha obtenido de la aplicación de direccionamiento estratégico?

21. ¿Qué hace interesante invertir en este sector?

22. ¿Los cambios del factor climático han afectado la producción?

SI  ¿Cuáles?

23. La calidad de la fruta ecuatoriana con relación a las demás provincias es:

Buena

Normal

Deficiente

¿Por qué?

## ANEXO No 5.- ENTREVISTA ANCUPA

**NOMBRE DEL ENTREVISTADO:** Ing. Roberto Burgos

**CARGO:** Director de Transferencia Tecnológica

### 1. ¿Cuál es la finalidad de esta organización?

La Asociación Nacional de Cultivadores de Palma Aceitera es el gremio que nace con la misión de representar y servir a los palmicultores ecuatorianos, impulsando su desarrollo económico y social con responsabilidad ambiental. Trabaja y tiene presencia en las 5 zonas palmeras: Quinindé, La Concordia, Quevedo, San Lorenzo y el Oriente. La gestión de la asociación se enfoca principalmente en brindar servicios de:

• Representación gremial	• Transferencia de tecnología
• Investigación	• Asistencia técnica
• Capacitación	• Producción de bioproductos
• Laboratorio microbiológico	• Servicios ambientales
• Información meteorológica	• Publicaciones y biblioteca

### 2. ¿Cuál es la importancia del cultivo y procesamiento de palma africana?

Es la oleaginosa que produce mayor cantidad de aceite por hectárea, en 10 años pasó del 14 al 34% del aceite consumido en el mundo.

Una de las ventajas de este tipo de cultivo es que no existen intermediarios del palmicultor con la agroindustria y la agroindustria a la industria, lo que lo hace interesante no solo por el aspecto del negocio sino en el aspecto social, según el último censo de ANCUPA, realizado por el MAGAP en el 2005, el 87% de palmicultores constituyen pequeños, tiene un impacto social muy fuerte, genera 70.000 empleos directos y 96.000 indirectos.

Desde 1999 se exporta aceite y en el 2013 ha llegado a 250.000 toneladas de aceite. Adicionalmente es importante recalcar que es un cultivo que ha demostrado ser rentable y creciente a través del tiempo.

### **3. ¿Cuál es la principal problemática del sector actualmente?**

Años atrás existían problemas ambientales, pero con el mejoramiento de la tecnología se orienta a no causar ningún impacto.

La principal problemática actual constituye uno de carácter sanitario muy fuerte, la pudrición del cogollo, actualmente ha devastado cientos de hectáreas poniendo en riesgo el ingreso de los palmicultores.

Por otra parte, aunque existe un gran beneficio social, la mayor parte de palmicultores no son profesionales del área, por lo que toca ser muy eficiente para poder transmitirle conocimientos. Algo que limita el desarrollo del sector es la dificultad a acceso de líneas de crédito. En el proceso de cultivo también se ha presentado un cambio climático el cual puede disminuir la productividad.

### **4. ¿Cuáles son las innovaciones tecnológicas más importantes que existen para el desarrollo de este sector?**

A nivel agrícola se ha desarrollado la utilización de software, eficiencia, mecanización y buscando tecnología limpia.

Mecanización en el proceso de producción, por ejemplo, en lugar de machete ahora se utilizan motoguadañas que triplican el rendimiento de las personas, cambiar de un mular a un búfalo también puede representarles beneficios como duplicar la eficiencia de su producción.

Por lo general la mecanización es más fácil de implementar en las grandes empresas, sin embargo, este tipo de mejoras pueden ser aplicadas por los pequeños productores y representarles una ventaja.

Dentro de ANCUPA, existe el centro de investigación CIPAL, en el cual se están utilizando bioproductos para disminuir la cantidad o sustituir el uso de químicos, es un proceso largo pero se está trabajando actualmente en ello.

Otro beneficio que tienen los asociados es el recibir semanalmente las variaciones en los precios internacionales del aceite, mediante un mensaje de texto.

## **5. ¿Qué factores que inciden directamente en la producción y rentabilidad del negocio?**

Falta de inversión, condiciones climáticas, falta de fertilizantes, calidad de fruta falta de un manejo contable y administrativo ordenado, por lo que muchas veces no conocen su flujo de dinero, gastos, ni los ingresos que obtiene.

Existe mucha demanda para el producto, por lo que el palmicultor no tiene riesgos de quedarse con la producción, siempre existe y se monitorea que el palmicultor no se vaya a quedar con su producto.

El volumen de producción es determinante para que un palmicultor pueda obtener mejores condiciones de negociación y venta de la fruta con las extractoras.

## **6. ¿Cuáles son los países líderes en la producción de palma aceitera?**

Los países líderes son Malasia e Indonesia entre esos dos países poseen aproximadamente 8'000.000 de hectáreas, en Ecuador tenemos alrededor de 300.000 hectáreas. En Latinoamérica existen otros países importantes como Guatemala, Colombia, Brasil y Perú.

**7. ¿Cómo considera a los productores dedicados a su misma actividad?**

Se los considera como competidores, por ejemplo, Perú que antes era un mercado fuerte y estratégico, ahora es un productor.

Colombia también es excedentaria, tiene mayor productividad y compite por vender a Venezuela, por relaciones bilaterales y de ubicación.

Centroamérica ahora también es excedentario y por cuestión de transporte puede vender con mayor facilidad a México.

Brasil espera producir 1'000.000 de hectáreas, pero una ventaja es que Brasil se prevé que consuma su producción.

**8. ¿Qué provincia del país considera la más adecuada para este tipo de cultivo?**

Esmeraldas, porque hay más luz y mejor precipitación, en segundo lugar se encuentran Los Ríos, específicamente en Quevedo que tiene más luz, suelos de mejor calidad y se puede compensar con riego si existiera falta de humedad, una desventaja es que el cambio climático ha afectado al sector de La Concordia, ya que técnicamente la palma requiere 1800 horas luz, 150 mm de lluvia, hoy en La Concordia hay más precipitación, pero distribuida en menos meses, y actualmente en La Concordia hay solamente 800 horas luz.

**9. ¿De qué manera se puede difundir el direccionamiento estratégico en los medianos y pequeños productores?**

A nivel gremial se incentiva el buen manejo de este tipo de cultivo y su producción, para esto se ha estratificado al palmero para poder llegar de mejor forma, por ejemplo, para los más pequeños se han creado comics, que le hacen más fácil el aprendizaje, para los medianos asesorías técnicas, talleres, visitas técnicas, días de campo y para los grandes seminarios especializados en el tema, muchas veces con participación de expertos internacionales.

El objetivo es concientizar al palmicultor que se necesita ser más eficiente en la producción y para minimizar costos y maximizar su rentabilidad, para no depender de precios.

**10. ¿Qué parte del proceso de producción del fruto de palma es el más crítico?**

La inversión es alta, hay que esperar años para recuperar su inversión y el proceso de campo es crítico por el cuidado que hay que tener en el mismo, ya que de este depende la calidad del producto.

**11. ¿Considera que la infraestructura vial, energética, telefónica, alcantarillado, agua, internet y demás son adecuados en el sector de La Concordia?**

Es aceptable hasta ciertos sitios, desde hace 4 años aproximadamente se mejoraron los accesos viales y también ha existido desarrollo por apoyo comunitario, aunque aún deben mejorarse.

**12. ¿En qué aspectos las políticas de Estado apoyan al crecimiento y sostenibilidad del sector?**

No hay todo el soporte que debería existir al sector, existen otro tipo de cultivos que han recibido apoyo, pero al sector por considerarlo autosustentable no se le ha dado la prioridad debida y no se considera que el 87% pertenece a pequeños agricultores.

Por otro lado, existe la certificación internacional RSPO, mesa redonda de palma aceitera, que ANCUPA se encuentra liderando, pero para su implementación es indispensable el

apoyo estatal, ya que se requiere que esta certificación sea de carácter general, exigiendo la aplicación de normas y procesos ambientales, sociales y tributarios para que la gente comience a empoderarse y a entender el beneficio de estas prácticas.

Adicionalmente el gobierno ha establecido una normativa y se exige una regulación ambiental a los palmicultores que poseen de 0 a 50 hectáreas, deben tener una ficha ambiental, de 50 a 100 hectáreas una declaratoria ambiental y más de 100 hectáreas deben realizar un estudio de impacto ambiental.

Estas normativas implican muchas veces un incremento en los costos, pero representan beneficios a largo plazo para el palmicultor, pues involucra temas como equipos de seguridad para proteger al trabajador, no ensuciar fuentes de agua, menor utilización de químicos y manejo de los mismos, para a futuro poder obtener mejoras en su calidad de vida.

También se requiere apoyo para elaborar un nuevo Censo Palmero, ya que el último fue realizado en el año 2005.

### **13. ¿Tiene potencial de crecimiento el sector productor de palma aceitera en el Ecuador?**

En superficie no existe mayor cantidad en La Concordia, pero se debe mejorar la productividad, a nivel país se prevé tener un crecimiento en los próximos años, en áreas nuevas para crecer como el Oriente.

**ANEXO No 6.- ENCUESTA PALMICULTORES SECTOR LA CONCORDIA**

**Nombre:**

.....  
 .....

**Empresa donde labora:**

.....  
 .....

1. ¿Cuál es el rango de hectáreas sembradas de plantación de palma aceitera?

0 a 50 ha.	<input type="checkbox"/>
51 a 200 ha.	<input type="checkbox"/>
201 ha. en adelante	<input type="checkbox"/>

2. ¿Cuál es la edad de la plantación de palma aceitera?

0 a 5 años	<input type="checkbox"/>	Cantidad Ha.
5 a 10 años	<input type="checkbox"/>	_____
10 a 15 años	<input type="checkbox"/>	_____
15 a 20 años	<input type="checkbox"/>	_____
20 a 25 años	<input type="checkbox"/>	_____
Mayor a 25 años	<input type="checkbox"/>	_____

3. ¿Cuál fue el promedio de producción de fruto de palma aceitera en los últimos años?

	Ta/ha.
2013	.....
2012	.....
2011	.....

4. Indique los siguientes factores que influyen en el nivel de producción. Siendo 1 el más importante y 3 el menos importante.

Semilla	<input type="checkbox"/>
Fertilización	<input type="checkbox"/>
Condiciones climáticas	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>

¿Indique cuáles? \_\_\_\_\_

5. Enumere los distribuidores de agroquímicos con los que trabaja

-----  
 -----

6. ¿A qué extractora/s entrega su producción?

-----  
7. Ordene según su importancia las siguientes habilidades competitivas, siendo 1 la más importante y 5 la menos importante.

Costos bajos   
Productividad   
Calidad de la fruta   
Prácticas agrícolas   
Prácticas administrativas

8. Señale con una X las herramientas administrativas y gerenciales que ha aplicado en su negocio

Planificación de actividades agrícolas   
Nomina   
Registro de datos de producción   
Registros de información contable y financiera   
Análisis costo – beneficio

9. ¿Cuál ha sido el efecto de las estrategias aplicadas en el volumen de ventas?

-----  
-----

10. ¿Estaría dispuesto a asociarse para el crecimiento de su negocio? SI  NO   
¿Por qué?

-----

11. ¿Qué financiamiento ha utilizado para expandir el negocio?

Banca estatal  Banca privada  Accionistas  Otros

¿Cuáles y por qué?

-----

12. Las condiciones para la producción de palma aceitera en el sector donde se encuentra la plantación son:

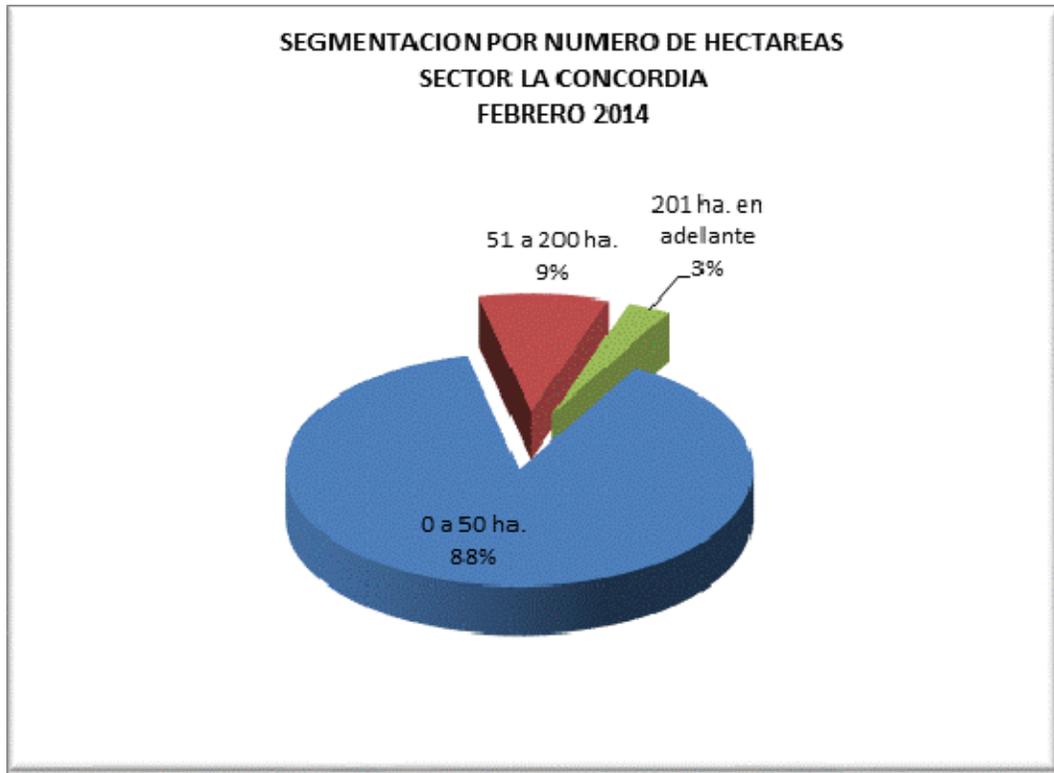
Adecuadas  Medias  Adversas

¿Por qué?

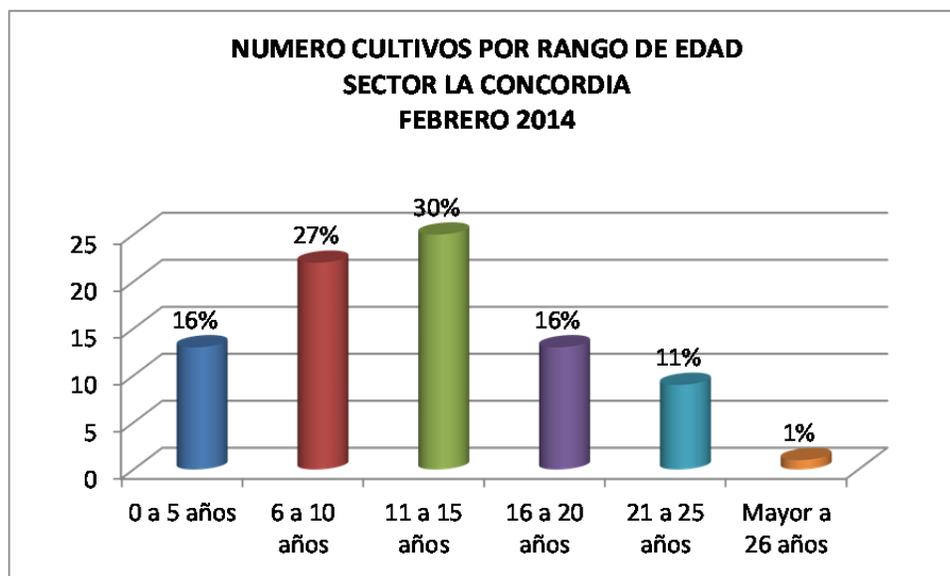
-----

## ANEXO No 6.1.- RESULTADOS ENCUESTA PALMICULTORES SECTOR LA CONCORDIA

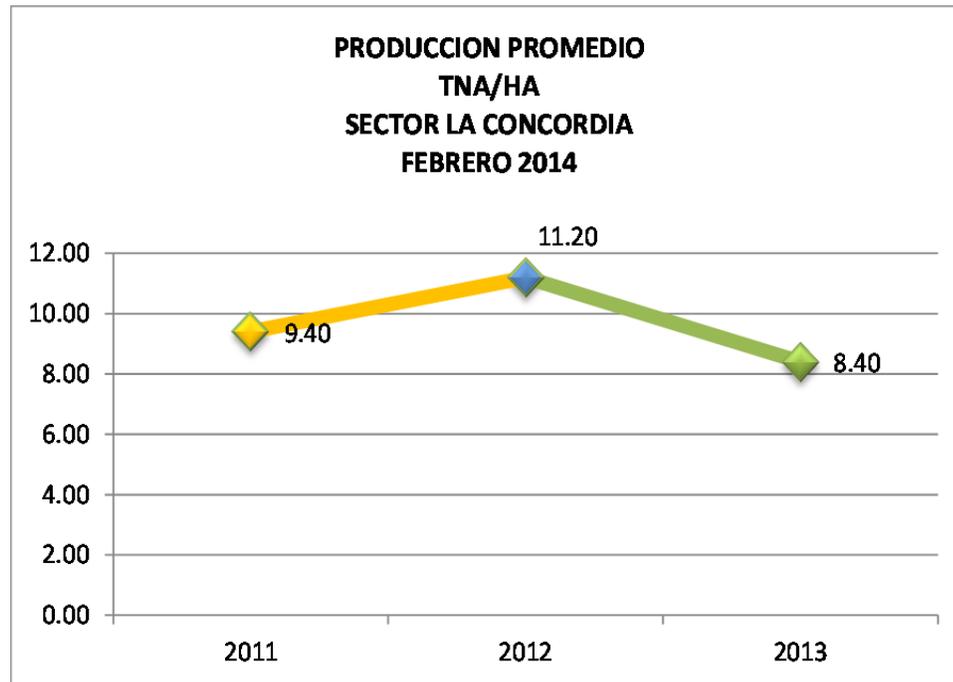
1. ¿Cuál es el rango de hectáreas sembradas de plantación de palma aceitera?



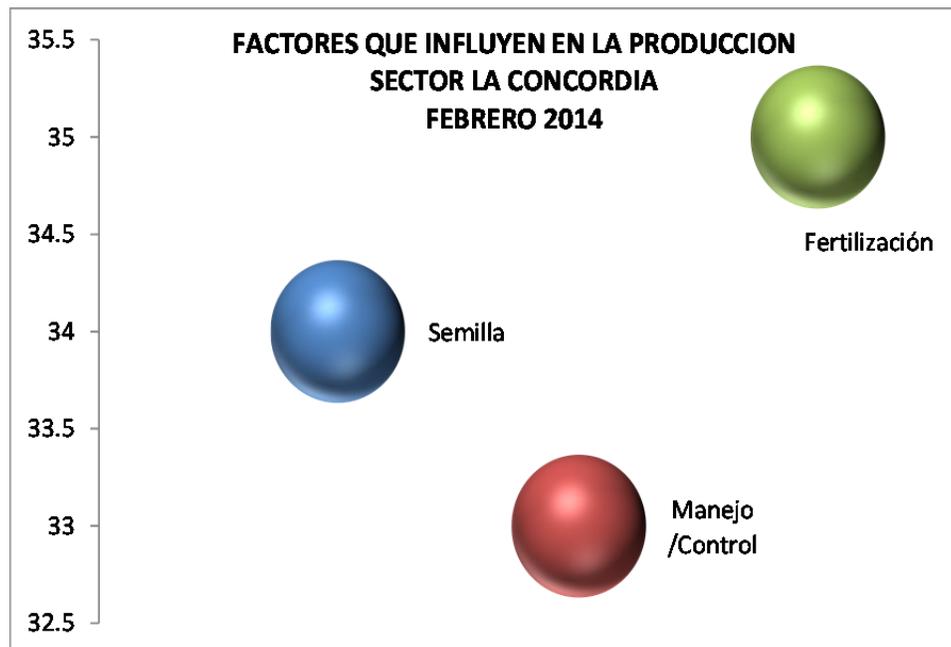
2. ¿Cuál es la edad de la plantación de palma aceitera?



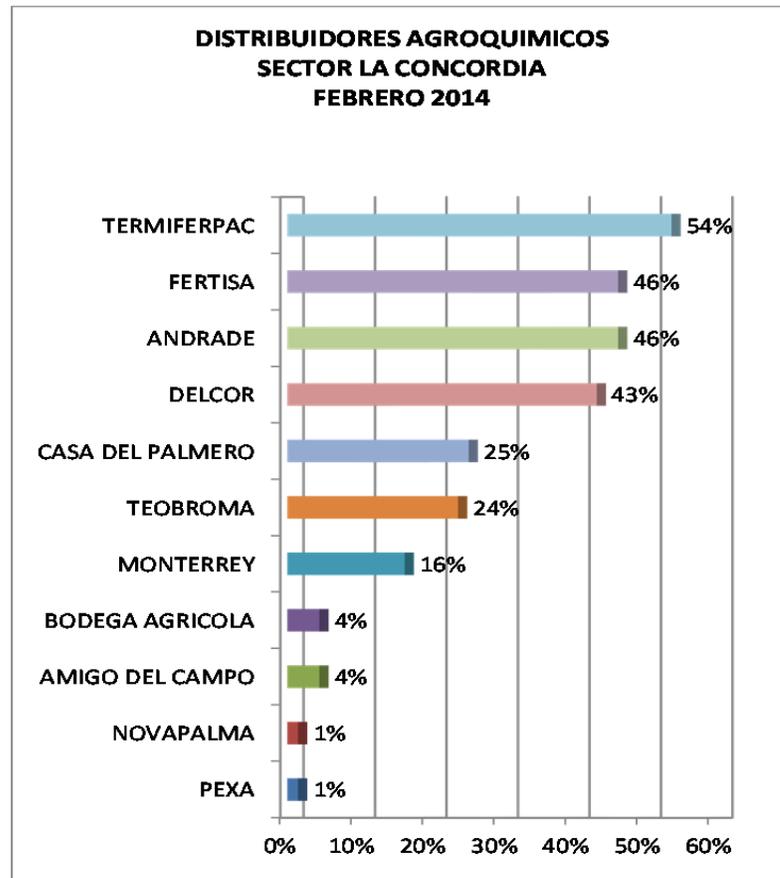
3. ¿Cuál fue el promedio de producción de fruto de palma aceitera en los últimos años?



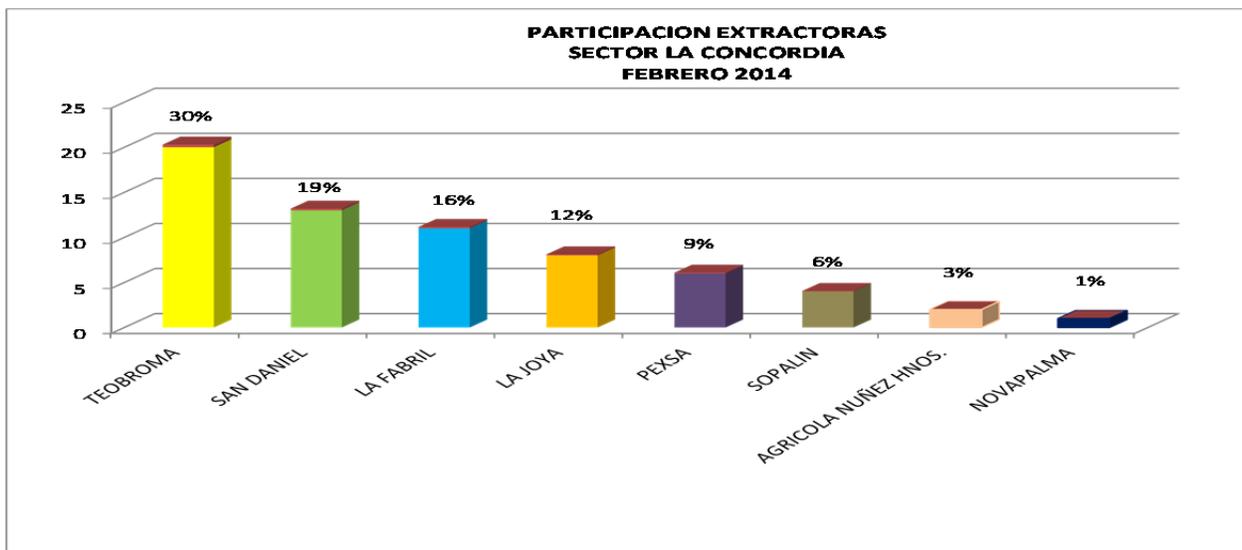
4. Indique los siguientes factores que influyen en el nivel de producción. Siendo 1 el más importante y 3 el menos importante.



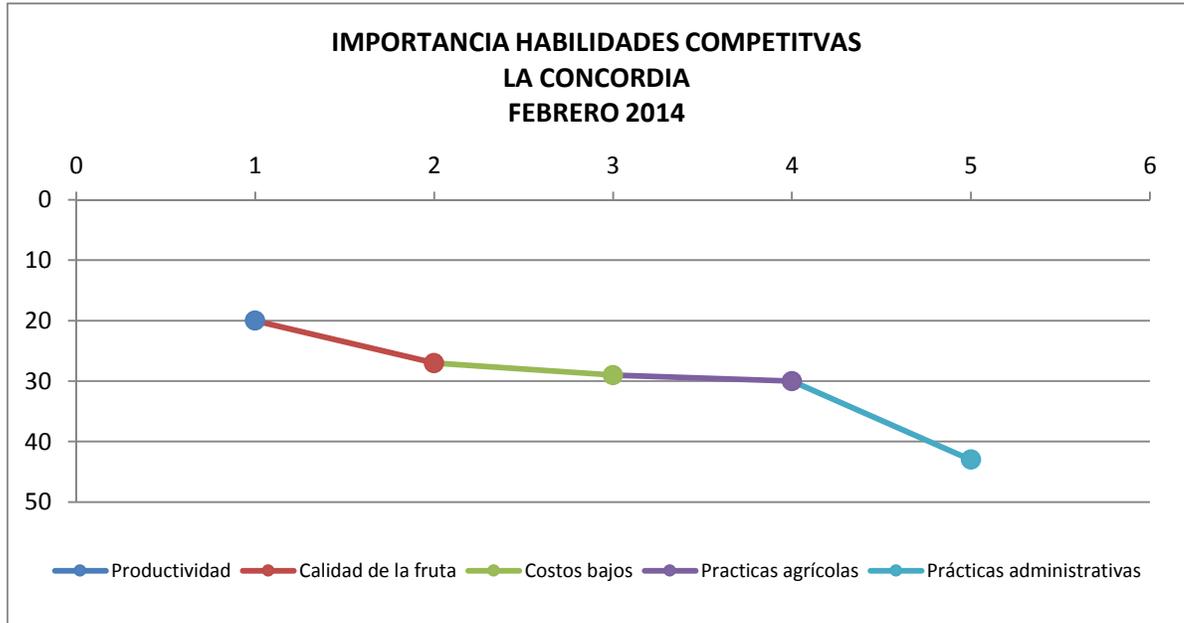
5. Enumere los distribuidores de agroquímicos con los que trabaja:



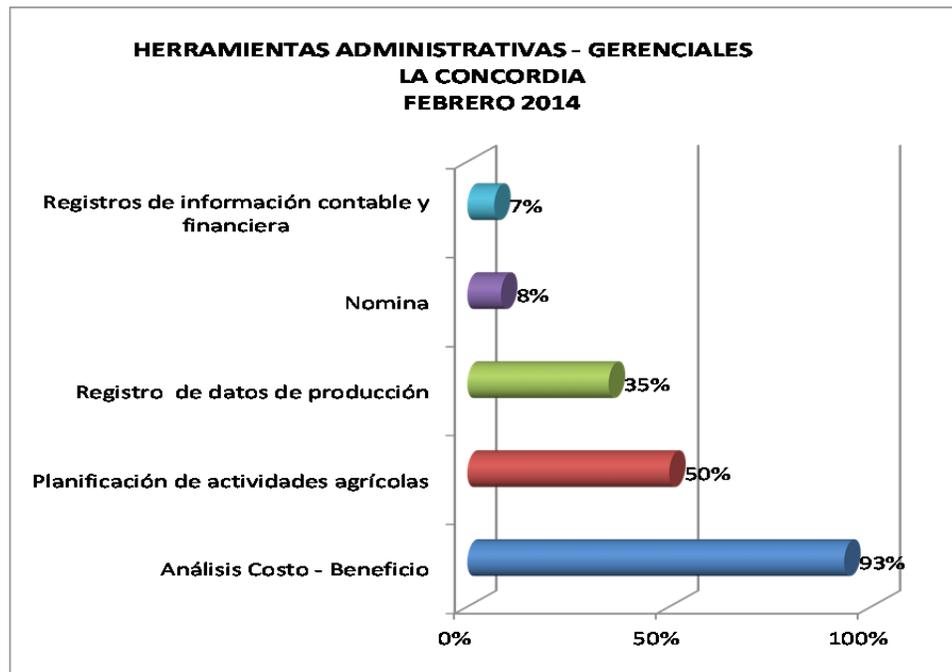
6. ¿A qué extractora/s entrega su producción?



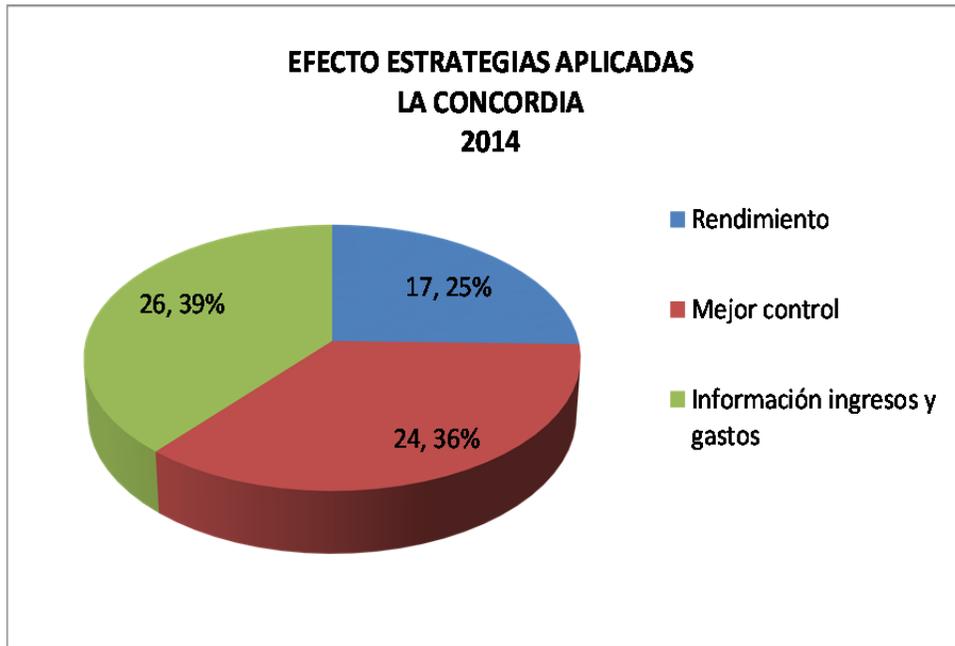
7. Ordene según su importancia las siguientes habilidades competitivas, siendo 1 la más importante y 5 la menos importante.



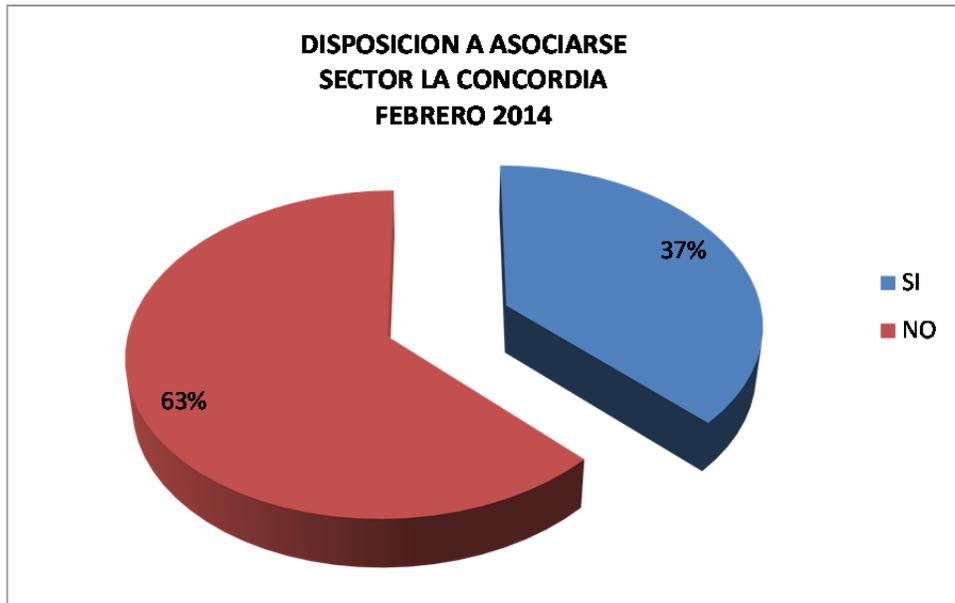
8. Señale con una X las herramientas administrativas y gerenciales que ha aplicado en su negocio



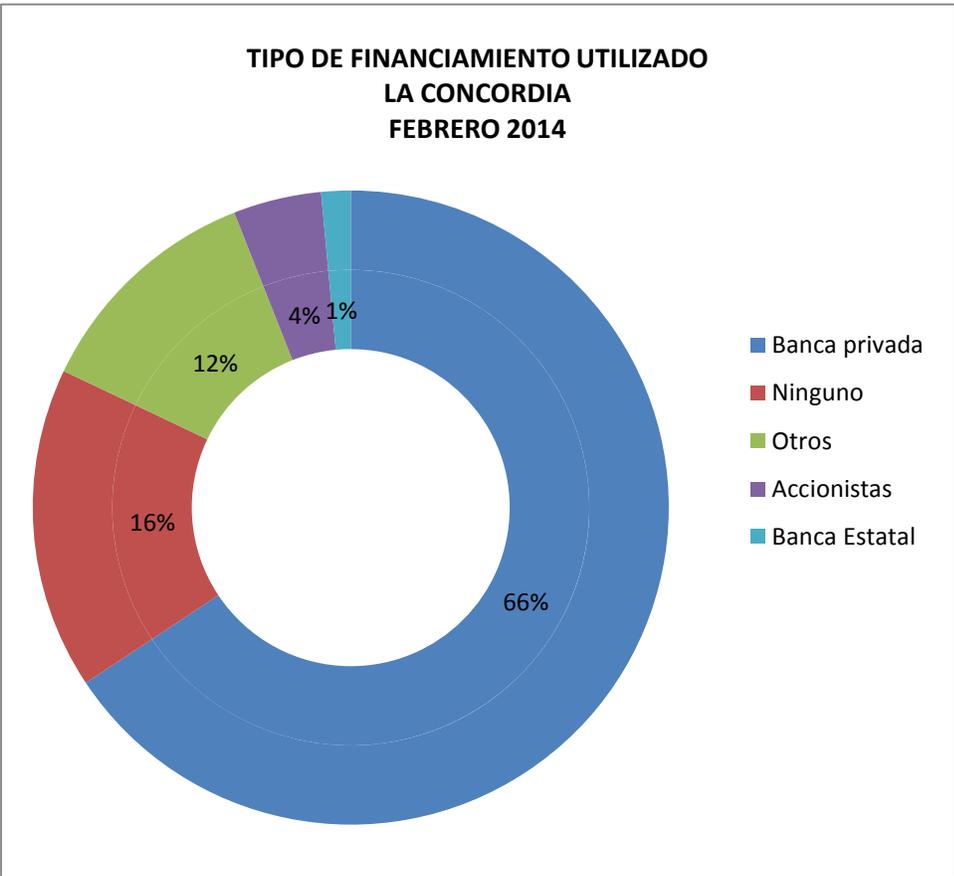
9. ¿Cuál ha sido el efecto de las estrategias aplicadas en el volumen de ventas?



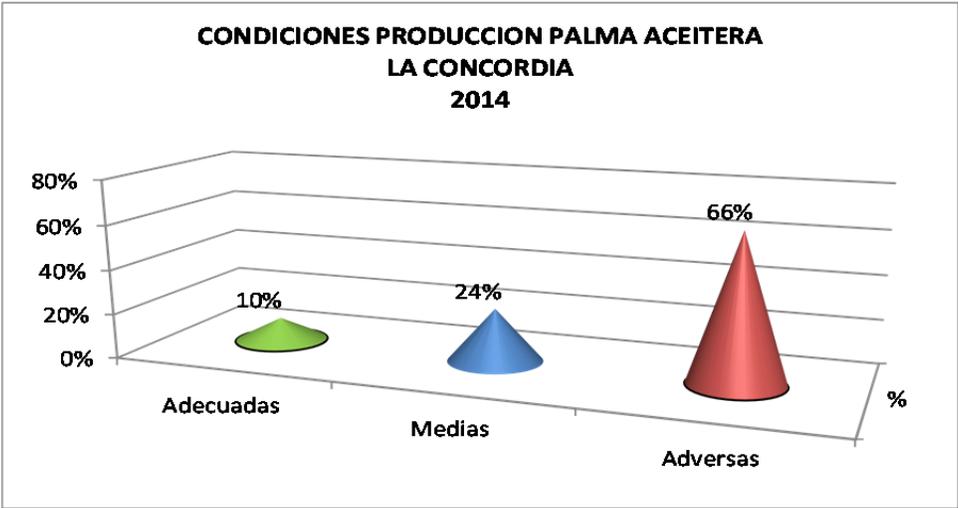
10. ¿Estaría dispuesto a asociarse para el crecimiento de su negocio?



11. ¿Qué financiamiento ha utilizado para expandir el negocio?



12. Las condiciones para la producción de palma aceitera en el sector donde se encuentra la plantación son:



## **ANEXO No 7.- ENTREVISTA FEDAPAL**

**NOMBRE DEL ENTREVISTADO:** Ing. Rommel Vargas

**CARGO:** Director Técnico

### **1. ¿Cuál es la finalidad de esta organización?**

Es una organización gremial dedicada inicialmente a la exportación de los excedentes de aceite de palma, ya que el Ecuador es un país excedentario en la producción de aceite de palma, hasta el año 2005 - 2006 fue el único actor que apoyaba al sector con este proceso, posteriormente intervinieron otros actores del sector como son los productores y otros responsables de la comercialización del producto. Actualmente esta organización es una fuente de información actualizada del sector, innovaciones tecnológicas y su desarrollo.

### **2. ¿Cuál es la importancia del cultivo y procesamiento de palma africana?**

La palma en el Ecuador llegó en los años 50 y es un importante generador de riqueza, es una fuente de trabajo, en el país existen aproximadamente 7.000 palmicultores de los cuales el 88% constituyen pequeños productores, es decir, que poseen de 0 a 50 ha., por lo cual se considera un cultivo netamente social. También existen grandes productores los cuales poseen aproximadamente el 20% de superficie.

Por otro lado se generan 70.000 fuentes de trabajo directo y una cifra similar en indirectas, la producción del año 2013 fueron 550.000 tn. y más de la mitad se exportaron, por lo que se generan importantes divisas para el país.

### **3. ¿Cuál es la principal problemática del sector actualmente?**

Existen problemas sanitarios, el principal es la pudrición de cogollo, para superarlo se requiere un mayor apoyo del Estado Ecuatoriano.

**4. ¿Qué factores que inciden directamente en la producción y rentabilidad del negocio?**

El Ecuador tiene las cualidades agroclimáticas, suelo, luz y humedad adecuadas para generar una producción que sea rentable y atractiva para el sector.

**5. ¿Cuáles son los países líderes en la producción de palma aceitera?**

A nivel Mundial son Indonesia y Malasia, a nivel Latinoamérica el principal productor es Colombia.

**6. ¿Cómo considera a los productores dedicados a su misma actividad?**

Se considera a Colombia un aliado estratégico que aporta al crecimiento mediante su experiencia al crecimiento del sector en Latinoamérica.

**7. ¿Qué provincia del país considera la más adecuada para este tipo de cultivo?**

Esmeraldas, en Quinindé por las condiciones climáticas y la calidad del suelo.

**8. ¿Se aplica actualmente direccionamiento estratégico en el sector para mejorar su productividad y competitividad?**

En las empresas grandes sí, pero es necesario concientizar y capacitar para llegar al mediano y pequeño productor.

**9. ¿Qué parte del proceso de producción del fruto de palma es el más crítico?**

El trabajo de campo desde la preparación de suelo, siembra y cuidado de la planta.

**10. ¿En qué aspectos las políticas de Estado apoyan al crecimiento y sostenibilidad del sector?**

A nivel estatal no se ha recibido apoyo específico para el sector, es necesario que se brinden mayores facilidades crediticias y apoyo para combatir plagas como se ha dado a otros sectores.

**11. ¿Tiene potencial de crecimiento el sector productor de palma aceitera en el Ecuador?**

Efectivamente desde el año de 1993 al 2014 la producción del país se ha incrementado en un 68%, adicionalmente se observan gestiones que pueden llevar al país a crecer internacionalmente como en la Unión Europea, lo cual sería favorable para el desarrollo del sector.

## **ANEXO No 8.- ENTREVISTA ING. SERGIO SAMANIEGO – ESPECIALISTA PALMA ACEITERA**

### **1. ¿Cuál es el proceso de producción de la palma aceitera?**

Se inicia con la primera fase en la que se debe preparar el suelo con la finalidad de obtener el PH adecuado de 5.5 a 6.5.

Posteriormente se encuentra la segunda fase donde se debe seleccionar la semilla, la siembra, cuidado del cultivo y cosecha.

La producción de una palma aceitera inicia aproximadamente a los dos años y medio en pequeñas cantidades con un racimo de peso estimado de 3.5 kg., a los 5 años alcanzará pesos superiores a 7 kg. y hasta 22 kg. antes de los 25 años.

Luego viene la tercera fase, el proceso de cultivo que es aconsejable se realice máximo cada 15 días y traslado del fruto el que es importante se realice hasta 24 horas después de la cosecha para que el fruto no pierda sus características y calidad.

Cuando una palma sobrepasa los 25 años es indispensable realizar una renovación de la plantación considerando que puede llegar a medir más de 30 mts. de altura lo que dificulta la cosecha y la hace más costosa.

### **2. ¿Qué variedad de planta considera es más adecuada para la producción de palma aceitera?**

La mejor planta de aceite es la Deli x la Me, Costa Rica, la extractora evalúa esto porque da una mejor calidad de aceite.

**3. ¿Cuáles son los principales productos obtenidos de la palma aceitera?**

El aceite de palma y el aceite de palmiste el cual es más costoso debido a la utilidad cosmética del mismo.

**4. ¿Cuál es el porcentaje de rentabilidad promedio que se obtiene en este sector?**

La rentabilidad promedio del sector es del 35 al 40%.

**5. ¿Qué importancia tienen los agroquímicos y fertilizantes en el cultivo de palma aceitera?**

La palma aceitera utiliza menos agroquímicos como fertilizantes y plaguicidas que otras oleaginosas. A pesar de esto el uso de fertilizantes constituye un valor económico importante, el mismo que debe ser controlado y aplicado a lo largo de la vida útil de la planta desde los 4 a 30 años, llegando a representar hasta un 50% de los costos de producción, los resultados serán visibles después de dos años de su aplicación y los resultados esperados son mayor resistencia a plagas y enfermedades.

## ANEXO No 9.- PLANES DE IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA														
<b>O1: Incrementar el volumen de ventas en un 5% anual.</b>														
E1: Disminuir el tiempo entre cosecha y entrega de 72 a 30 horas para evitar pérdida de producto por deshidratación.														
Indicadores de gestión: Niveles de producción por edad/ Nivel de producción óptimo														
N°	Actividad	Área Responsable	Período 2014 - 2016								Recursos			
			0.3	0.1	0.2	0.3	0.4	0.1	0.2	0.3	0.4	Humanos	Materiales	Financieros
1	Realizar planificación de cosecha en base a edad y rendimiento	Producción										Responsable de producción	Material de oficina	\$ 95
2	Diseño de ruta de recolección	Producción										Responsable de producción		\$ 95
3	Conformar equipos para la cosecha de plantas bajas, medianas y altas	Producción										Equipo de cosecha	Herramientas	\$ 550
4	Ejecutar la ruta del vehículo que traslada la fruta a extractora	Producción										Responsable de producción/Chofer	Vehículo	\$ 160
5	Evaluación y modificación de la ejecución en la planificación del proceso	Gerencial/ Producción										Equipo gerencial		\$ 95
												<b>TOTAL</b>	<b>\$ 995</b>	

IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA														
<b>O1: Incrementar el volumen de ventas en un 5% anual.</b>														
E2: Planificar la renovación de la producción de palma aceitera, en un área distinta cuando la planta alcanza los 15 años, logrando un incremento en el volumen de producción.														
Indicadores de gestión: Volúmen de producción de plantas de hasta 25 años/ volúmen óptimo de plantaciones de esa edad														
N°	Actividad	Área Responsable	Período 2014 - 2016								Recursos			
			0.3	0.1	0.2	0.3	0.4	0.1	0.2	0.3	0.4	Humanos	Materiales	Financieros
1	Realizar ubicación física e inventario de la plantación por edades	Producción										Equipo de inventario	Material de oficina	\$ 900
2	Planificación, ejecución de renovación de plantas mayores a 25 años	Producción										Responsable de producción		\$ 25
3	Preparación de suelo	Producción										Equipo de producción	Maquinaria	\$ 5.320
4	Siembra de semillas	Producción										Equipo de producción	Vehículo	\$ 875
5	Control del crecimiento de la planta	Gerencial/ Producción										Responsable de producción		\$ 25
												<b>TOTAL</b>	<b>\$ 7.145</b>	

## IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

**O1: Incrementar el volumen de ventas en un 5% anual.**

**E3: Rediseñar la distribución de la plantación considerando métodos de cosecha.**

Indicadores de gestión: Número de hectáreas útiles/ Total de hectáreas sembradas

N°	Actividad	Área Responsable	Período 2014 - 2016								Recursos			
			0.3	0.1	0.2	0.3	0.4	0.1	0.2	0.3	0.4	Humanos	Materiales	Financieros
1	Estudio de características del terreno y suelo	Producción										Responsable de producción	Material de oficina	\$ 360
2	Análisis de producción vs superficie sembrada	Producción										Responsable de producción		\$ 25
3	Investigar innovaciones tecnológicas de recolección de fruto	Gerencia/Producción										Responsable de producción		\$ 25
4	Diseñar e implementar accesos a las plantas para la obtención del fruto maximizando el área de sembrado	Producción										Equipo de producción	Maquinaria	\$ 2.886
												<b>TOTAL</b>	<b>\$</b>	<b>3.296</b>

## IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

**O2: Lograr reconocimiento de la calidad del fruto producido en la hacienda La Villegas.**

**E1: Alcanzar una certificación RSPO en la producción.**

Indicadores de gestión: Número de procesos productivos implementados/ Número de procesos que debe tener de acuerdo a certificación

N°	Actividad	Área Responsable	Período 2014 - 2016								Recursos			
			0.3	0.1	0.2	0.3	0.4	0.1	0.2	0.3	0.4	Humanos	Materiales	Financieros
1	Análisis de requerimientos de certificación RSPO	Administración										Asistente Administrativo	Material de oficina	\$ 150
2	Definir e implementar procesos de la cadena productiva	Producción/ Asesor										Responsable de producción	Material de oficina	\$ 2.563
3	Socializar e implementar las actividades de la cadena productiva	Administración										Asistente Administrativo	Material de oficina/ Coffee break	\$ 1.258
4	Control y retroalimentación para mejora continua	Gerencia/ Producción										Gerencia/ Responsable de producción	Material de oficina	\$ 180
												<b>TOTAL</b>	<b>\$</b>	<b>4.151</b>

## IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

### O2: Lograr reconocimiento de la calidad del fruto producido en la hacienda La Villegas.

E2: Implementar áreas de investigación mediante la aplicación de agroquímicos que buscan aumentar el volumen y calidad del producto.

Indicadores de gestión: Número de pruebas realizadas / Total de pruebas planificadas

N°	Actividad	Área Responsable	Período 2014 - 2016								Recursos			
			03	01	02	03	04	01	02	03	04	Humanos	Materiales	Financieros
1	Analizar la composición de los agroquímicos	Producción										Responsable de producción/ Asesor técnico especializado	Área definida para pruebas	
2	Definir área de prueba y aplicar distintos fertilizantes y agroquímicos	Producción										Responsable de producción/ Asesor técnico especializado	Área definida para pruebas	\$ 3.250
3	Evaluar las condiciones físicas y reactivas	Producción										Responsable de producción/ Asesor técnico especializado	Área definida para pruebas	
4	Control y retroalimentación para mejora continua	Gerencia/ Producción										Responsable de producción	Material de oficina	\$ 1.258
													<b>TOTAL</b>	<b>\$ 4.508</b>

## IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

### O3: Alcanzar producciones crecientes en un 5% anual.

E1: Planificar las labores agrícolas y de fertilización, para visualizar los efectos de esta práctica de manera permanente.

Indicadores de gestión: Número de fertilizaciones y fumigaciones ejecutadas/ Total de número de fertilizaciones y fumigaciones planificadas.

N°	Actividad	Área Responsable	Período 2014 - 2016								Recursos			
			03	01	02	03	04	01	02	03	04	Humanos	Materiales	Financieros
1	Inventario por edad de las plantas de palma aceitera	Producción										Equipo de producción		\$ 900
	Realizar un presupuesto anual para este proceso	Financiero										Analista financiero	Material de oficina	\$ 95
3	Evaluación de estado y crecimiento de las palmas	Producción										Responsable de producción	Herramientas	\$ 154
4	Planificar la fertilización por edades de la plantación	Producción										Responsable de producción	Material de oficina	\$ 95
5	Aplicación de fertilizantes y agroquímicos en plantas que lo requieran	Producción										Responsable de producción	Insumos	\$ 2.543
6	Control y retroalimentación para mejora continua	Gerencia/ Producción										Gerencia/ Responsable de producción		\$ 180
													<b>TOTAL</b>	<b>\$ 3.967</b>

## IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

**O3: Alcanzar producciones crecientes en un 5% anual.**

**E2: Evaluar la reubicación de la siembra de palma aceitera, por condiciones climáticas.**

**Indicadores de gestión: Número de fertilizaciones y fumigaciones ejecutadas/ Total de número de fertilizaciones y fumigaciones planificadas.**

N°	Actividad	Área Responsable	Período 2014 - 2016								Recursos			
			03	01	02	03	04	01	02	03	04	Humanos	Materiales	Financieros
1	Realizar un estudio de las alternativas de migración del cultivo	Gerencia/ Producción										Responsable de producción		\$ 95
2	Búsqueda de terrenos óptimos para el cultivo en sector seleccionado	Gerencia/ Producción										Analista administrativo / Gerencia		\$ 150
3	Evaluación del suelo y condiciones climáticas	Producción										Responsable de producción		\$ 1.580
4	Evaluación de costos del giro del negocio	Producción										Responsable de producción	Material de oficina	
5	Elaboración de plan de migración de plantación	Gerencia/ Producción										Gerencia/ Responsable de producción		\$ 180
												<b>TOTAL</b>		<b>\$ 2.005</b>

## IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

**O4: Disminuir los costos de producción en un 10%**

**E1: Planificar la creación de un departamento de análisis y manejo técnico - fitosanitario.**

**Indicadores de gestión: Número de evaluaciones realizadas/ Evaluaciones planificadas**

N°	Actividad	Área Responsable	Período 2014 - 2016								Recursos			
			03	01	02	03	04	01	02	03	04	Humanos	Materiales	Financieros
1	Evaluar la selección/contratación de un técnico especializado	Gerencia										Gerencia		\$ 345
2	Establecer las líneas de estudio	Gerencia/ Producción										Responsable de producción	Material de oficina	\$ 25
3	Establecer objetivos, metas, plazos	Gerencia/ Producción										Analista administrativo / Gerencia	Material de oficina	\$ 100
4	Planificación de labores y definición de procesos	Gerencia/ Producción										Responsable de producción	Material de oficina	\$ 25
5	Diseñar y mantener bitácoras de cada proceso	Producción										Responsable de producción	Material de oficina	\$ 150
6	Evaluación, actualización y capacitación permanente	Gerencia/ Producción										Gerencia/ Responsable de producción		\$ 3.500
												<b>TOTAL</b>		<b>\$ 4.145</b>

## IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

**O4: Disminuir los costos de producción en un 10%**

**E2: Conformar alianzas entre palmicultores de la zona para importar cantidad y precio en fertilizantes y agroquímicos.**

**Indicadores de gestión: Número de haciendas asociadas/ Total de haciendas del sector**

N°	Actividad	Área Responsable	Período 2014 - 2016								Recursos			
			Q3 01	Q3 02	Q3 03	Q3 04	Q4 01	Q4 02	Q4 03	Q4 04	Humanos	Materiales	Financieros	
1	Diagnóstico de los requerimientos de fertilizantes	Gerencia/ Producción										Analista administrativo / Producción		\$ 590
2	Diagnóstico de los requerimientos de agroquímicos	Gerencia/ Producción										Analista administrativo / Producción		
3	Elaborar un cuadro de requerimientos de volumen, tipo, marca	Gerencia/ Producción										Analista administrativo / Producción		\$ 25
4	Investigar posibles opciones de importación y pago	Gerencia/ Producción										Analista administrativo - financiero	Materiales de oficina	\$ 150
5	Evaluación de los aranceles, requisitos tiempos de importación	Producción										Analista administrativo - financiero	Materiales de oficina	\$ 150
6	Comparación entre mercado nacional y mercado internacional	Gerencia/ Producción										Analista administrativo / Gerencia	Materiales de oficina	\$ 150
7	Socializar resultados del plan con las haciendas aliadas	Gerencia										Analista administrativo / Gerencia	Materiales de oficina/ Coffee break	\$ 443
												<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.508</b>	

## IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

**O5: Optimizar la administración de recursos de la empresa.**

**E1: Establecer las políticas de compra y venta con el fin de optimizar la liquidez.**

**Indicadores de gestión: Número de políticas ejecutadas / Número de políticas planificadas**

N°	Actividad	Área Responsable	Período 2014 - 2016								Recursos			
			Q3 01	Q3 02	Q3 03	Q3 04	Q4 01	Q4 02	Q4 03	Q4 04	Humanos	Materiales	Financieros	
1	Crear políticas de compra	Gerencia/ Administración										Analista administrativo - financiero	Materiales de oficina	\$ 95
2	Crear políticas de venta	Gerencia/ Administración										Analista administrativo - financiero	Materiales de oficina	\$ 25
3	Establecer políticas de contratación, pagos y beneficios	Gerencia/ Administración										Analista administrativo - financiero	Materiales de oficina	\$ 38
4	Elaboración de flujos de caja	Gerencia/ Administración										Analista administrativo - financiero	Materiales de oficina	\$ 38
5	Establecer el capital de trabajo	Gerencia/ Administración										Analista administrativo - financiero	Materiales de oficina	\$ 58
6	Control y retroalimentación para mejora continua	Gerencia/ Administración										Gerencia/ Analista administrativo - financiero	Materiales de oficina	\$ 180
												<b>TOTAL</b>	<b>\$ 433</b>	

## IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

**O5: Optimizar la administración de recursos de la empresa.**

**E2: Elaborar planes de mantenimiento conforme especificaciones técnicas.**

**Indicadores de gestión: Número de mantenimientos realizados / Número de mantenimientos planificados**

N°	Actividad	Área Responsable	Periodo 2014 - 2016								Recursos			
			03	01	02	03	04	01	02	03	04	Humanos	Materiales	Financieros
1	Organizar y archivar los manuales de cada equipo y herramientas	Gerencia/ Administración										Analista administrativo - financiero	Materiales de oficina	\$ 38
2	Elaborar cronogramas de mantenimientos preventivo, correctivo, averías de los activos	Gerencia/ Administración										Analista administrativo - financiero	Materiales de oficina	\$ 54
3	Realizar libros de vida de cada equipo	Gerencia/ Administración										Analista administrativo - financiero	Materiales de oficina	\$ 35
4	Control y retroalimentación para mejora continua	Gerencia/ Administración										Gerencia/ Analista administrativo - financiero	Materiales de oficina	\$ 180
													<b>TOTAL</b>	<b>\$ 307</b>

## IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

**O5: Optimizar la administración de recursos de la empresa.**

**E3: Planificar la implementación de un sistema de control de inventarios y costos de producción.**

**Indicadores de gestión: Implementación del sistema**

N°	Actividad	Área Responsable	Periodo 2014 - 2016								Recursos			
			03	01	02	03	04	01	02	03	04	Humanos	Materiales	Financieros
1	Selección de sistema adecuado para las necesidades de la empresa	Gerencia/ Administración										Gerencia/ Analista administrativo	Materiales de oficina	\$ 38
2	Contactar a los proveedores seleccionados	Gerencia/ Administración										Analista administrativo - financiero	Materiales de oficina	\$ 35
3	Implementación del sistema	Gerencia/ Administración										Analista administrativo - financiero	Materiales de oficina	\$ 2.600
4	Socialización del sistema	Gerencia/ Administración										Gerencia/ Analista administrativo - financiero	Materiales de oficina	\$ 35
5	Realizar actualizaciones periódicas - mejora continua	Gerencia/ Administración										Gerencia/ Analista administrativo - financiero	Materiales de oficina	\$ 500
													<b>TOTAL</b>	<b>\$ 3.208</b>

## IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

### O6: Estandarizar los procesos de la hacienda La Villegas.

E1: Establecer funciones y actividades para los diferentes puestos de la cadena productiva de la palma aceitera.

Indicadores de gestión: Número de actividades realizadas en cada proceso / Total de actividades planificadas en cada proceso

N°	Actividad	Área Responsable	Período 2014 - 2016								Recursos				
			Q3	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Humanos	Materiales	Financieros	
1	Evaluar funciones y actividades actuales	Gerencia/ Administración											Analista administrativo - financiero	Materiales de oficina	\$ 54
2	Establecer procesos	Gerencia/ Administración											Analista administrativo - financiero	Materiales de oficina	\$ 54
3	Establecer actividades	Gerencia/ Administración											Analista administrativo - financiero	Materiales de oficina	\$ 35
4	Establecer los productos finales en cada proceso del giro del negocio	Gerencia/ Administración											Gerencia/ Analista administrativo - financiero	Materiales de oficina	\$ 35
5	Realizar actualizaciones periódicas - mejora continua	Gerencia/ Administración											Gerencia/ Analista administrativo - financiero	Materiales de oficina	\$ 180
<b>TOTAL</b>														<b>\$ 358</b>	

## IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

### O7: Incrementar en un 15% adicional el margen de utilidad.

E1: Utilizar el principio de cooperativismo para la comercialización alcanzando mejores niveles de precio por la fruta.

Indicadores de gestión: Número de ventas realizadas en cooperativismo / Total de ventas planificadas en cooperativismo

N°	Actividad	Área Responsable	Período 2014 - 2016								Recursos				
			Q3	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Humanos	Materiales	Financieros	
1	Promover reuniones entre productores	Gerencia/ Administración											Analista administrativo - financiero	Materiales de oficina/ Coffee break	\$ 550
2	Establecer fechas de entrega del fruto	Gerencia/ Administración											Analista administrativo - financiero	Materiales de oficina	\$ 45
3	Determinar volúmenes de entrega de la fruta	Gerencia/ Producción											Analista administrativo - financiero	Materiales de oficina	\$ 20
4	Definir políticas de cobro	Gerencia/ Administración											Gerencia/ Responsable de producción	Materiales de oficina	\$ 25
5	Implementar políticas de pago	Gerencia/ Administración											Gerencia/ Analista administrativo - financiero	Materiales de oficina	\$ 25
6	Establecer garantías, conformación de un fideicomiso	Gerencia/ Administración											Gerencia/ Analista administrativo - financiero	Materiales de oficina	\$ 25
7	Evaluación de resultados para mejora continua	Gerencia/ Administración											Gerencia/ Analista administrativo - financiero	Materiales de oficina/ Coffee break	\$ 334
<b>TOTAL</b>														<b>\$ 1.024</b>	

## IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

**O7: Incrementar en un 15% adicional el margen de utilidad.**

**E2: Realizar un plan de manejo de desperdicios.**

Indicadores de gestión: Volúmen de desperdicio vendido/ Total de volúmen de desperdicio esperado

N°	Actividad	Área Responsable	Período 2014 - 2016								Recursos				
			0.3	0.1	0.2	0.3	0.4	0.1	0.2	0.3	0.4	Humanos	Materiales	Financieros	
1	Analizar los usos de cada desecho generado en cada proceso del giro del negocio	Producción/Administración											Analista administrativo - financiero	Materiales de oficina/ Coffee break	\$ 50
2	Determinar cuáles tienen uso y cuáles son desecho	Producción/Administración											Analista administrativo - financiero	Materiales de oficina	\$ 50
3	Disposición de desechos de acuerdo a normas ambientales	Gerencia/ Producción											Analista administrativo - financiero	Materiales de oficina	\$ 360
4	Proceso de transformación de desechos	Producción/Administración											Gerencia/ Responsable de producción	Materiales de oficina	\$ 400
5	Reutilización o comercialización	Producción/Administración											Gerencia/ Analista administrativo - financiero	Materiales de oficina	\$ 50
<b>TOTAL</b>														<b>\$ 910</b>	

## IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

**O8: Lograr un reconocimiento del 2% adicional al precio por parte de las extractoras.**

**E1: Certificar los procesos productivos de la fruta de palma aceitera.**

Indicadores de gestión: Número de procesos productivos certificados/ Total de procesos productivos planificados.

N°	Actividad	Área Responsable	Período 2014 - 2016								Recursos				
			0.3	0.1	0.2	0.3	0.4	0.1	0.2	0.3	0.4	Humanos	Materiales	Financieros	
1	Evaluación de semilla respecto a propiedades y forma de producción	Producción/ Gerencia											Gerencia/ Responsable de producción	Materiales de oficina/ Coffee break	\$ 155
2	Elaborar procesos de fertilización del suelo y nutrición con productos orgánicos	Producción/ Gerencia											Gerencia/ Responsable de producción	Materiales de oficina	\$ 162
3	Planificación y ejecución de manejo de plagas de manera ecológicamente responsable	Producción/ Gerencia											Gerencia/ Responsable de producción	Materiales de oficina	\$ 130
4	Realizar un plan de manejo y conservación de fuentes de agua	Producción/ Gerencia											Gerencia/ Responsable de producción	Materiales de oficina	\$ 120
5	Establecer un plan de manejo orgánico de cosecha y postcosecha	Producción/ Gerencia											Gerencia/ Responsable de producción	Materiales de oficina	\$ 120
6	Validar que los insumos utilizados se encuentren aprobados de acuerdo al reglamento	Producción/ Gerencia											Gerencia/ Responsable de producción	Materiales de oficina	\$ 50
<b>TOTAL</b>														<b>\$ 737</b>	

## IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

**O8: Lograr un reconocimiento del 2% adicional al precio por parte de las extractoras.**

**E2: Disponer de un volumen de entrega constante y significativo para las extractoras.**

Indicadores de gestión: Número de entregas efectivas cada 10 días/ Total de entregas planificadas.

N°	Actividad	Área Responsable	Período 2014 - 2016								Recursos			
			0.3	0.1	0.2	0.3	0.4	0.1	0.2	0.3	0.4	Humanos	Materiales	Financieros
1	Cronogramas de cosechas por hacienda	Producción/Administración										Analista administrativo - financiero	Materiales de oficina/ Coffee break	\$ 50
2	Planificación de entrega cada 10 días	Producción/Administración										Analista administrativo - financiero	Materiales de oficina	\$ 70
3	Presentar opciones de precios versus volumen y frecuencia	Gerencia/ Producción										Analista administrativo - financiero	Materiales de oficina	\$ 40
4	Control semanal de volúmenes entregados	Producción/Administración										Gerencia/ Responsable de producción	Materiales de oficina	\$ 60
												<b>TOTAL</b>	<b>\$ 220</b>	

ÁREA		COSTO PROYECTO	COSTO TOTAL
<b>MERCADO</b>	E1	\$ 995	
	E2	\$ 7.145	
	E3	\$ 3.296	
	E4	\$ 4.151	
	E5	\$ 4.508	\$ 20.095
<b>PRODUCCIÓN</b>	E1	\$ 3.967	
	E2	\$ 2.005	
	E3	\$ 4.145	
	E4	\$ 1.508	\$ 11.625
<b>ADMINISTRACIÓN</b>	E1	\$ 433	
	E2	\$ 307	
	E3	\$ 3.208	
	E4	\$ 358	\$ 4.306
<b>FINANZAS</b>	E1	\$ 1.024	
	E2	\$ 910	
	E3	\$ 737	
	E4	\$ 220	\$ 2.891
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 38.917</b>