



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
DE COMERCIO

CARRERA: INGENIERÍA EN MERCADOTECNIA

“PROPUESTA ESTRATÉGICA DE MARKETING PARA LA
EXTRACTORA DE ACEITE ROJO DE PALMA AFRICANA PALMEX S.A.
EN LA PROVINCIA DE SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS”

AUTOR: FRANCISCO XAVIER GONZÁLEZ MIÑO

Tesis presentada como requisito previo a la a la obtención del título de
ingeniería en mercadotecnia

DIRECTOR: ING. KARLA BENAVIDES

CODIRECTOR: ING. MARCELO VEGA

Año 2012

Declaración de Responsabilidad

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
DEPARTAMENTO DE CIENCIA ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO
INGENIERÍA EN MERCADOTECNIA

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

FRANCISCO XAVIER GONZÁLEZ MIÑO

DECLARO QUE:

El proyecto de grado titulado “PROPUESTA ESTRATÉGICA DE MARKETING PARA LA EXTRACTORA DE ACEITE ROJO DE PALMA AFRICANA PALMEX S.A. EN LA PROVINCIA DE SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS”, ha sido desarrollada con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, Noviembre del 2012

Francisco Xavier González Miño

Certificado de Tutoría

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO
INGENIERÍA EN MERCADOTECNIA

CERTIFICADO

Ing. Karla Benavides

Ing. Marcelo Vega

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado “PROPUESTA ESTRATÉGICA DE MARKETING PARA LA EXTRACTORA DE ACEITE ROJO DE PALMA AFRICANA PALMEX S.A. EN LA PROVINCIA DE SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS”, realizado por el Señor Francisco Xavier González Miño, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército; y se ampara en la carta de auspicio de la empresa PALMEX S.A. que se adjunta a este documento.

Debido a que constituye una guía de estudio e investigación se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto, el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan al Señor Francisco Xavier González Miño, que lo entregue al Doctor Marco Soasti, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, Noviembre del 2012

Ing. Karla Benavides

DIRECTOR

Ing. Marcelo Vega

CODIRECTOR

Autorización de Publicación

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO
INGENIERÍA EN MERCADOTECNIA

AUTORIZACIÓN

Yo, Francisco Xavier González Miño

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “PROPUESTA ESTRATÉGICA DE MARKETING PARA LA EXTRACTORA DE ACEITE ROJO DE PALMA AFRICANA PALMEX S.A. EN LA PROVINCIA DE SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Noviembre del 2012

Francisco Xavier González Miño

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mi abuelo Vicente Miño, un gran hombre, un ángel que se encuentra junto a Dios, que siempre me guio y me ayudo a salir adelante con todo su amor, siempre te recordare con amor abuelo.

A mi abuelita, que durante varios años me apoyo como mi madre y con su amor y sus palabras de aliento me ha enseñado a conseguir cada una de mis metas y es mi fortaleza para seguir adelante.

A mis padres quienes día a día me enseñaron que con amor entrega y sacrificio todo se puede lograr.

A Esthefanie Aguinaga, por ser la mujer más valiosa en mi vida quien me enseñó que los sueños se pueden hacer realidad, solo es cuestión de luchar por ellos, me apoyó constantemente durante esta hermosa etapa de mi vida, me entrego toda su confianza y sobre todo su amor.

A mi gran familia quienes son el pilar fundamental en mi vida que siempre están pendientes de mí apoyándome en lo que necesite y comparten todos mis éxitos y alegrías como si fueran suyas.

Francisco González Miño

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios infinitamente por todas las bendiciones y alegrías que él me da, sin él nada de esto sería posible.

A la Escuela Politécnica del Ejército, por formarme como profesional.

A mis padres por formarme desde pequeño como el hombre que soy.

A mi familia en especial a mis abuelos por todo su amor y cariño constante.

A la Ingeniera Karla Benavides y al Ingeniero Marcelo Vega por impartirme sus conocimientos, brindarme su valioso tiempo y apoyo para lograr la culminación de la presente tesis, por cada uno de sus consejos y sobre todo por brindarme su valiosa amistad.

A todos mis amigos, por siempre estar junto a mí brindándome su apoyo

A Palmex S.A., por abrirme las puertas para poder aplicar todos mis conocimientos adquiridos durante esta importante etapa en mi vida, en especial al Tnte. Vicente Miño por depositar su confianza en mí y darme la oportunidad de poder desarrollar el presente proyecto.

¡¡¡MUCHAS GRACIAS!!!

Francisco González Miño

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO.....	xx
SUMMARY.....	xxii
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO I

1.	La Empresa	6
1.1.	Generalidades	6
1.1.1.	Datos Informativos de la Empresa.....	6
1.2.	Giro del negocio.....	6
1.3.	Reseña histórica.....	7
1.4.	Portafolio de productos.....	7
1.4.1.	Extractora Palmex S.A.....	8
1.5.	Diagrama Ishikawa.....	9
1.5.1.	Análisis diagrama de Ishikawa	10
1.6.	Objetivo de la tesis.....	11
1.6.1.	Objetivo General.....	11
1.6.2.	Objetivo Específico	11

CAPÍTULO II

2.	Análisis de la situación actual.....	12
2.1.	Análisis del entorno	12
2.1.1.	Industria	12
2.1.2.	Análisis Histórico.....	13
2.2.	Macroambiente	23
2.2.1.	Factores Económicos	23
2.2.1.1.	Producto Interno Bruto.....	24
2.2.1.2.	Inflación.....	25
2.2.1.3.	Canasta básica	26

2.2.2.	Factores sociales	27
2.2.2.1.	Desempleo	27
2.2.3.	Factores Geográficos y Demográficos	28
2.2.3.1.	Macro localización	28
2.2.3.2.	Micro localización	30
2.2.3.3.	Factores Climáticos	32
2.2.3.3.1.	Calentamiento global	32
2.2.3.3.2.	Efectos en la agricultura	32
2.2.3.4.	Problemas Ambientales	34
2.2.3.5.	Factores Culturales	34
2.2.4.	Factores Tecnológicos.....	35
2.2.4.1.	Transporte y Comunicaciones	35
2.2.4.2.	Maquinaria y Equipos	36
2.2.5.	Factores Políticos y Legales.....	37
2.2.5.1.	Políticas económicas.....	37
2.2.6.	Precio del aceite de palma.....	39
2.3.	Microambiente	42
2.3.1.	Competidores	42
2.3.2.	Clientes.	44
2.3.3.	Proveedores.....	45
2.3.4.	Productos Sustitutos.....	47
2.4.	Análisis Interno	49
2.4.1.	Gestión Administrativa	50
2.4.2.	Gestión Financiera	51
2.4.3.	Gestión RRHH.....	53
2.4.4.	Gestión de Marketing	53
2.5.	Análisis FODA.....	54
2.5.1.	Identificación de FODA	55
2.5.1.1.	Identificación de Fortalezas	55
2.5.1.2.	Identificación de Oportunidades	55
2.5.1.3.	Identificación de Debilidades.....	56
2.5.1.4.	Identificación de Amenazas	56
2.5.2.	Matrices de Impacto.....	57

2.5.3.	Matrices de Acción	60
2.5.3.1.	Matriz de áreas ofensivas de iniciativa estratégica "FO"	60
2.5.3.2.	Matriz de áreas defensivas de iniciativa estratégica "DA"	62
2.5.3.3.	Matriz de áreas de respuesta estratégica "FA"	64
2.5.3.4.	Matriz de áreas de mejoramiento estratégica "DO"	66
2.5.4.	Matriz resumen FODA	68
2.5.5.	Matriz Síntesis.....	69
2.5.6.	Matriz Boston Consulting Group	70

CAPÍTULO III

3.	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	72
3.1.	Definición del problema	72
3.1.1.	Desde el punto de vista gerencial.....	72
3.1.2.	Desde el punto de vista del investigador de mercados.....	72
3.1.3.	Problema de investigación.....	72
3.2.	Objetivos de la investigación cuantitativa	73
3.2.1.	Objetivo general	73
3.2.2.	Objetivos específicos	73
3.3.	Objetivos de la investigación cualitativa.....	73
3.3.1.	Objetivo general	73
3.3.2.	Objetivos específicos	73
3.4.	Tipos de investigación.....	74
3.5.	Entrevista al cliente actual y gerente de Palmex S.A.....	75
3.5.1.	Diseño de las entrevistas	75
3.5.2.	Perfil de los entrevistados	76
3.5.3.	Resultados de las entrevistas.....	77
3.5.3.1.	Resultados de la entrevista a la Empresa	77
3.5.3.2.	Resultados de la entrevista al cliente externo (DANEC S.A.)	81
3.6.	Perfil de los encuestados	83
3.6.1.	Diseño de la encuesta.....	84
3.6.2.	Encuesta.....	87
3.7.	Resultados de la investigación de mercados.....	89

3.8.	Análisis de datos	91
3.8.1.	Univariado.....	91
3.8.2.	Bivariado	102
3.8.3.	Multivariado.....	111

CAPÍTULO IV

4.	MEDICIÓN DEL MERCADO	115
4.1.	Segmentación del mercado	115
4.1.1.	Selección de variables de segmentación	115
4.1.2.	Elección del Segmento.....	116
4.2.	Posicionamiento	116
4.2.1.	Tipo de posicionamiento	116
4.2.2.	Declaración de Posicionamiento	117
4.3.	Medición de mercado.....	118
4.3.1.	Potencial de Mercado Total.....	118
4.3.2.	Análisis de la Oferta y Demanda.....	118
4.3.2.1.	Análisis de la oferta Palmex S.A.....	119
4.3.2.1.1.	Factores que afectan a la oferta.....	119
4.3.2.1.2.	Comportamiento histórico de la oferta.....	120
4.3.2.1.3.	Proyecciones en base al crecimiento de la Industria.	122
4.3.2.2.	Análisis de la demanda	124
4.3.2.2.1.	Factores que afectan a la demanda	124
4.3.2.2.2.	Comportamiento Histórico de la demanda.....	125
4.3.2.2.2.1.	Demanda actual del aceite rojo.....	125
4.3.2.2.2.2.	Determinación de la demanda insatisfecha de Palmex S.A.	125
4.3.2.3.	Proyección Nacional de Palma Africana	127

CAPÍTULO V

5.	DIRECCIONAMIENTO Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.	130
5.1.	Misión	130

5.2.	Visión 2019	130
5.3.	Principios corporativos	131
5.4.	Valores corporativos.....	132
5.5.	Estrategia Corporativa	133
5.5.1.	Objetivos estratégicos	133
5.5.2.	ESTRATEGIA CORPORATIVA.....	134
5.6.	Estructura Estratégica Institucional.....	136
5.6.1.	Mapa Estratégico Institucional	136
5.6.2.	Matriz de Alineación Estratégica Corporativa	137

CAPÍTULO VI

6.	PLAN DE MARKETING	138
6.1.	Componentes del Marketing Mix	138
6.1.1.	Estrategias del Marketing Mix	138
6.1.2.	Objetivos del Marketing Mix	138
6.1.3.	Planes de acción.....	140
6.2.	Producto	140
6.2.1.	Características de los productos y/o servicios.....	141
6.2.1.1.	Cadena de Valor.....	141
6.2.2.	Componentes del producto	143
6.2.2.1.	Materia Prima	143
6.2.2.2.	Calidad del producto.....	144
6.2.3.	Estrategias para del Producto.....	145
6.3.	Precio	167
6.3.1.	Tendencias de las políticas de precios.....	167
6.4.	Plaza	168
6.4.1.	La empresa.....	169
6.4.2.	Proveedores.....	172
6.4.3.	Estrategias del canal de distribución	172
6.5.	Promoción.....	179
6.5.1.	Estrategias de Promoción	180

CAPÍTULO VII

7.	ANÁLISIS FINANCIERO	196
7.1.	Presupuesto del plan de Marketing.....	196
7.2.	Ingresos.....	198
7.3.	Costos y gastos.....	199
7.3.1.	Operacionales	199
7.3.2.	Administrativos.....	200
7.4.	Estado de resultados proyectados.....	200
7.5.	Flujo de Caja.....	203
7.6.	Evaluación Económica	205
7.6.1.	VAN	205
7.6.2.	TMAR	206
7.6.3.	TIR	207
7.6.4.	Relación Costo Beneficio	208
7.6.5.	Periodo de Recuperación.....	209
7.6.6.	Punto de Equilibrio	209
7.6.6.1.	Gráfica del punto de equilibrio	213
7.7.	Análisis de Sensibilidad	214
7.7.1.	Escenario Optimista	215
7.7.2.	Escenario Pesimista	215

CAPÍTULO VIII

8.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	218
8.1.	Conclusiones	218
8.2.	Recomendaciones.....	222
BIBLIOGRAFÍA		223

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla I.1: Características generales de la Palma Africana.....	1
Tabla I.2: Clasificación de Palma Africana.	3
Tabla 2.1: La cadena de oleaginosas para el Ecuador	15
Tabla 2.2: Producción y excedentes en el Ecuador	16
Tabla 2.3: Cadena de oleaginosas para el Ecuador.....	17
Tabla 2.4: Estadísticas Agropecuarias del Ecuador (ESPAC)	19
Tabla 2.5: Producción, consumo y excedente de aceite de palma *Estimado.....	21
Tabla 2.6: Indicadores Económicos.....	23
Tabla 2.7: Productos de mayor y menor contribución a la inflación anual	27
Tabla 2.8: Estadísticas Agropecuarias del Ecuador (ESPAC)	30
Tabla 2.9: Condiciones climáticas de la Palma Africana	33
Tabla 2.10: Estadísticas Agropecuarias del Ecuador (ESPAC)	33
Tabla 2.11: Precios del Aceite de Palma Africana	39
Tabla 2.12: Precios referenciales nacionales promedios	41
Tabla 2.13: Precios Actuales	41
Tabla 2.14: Extractoras	43
Tabla 2.15: Proveedores Palmex S.A.	46
Tabla 2.16: Oferta histórico de los proveedores de fruta de palma del sector (Palmex S.A).....	47
Tabla 2.17: Producción Sustitutos	48
Tabla 2.18: Oferta histórica de los proveedores de fruta de palma del sector.....	51
Tabla 2.19: Fortalezas.....	55
Tabla 2.20: Oportunidades	55
Tabla 2.21: Debilidades	56
Tabla 2.21: Amenazas	56
Tabla 2.22: Matriz de Impacto Palmex S.A (Fortalezas)	57
Tabla 2.23: Matriz de Impacto Palmex S.A. (Oportunidades)	57
Tabla 2.24: Matriz de Impacto Palmex S.A. (Debilidades).....	58
Tabla 2.25: Matriz de Impacto Palmex S.A. (Amenazas).....	59

Tabla 2.26: Matriz de áreas ofensivas de iniciativa estratégica “FO”	60
Tabla 2.27: Matriz de áreas defensivas de iniciativa estratégica “DA”	62
Tabla 2.28: Matriz de áreas de respuesta estratégica “FA”	64
Tabla 2.29: Matriz de áreas de mejoramiento estratégica “DO”	66
Tabla 2.30: Matriz de resumen FODA	68
Tabla 2.31: Matriz de Síntesis FODA	69
Tabla 2.32: Matriz Boston Consulting Group	70
Tabla 3.1: Diseño de la entrevista a la Empresa	75
Tabla 3.2: Diseño de la entrevista al cliente	76
Tabla 3.3: Diseño de la entrevista al cliente	85
Tabla 3.4: Resultados generales de las encuestas	89
Tabla 3.5: Importancia	98
Tabla 3.6: Hectáreas - Sector	102
Tabla 3.7: Ubicación – Clase de PA	103
Tabla 3.8: Ubicación de la propiedad – Tnl. PA	104
Tabla 3.9: Ubicación – Extractora	105
Tabla 3.10: Ubicación - Entrega	106
Tabla 3.11: Ubicación – Microcrédito	107
Tabla 3.12: Extractora – Entrega Palmex S.A.	108
Tabla 3.13: Extractora - Entrega	109
Tabla 3.14: # PA-Tipo de PA- # Tnl. PA-Extractora	111
Tabla 3.15: # Hectáreas, Tipo de PA y Toneladas de fruta mensual	113
Tabla 3.16: # Hectáreas, Ubicación y productos sembrados	114
Tabla 4.1: Producción histórica de los proveedores de fruta de Palma que entregan a Palmex S.A.	120
Tabla 4.2: Oferta histórica de aceite de Palma Africana de Palmex S.A.	121
Tabla 4.3: Oferta proyectada de fruta y aceite en base al crecimiento de la industria en el Sector de San Jacinto del Búa	123
Tabla 4.4: Demanda insatisfecha de fruta y aceite de Palma Africana de Palmex S.A.	126
Tabla 4.5: La cadena de oleaginosas en proyección a 10 años (2019)	127
Tabla 4.6: Producción, consumo y excedentes en el Ecuador de aceite de palma	128
Tabla 4.7: Cálculo del consumo por habitante de aceite y fruta de palma	129

Tabla 5.1: Principios Corporativos.....	131
Tabla 5.2: Valores Corporativos.....	132
Tabla 5.3: Estrategia Corporativa.....	133
Tabla 5.4: Estrategias Corporativas.....	135
Tabla 5.5: Matriz Alineación Estratégica.....	137
Tabla 6.1: Objetivos de Marketing MIX.....	139
Tabla 6.2: Características Óptimas del aceite de Palma Africana.....	145
Tabla 6.3: Plan de Acción Productos.....	145
Tabla 6.4: Plantilla de Desarrollo.....	147
Tabla 6.5: Actividades Financiabes.....	148
Tabla 6.6: Ciclo de Productividad.....	152
Tabla 6.7: Proyección hacienda Galicia.....	153
Tabla 6.8: Pronóstico de Ventas.....	154
Tabla 6.9: Táctica 1 Empaquetamiento de la de la oferta de desarrollo para los proveedores de Palmex S.A.....	157
Tabla 6.10: Táctica 2 Reactivación de antiguos proveedores.....	160
Tabla 6.11: Táctica 3 Asistencia Técnica Empresa Palmex S.A.....	164
Tabla 6.12: Táctica 4 Departamento de Marketing Palmex S.A.....	166
Tabla 6.13: Plan de Acción Plaza.....	172
Tabla 6.14: Gestionar Programas de formación de Talento Humano.....	175
Tabla 6.15: Recintos.....	176
Tabla 6.16: Localización de Proveedores.....	177
Tabla 6.17: Táctica VII Implementación de Transporte Palmex S.A.....	178
Tabla 6.18: Plan de Acción Promoción.....	180
Tabla 6.19: Personaje Palmex S.A.....	182
Tabla 6.20: Logotipo Palmex S.A.....	183
Tabla 6.21: Táctica VIII Desarrollo de la imagen corporativa.....	187
Tabla 6.22: Material P.O.P. Promocional de Palmex S.A.....	190
Tabla 6.23: Táctica IX Desarrollo de la imagen corporativa.....	192
Tabla 6.24: Resumen de estrategias, tácticas y actividades de marketing.....	193
Tabla 7.1: Presupuesto por Estrategia.....	197
Tabla 7.2: Ingresos proyectados Palmex S.A.....	198

Tabla 7.3: Egresos proyectados Palmex S.A.....	199
Tabla 7.4: Egresos proyectados Palmex S.A.....	200
Tabla 7.5: Estado de Resultados Proyectado Palmex S.A.....	201
Tabla 7.6: Flujo neto de fondos del proyecto Palmex S.A.....	204
Tabla 7.7: VAN	206
Tabla 7.8: TMAR	207
Tabla 7.9: TIR.....	207
Tabla 7.10: Relación Costo Beneficio	208
Tabla 7.11: Periodo de Recuperación	209
Tabla 7.12: Formulas para calcular el punto de equilibrio	210
Tabla 7.13: Punto de equilibrio en ventas	211
Tabla 7.14: Cálculo del punto de equilibrio en dolares	212
Tabla 7.15: Cálculo del punto de equilibrio en cantidades.....	212
Tabla 7.16: Análisis de Sensibilidad	214
Tabla 7.17: Escenario Optimista	215
Tabla 7.18: Escenario Pesimista	215
Tabla 7.19: VAN de los tres escenarios	216
Tabla 7.20: TIR de los tres escenarios.....	217

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura I.1:	Plantas de palma africana en vivero	2
Figura I.2:	Fruta de palma africana	2
Figura I.3:	Composición de Fruta de Palma Africana	3
Figura 1.4:	Palmiste	5
Figura 1.1:	Ejemplos Publicidad	6
Figura 1.1:	Extractora Palmex S.A.	7
Figura 2.1:	Superficie de Palma Africana (2009)	14
Figura 2.2:	Incremento de la producción de palma africana	18
Figura 2.3:	Superficie de Palma Africana (2010)	20
Figura 2.4:	Producción, Consumo y Excedentes	22
Figura 2.5:	PIB Nominal	24
Figura 2.6:	Inflación acumulada por sectores económicos	25
Figura 2.7:	Contribución a la inflación anual por divisiones de consumo	26
Figura 2.8:	Tasas de Desempleo	28
Figura 2.9:	Mapa de Santo Domingo de los Tsáchilas.....	29
Figura 2.10:	Mapa de San Jacinto del Búa.....	30
Figura 2.11:	Precios internacionales de aceite de palma.....	40
Figura 2.12:	Destinos de las exportaciones de aceite de palma Ecuatoriano en el 2011	44
Figura 2.13:	Proveedores	46
Figura 2.14:	Exportaciones mundiales de los 17 principales Aceites y Grasas	48
Figura 2.15:	Organigrama Palmex S.A.	50
Figura 2.16:	Matriz BCG	70
Figura 3.1:	Total Hectáreas	91
Figura 3.2:	Ubicación.....	92
Figura 3.3:	Productos sembrados	93
Figura 3.4:	Hectáreas con Palma Africana.....	94
Figura 3.5:	Tipo de Palma Africana.....	95
Figura 3.6:	Toneladas de fruta	96
Figura 3.7:	Extractora.....	97

Figura 3.8:	Factores de Importancia.....	98
Figura 3.9:	Entrega de la Extractora	99
Figura 3.10:	Microcrédito	100
Figura 3.11:	Conocimiento de la extractora.....	100
Figura 3.12:	Sugerencia de cambios	101
Figura 3.13:	Hectáreas - Sector	102
Figura 3.14:	Hectáreas - Sector	103
Figura 3.15:	Ubicación de la propiedad – Tnl. PA	104
Figura 3.16:	Ubicación – Extractora	105
Figura 3.17:	Ubicación - Entrega	106
Figura 3.18:	Ubicación – Microcrédito.....	107
Figura 3.19:	Extractora – Entrega Palmex S.A.....	108
Figura 3.20:	Extractora – Entrega	110
Figura 3.21:	Ubicación-Tipo de PA - # Tnl PA.....	112
Figura 3.22:	# Hectáreas, Tipo de PA y Toneladas de fruta mensual.....	113
Figura 3.23:	# Hectáreas, Ubicación y productos sembrados	114
Figura 4.1:	Declaración de Posicionamiento	117
Figura 4.2:	Oferta histórica de los proveedores de fruta de palma para Palmex S.A.	121
Figura 4.3:	Oferta histórica de aceite de Palma de Palmex S.A.	122
Figura 4.4:	Oferta proyectada de fruta	123
Figura 4.5:	Oferta proyectada de aceite	124
Figura 5.1:	Perfil Estratégico	135
Figura 5.2:	Mapa Estratégico	136
Figura 6.1:	Cadena de Valor	141
Figura 6.2:	Cadena de Valor Palmex S.A.	142
Figura 6.3:	Madurez de la Fruta (Verde o Sobre Madura).....	143
Figura 6.4:	Por Tamaño (Pequeña o Grande).....	143
Figura 6.5:	Por forma de Cosecha (Revisión de tallos y si tiene tambos)	144
Figura 6.6:	Residuo del desfrutador	163
Figura 6.7:	Plantas de Palma Africana Abonadas.....	163
Figura 6.8:	Foto aérea de Palmex S.A.....	169
Figura 6.9:	Estructura de la Fábrica	170

Figura 6.10:	Flujograma extractora.....	171
Figura 6.11:	Transporte	176
Figura 6.12:	Mapa de San Jacinto del Búa.....	177
Figura 6.13:	Nuevo Logotipo Palmex S.A.....	184
Figura 6.14:	Tarjetas de presentación	184
Figura 6.15:	Hoja membretada.....	185
Figura 6.16:	Facturas.....	186
Figura 6.17:	Carpetas corporativas	186
Figura 6.18:	Flyer Promocional de Palmex S.A.	191
Figura 7.1:	Estado de Resultados Proyectados	203
Figura 7.2:	Calculo del punto de equilibrio	213
Figura 7.3:	Análisis de los tres escenarios VAN.....	216
Figura 7.4:	Análisis de los tres escenarios TIR.....	217

RESUMEN EJECUTIVO

Palmex S.A es una empresa dedicada a la extracción y comercialización de aceite rojo de Palma Africana, que se encuentra ubicada en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.

La empresa se encuentra en un mercado altamente competitivo y en constante crecimiento, con una gran cantidad de proveedores que abastecen de materia prima a las diferentes extractoras de acuerdo a las necesidades y conveniencias de cada proveedor. La Palma Africana genera altos márgenes de rentabilidad debido a su variedad de uso y consumo.

Las extractoras de aceite rojo a nivel nacional se encuentran ubicadas en diferentes sectores en su gran mayoría vía Quínindé y Quevedo. Palmex S.A. se encuentra ubicada en un sector estratégico que le da una ventaja competitiva bastante alta, permitiéndole tener mayor posicionamiento en el sector, la empresa cuenta con personal altamente capacitado, de gran trayectoria y experiencia, que le permite generar servicios de gran valor.

Las plantaciones han ido desapareciendo por la falta de cuidado y conocimiento técnico profesional sobre el manejo y cuidado de la palma africana. Según el análisis de mercado existe falta de inversión en las plantaciones, aplicación de las mejores prácticas de cultivo y oferta de valor por parte de la extractora, por tal motivo este proyecto se enfoca en un desarrollo de mercado a largo plazo para el crecimiento de ventas de la empresa.

La estrategia de este proyecto es la gestión necesaria para la obtención de un microcrédito con la CFN para los proveedores de Palmex S.A logrando potencializar el desarrollo de sus plantaciones de palma africana. Palmex S.A. apoyará a los proveedores con asistencia técnica para garantizar una futura producción con el compromiso de comprar toda la fruta de palma africana que los hacendados produzcan, con el fin de fidelizar a los

proveedores y abastecer a la extractora de las toneladas de fruta que requiere para funcionar a su mayor capacidad operacional, incrementando el volumen de extracción de aceite rojo para la venta.

El estudio financiero de esta propuesta permitirá a Palmex S.A. afianzar las decisiones de apoyar las estrategias de marketing mix aumentando las ventas de aceite rojo de palma africana a futuro.

SUMMARY

Palmex Inc is a firm dedicated to extraction and marketing of red oil coming from African Palm, which is located in the province of Santo Domingo de los Tsáchilas.

The company is in line with a highly competitive and growing market, with several raw material suppliers according to the needs and interests of each customer. African Palm generates high profit margins due to his variety of uses and consumption.

The red oil extraction national companies are located in different areas, mostly near Quinindé and Quevedo. Palmex Inc is located in a strategic sector which gives a competitive advantage allowing better market position, the company count with high quality trained staff, many years' experience in this field that permit generate high-value services.

Plantations have been disappearing due to lack of care and professional expertise on the management and look after African Palm. According to market research there is a lack of investment in plantations, best practices and value offer by the side of extractor. This project aims to development of long-term market for sales growth of the company.

The marketing department will manage a loan with CFN for Palmex Inc providers; achieving potentiates the development of oil palm plantations.

Palmex Inc. will support providers with technical assistance to guarantee future production with commitment to buy all the fruit of the African Palm planters produced, all this with the aim of cultivate the loyalty of providers, as well as, stock the extractor tons of fruit required to function at their highest operational capacity, increasing in this way the volume of red oil extraction for sale.

The financial study will allow Palmex Inc. to help and support marketing mix strategies, increasing sales of African Palm oil.

INTRODUCCIÓN

PALMA AFRICANA

El fruto de la palma africana es la materia prima para la elaboración del aceite crudo de palma (aceite rojo), el cual a su vez sirve como base para diferentes productos entre ellos se encuentran: alimentos de animales, jabones, grasas para confitería, margarinas, crema batidas, lácteos, emulsificantes, entre otros. Ecuador es el segundo productor latinoamericano de palma y quinto en el mundo.

Tabla I.1: Características generales de la Palma Africana

Características generales de la Palma Africana	
Nombre científico	Elaeis guineensis
Nombre común o vulgar	Palmera del aceite, Palma de aceite, Palma aceitera, Palma africana de aceite, Corozo de Guinea, Palma africana oleaginosa, Palmera abora, Palmera africana y Palmera de Guinea.
Familia	Arecaceae (antes Palmaceae)
Origen	Se encuentra en África central y occidental principalmente en los bosques pluviales de Guinea y en el golfo de Guinea.
Etimología	Por producir el aceite, del griego Eleia = Olivo y por proceder de Guinea = guineensis.
Hábitat	Es una planta de la región tropical calurosa, preferentemente selvas húmedas tropicales calidad.

Fuente: FEDAPAL

Elaborado por: FEDAPAL

La palma africana es una planta perenne ya que puede vivir más de 100 años. Esta empieza a producir a partir de su tercer año de vida. De estos tres años comúnmente vive un año en vivero y los otros en campo. Además, es importante destacar que este cultivo con objeto comercial únicamente puede ser explotado hasta los 26 años, ya que después de esta edad la altura de las plantas es demasiado alto lo que prácticamente imposibilita su cosecha.

Figura I.1: Plantas de palma africana en vivero



Fuente: FEDAPAL

Elaborado por: FEDAPAL

La parte que se utiliza de la palma africana con fines de extraer el aceite es únicamente el fruto. El mismo se agrupa y forma una drupa, que se encuentran cubiertos por un tejido ceroso llamado exocarpo, una pulpa denominada mesocarpio y por último una estructura dura y redonda, en la cual se aloja una especie de almendra, denominada endocarpio, que es la que protege al embrión.

Figura I.2: Fruta de palma africana



DRUPA

Fuente: FEDAPAL

Elaborado por: FEDAPAL

Es importante conocer que el aceite crudo de palma se obtiene del mesocarpio, mientras que del endocarpio se extrae el palmiste. En el Ecuador, la variedad de Palma Africana más común es la INIAP, está es la más utilizada ya que de ella se obtiene buenos niveles de rendimiento de aceite y se ajusta de mejor manera a las condiciones climáticas del país siendo más resistente a enfermedades.

Figura I.3: Composición de Fruta de Palma Africana

Fuente: FEDAPAL
Elaborado por: FEDAPAL

Como se puede observar en el Figura, de un solo fruto de palma africana se puede obtener de un 60 al 96 por ciento de rendimiento para aceite crudo de palma, mientras que para la extracción del palmiste se tiene un rendimiento del 3 al 20 por ciento. Al ser la fructificación de la palma constante, es importante realizar cosechas a través de todo el año. Normalmente se aconseja cosechar cada planta al menos una vez por mes.

Dentro del sector se tiene tres tipo de palma Africana en la siguiente tabla podemos observar las ventajas y características de cada una de ellas:

Tabla I.2: Clasificación de Palma Africana.

Tipo	Peso	Adaptabilidad /Resistencia	Producción	Cantidad de Aceite
IRHO	Bueno	Bajo	Bueno	Medio
INIAP	Bajo	Bueno	Medio	Medio
COSTA RICA	Medio	Medio	Medio	Bueno

Fuente: FEDAPAL
Elaborado por: FEDAPAL

Además, es importante considerar la edad de la planta y las condiciones climáticas, para establecer las fechas de cosecha.

- Plantas de 3 a 6 años rendimiento (4-8) ton.Ha / año
- Plantas entre 6 a 15 años rendimiento (10-20) ton.Ha / año
- Plantas de 15 o más años rendimiento (16) ton.Ha / año

USOS DEL ACEITE ROJO DE PALMA AFRICANA

Por su composición física, el aceite de palma puede usarse en diversas preparaciones, actualmente es el segundo aceite más consumido en el mundo y se emplea como aceite de cocina, para elaborar productos de panadería, pastelería, confitería, heladería, sopas instantáneas, salsas, diversos platos congelados y deshidratados, cremas no lácteas para mezclar con el café y balanceados o comida para animales.

A su vez, los aceites de palma y palmiste sirven de manera especial en la fabricación de productos oleoquímicos como los ácidos grasos, ésteres grasos, alcoholes grasos, compuestos de nitrógeno graso y glicerol, elementos esenciales en la producción de jabones, detergentes, lubricantes para pintura, barnices, gomas y tinta. En los últimos tiempos ha venido tomando fuerza su utilización como biocombustible. El biodiesel en la actualidad es una nueva alternativa para la utilización del aceite de palma como materia prima de otros productos.

El Palmiste también denominado coquito o almendra de palma africana es un subproducto que Palmex S.A. también comercializa y representa el 5% del peso total del racimo listo para el procesamiento. Es una grasa en forma líquida o semisólida, de acuerdo con la temperatura ambiente, que contiene ácidos grasos saturados, ácidos mono insaturados ácidos grasos poli insaturados, y que es extraída de la almendra de palmiste. El aceite de palmiste se utiliza en la producción de margarina y de jabones de procesos en frío, y también

en la industria cosmética. En la industria del aluminio, el aceite de palmiste se utiliza como grasa en los procesos de embutición profunda para cubiertas de protección de aluminio.

Figura I.4: Palmiste



Fuente: AEXAV
Elaborado por: AEXAV

Nota:

El presente proyecto de tesis únicamente planteará estrategias para aumentar el número de proveedores para la extractora Palmex S.A. y llegará hasta los procesos de extracción y venta del aceite crudo de palma, el cual después va a ser la base para diferentes productos antes mencionados.

CAPÍTULO I

1. LA EMPRESA

1.1. GENERALIDADES

1.1.1. Datos Informativos de la Empresa

Figura 1.1: Ejemplos Publicidad



Fuente: Palmex S.A.
Elaborado por: Palmex S.A.

• GERENTE GENERAL

Tnte. Vicente Miño

• DIRECCIÓN

Oficinas Santo Domingo: Av. Rio Toachi y Quito. Edif. Mutualista Pichincha 4to piso.

Planta: Vía a San Vicente del Búa KM. 35 S/N y Principal.

• CIUDAD

Recdo. San Vicente de Búa-Santo Domingo

• TELÉFONOS

02 2750 075 / 099 453 456

• E-MAIL

palmex@csed.com.ec

1.2. GIRO DEL NEGOCIO

La extractora Palmex S.A. ubicada en el recinto San Vicente del Búa en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas se dedica a la compra de fruta de palma africana de los

hacendados del sector y a la extracción de aceite rojo de la misma, teniendo como principales compradores la industria ecuatoriana y mercado internacional desde 1983, su oficina se encuentra ubicada en la ciudad de Santo Domingo en la Av. Rio Toachi y Quito. Edif. Mutualista Pichincha 4to piso.

1.3. RESEÑA HISTÓRICA

En la ciudad de Santo Domingo de los Colorados, del cantón del mismo nombre a los 18 días del mes de junio de 1983 fue creada la compañía Esbacebra Cía. Ltda., con un aporte de \$ 50.000 sucres. En la ciudad de San Francisco de Quito, así llamada en ese tiempo a los 23 días del mes de diciembre de 1987 y con su representante legal el Sr. Luís Pacheco se hizo un aumento de capital a \$30'000.000 de sucres y un cambio de denominación de Esbacebra Cía. Ltda. por Palmex S.A. El 28 de febrero de 1996 se realizó otro aumento de capital a \$700'000.000 y una reforma de estatutos, con su representante legal el Ing. Aníbal Pazmiño. Actualmente el representante legal es el Teniente Vicente Miño y sus accionistas son 36.

1.4. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

Palmex S.A. es una empresa que se encarga de la extracción de aceite rojo y venta de palmiste el cual proviene de la palma africana.

Figura 1.1: Extractora Palmex S.A.



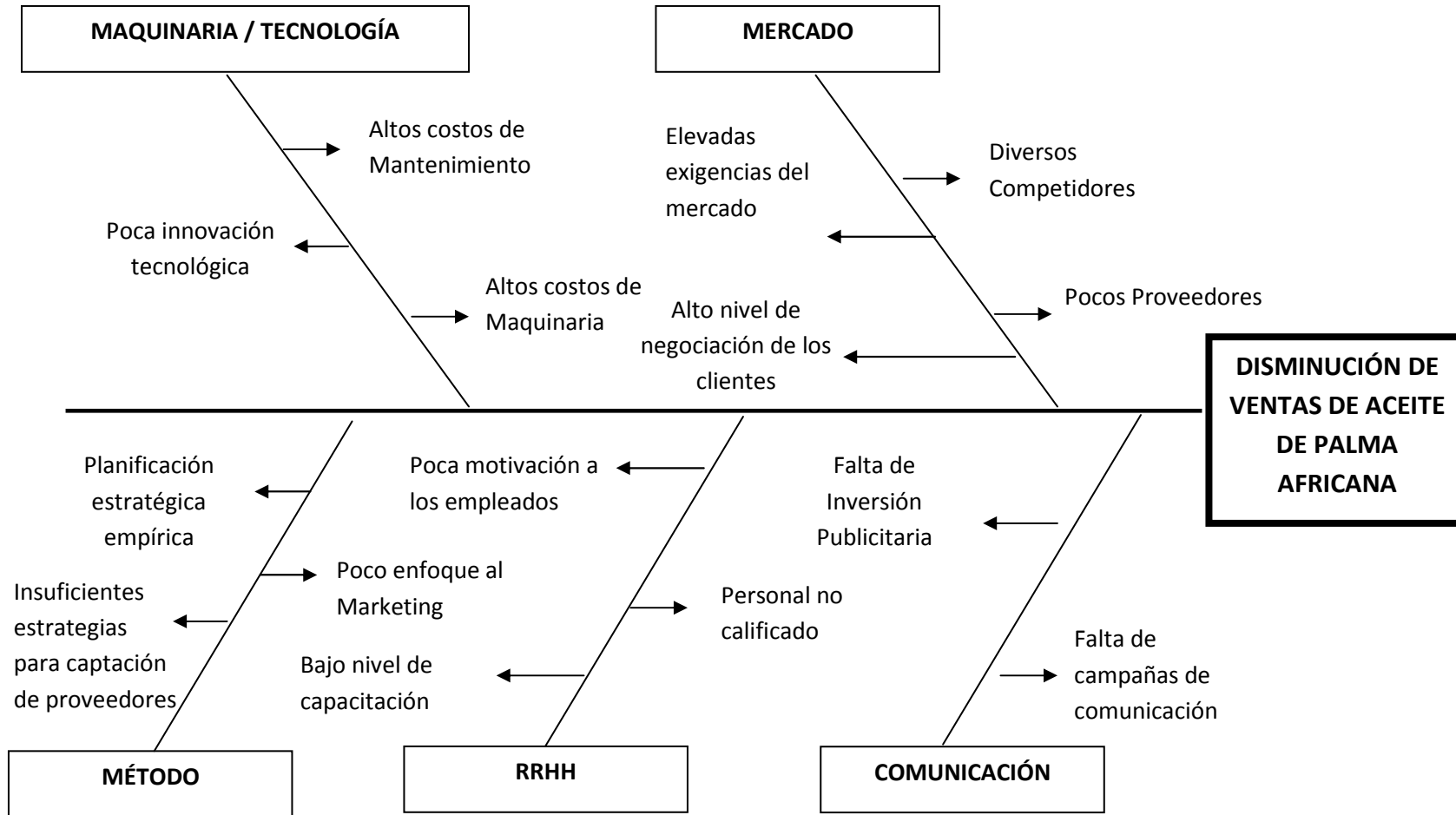
Fuente: Palmex S.A.

1.4.1.Extractora Palmex S.A.

La Planta se encuentra ubicada Vía a San Vicente del Búa KM. 35 S/N y Principal. El aceite de palma se extrae de la porción pulposa de la fruta mediante varias operaciones. Para la compra y recepción de la fruta de palma africana es muy importante explicar las condiciones físicas en las que tiene que estar esta, para ser aceptada en la extractora. Estas condiciones principalmente son que la fruta se encuentre en estado madura, una fruta en estado de madurez se caracteriza por ser de un color rojizo, dentro de lo posible tener un buen tamaño y se recibe cualquier tipo de de Palma (INIAP, Costa Rica, IRHO).

Se afloja la fruta de los racimos utilizando esterilización a vapor. Luego los separadores dividen las hojas y los racimos vacíos de la fruta. Después, se transporta la fruta a los digestores, donde se la calienta para convertirla en pulpa. El aceite libre se drena de la pulpa digerida y luego ésta se exprime y se centrifuga para extraer el aceite crudo restante. Es necesario filtrar y clarificar el líquido para obtener el aceite purificado.

1.5. DIAGRAMA ISHIKAWA



1.5.1. ANÁLISIS DIAGRAMA DE ISHIKAWA

La empresa Palmex S.A. ha disminuido sus ventas de aceite rojo debido a varios factores que se puede observar en el diagrama de Ishikawa, estos no han permitido el crecimiento de la empresa.

La falta de inversión, planificación empresarial y de marketing impiden responder a las necesidades del mercado y obtener una mayor producción de aceite rojo aumentando el nivel de procesamiento de la extractora.

El gerente de la Empresa Palmex S.A., el Tnte. Vicente Miño, manifestó que se procesan alrededor de 700 TM mensuales, a pesar de que las instalaciones de la procesadora pudiesen procesar hasta 3000 TM mensuales por lo cual tiene una demanda insatisfecha de 2300 TM mensuales. La empresa tiene alrededor de 45 proveedores de fruta, de los cuales cinco proveedores abarcan aproximadamente el 50% de la fruta que la procesadora recibe, lo cual hace que la empresa tenga un alto riesgo al no contar con más proveedores.

Las escasas estrategias para la captación y desarrollo de nuevos mercados no permiten que Palmex S.A. incremente su cartera de proveedores y así logre una mayor producción de aceite rojo para la venta. La falta de creación de oferta de valor hace que la empresa no sea atractiva para que los hacendados del sector entreguen la fruta en la extractora.

La poca gestión de marketing que maneja la empresa es el mayor problema y es una gran debilidad frente a la competencia, este proyecto se enfocara en solucionar dicho problema creando una propuesta de marketing que permita aumentar el abastecimiento de fruta por parte de los hacendados del sector a la extractora Palmex S.A., logrando así incrementar la venta de aceite rojo.

1.6. OBJETIVO DE LA TESIS

1.6.1. Objetivo General

Establecer una oferta de valor enfocada a satisfacer al mercado objetivo definiendo estrategias que permitan fidelizar y atraer nuevos proveedores para integrar a la cadena de valor de Palmex S.A. optimizando los niveles de extracción de la planta.

1.6.2. Objetivo Específico

- Realizar un diagnóstico situacional de Palmex S.A., a través de un estudio del entorno externo e interno, para determinar la situación actual de la empresa.
- Levantar información mediante una investigación de mercados que permita analizar el mismo, conociendo las necesidades y características del proveedor, determinando el posicionamiento y competitividad del sector.
- Definir el direccionamiento estratégico que le permita a Palmex S.A., tener ventaja competitiva a través de la oferta de valor y lograr sus aspiraciones de crecimiento.
- Diseñar la propuesta de marketing mediante la formulación de estrategias genéricas dirigidas a los proveedores y clientes para asegurar el desarrollo y crecimiento de Palmex S.A.
- Determinar la rentabilidad del proyecto a través de un análisis financiero para evaluar el potencial crecimiento de la empresa Palmex S.A.

CAPÍTULO II

2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

El análisis situacional de la empresa permitirá identificar la situación actual en la cual se desenvuelve el giro del negocio, observando los factores tanto internos como externos de la compañía. El diagnóstico externo involucra el análisis del entorno macro y micro y la situación interna de la empresa. Su objetivo es obtener bases sobre las cuales fundamentar una correcta filosofía empresarial, que profile de manera clara las acciones a tomar para llegar a un fin deseado.

2.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1.1. Industria

El presente proyecto se tratara sobre la comercialización y extracción de aceite rojo de palma africana en el Ecuador, este se encuentra monitoreado por la Asociación Nacional de Cultivadores de Palma Africana (ANCUPA). Esta empresa intenta agrupar a la mayor cantidad posible de palmicultores, con el objetivo de tener un registro lo más exacto posible, asesorar a productores y en términos generales fomentar el desarrollo de esta industria en el Ecuador.

El mercado actual en el que se encuentra la fruta de palma africana es un oligopolio, ya que los agricultores pueden entregar la fruta que producen a la extractora que ellos consideren apropiada; por motivos de cualquier índole como por la cercanía de la extractora a la plantación.

En el país existen 52 extractoras de aceite, de las cuales 8 no se encuentran operativas y cuatro únicamente extraen palmiste. Estas se encuentran ubicadas principalmente a lo largo de la vía Quevedo y de la vía Quínindé. Es importante destacar, que las extractoras antes compraban la fruta de la palma a los mismos precios, es decir, se producía una competencia

imperfecta donde el precio era determinado por la Fundación de Fomento de Exportaciones de Aceite de Palma y sus Derivados de Origen Nacional (FEDAPAL) pero ahora no, según la ley de Monopolios decretada por el presidente Eco. Rafael Correa. Esta empresa fue creada en vista del gran crecimiento de esta actividad en el Ecuador, siendo su principal función la de promover las exportaciones de productos derivados de la palma africana, por lo que es considerada el brazo comercializador de ANCUPA.

Por otro lado, es necesario considerar que el precio de la fruta de palma africana es directamente proporcional al precio del aceite crudo de palma, ya que lógicamente la fruta de palma es la principal materia prima para la elaboración del aceite. Por este motivo, el precio de la fruta de palma africana depende directamente del precio internacional del aceite crudo de palma, que es regido por su demanda y oferta. El precio de la fruta de palma es el 17% del precio del aceite crudo de palma a lo largo de la vía Quinindé al igual que en el sector de San Jacinto del Búa, mientras que a lo largo de la vía Quevedo es el 16,5%. La principal razón de esta diferencia es que en la vía Quevedo existe una gran cantidad de plantaciones de palma africana con plantas no certificadas y en ocasiones hasta de otras variedades, es decir, no TENERA, por lo que lógicamente las extractoras que trabajan con esta fruta tienen rendimientos más bajos de producción de aceite crudo.

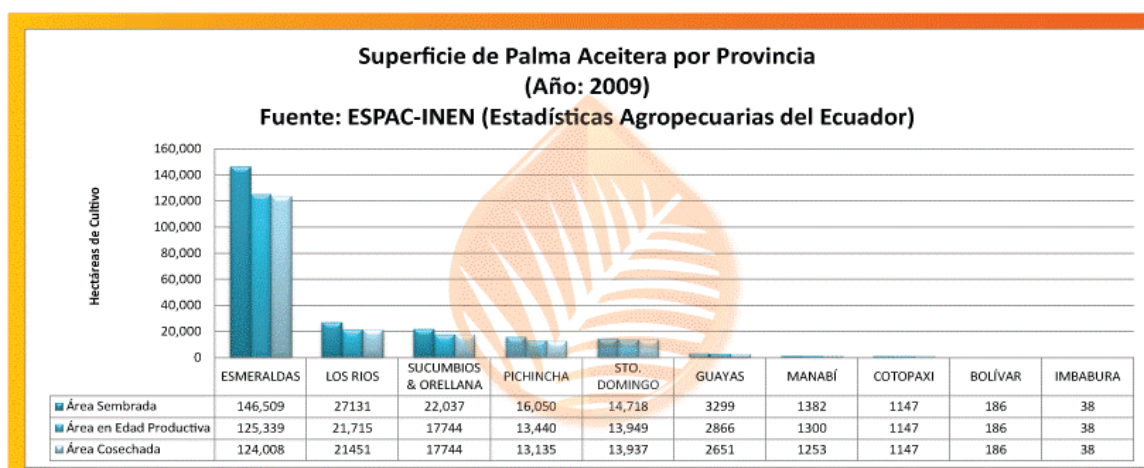
2.1.2. Análisis Histórico

En el Ecuador se inició el cultivo comercial de la palma africana alrededor de 1953. En las primeras provincias que se sembró Palma Africana fue en Pichincha y Esmeraldas, principalmente en los sectores de Santo Domingo de los Colorados y Quínindé. Cabe resaltar que el crecimiento de este cultivo se da a partir del año 1967, cuando existían aproximadamente 1000 hectáreas de cultivo. Por el enorme desarrollo de esta industria en el Ecuador durante los siguientes años, lo que queda demostrado al realizar el conteo de ha. con

palma africana en el año de 1995 donde existían aproximadamente 50000 ha. de este cultivo, se crearon en el Ecuador dos empresas para que colaboren en el desarrollo, mejoramiento y crecimiento de esta actividad en el Ecuador. Primero en 1970 se creó ANCUPA y después en 1993 se instauró FEDAPAL, cada una con sus funciones plenamente definidas y explicadas brevemente anteriormente.

2009: Según datos estadísticos de ANCUPA hasta el 2009, se han sembrado cerca de 23000 ha de palma africana. La inversión total tanto en siembra como en el proceso de industrialización de la palma asciende a \$ 1 380 230 000, generando cerca de 168 667 empleos tanto directos como indirectos.

Figura 2.1: Superficie de Palma Africana (2009)



Fuente: FEDAPAL
Elaborado por: ANCUPA

Tabla 2.1: La cadena de oleaginosas para el Ecuador

QUE SIGNIFICA LA CADENA DE OLEAGINOSAS PARA EL ECUADOR		
Superficie Sembrada con Palma Aceitera	230.000	Ha
Inversión Agrícola	\$920.000.000	Dólares
Inversión Extracción	\$160.000.000	Dólares
Inversión Industrial	\$300.000.000	Dólares
TOTAL SECTOR AGROINDUSTRIAL :	\$1.380.230.000	Dólares
Generación Trabajo directo (Agr. e Ind.)	76.667	Empleos
Generación de Trabajo indirecto (Agr. e Ind.)	92.000	Empleos
TOTAL EMPLEOS :	168.667	Empleos
Producción Agrícola 2009 (Ac. Crudo)	447.000	TM
A precios Actuales	371.457.000	Dólares
Consumo Nacional	210.000	TM
Excedentes (Exportación)	237.000	TM
A precios Actuales	196.947.000	Dólares
Ahorro de divisas por Exportaciones	\$148.680.000	Dólares

Fuente: FEDAPAL
Elaboración: ANCUPA

La producción Nacional de Palma Africana en el 1993 fue de 152 537.00 TM, desde entonces la producción ha incrementado en un 293 % llegando a ser en el 2009 de 447.667,00 TM. El consumo nacional está alrededor de los 210.000,00 TM, dejando alrededor de 235.667,00 TM de excedentes que son exportados a otros países.

Tabla 2.2: Producción y excedentes en el Ecuador

PRODUCCIÓN Y EXCEDENTES		
EN EL ECUADOR		
AÑO	PRODUCCION TM	EXCEDENTE TM
1.993	152.537,00	0,00
1.994	174.413,00	6.402,00
1.995	185.206,00	17.234,00
1.996	180.337,00	23.983,00
1.997	203.308,00	17.724,00
1.998	198.495,00	18.696,00
1.999	267.246,00	69.158,00
2.000	222.195,00	24.655,00
2.001	224.195,00	25.380,00
2.002	238.798,00	39.290,00
2.003	261.932,00	61.729,00
2.004	279.152,03	81.354,39
2.005	319.338,16	138.693,80
2.006	352.120,40	148.080,99
2.007	396.301,00	204.546,00
2.008	418.379,20	218.379,20
2.009	447 667.00	235 667

Fuente: FEDAPAL
Elaboración: ANCUPA

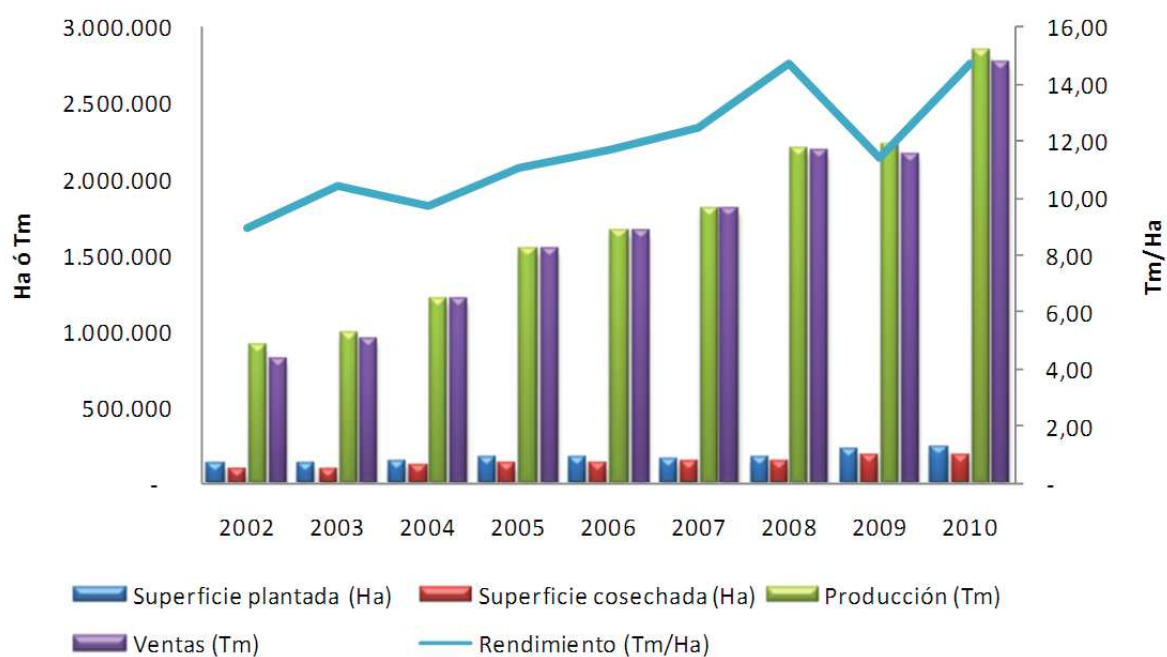
Tabla 2.3: Cadena de oleaginosas para el Ecuador

CONSUMO APARENTE DE ACEITE DE PALMA EN EL ECUADOR				
	2005	2006	2007	2008
Producción	319.338,2	352.120,4	396.301,4	418.379,2
Importaciones				
Aceite crudo de Palma	-	-	-	-
Aceite de Palma RBD y fracciones	70,5	104,6	132,8	611,7
Aceite de Palma en Margarina	112,0	1.223,7	182,5	177,2
Aceite de Palma en las demás mezclas vegetales	211,6	208,0	537,4	955,5
Aceite de Palma en Jabones	808,2	911,0	904,4	772,1
Exportaciones				
Aceite crudo de Palma	99.187,2	93.003,4	154.593,7	132.334,8
Aceite de Palma RBD y fracciones	24.433,8	25.690,2	32.043,7	43.181,4
Aceite de Palma en Margarina	853,3	449,6	509,3	320,8
Aceite de Palma en las demás mezclas vegetales	6.888,6	1.835,6	2.632,3	2.565,0
Aceite de Palma en Jabones	3.082,5	3.848,4	4.052,3	3.944,8
CONSUMO APARENTE	186.094,9	229.740,6	204.227,1	238.549,0

Fuente: FEDAPAL
Elaboración: ANCUPA

2010: La producción de palma africana se incrementó a una tasa de variación anual promedio de 4,67%. El mayor volumen se registró en 2010, año en el que con un crecimiento de 3,85% alcanzó 7'931.060 TM, con un rendimiento de 36,78 TM/Ha , como se muestra en la figura 2.1.2. En el 2010, el 76,12% de la producción provino de la Costa, el 13,59% de la Sierra, y el 10,30% del Oriente.

Figura 2.2: Incremento de la producción de palma africana



Fuente: ESPAC - INEC

Elaboración: ESPAC - INEC

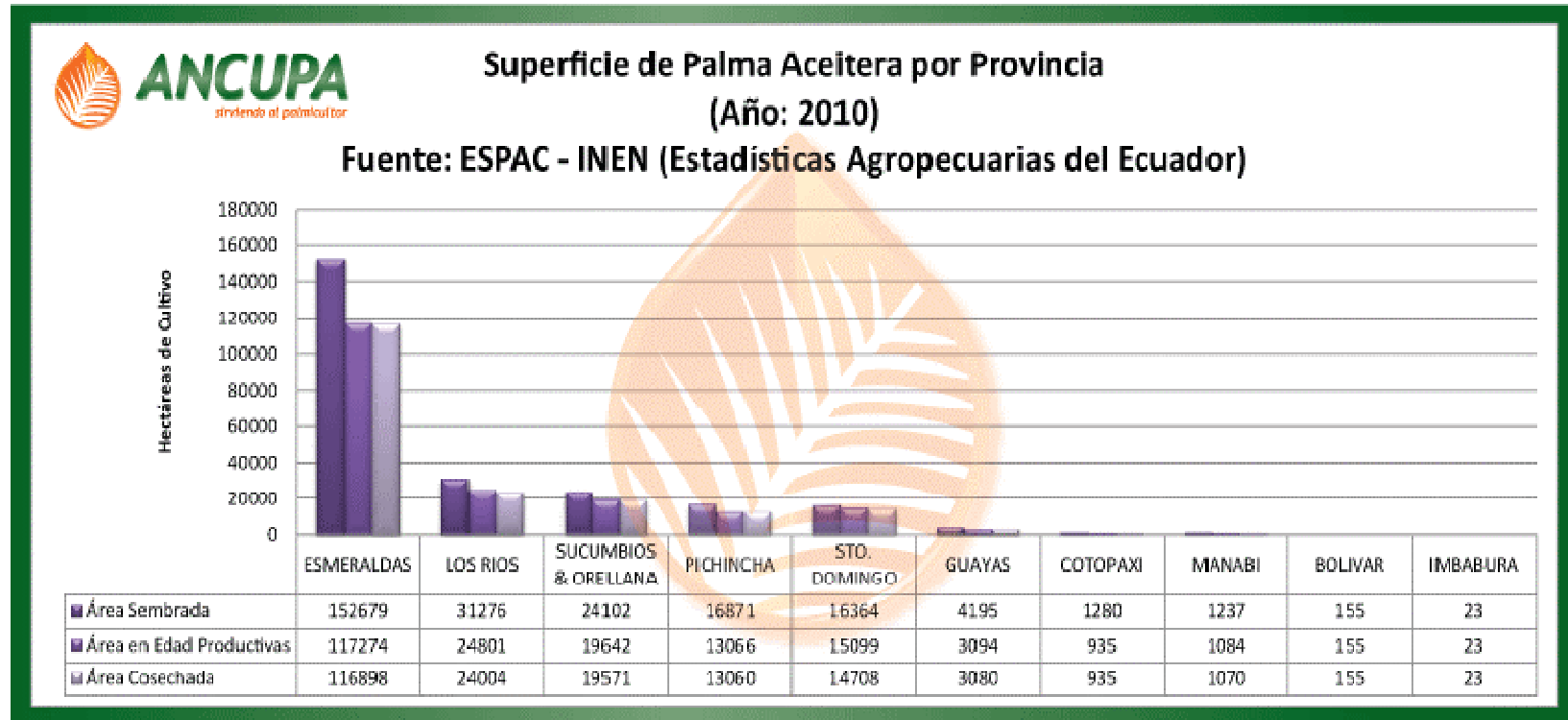
Tabla 2.4: Estadísticas Agropecuarias del Ecuador (ESPAC)

Año: 2010				Producto: Palma africana		
CARACTERISTICA: Superficie por provincias				Provincia: Santo Domingo de los Tsáchilas		
AMBITO	CONDICION	PLANTADA	EN EDAD PRODUCTIVA	COSECHADA	PRODUCCION	VENTAS
BOLIVAR	Solo	155,00	155,00	155,00	1056,00	1056,00
COTOPAXI	Solo	1280,00	935,00	935,00	4763,00	3906,00
IMBABURA	Solo	23,00	23,00	23,00	57,00	57,00
PICHINCHA	Solo	16260,00	12757,00	12753,00	152772,00	152573,00
PICHINCHA	Asociado	611,00	309,00	307,00	2599,00	2599,00
STO. DGO. DE TSCH.	Solo	16145,00	14927,00	14536,00	224246,00	220392,00
STO. DGO. DE TSCH.	Asociado	219,00	172,00	172,00	1746,00	1746,00
ESMERALDAS	Solo	151791,00	117072,00	116696,00	1846502,00	1796988,00
ESMERALDAS	Asociado	888,00	202,00	202,00	1830,00	1815,00
GUAYAS	Solo	4195,00	3094,00	3080,00	41473,00	41473,00
LOS RIOS	Solo	31021,00	24651,00	23854,00	274542,00	274542,00
LOS RIOS	Asociado	255,00	150,00	150,00	780,00	780,00
MANABI	Solo	1199,00	1046,00	1032,00	4207,00	4207,00
MANABI	Asociado	38,00	38,00	38,00	326,00	326,00
NORORIENTE	Solo	24102,00	19642,00	19571,00	293565,00	272864,00
CENTRO-SURORIENTE	Solo	18,00				

Fuente: INEC-ESPAC

Elaboración: Francisco González

Figura 2.3: Superficie de Palma Africana (2010)



Fuente: INEC-ESPAC
Elaboración: INEC - ESPAC

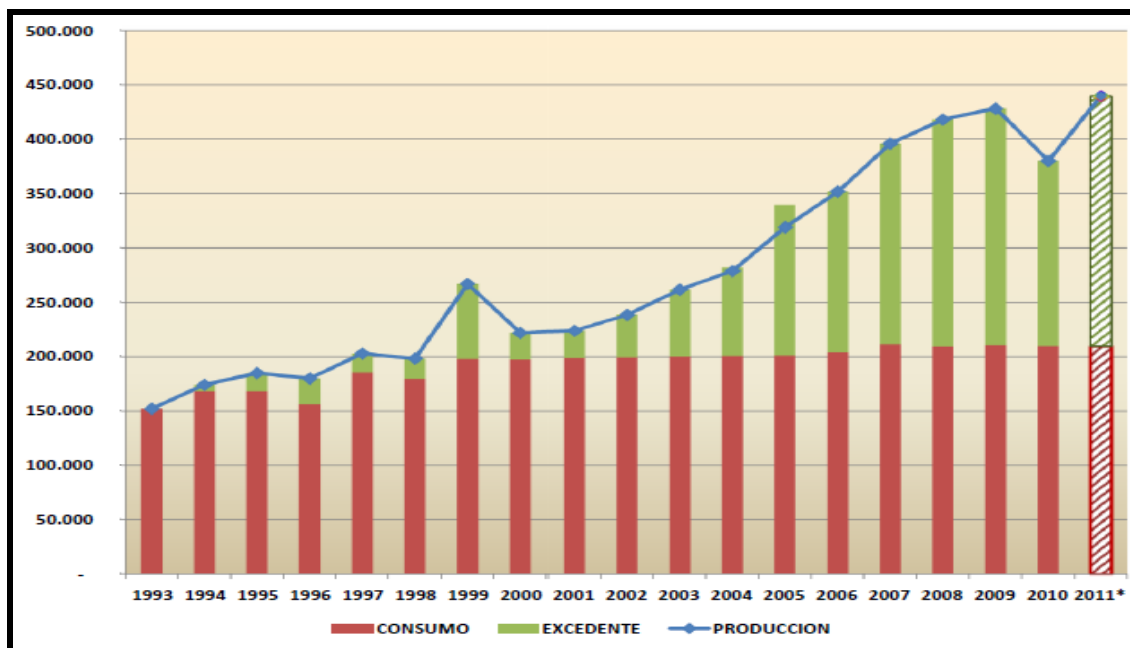
En lo referente a la producción de aceite, con el aumento de las plantaciones y producciones de palma africana observada también se ha producido un aumento en la cantidad de aceite de palma producido. Siendo la tendencia que en los próximos años continúe aumentando la cantidad de aceite producido, según se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 2.5: Producción, consumo y excedente de aceite de palma *Estimado

AÑO	PRODUCCIÓN Tm	CONSUMO Tm	EXCEDENTE Tm
1993	152.537	152.537	-
1994	174.413	168.011	6.402
1995	185.206	167.972	17.234
1996	180.337	156.354	23.983
1997	203.308	185.584	17.724
1998	198.495	179.799	18.696
1999	267.246	198.088	69.158
2000	222.195	197.540	24.655
2001	224.195	198.815	25.380
2002	238.798	199.508	39.290
2003	261.932	200.203	61.729
2004	279.152	200.798	81.354
2005	319.338	201.258	138.694
2006	352.120	204.039	148.081
2007	396.301	211.277	185.024
2008	418.380	209.675	208.705
2009	428.594	210.485	218.109
2010	380.301	209.840	170.461
2011 *	440.000	210.000	230.000

Fuente: FEDAPAL

Elaboración: Francisco González

Figura 2.4: Producción, Consumo y Excedentes

Fuente: FEDAPAL
Elaboración: FEDAPAL

Es importante considerar, que del total de la producción de aceite crudo de palma en el Ecuador una parte es utilizada para el consumo interno y los excedentes son exportados. Los excedentes del aceite crudo de palma son los que se exportan, pero no totalmente sino únicamente una parte de estos, el resto se almacena para mantenerlo como stock en caso de que el país necesite mayores cantidades de aceite que los pronosticados.

Conclusión:

Es una oportunidad de alto impacto para la empresa encontrarse en un sector que tiene positivas proyecciones, ya que demuestra la progresiva consolidación del sector en su actividad económica.

2.2. MACROAMBIENTE

Todos los elementos ajenos a la organización que son relevantes para su funcionamiento, incluye elementos de acción directa y de acción indirecta. (Porter, 2009)

El estudio y análisis de este escenario es de vital importancia para la empresa para determinar las posibles oportunidades y amenazas a las que pueda estar expuesta la organización y desarrollar estrategias competitivas que permitan fortalecer la posición en el mercado de la misma.

2.2.1. Factores Económicos

Tabla 2.6: Indicadores Económicos

Indicador	Valor	Unidad	Fuente
Empleo adecuado (septiembre 2011)	47,85	%	INEC
Desempleo (septiembre 2011)	5,52	%	INEC
Subempleo (septiembre 2011)	45,71	%	INEC
Inflación anual (noviembre 2011)	5,53	%	INEC
Inflación mensual (noviembre 2011)	0,30	%	INEC
Inflación acumulada (noviembre 2011)	4,99	%	INEC
Canasta Vital Familiar (noviembre 2011)	411,24	US\$	INEC
Canasta Básica Familiar (noviembre 2011)	572,35	US\$	INEC
Global SPNF en porcentaje del PIB 2010	-1,67	%	MF
Resultado Primario SPNF 2010	0,94	%	MF
Resultado Global GC* 2010	-1,97	%	MF
Resultado Primario GC* 2010	-1,04	%	MF
Nota: *Formato Base Fiscal			

Elaborado por: Ministerio de Finanzas

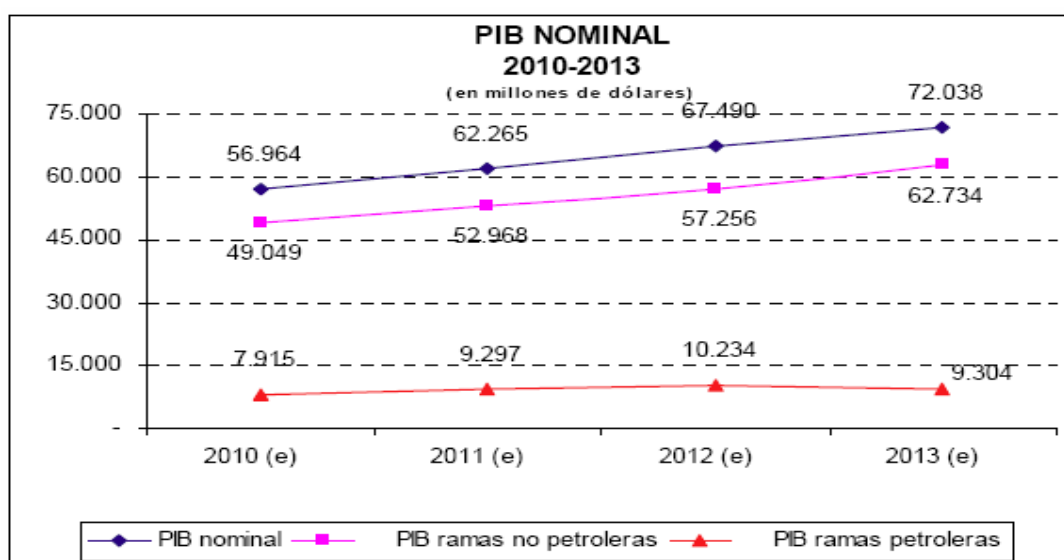
FUENTE: http://finanzas.gob.ec/pls/portal/docs/PAGE/MINISTERIO_ECONOMIA_FINANZAS_ECUADOR/SUBSECRETARIAS/SUBSECRETARIA_CREDITO_PUBLICO/DIRECCION_DE_OPERACIONES_FINANCIERAS/INDICADORES_2007/INDICADORES_13_05_11_1.PDF

2.2.1.1. Producto Interno Bruto

El Producto Interno Bruto es el indicador básico del comportamiento de una economía en la producción de bienes y servicios y es el valor de todos los bienes y servicios finales producidos en un país en un período de tiempo determinado.

Las estimaciones de los valores del PIB Nominal¹ serían de USD 56.964 millones para el año 2010, USD 62.265 millones para el 2011, USD 67.490 millones para el 2012 y USD 72.038 millones para el 2013.

Figura 2.5: PIB Nominal



Elaborado por: Banco Central del Ecuador

FUENTE: http://www.mef.gov.ec/PRESUPUESTO_2010-2013/Programacion_2010-2013.pdf

Las estimaciones del Banco Central del Ecuador, proyectan un superávit de la balanza comercial para todo el periodo de análisis. Este resultado se debe principalmente a la balanza comercial petrolera, la cual está influenciada por los niveles de exportación, importación y precios del petróleo crudo y sus derivados.

Conclusión:

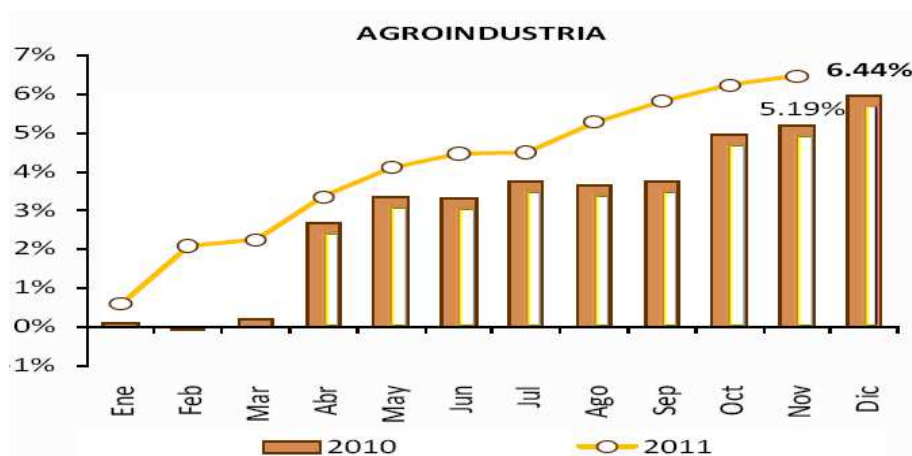
Oportunidad de alto impacto ya que la economía en actividades de producción de bienes y servicios está en constante incremento y desarrollo, por ende existe una gran oportunidad.

2.2.1.2. Inflación

La inflación es el incremento de los precios en un tiempo determinado. Este indicador está en constante crecimiento debido a muchos factores por ejemplo el incremento de los salarios mínimos y los fuertes cambios a nivel mundial.

Los sectores Agropecuario, Pesca y el de Agroindustria, a noviembre de 2011, registran los mayores crecimientos (7.59% y 6.44% respectivamente). Le siguen la Industria (4.44%) y los Servicios (4.03%).

Figura 2.6: Inflación acumulada por sectores económicos



Elaborado por: INEC

Fuente: INEC

En noviembre 2011, los Alimentos y Bebidas No Alcohólicas (2.33%) contribuyeron significativamente a la tasa de inflación anual general (5.53%); al interior de los Alimentos destaca el aporte de los siguientes productos: papa chola, pan corriente y aceite vegetal.

Figura 2.7: Contribución a la inflación anual por divisiones de consumo

Elaborado por: INEC

Fuente: INEC

En noviembre 2011, los cinco artículos de mayor contribución a la inflación anual general fueron alimenticios y aportaron en 1.46 puntos porcentuales respecto del 5.53 de la inflación general anual, equivalente al 26.4%.

Conclusión:

Es una amenaza de alto impacto porque si el porcentaje de inflación sigue aumentando y se incrementan todos los costos por ende los proveedores buscaran la mejor oferta para entregar la fruta ya que disminuye su poder adquisitivo por el alza de los precios.

2.2.1.3. Canasta básica

La canasta familiar es la cantidad de alimentos y productos básicos que necesita una familia de N números de personas para vivir de forma saludable o al menos, con la calidad mínima.

Tabla 2.7: Productos de mayor y menor contribución a la inflación anual

Indicador	Valor	Unidad	Fuente
Canasta Vital Familiar (noviembre 2011)	411,24	US \$	INEC
Canasta Básica Familiar (noviembre 2011)	572,35	US \$	INEC

Elaborado por: INEC
Fuente: Francisco González

La canasta básica cerró el año 2011 en USD 578,04, con un aumento de USD 29,41 con relación a la canasta de enero de ese año, de USD 548,63, es decir un 5,3% más. El promedio anual de la canasta 2011 fue de USD 561,17.

Los precios del aceite de palma, el maíz y el trigo marcan el comportamiento de los productos que utilizan estos insumos, por ejemplo, en el sector avícola, en la elaboración de fideos y pan, etc.

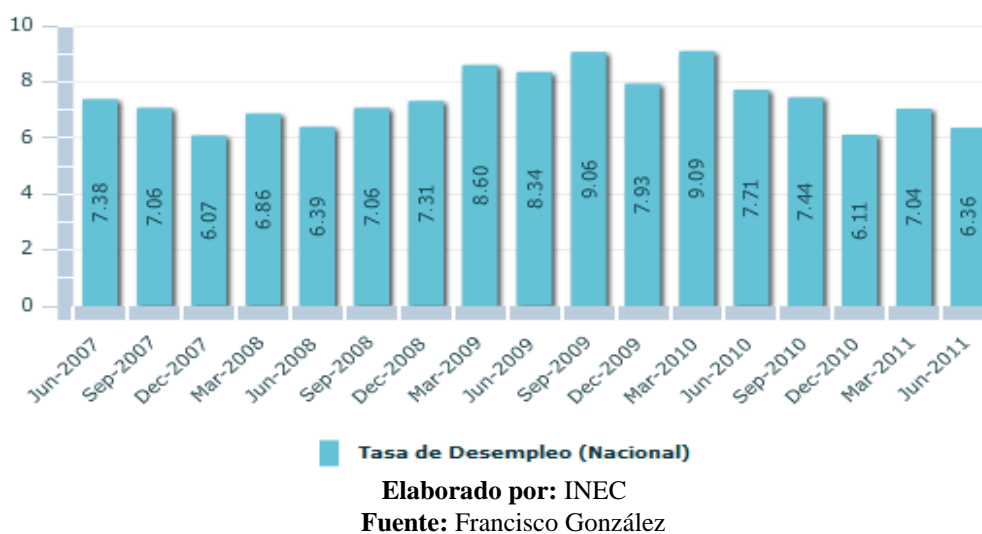
Conclusión:

Fortaleza de alto impacto debido al incremento de consumo de aceites vegetales y derivados dentro de la canasta vital familiar o básica en las familias ecuatorianas.

2.2.2. FACTORES SOCIALES

2.2.2.1. Desempleo

La tasa de desempleo mide la proporción de personas que buscan trabajo sin encontrarlo con respecto al total de personas que forman la fuerza laboral. Por lo tanto, la tasa de desempleo puede definirse como la razón entre el número de personas desempleadas y la fuerza laboral. La siguiente tabla muestra como viene evolucionando el desempleo desde el mes de Octubre del 2007 a Junio del 2011.

Figura 2.8: Tasas de Desempleo**Conclusión:**

Es una Oportunidad de mediano impacto ya que se asume que a mayor desempleo existirán mayores oportunidades de que la empresa encuentre personal competente para trabajar en la extractora y propiedades.

2.2.3. Factores Geográficos y Demográficos**2.2.3.1. Macro localización**

La macro localización consiste en la ubicación del proyecto, en este caso la empresa Palmex S.A. Para definir su ubicación es importante considerar algunos aspectos como:

- Existencia y costos de mano de obra.
- Distancia de los principales clientes.
- La existencia de vialidad y medios de transporte.
- Distancia de los principales proveedores.
- Condiciones climáticas adecuadas según sea el objeto de la empresa.

La provincia de Santo domingo de los Tsáchilas

Su capital es Santo Domingo con una población aproximada de 500.000 habitantes. Santo Domingo es la cuarta ciudad con más población después de Guayaquil, Quito y Cuenca su población va creciendo rápidamente ya que cuenta con un rico comercio y el mayor mercado agrícola y ganadero del país.

La provincia tiene de superficie 3.857 km² 352.300 a una altitud de 625 msnm. Limita al norte y al este con Pichincha, al noroeste con Esmeraldas, al oeste con Manabí, al sur con Los Ríos y al sureste con Cotopaxi. Su temperatura habitual es de unos 21° a 33 °C en verano. En invierno normalmente hace más calor de 23° a 34° grados y a veces llega a los 38 °C. Su temperatura media es de 25,5 °C.

Figura 2.9: Mapa de Santo Domingo de los Tsáchilas.



Fuente: <http://commons.wikimedia.org/wiki/Image:Mapacomunassd.jpg>

Palma africana en la Provincia de Santo domingo de los Tsáchilas

El cultivo de la palma africana es sector que influye en la economía local y provincial de Santo Domingo. Según datos de la Asociación Nacional de Cultivadores de Palma

(ANCUPA), en Santo Domingo y sus zonas de influencia se tiene plantado 16364 ha de palma africana que representan el 6,60 % de la producción Nacional.

Tabla 2.8: Estadísticas Agropecuarias del Ecuador (ESPAC)

Año: 2010			Producto: Palma africana		
CARACTERÍSTICA: Superficie			Provincia: Santo Domingo de los Tsáchilas		
Característica	Plantada	En edad productiva	Cosechada	Producción	Ventas
Solo	16145,00	14927,00	14536,00	224246,00	220392,00
Asociado	219,00	172,00	172,00	1746,00	1746,00
Total	16364,00	15099,00	14708,00	225992,00	222138,00

Fuente: INEC - ESPAC

Elaborado por: Francisco González

2.2.3.2. Micro localización

La micro localización describe la ubicación exacta que tendrá el proyecto de tesis en este caso, haciendas cercanas a la extractora, la micro localización tiene como principal objetivo el seleccionar el emplazamiento óptimo de un proyecto y describir las características de este: costos de la plantación, infraestructura requerida y otras leyes y reglamentos que sean importantes a la ubicación del proyecto.

San Jacinto del Búa

Figura 2.10: Mapa de San Jacinto del Búa



Fuente: <http://commons.wikimedia.org/wiki/Image:Mapacomunassd.jpg>

UBICACIÓN:

Se ubica a 25 km. entrando por el Km. 9 de la vía a Chone, margen derecho.

CLIMA:	cálido - húmedo.
TEMPERATURA:	21° a 35° grados centígrados.
ACTIVIDAD ECONÓMICA:	La zona se caracteriza por la producción agrícola y ganadera.

Recintos:

- San Jacinto del Búa
- Flecha
- Guabal
- San Francisco de Chila
- San Vicente del Búa
- Mocache I
- Mocache II
- Mocache III
- Mocache IV
- Mocache V
- Mocache VI

En la zona de San Jacinto del Búa, existe únicamente una extractora en el sector, la cual es Palmex S.A, por lo que los productores de fruta de la zona normalmente entregan su producción a esta extractora, ya que al entregar su fruta a otras extractoras tuviesen que elevar sus costos por el transporte de la fruta.

Conclusiones:

Fortaleza de alto impacto porque Palmex S.A. es la única extractora de aceite rojo en el sector por lo tanto los hacendados de la zona prefieren entregar la fruta en la empresa reduciendo costos de transporte de la fruta.

2.2.3.3. Factores Climáticos**2.2.3.3.1. Calentamiento global**

El calentamiento global ha ocasionado un aumento en la temperatura promedio de la superficie de la tierra. La magnitud y frecuencia de las lluvias también ha aumentado debido a un incremento en la evaporación de los cuerpos de agua superficiales ocasionado por el aumento en temperatura. Los científicos estiman que la temperatura promedio de la superficie terrestre puede llegar a aumentar hasta 4.5°F en el transcurso de los próximos 50 años (2001-2050), y hasta 10°F durante este siglo. Esto causará que la humedad del suelo se reduzca debido al alto índice de evaporación.

2.2.3.3.2. Efectos en la agricultura

Debido a la evaporación de agua de la superficie del terreno y al aumento en la magnitud y frecuencia de lluvias e inundaciones, los suelos se tornarán más secos y perderán nutrientes con mayor facilidad. Esto cambiará las características del suelo, haciendo necesario que los agricultores se ajusten a las nuevas condiciones. La necesidad de recurrir a la irrigación será esencial durante las épocas de sequía, que debido a la evaporación serán más comunes que al presente. Las temperaturas más elevadas también propiciarán la reproducción de algunos insectos como la mosca blanca y las langostas, que causan enfermedades de plantas y afectan la producción de cultivos.

Las condiciones adecuadas para el desarrollo y producción de la palma africana son:

Tabla 2.9: Condiciones climáticas de la Palma Africana

Brillo solar	Aproximadamente 1400 horas/ año, 115 horas/ mes
Temperatura	Media diaria anual entre 24 a 26 grados centígrados
Humedad Ambiental	Promedio diario mensual 75% de humedad relativa
Altitud	No mayor de 500 msnm

Fuente: FEDAPAL

Elaborado por: Francisco González

En el sector existen las condiciones climáticas requeridas para un cultivo de palma africana, lo que queda demostrado en la cantidad de hectáreas de palma que se encuentran sembradas alrededor de San Jacinto del Búa. Este es una región tropical calurosa, con temperaturas máximas de 35°C y mínimas de 20°C, además normalmente en la mayor parte del año se producen lluvias y tiene altos índices de luminosidad, siendo con estas características un lugar apropiado para establecer este tipo de cultivo.

Tabla 2.10: Estadísticas Agropecuarias del Ecuador (ESPAC)

Año: 2010			Producto: Palma africana		
CARACTERÍSTICA: Superficie Plantada por practica de cultivo			Provincia: Santo Domingo de los Tsáchilas		
Característica	Plantada	En edad productiva	Cosechada	Producción	Ventas
Sin Riego	15239,00	14167,00	13775,00	217321,00	217321,00
Riego	1125,00	933,00	933,00	8671,00	4817,00
Sin Fertilizantes	3266,00	3230,00	2954,00	17662,00	17662,00
Con Fertilizantes	13098,00	11869,00	11753,00	208330,00	204476,00

Fuente: INEC-ESPAC

Elaborado: Francisco González

Conclusiones:

- a) Existe una debilidad de mediano impacto debido a que las plantaciones del sector no cuentan con un sistema de riego y la palma africana requiere de 120 a 150 mm / mes, por lo que de no existir esta cantidad de agua, la planta no mantiene niveles óptimos de producción todo el año.

- b) Fortaleza de mediano impacto ya que el clima tropical del Ecuador y la situación geográfica del mismo para la siembra y cosecha de la palma africana permite que se obtenga materia prima de primera calidad.

2.2.3.4. Problemas Ambientales

Los problemas detrás de la palma africana son: tala de bosques, envenenamiento de suelos, agua y aire por medio de venenos agrícolas. El procesamiento del aceite de palma produce grandes cantidades de desperdicios sólidos, en la forma de hojas, racimos vacíos, fibras, cáscaras y residuos de la extracción. Los racimos contienen muchos alimentos recuperables, y Palmex S.A ha superado el problema de contaminación ambiental mejorando sus procesos y optimizando al máximo sus recursos aprovechando dichos desperdicios como combustibles o abonos naturales para la palma africana.

Conclusiones:

- a) Se presenta una amenaza de bajo impacto debido a que las plantaciones de palma también afectan a la tierra provocando una sequía excesiva y en un futuro no se podrá desarrollar planes de resiembra.
- b) Fortaleza de alto impacto porque la extractora cuenta con un sistema de control de desperdicios eficiente y optimiza al máximo sus recursos.

2.2.3.5. Factores Culturales

Los pobladores del Sector de San Jacinto del Búa son campesinos con características culturales específicas que obedecen a un proceso que se ha desarrollado en la Costa ecuatoriana (Montubio). El montubio es un mestizo que tiene una cuota de negro, de cholo y de blanco, que posee una fuerte relación con la tierra y sus formas de producción. El carácter de esta etnia es de ser desconfiado con el desconocido, especialmente con el hombre

de la ciudad, pero una vez que lo llega a conocer es franco, sencillo y abierto. La agricultura es su actividad principal, monocultivos para exportación: arroz, cacao, palma, café y banano. (<http://www.codepmoc.gov.ec>).

En las poblaciones de San Jacinto del Búa y San Vicente que se encuentran cerca de la extractora, la gran mayoría de personas se dedica a trabajos relacionados con la agricultura, por lo que tienen pleno conocimiento sobre las labores de campo relacionadas a un cultivo de palma. Además es necesario recalcar que para estos trabajos no se requiere de personal calificado, por lo que se torna sencillo que aprendan las labores que deben ejecutar en la plantación.

Conclusiones:

- a) Debilidad de bajo impacto por la falta de educación y conocimiento de las personas del sector no permite manejar estándares de calidad de la palma africana receptada por la extractora.
- b) Amenaza de mediano impacto por la dificultad al negociar y retener proveedores

2.2.4. Factores Tecnológicos

2.2.4.1. Transporte y Comunicaciones

La provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas ha invertido en las carreteras del sector mejorando su acceso tanto para la extractora como para los proveedores.

Se termino el proyecto de vialidad para abrir un camino que comunique al sector de San Vicente con La Independencia, con lo que existe la opción en que se incorporen otras extractoras al mercado de la zona. En lo referente a las comunicaciones, la señal del celular es clara, por lo que estar en contacto con el personal de la extractora es muy sencillo pero costoso debido a la falta de líneas convencionales para el sector.

Conclusiones:

- a) Es una Amenaza de alto impacto debido a la habilitación de nuevas vías en el sector de San Jacinto del Búa permite ingreso de la competencia.
- b) Se genera una debilidad de mediano impacto por los altos costos de comunicación que se presentan en la extractora.

2.2.4.2. Maquinaria y Equipos

La Planta extractora de Palmex S.A. fue instalada en 1983, y lleva más de 29 años en funcionamiento, durante todo este tiempo la extractora ha ido mejorando sus procesos e implementando nuevas herramientas debido a que la oferta de fruta de palma africana no requiere una inversión tecnológica nueva. Palmex S.A. cuenta con equipos de marca Tecnintegral S.A. una compañía de ingeniería dedicada al diseño, construcción, montaje y optimización de plantas industriales con especialidad en las destinadas al procesamiento de aceite de palma.

Tecnintegral S.A diseña y construye sus plantas y equipos siguiendo cuatro principios fundamentales:

- a. Construcción sólida y de gran fiabilidad.
- b. Alta eficiencia.
- c. Óptima calidad.
- d. Mantenimiento sencillo.

Motores Eléctricos Siemens:

SIEMENS desea generar valor creciente y sostenible, innovando en el entorno tecnológico, empresarial y social, contribuyendo de manera esencial al éxito de nuestros clientes y a la mejora de nuestra sociedad.

Conclusión:

- a) Al utilizar maquinaria de alta calidad y fácil mantenimiento Palmex S.A cuenta con una fortaleza de alto impacto
- b) No existe inversión tecnológica en los últimos 20 años que mejoren sus procesos, ahorren tiempo y reduzca costos de producción, creando una debilidad de alto impacto
- c) Pérdida de calidad debido a que la extractora lleva mucho tiempo en el mercado haciendo que su maquinarias generen acides bajando la calidad del aceite generando una amenaza de mediano impacto.

2.2.5. Factores Políticos y Legales**2.2.5.1. Políticas económicas**

Existen algunas políticas que afecten al precio del aceite crudo de palma, esto se ve reflejado en políticas, donde se fijo el precio de los aceites vegetales, lo que por supuesto puede provocar la disminución en el precio del aceite crudo y obviamente esto se verá reflejado en la fruta.

Aprueban ley contra el monopolio en Ecuador

Según el diario Telégrafo publicado el 10 de Octubre de 2011: el presidente Rafael Correa menciona que aprobó una ley antimonopolio, que es objetada por los empresarios que aducen que entrega excesivos poderes de los organismos de control creados bajo la nueva normativa.

El gobierno ha señalado que la nueva ley de Regulación y Control del Poder del Mercado, conocida como “antimonopolio”, está destinada a evitar prácticas monopólicas y abusos de poder en todos los ámbitos de la producción y comercialización, e incluye al sector de los medios de comunicación.

La Constitución establece que hay que eliminar los monopolios y los oligopolios, especialmente en temas relacionados a la producción agrícola agregó Rafael Correa.

Añadió que esa ley permitirá un “cambio en la estructura del poder en el país y en la estructura de la propiedad”.

Plan de reactivación agrícola 2007-2011

La palma africana es uno de los cultivos con mayor crecimiento en el Ecuador en el 2010, con 28%, reveló la Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria (ESPAC) realizada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).

En el Ecuador hay sembradas 2,7 millones de toneladas métricas de palma africana. En la costera provincia de Esmeraldas se concentran 1,8 millones, seguida de Santo Domingo de los Tsáchilas.

En el Ecuador, en vista de esta alza de los precios, los agricultores en términos generales han decidido sembrar más hectáreas de palma africana que las previstas. Este hecho queda demostrado en el plan de reactivación agrícola 2007 – 2011 que comprende aproximadamente 580 mil ha de siembra y mejoras de algunos cultivos, entre estos se ha incluido a la palma africana.

Conclusión:

Contamos con una estabilidad política que apoya el desarrollo y crecimiento de la agricultura lo que nos permitirá aumentar y mejorar las plantaciones de palma africana y por ende la extracción de aceite rojo generando una oportunidad de alto impacto.

2.2.6. Precio del aceite de palma

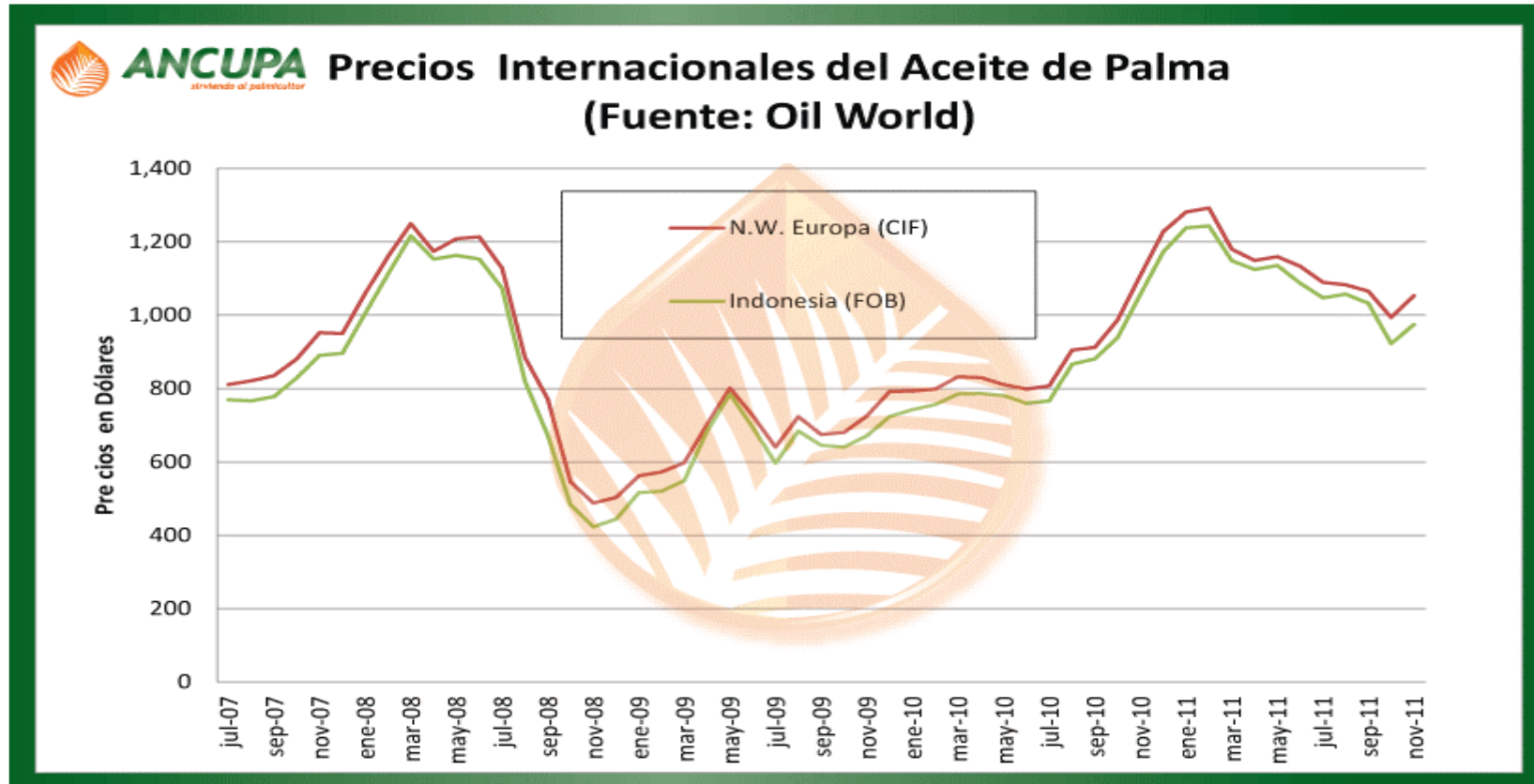
Tabla 2.11: Precios del Aceite de Palma Africana

PRECIOS INTERNACIONALES DEL ACEITE DE PALMA					
FECHA	PRECIO ACEITE		FECHA	PRECIO ACEITE	
	N.W. Europa (CIF) (US\$)	Indonesia (FOB) (US\$)		N.W. Europa (CIF) (US\$)	Indonesia (FOB) (US\$)
nov-11	1,053.0	974.0	ago-09	723.0	684.0
oct-11	994.0	922.0	jul-09	640.0	596.0
sep-11	1,065.0	1,032.0	jun-09	726.0	694.0
ago-11	1,083.0	1,057.0	may-09	801.0	785.0
jul-11	1,089.0	1,047.0	abr-09	702.0	684.0
jun-11	1,133.0	1,087.0	mar-09	598.0	549.0
may-11	1,159.0	1,135.0	feb-09	572.0	520.0
abr-11	1,149.0	1,124.0	ene-09	562.0	516.0
mar-11	1,180.0	1,148.0	dic-08	503.0	444.0
feb-11	1,292.0	1,243.0	nov-08	488.0	423.0
ene-11	1,281.0	1,238.0	oct-08	545.0	483.0
dic-10	1,228.0	1,172.0	sep-08	771.0	672.0
nov-10	1,109.0	1,057.0	ago-08	885.0	820.0
oct-10	987.0	939.0	jul-08	1,128.0	1,073.0
sep-10	912.0	881.0	jun-08	1,213.0	1,153.0
ago-10	905.0	866.0	may-08	1,208.0	1,163.0
jul-10	807.0	766.0	abr-08	1,174.0	1,153.0
jun-10	798.0	760.0	mar-08	1,249.0	1,216.0
may-10	811.0	781.0	feb-08	1,160.0	1,112.0
abr-10	830.0	787.0	ene-08	1,059.0	1,005.0
mar-10	832.0	785.0	dic-07	950.0	896.0
feb-10	798.0	756.0	nov-07	952.0	890.0
ene-10	793.0	742.0	oct-07	881.0	829.0
dic-09	792.0	723.0	sep-07	835.0	778.0
nov-09	725.0	671.0	ago-07	821.0	766.0
oct-09	680.0	640.0	jul-07	811.0	769.0
sep-09	674.0	645.0			



Fuente: ANCUPA
Elaborado: ANCUPA

Figura 2.11: Precios internacionales del Aceite de Palma



Fuente: ANCUPA
Elaborado: ANCUPA

Tabla 2.12: Precios referenciales nacionales promedios

Año	Precio Aceite	Precio Fruta	
	Ecuador	Quínindé	Quevedo
2.000	349,49	59,41	57,67
2.001	392,50	66,73	64,76
2.002	433,08	73,62	71,46
2.003	496,36	84,38	81,90
2.004	510,67	86,81	84,26
2.005	459,67	78,14	75,85
2.006	470,33	79,96	77,61
2.007	706,42	120,09	116,56
2.008	947,92	161,15	156,41
2.009	663,00	113,90	110,55

Fuente: FEDAPAL

Elaborado: ANCUPA

- **Formación del precio local del aceite de palma.**

El precio local está atado al precio internacional referido por Malasia. Este es el factor más importante en la formación del precio local.

Tabla 2.13: Precios Actuales

PRECIOS DE ACEITE DE PALMA	
PRECIOS INTERNACIONALES \$ TM	
Agosto del 2011	
Aceite Crudo de Palma	Aceite Crudo de Palmiste
CIF - Rotterdam: 1075 US\$ / TM	CIF - Rotterdam: 1360 US\$ / TM
FOB - Indonesia: 1050 US\$ / TM	

Fuente: ANCUPA

Elaborado Por: Francisco González

- **Precio PALMEX S.A.**

$$1050 \times 17\% = 178,50 \text{ por Tonelada}$$

A pesar de la disminución del precio que ha sufrido la fruta de la palma durante los últimos meses, parece muy difícil que este pueda continuar con esta tendencia a la baja, por motivos como el elevado precio que mantiene el barril de petróleo y aceites de otras oleaginosas, precios que no permiten que el precio del aceite de palma disminuya.

Conclusiones:

Falta de control de los precios de la TM de fruta de palma africana crea una guerra de precios lo que significa una amenaza de alto impacto para Palmex S. A.

2.3. MICROAMBIENTE

Elementos del ambiente que tienen influencia directa en las actividades es de la organización. Comprender las fuerzas competitivas así como sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de una industria al tiempo que ofrece un marco para anticipar e influenciar la competencia y la rentabilidad. (Porter, 2009).

El análisis del microambiente permitirá identificar las variables que pueden ser controladas por la empresa, determinando si representan una oportunidad o una amenaza para la misma.

2.3.1. Competidores

En el país existen alrededor de 40 extractoras de aceite crudo, las cuales se encuentran ubicadas principalmente en las vías Santo Domingo – Quíninde y Santo Domingo – Quevedo entre las principales tenemos:

Tabla 2.14: Extractoras

No.	EXTRACTORA	UBICACIÓN	REPRESENTANTE
1	Atahualpa	Quinindé Sector Monterey	Ing. Ramiro Armijos
2	Danayma	Quinindé Km. 54	Ing. Alfredo Dávila
3	La Joya	Quininde - Km. 2 ½	Ing. Mario Alzamora
4	La Sexta	Quinindé Km. 28	Ing. Roberto Alzamora
5	Palcien S.A.	Quinindé Km. 82	Señor Fausto Orosco
6	Pexa	Quinindé Km. 46	Señor Patricio Egas
7	Roblama	Quinindé	Señor Mariano Cedeño
8	Sopalin	Quinindé La Independencia Km.4.5	Ing. Patricio Granja
9	Sozoranga	Quinindé sector Monterey	Ing. Armando Eguez
10	Chemarapalm S.A	Quinindé Km. 29	Señor Pierre Hitti

Fuente: ANCUPA

Elaborado por: Francisco González

Uno de los principales competidores directos de Palmex S.A. es la extractora de “La Joya”, que se encuentra ubicada a aproximadamente 25 km. cuyo acceso se encuentra en buenas condiciones.

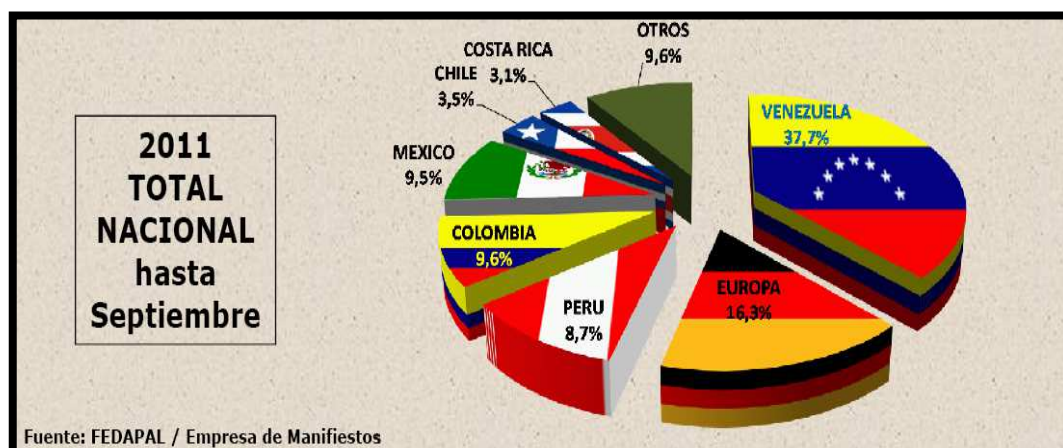
Conclusiones

Esta es una amenaza de alto impacto, ya que existen extractoras nuevas y con mejores precios, amplio mercado y nueva maquinaria en el Ecuador para la extracción del aceite rojo.

2.3.2. Clientes

DANEC S.A. fue creada en 1971 en Ecuador, para atender las necesidades del mercado nacional en los sectores de grasas, aceites comestibles y jabones en barra. Es la primera empresa en el país que fraccionó palma africana para producir aceites, mantecas, margarinas y jabones. Desde entonces se encuentra entre las primeras empresas fabricantes y proveedoras de productos derivados de grasas y aceites en Ecuador. La principal materia prima utilizada por DANEC es el aceite de palma y palmiste. Los excedentes de aceite rojo producidos son exportados a diferentes países entre los cuales tenemos:

Figura 2.12: Destinos de las exportaciones de aceite de palma Ecuatoriano en el 2011



Fuente: FEDAPAL
Elaborado por: FEDAPAL

Otro cliente importante para Palmex S.A. es Agroindustrias Extractoras de Aceites Vegetales Aexav Cía., esta se dedica al procesamiento de la nuez de palmiste, un subproducto que se deriva de la palma africana, de la cual se obtiene el Aceite de Palmiste como producto principal y como subproducto la harina de palmiste y cascarilla.

Por su tecnología de punta la planta “Aexav” controla sus procesos con la mayor estrictez y produce el aceite de palmiste de más alta calidad en el País al igual que la harina

de palmiste que oferta a grandes Empresas productoras de balanceados como a pequeños ganaderos, lo que nos permite comercializar nuestros productos en los mercados más rigurosos nacionales e internacionales.

Conclusiones:

- a) Oportunidad de alto impacto por el aumento de la demanda del aceite rojo debido a la producción de diferentes derivados para el consumo en el Ecuador y de exportación.
- b) Fortaleza de mediano impacto debido a que la compra del aceite rojo es ilimitada debido a que las procesadoras de fruta de palma en el país no tienen cupo, es decir, pueden comercializar todo el aceite crudo de palma que produzcan.

2.3.3. Proveedores

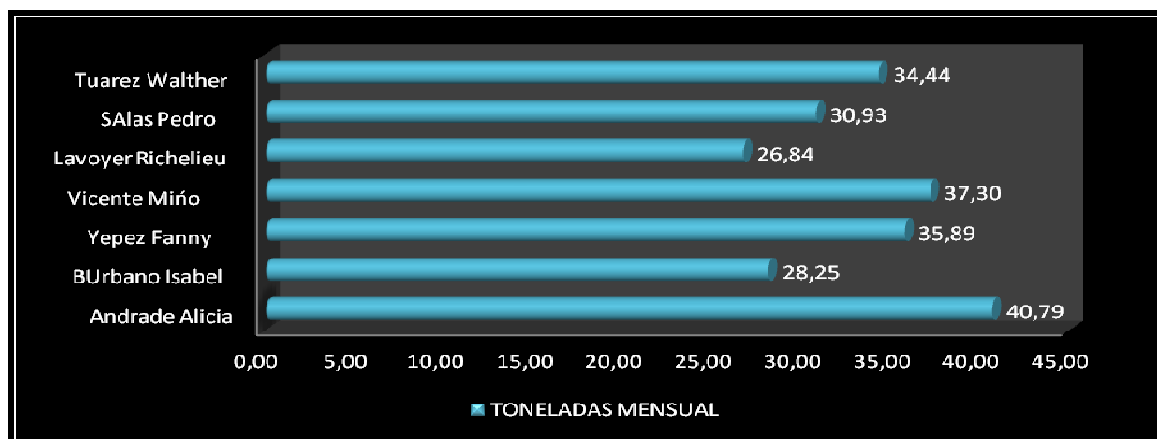
Los proveedores de Palmex S.A. son las haciendas cercanas al sector de San Jacinto y San Vicente del Búa. Los principales proveedores de la zona son:

Tabla 2.15: Proveedores Palmex S.A.

#	PROVEEDORES	KILOGRAMOS	TONELADAS	TONELADAS MENSUAL
1	Andrade Alicia	326290,00	326,29	40,79
2	Burbano Isabel	226015,00	226,015	28,25
3	Yépez Fanny	287140,00	287,14	35,89
4	Vicente Miño	298415,00	298,415	37,30
5	Lavoyer Richelieu	214715,00	214,715	26,84
6	Salas Pedro	247420,00	247,42	30,93
7	Tuarez Walther	275550,00	275,55	34,44

Fuente: Palmex S.A.

Elaborado por: Francisco González

Figura 2.13: Proveedores

Fuente: Palmex S.A.

Elaborado por: Francisco González

Además de estos siete proveedores de fruta, Palmex S.A. posee alrededor de 29 proveedores más, pero que en nivel de producción, según el gerente de Palmex S.A. significan alrededor del 40% de la fruta comprada mensual, siendo el otro 60% la producción de los siete proveedores antes detallada.

Tabla 2.16: Oferta histórico de los proveedores de fruta de palma del sector

MES/ AÑO	2008		2009		2010		2011	
	KILO.	TNLD.	KILO.	TNLD.	KILO.	TNLD.	KILO.	TNLD.
ENERO	792970.00	792.97	575295.00	575.30	463775.00	463.78	537480.00	537.48
FEBRERO	695570.00	695.57	483223.00	483.22	347025.00	347.03	474135.00	474.14
MARZO	647040.00	647.04	673434.00	673.43	467525.00	467.53	489140.00	489.14
ABRIL	851175.00	851.18	827525.00	827.53	513745.00	513.75	447870.00	447.87
MAYO	1066880.00	1066.88	817415.00	817.42	523700.00	523.70	506275.00	506.28
JUNIO	967445.00	967.45	739800.00	739.80	558160.00	558.16	563435.00	563.44
JULIO	908425.00	908.43	756015.00	756.02	593885.00	593.89	475090.00	475.09
AGOSTO	690805.00	690.81	533420.00	533.42	452585.00	452.59	434890.00	434.89
SEPTIEMBRE	603661.00	603.66	588570.00	588.57	540085.00	540.09		
OCTUBRE	612440.00	612.44	408340.00	408.34	455390.00	455.39		
NOVIEMBRE	482190.00	482.19	423370.00	423.37	584230.00	584.23		
DICIEMBRE	552035.00	552.04	428110.00	428.11	658660.00	658.66		
TOTAL	8870636.00	8870.64	7254517.00	7254.52	6158765.00	6158.77	3928315.00	3928.32

Fuente: Palmex S.A.

Elaborado por: Francisco González

Conclusión:

Es una debilidad de alto impacto pues al contar Palmex S.A con pocos proveedores de fruta, no genera mayor producción y no aprovecha al máximo la capacidad de producción de la extractora

2.3.4. Productos Sustitutos

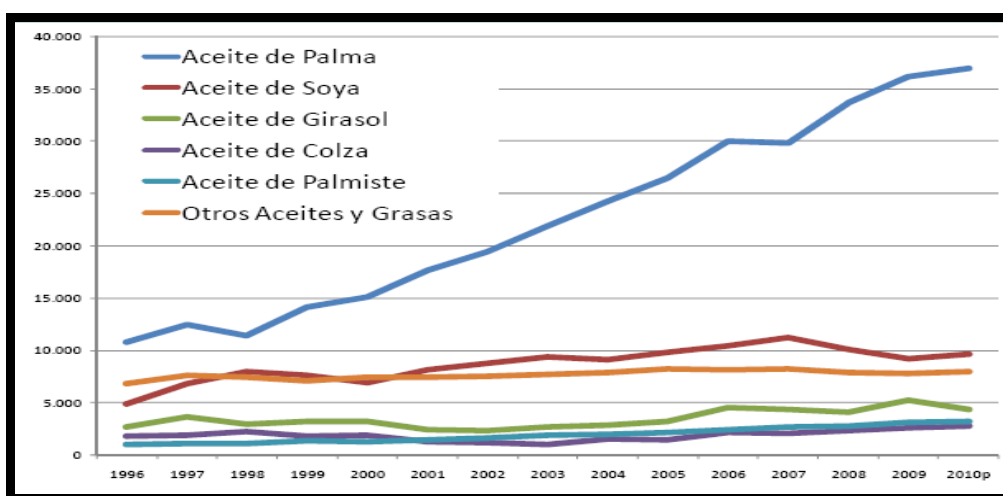
“Son bienes y/o servicios que satisfacen necesidades similares, por esta razón se pueden reemplazar unos por otros”. A más de la palma africana existen otras plantas de las cuales también puede extraerse aceite con los mismos fines y se los puede considerar productos sustitutos. En la siguiente tabla podemos observar los rendimientos de aceite vegetal por hectárea de algunas plantas.

Tabla 2.17: Producción Sustitutos

<i>Planta</i>	<i>lt de aceite vegetal / ha</i>
Soya	420
Arroz	770
Tung	880
Girasol	890
Maní	990
Colza	1100
Ricino / tártago	1320
Jatropha / tempate / piñon	1590
Aguacate, palta	2460
Coco	2510
Cocotero	4200
Palma africana	5550

Fuente: OIL-WORLD

Elaborado por: FEDAPAL

Figura 2.14: Exportaciones mundiales de los 17 principales Aceites y Grasas

Fuente: OIL-WORLD

Elaborado por: FEDAPAL

El consumo del aceite comestible en Ecuador en sus diferentes usos según el Ing.

Valdemar Andrade gerente de DINAREN es:

- 73.6% de aceite de palma
- 24% aceite de soya
- 2,4% otros aceites (algodón y pescado)

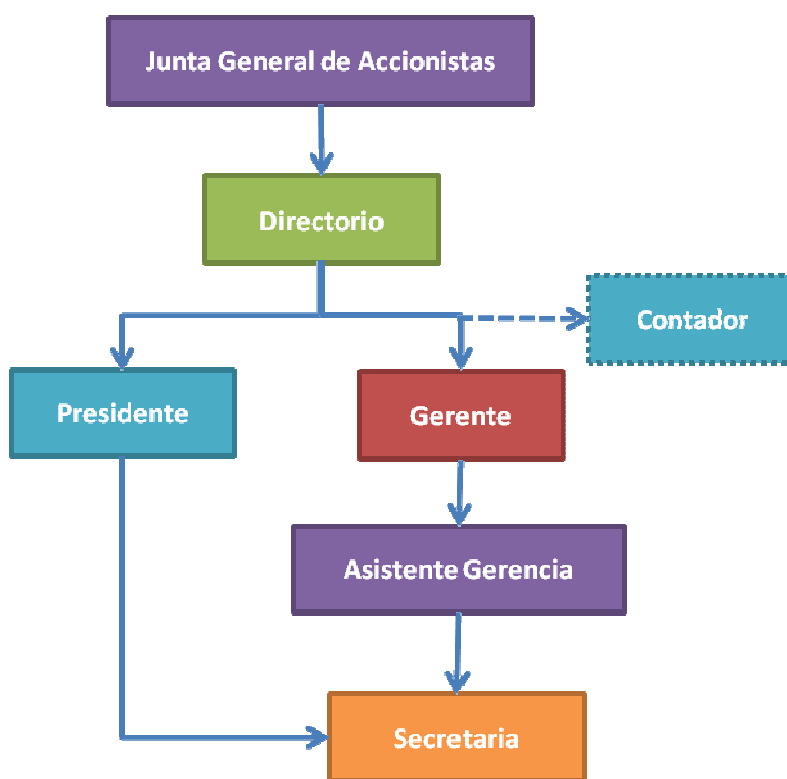
Conclusiones:

- a) La palma africana tiene mayor volumen de aceite vegetal y derivados por lo tanto genera mayor producción y demanda siendo esta una fortaleza de mediano impacto.
- b) Siempre la existencia de sustitutos es una amenaza de alto impacto, ya que existen empresas que manejan una buena comercialización de sus productos.

2.4. ANÁLISIS INTERNO

Los procesos internos de una empresa dependen del capital humano, más aún cuando el giro del negocio de la empresa es la extracción de palma africana donde se realizan muchas gestiones y su poder se centra en el conocimiento del capital humano, autores como Kaplan y Norton plantean diferentes análisis con respecto a los procesos internos, de entre los cuales se han tomado los más representativos para el análisis de los procesos de la empresa Palmex S.A.

Figura 2.15: Organigrama Palmex S.A.



Fuente: Palmex S.A.

Elaborado por: Francisco González

2.4.1. Gestión Administrativa

- No realiza un acompañamiento y/o apoyo en el desarrollo y seguimiento al proceso de venta, negociación y cierre.
- Brindar asesoría a los clientes y proveedores sobre el producto y servicio que brinda la empresa.
- Las compras de provisiones las autoriza el gerente general, quien se encarga también de tener presente las cosas que hacen falta en la empresa y abastecerse de ellas.
- La administración de los documentos es compartida por el contador y el gerente de la empresa, dependiendo del tipo de documentos.
- La administración del presupuesto es realizada por el gerente general de la empresa, asignando los recursos para solventar las acciones más urgentes de pagos o inversión.

- No existe una planificación de tipo financiero.
- Los procesos contables los realiza el contador externo de la empresa, quien se encarga de ejecutar las declaraciones, balances, entre otros.
- Las decisiones financieras las toma el gerente de la empresa en base a la documentación emitida por el contable.

Conclusión:

La empresa no cuenta con manuales de procedimientos para sus principales actividades lo que dificulta las funciones administrativas y reduce tiempos de acción lo que es una debilidad de alto impacto.

2.4.2. Gestión Financiera

- **Ventas**

Palmex S.A. ha tenido un crecimiento continuo en sus ventas de acuerdo a los balances de resultados de la empresa en sus anteriores años de operación (Tabla 2.18). A partir del período 2009-2010 las ventas han ido disminuyendo en casi el 27%. Para el año 2011 al 2012 se espera cerrar con una cifra superior a la del 2010.

Tabla 2.18: Oferta histórica de los proveedores de fruta de palma del sector

Año	Oferta Anual TM	Oferta promedio mensual TM
2004	7628.27	635.69
2005	9842.47	820.21
2006	9197.55	766.46
2007	7966.33	663.86
2008	8870.64	739.22
2009	7254.52	604.54
2010	6158.77	513.23
*2011	3928.32	392.83

Fuente: Palmex S.A.

Elaborado por: Francisco González

***Recepción de fruta hasta agosto 2011**

Conclusión:

El pronóstico de ventas para la empresa Palmex S.A. tiende a subir. Esto es una oportunidad de alto impacto ya que demuestra un crecimiento en su producción y venta.

- **Capital Neto de Trabajo**

Palmex S.A. tiene capital para operar de manera normal, con recursos que le brindan a la empresa el respaldo para continuar con sus actividades.

Capital Neto de Trabajo = Activos Corrientes – Pasivos Corrientes

$$\text{CNT}_{2010} = 216165,49 - 110092,62$$

$$\text{CNT}_{2010} = 106072,87$$

$$\text{CNT}_{2011} = 308249,33 - 164830,89$$

$$\text{CNT}_{2011} = 143418,44$$

- **Liquidez**

Las compras promedio por mes son alrededor de 700 Toneladas de fruta de palma africana. Palmex S.A. está comprando \$124950 por mes en el 2011:

$$\text{Compras promedio por mes} = 178,50 \times 700$$

$$\text{Compras promedio por mes} = \$124950$$

Las ventas promedio por mes son alrededor de 150 Toneladas de aceite rojo de palma africana. Palmex S.A. está vendiendo \$157500 por mes en el 2011:

$$\text{Ventas promedio por mes} = \$1050 \times 150 + \text{Venta Palmiste}$$

$$\text{Ventas promedio por mes} = \$157500 + 7044$$

$$\text{Ventas promedio por mes} = \$164544$$

Actividades:

- Coordinar la ejecución de los procesos de contratación asignados al grupo de compras en base a la aplicación de criterios financieros.

- Realizar las evaluaciones financieras a las ofertas presentadas en los procesos de operación.
- Llevar el manejo continuo contable de las operaciones de la empresa
- Realización del PAC (Plan Anual de Compras)

Conclusión:

Los anteriores indicadores generados proporcionan evidencia de que Palmex S.A. es una empresa rentable, y que tiene la posibilidad de seguir creciendo. Esto se constituye en una fortaleza de alto impacto.

2.4.3. Gestión RRHH

- No implementan sistemas, modelos o mecanismos de planificación de Talento Humano, que permita contar con el personal competente para el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Los procesos del personal como reclutamiento, selección, inducción y contratación no están definidos.
- Administrar los distributivos de puestos, pago de sueldos, capacitaciones y salarios.
- No existe planes de control de desempeño
- Formación y capacitación

Conclusión:

La falta de control de procedimientos de selección y medición del personal no permite tener indicadores que reflejen la eficacia y eficiencia de los procesos convirtiéndose en una debilidad de de mediano impacto.

2.4.4. Gestión de Marketing

- No existen procesos para las investigaciones de mercados.
- No hay una correcta segmentación de mercados.

- Los esfuerzos en marketing son débiles por la inexistencia de planes que orienten la ejecución, evaluación y control de logros y objetivos.
- No definen perfiles de distintos grupos de compradores que podrían requerir producto
- No se identifica y define estrategias diferenciadoras en el portafolio de servicios de la extractora.
- No coordinan relaciones públicas con los segmentos de interés.
- No existen procesos de promoción tanto para atraer proveedores y clientes.
- Se ha descuidado la imagen corporativa, no hay planes ni actividades para cumplir con esta necesidad empresarial.
- No se ha desarrollado en la empresa una mezcla de marketing eficaz que integre la gestión del producto, el precio, los canales de distribución y la promoción para clientes actuales y potenciales.

Conclusión:

Palmex S.A. no cuenta con un departamento de marketing que promueva eficientemente la compra y venta del aceite rojo e imagen de la empresa lo cual representa una amenaza de alto impacto.

2.5. ANÁLISIS FODA

Dentro de este análisis se presenta el resumen de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas y descritas del entorno de la empresa. Estas se ponderan y califican para llegar al matriz resumen FODA.

2.5.1. Identificación de FODA

2.5.1.1. Identificación de Fortalezas

Tabla 2.19: Fortalezas

#	PALMEX S.A.
	FORTALEZAS
F1	Incremento de consumo de aceites vegetales
F2	Ubicación de la Extractora
F3	Adecuadas condiciones Climáticas
F4	Sistema de control de desperdicios eficiente y optimización de recursos.
F5	Maquinaria de alta calidad y fácil mantenimiento
F6	Compra de aceite rojo ilimitada
F7	Mayor volumen de aceite vegetal y variedad de usos.
F8	Rentabilidad Financiera

Fuente: Palmex S.A.

Elaborado por: Francisco González

2.5.1.2. Identificación de Oportunidades

Tabla 2.20: Oportunidades

#	PALMEX S.A.
	OPORTUNIDADES
O1	Sector con proyecciones positivas de crecimiento
O2	Economía en actividades de producción de bienes y servicios en constante incremento y desarrollo
O3	Facilidad para encontrar Recurso Humano Competente
O4	Estabilidad política que apoya el desarrollo y crecimiento de la agricultura
O5	Alta demanda de aceite rojo para el consumo en el Ecuador y de exportación.
O6	Crecimiento en ventas

Fuente: Palmex S.A.

Elaborado por: Francisco González

2.5.1.3. Identificación de Debilidades

Tabla 2.21: Debilidades

#	PALMEX S.A.
	DEBILIDADES
D1	Falta de Sistemas de Riego
D2	La poca educación y conocimiento de las personas del sector no permite manejar estándares de calidad de la palma africana
D3	Altos costos de comunicación
D4	Falta de inversión tecnológica
D5	Pocos proveedores de fruta de palma africana,
D6	Falta de manuales de procedimientos para sus principales actividades lo que dificulta las funciones administrativas y reduce tiempos de acción
D7	La falta de control de procedimientos de selección y medición del personal

Fuente: Palmex S.A.

Elaborado por: Francisco González

2.5.1.4. Identificación de Amenazas

Tabla 2.21: Amenazas

#	PALMEX S.A.
	AMENAZAS
A1	Altos porcentajes de inflación
A2	El calentamiento global
A3	Dificultad al negociar y retener proveedores
A4	Sequia excesiva de la tierra para una futura resiembra
A5	Habilitación de nuevas carreteras permite ingreso de la competencia.
A6	Pérdida de Calidad debido a la antigüedad de las maquinarias
A7	Falta de control de los precios
A8	Los competidores manejan una buena comercialización de sus productos.
A9	Falta de gestión de Marketing

Fuente: Palmex S.A.

Elaborado por: Francisco González

2.5.2. Matrices de Impacto

Tabla 2.22: Matriz de Impacto Palmex S.A (Fortalezas)

#	PALMEX S.A.	IMPACTO		
	FORTALEZAS	ALTO	MEDIO	BAJO
F1	Incremento de consumo de aceites vegetales	X		
F2	Ubicación de la Extractora	X		
F3	Adecuadas condiciones Climáticas		X	
F4	Sistema de control de desperdicios eficiente y optimización de recursos.	X		
F5	Maquinaria de alta calidad y fácil mantenimiento	X		
F6	Compra de aceite rojo ilimitada		X	
F7	La Palma Africana contiene un mayor volumen de aceite vegetal y variedad de usos.		X	
F8	Rentabilidad Financiera	X		

Fuente: Palmex S.A.

Elaborado por: Francisco González

Tabla 2.23: Matriz de Impacto Palmex S.A. (Oportunidades)

#	PALMEX S.A.	IMPACTO		
	OPORTUNIDADES	ALTO	MEDIO	BAJO
O1	Sector con proyecciones positivas de crecimiento	X		
O2	Economía en actividades de producción de bienes y servicios en constante incremento y desarrollo	X		
O3	Facilidad para encontrar Recurso Humano Competente		X	
O4	Estabilidad política que apoya el desarrollo y crecimiento de la agricultura l	X		
O5	Alta demanda de aceite rojo para el consumo en el Ecuador y de exportación.	X		
O6	Crecimiento en ventas	X		

Fuente: Palmex S.A.

Elaborado por: Francisco González

Tabla 2.24: Matriz de Impacto Palmex S.A. (Debilidades)

#	PALMEX S.A.	IMPACTO		
	DEBILIDADES	ALTO	MEDIO	BAJO
D1	Falta de Sistemas de Riego		X	
D2	La poca educación y conocimiento de las personas del sector no permite manejar estándares de calidad de la palma africana			X
D3	Altos costos de comunicación		X	
D4	Falta de inversión tecnológica	X		
D5	Pocos proveedores de fruta de palma africana,	X		
D6	Falta de manuales de procedimientos para sus principales actividades lo que dificulta las funciones administrativas y reduce tiempos de acción		X	
D7	La falta de control de procedimientos de selección y medición del personal		X	

Fuente: Palmex S.A.

Elaborado por: Francisco González

Tabla 2.25: Matriz de Impacto Palmex S.A. (Amenazas)

#	PALMEX S.A.	IMPACTO		
	AMENAZAS	ALTO	MEDIO	BAJO
A1	Altos porcentajes de inflación	X		
A2	El calentamiento global	X		
A3	Dificultad al negociar y retener proveedores		X	
A4	Sequia excesiva de la tierra para una futura resiembra			X
A5	Habilitación de nuevas carreteras permite ingreso de la competencia.	X		
A6	Pérdida de Calidad debido a la antigüedad de las maquinarias		X	
A7	Falta de control de los precios	X		
A8	Los competidores manejan una buena comercialización de sus productos.	X		
A9	Falta de gestión de Marketing	X		


Fuente: Palmex S.A.

Elaborado por: Francisco González

2.5.3. Matrices de Acción

2.5.3.1. Matriz de áreas ofensivas de iniciativa estratégica “FO”

Tabla 2.26: Matriz de áreas ofensivas de iniciativa estratégica “FO”

 INCIDENCIA 5 = ALTO 3 = MEDIO 1 = BAJO	OPORTUNIDADES	Sector con proyecciones positivas de crecimiento	Economía en actividades de producción de bienes y servicios en constante incremento y desarrollo	Facilidad para encontrar Recurso Humano Competente	Estabilidad política que apoya el desarrollo y crecimiento de la agricultura	Alta demanda de aceite rojo para el consumo en el Ecuador y de exportación.	Crecimiento en ventas	TOTAL
	#	O1	O2	O3	O4	O5	O6	
FORTALEZAS								
Incremento de consumo de aceites vegetales	F1	5	5	3	5	5	5	28
Ubicación de la Extractora	F2	5	5	3	3	5	5	26
Adecuadas condiciones Climáticas	F3	3	3	1	3	3	3	16
Sistema de control de desperdicios eficiente y optimización de recursos.	F4	3	1	3	3	3	3	16
Maquinaria de alta calidad y fácil mantenimiento	F5	5	5	3	3	1	5	22
Compra de aceite rojo ilimitada	F6	3	5	1	3	3	5	20
Mayor volumen de aceite vegetal y variedad de usos.	F7	3	5	3	3	5	5	24
Rentabilidad Financiera	F8	5	3	1	1	5	3	18
TOTAL		32	32	18	24	30	34	170

Fuente: Palmex S.A.

Elaborado por: Francisco González


Análisis

$$\text{Porcentaje} \quad \% = \frac{170}{5 \times 8 \times 6} = \frac{170}{240} = 71\%$$

El resultado obtenido nos indica que el 71% de las fortalezas ayudarán a aprovechar las oportunidades que se presentan en el mercado.

2.5.3.2. Matriz de áreas defensivas de iniciativa estratégica “DA”

Tabla 2.27: Matriz de áreas defensivas de iniciativa estratégica “DA”

 INCIDENCIA 5 = ALTO 3 = MEDIO 1 = BAJO	AMENAZAS									TOTAL	
	Altos porcentajes de inflación	El calentamiento global	Dificultad al negociar y retener proveedores	Sequia excesiva de la tierra para una futura resiembra	Habilitación de nuevas carreteras permite ingreso de la competencia.	Pérdida de Calidad debido a la antigüedad de las maquinarias	Falta de control de los precios	Los competidores manejan una buena comercialización de sus productos.	Falta de gestión de Marketing		
DEBILIDADES	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9		
Falta de Sistemas de Riego	D1	1	5	1	3	1	1	1	1	1	15
La poca educación y conocimiento de las personas del sector no permite manejar estándares de calidad de la palma africana	D2	1	1	5	1	3	3	1	3	3	21
Altos costos de comunicación	D3	3	1	3	1	3	1	1	3	3	19
Falta de inversión tecnológica	D4	5	1	3	1	3	5	1	3	1	23
Pocos proveedores de fruta de palma africana,	D5	1	1	5	1	5	1	3	5	5	27
Falta de manuales de procedimientos para sus principales actividades lo que dificulta las funciones administrativas y reduce tiempos de acción	D6	1	1	3	1	1	1	1	3	3	15
La falta de control de procedimientos de selección y medición del personal	D7	1	1	1	1	3	1	1	3	5	17
TOTAL		13	11	21	9	19	13	9	21	21	137

Fuente: Palmex S.A.

Elaborado por: Francisco González


Análisis

$$\text{Porcentaje \%} = \frac{137}{5 \times 7 \times 9} = \frac{137}{315} = 43\%$$

El resultado obtenido nos indica que el 43% de las debilidades la hacen más vulnerable a las amenazas del entorno.

2.5.3.3. Matriz de áreas de respuesta estratégica “FA”

Tabla 2.28: Matriz de áreas de respuesta estratégica “FA”

 INCIDENCIA 5 = ALTO 3 = MEDIO 1 = BAJO	AMENAZAS	Altos porcentajes de inflación	El calentamiento global	Dificultad al negociar y retener proveedores	Sequia excesiva de la tierra para una futura resiembra	Habilitación de nuevas carreteras permite ingreso de la competencia.	Pérdida de Calidad debido a la antigüedad de las maquinarias	Falta de control de los precios	Los competidores manejan una buena comercialización de sus productos.	Falta de gestión de Marketing	TOTAL
		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	
FORTALEZAS											
Incremento de consumo de aceites vegetales	F1	5	1	3	1	3	3	5	5	5	31
Ubicación de la Extractora	F2	1	3	5	3	5	5	3	5	5	35
Adecuadas condiciones Climáticas	F3	1	5	1	3	3	1	1	1	1	17
Sistema de control de desperdicios eficiente y optimización de recursos.	F4	1	3	1	3	1	1	1	1	1	13
Maquinaria de alta calidad y fácil mantenimiento	F5	5	1	3	1	3	3	1	3	1	21
Compra de aceite rojo ilimitada	F6	3	1	3	3	5	3	3	5	5	31
Mayor volumen de aceite vegetal y variedad de usos.	F7	1	1	1	1	1	1	3	5	3	17
Rentabilidad Financiera	F8	3	1	1	1	1	3	3	5	3	21
TOTAL		20	16	18	16	22	20	20	30	24	186

Fuente: Palmex S.A.

Elaborado por: Francisco González


Análisis

$$\text{Porcentaje } \% = \frac{186}{5 \times 8 \times 9} = \frac{186}{360} = 52\%$$

El resultado obtenido nos indica que el 52% de las fortalezas pueden superar las amenazas del mercado, y para ello es necesario plantear estrategias que no la hagan susceptible a estos factores.

2.5.3.4. Matriz de áreas de mejoramiento estratégica “DO”

Tabla 2.29: Matriz de áreas de mejoramiento estratégica “DO”

 PALMEX S.A. <small>Palmeras y Extractora Del Búa</small> INCIDENCIA 5 = ALTO 3 = MEDIO 1 = BAJO	OPORTUNIDADES						TOTAL	
	Sector con proyecciones positivas de crecimiento	Economía en actividades de producción de bienes y servicios en constante incremento y desarrollo	Facilidad para encontrar Recurso Humano Competente	Estabilidad política que apoya el desarrollo y crecimiento de la agricultura	Alta demanda de aceite rojo para el consumo en el Ecuador y de exportación.	Crecimiento en ventas		
DEBILIDADES	O1	O2	O3	O4	O5	O6		
Falta de Sistemas de Riego	D1	3	1	1	3	1	3	12
La poca educación y conocimiento de las personas del sector no permite manejar estándares de calidad de la palma africana	D2	3	3	3	3	5	3	20
Altos costos de comunicación	D3	1	3	1	1	1	1	8
Falta de inversión tecnológica	D4	3	1	1	3	5	3	16
Pocos proveedores de fruta de palma africana,	D5	5	5	3	3	5	3	24
Falta de manuales de procedimientos para sus principales actividades lo que dificulta las funciones administrativas y reduce tiempos de acción	D6	3	1	5	1	3	5	18
La falta de control de procedimientos de selección y medición del personal	D7	3	1	3	1	1	3	12
TOTAL	21	15	17	15	21	21	110	

Fuente: Palmex S.A.

Elaborado por: Francisco González

Análisis

$$\text{Porcentaje} \% = \frac{110}{5 \times 7 \times 6} = \frac{110}{210} = 52\%$$

El resultado obtenido nos indica que el 52% de las debilidades de la empresa pueden ser cambiadas por el desarrollo de estrategias que permitan aprovechar las oportunidades en beneficio de la empresa.

2.5.4. Matriz resumen FODA

Tabla 2.30: Matriz de resumen FODA

#	FORTALEZAS	#	OPORTUNIDADES
F1	Incremento de consumo de aceites vegetales	O1	Sector con proyecciones positivas de crecimiento
F2	Ubicación de la Extractora	O2	Economía en actividades de producción de bienes y servicios en constante incremento y desarrollo
F3	Mayor volumen de aceite vegetal y variedad de usos.	O3	Crecimiento en ventas
F4	Compra de aceite rojo ilimitada	O4	Alta demanda de aceite rojo para el consumo en el Ecuador y de exportación.
#	DEBILIDADES	#	AMENAZAS
D1	La poca educación y conocimiento de las personas del sector no permite manejar estándares de calidad de la palma africana	A1	Dificultad al negociar y retener proveedores
D2	Falta de inversión tecnológica	A2	Los competidores manejan una buena comercialización de sus productos.
D3	Pocos proveedores de fruta de palma africana,	A3	Falta de gestión de Marketing
D4	Falta de manuales de procedimientos para sus principales actividades lo que dificulta las funciones administrativas y reduce tiempos de acción	A4	Habilitación de nuevas carreteras permite ingreso de la competencia.

Fuente: Palmex S.A.

Elaborado por: Francisco González

2.5.5. Matriz Síntesis

Tabla 2.31: Matriz de Síntesis FODA


MATRIZ ESTRATEGICA INTERNA Y EXTERNA					
<div style="text-align: center;"> <p>FACTORES EXTERNOS</p> <p>FACTORES INTERNOS</p> </div>		#	OPORTUNIDADES	#	AMENAZAS
		O1	Sector con proyecciones positivas de crecimiento	A1	Dificultad al negociar y retener proveedores
		O2	Economía en actividades de producción de bienes y servicios en constante incremento y desarrollo	A2	Los competidores manejan una buena comercialización de sus productos.
		O3	Crecimiento en ventas	A3	Falta de gestión de Marketing
		O4	Alta demanda de aceite rojo para el consumo en el Ecuador y de exportación.	A4	Habilitación de nuevas carreteras permite ingreso de la competencia.
#	FORTALEZA	ESTRATEGIA FO		ESTRATEGIA FA	
F1	Incremento de consumo de aceites vegetales	F1, F2, F3, F4, O1, O1,O3, O4 Crecimiento de las ventas, a través del desarrollo de mercado actual y la cadena de valor		F1, F2, A1, A2, A3 Ganar Posicionamiento de la empresa en el sector diferenciando los servicios y beneficios que esta entrega a sus clientes y proveedores	
F2	Ubicación de la Extractora			F2, F4, F3, A1, A3 ,A4 Generar una oferta de valor atractiva para los proveedores	
F3	Mayor volumen de aceite vegetal y variedad de usos.				
F4	Compra de aceite rojo ilimitada				
#	DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO		ESTRATEGIAS DA	
D1	La poca educación y conocimiento de las personas del sector no permite manejar estándares de calidad de la palma africana	D1, D3, O1, O2, Implementar campanas de comunicación y de promoción enfocadas al segmento actual		D1, D2, A1, A2, A4 Establecer estrategias de fidealización e introducción de proveedores	
D2	Falta de inversión tecnológica	D2, D4, O3, O4 Mejoramiento continuo de procesos productivos y reducción de costos.			
D3	Pocos proveedores de fruta de palma africana,	D3, D4, O1, O3, O4 Desarrollar competencias del recurso humano y diseño de manual de procesos dentro de la empresa, para fortalecer y mejorar la cadena de valor		D3, D4, A2, A3, A4 Implementar Gestión de Marketing y Comercialización	
D4	Falta de manuales de procedimientos para sus principales actividades lo que dificulta las funciones administrativas y reduce tiempos de acción				

Fuente: Palmex S.A.

Elaborado por: Francisco González

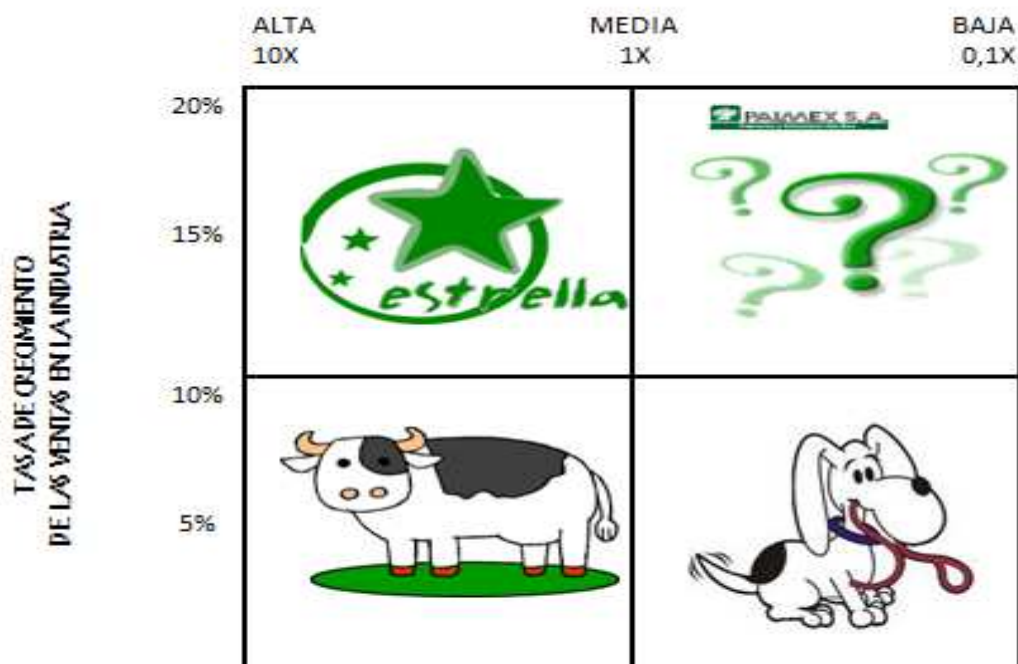
2.5.6. Matriz Boston Consulting Group

Tabla 2.32: Matriz Boston Consulting Group

NEGOCIO	FACTURACIÓN MILES	CUOTA DEL MAYOR COMPETIDOR	CUOTA DEL MERCADO	CUOTA RELATIVA	TASA CRECIMIENTO
	114376,0725	30%	20%	0,67	20,00%

Fuente: Palmex S.A.
Elaborado por: Francisco González

Figura 2.16: Matriz BCG



Fuente: Palmex S.A.
Elaborado por: Francisco González

Análisis

El resultado obtenido en la matriz BOSTON CONSULTING GROUP, nos indica que Palmex S.A. está ubicado en el cuadrante de incógnita, por lo cual podemos sacar las siguientes conclusiones:

- Palmex S.A. tiene una baja participación relativa del mercado, a pesar de que compite en una industria de alto crecimiento.
- La empresa debe realizar una inversión que le permita crecer en el mercado para lograr incrementar sus ingresos, para esto debe desarrollar su mercado y fortalecerse con estrategias intensivas.

CAPÍTULO III

3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

El estudio de mercado tiene como fin determinar generalidades y características relacionadas a los proveedores potenciales y actuales. Reconocer los gustos y preferencias de los proveedores que permitirá diseñar la mejor oferta de valor de la empresa y como resultado el incremento de las ventas y la satisfacción de los clientes.

3.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

3.1.1. Desde el punto de vista gerencial

Identificar cuáles son los atributos del servicio que los proveedores potenciales y actuales de la empresa consideran importantes con el objetivo de plantear acciones correctas que permitan el incremento de las ventas a través de la entrega de una oferta de valor acorde con las necesidades de dichos proveedores.

3.1.2. Desde el punto de vista del investigador de mercados

Poner a disposición de la empresa una investigación cualitativa y cuantitativa, con la finalidad de que los resultados obtenidos sirvan como base para una mejor toma de decisiones que permita el incremento de la producción de aceite rojo.

3.1.3. Problema de investigación

En los últimos años con el incremento de la competencia y falta de valor agregado Palmex S.A. ha reducido su capacidad de producción de aceite rojo y por ende sus ventas, es por esto que se decide realizar una investigación de mercados que permita a la empresa conocer de manera exacta la oferta y demanda de la palma africana para poder plantear estrategias que orienten a satisfacer las necesidades de los proveedores como de los clientes.

3.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

3.2.1. Objetivo general

Determinar la oferta del mercado y los atributos valorados de la extractora Palmex S.A., como también las características y expectativas de los proveedores potenciales para definir propuestas de valor que aumenten la producción y abastecimiento de palma africana para satisfacer la demanda.

3.2.2. Objetivos específicos

- Determinar las características generales de los proveedores potenciales de Palmex S.A.
- Reconocer los atributos que el proveedor considera importantes para proveer de materia prima a la extractora.
- Determinar la disposición del proveedor para entregar la palma africana en la extractora Palmex S.A.
- Determinar la aceptación de la oferta de valor que desea entregar Palmex S.A. a sus proveedores.

3.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

3.3.1. Objetivo general

Conocer las características de la demanda actual y su percepción con respecto al servicio y producto ofrecidos por la extractora de aceite rojo Palmex S.A.

3.3.2. Objetivos específicos

- Determinar las características que influyen en la compra de aceite rojo en la Empresa Palmex S.A.

- Reconocer cuales son los atributos que el cliente busca para comprar el aceite rojo de una extractora.

3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

El presente proyecto ve la necesidad primero de aplicar la investigación exploratoria ya que su objetivo es explorar o examinar un problema o situación, para proporcionar el conocimiento y entendimiento de la problemática con mayor precisión. La investigación exploratoria se realiza como un paso previo a la investigación más compleja. Las herramientas y técnicas utilizadas son flexibles incluyendo entrevistas y observación, entre otros. De este análisis previo se obtiene información que permitirá una mejor estructura de la herramienta para la investigación de mercados. En este estudio únicamente se aplicaron entrevistas en la investigación exploratoria al gerente de la empresa el Tnte. Vicente Miño y a DANEC S.A que es cliente principal.

Cabe recalcar que la investigación concluyente es la principal dentro del estudio ya que permite el establecimiento claro del problema, y las necesidades detalladas de información. La herramienta utilizada en este estudio para la investigación concluyente es la encuesta. El elemento muestral fueron los potenciales proveedores de Palmex S.A., y la unidad muestral, la persona que respondió a la encuesta como representante autorizado para entregar información real al encuestador. En la investigación se presentan dos tipos de poblaciones, la de los proveedores actuales, que entregan la materia prima en la extractora, y la población de los proveedores potenciales, que son las haciendas del sector de San Jacinto y San Vicente del Búa que no entregan la palma en la extractora.

3.5. ENTREVISTA AL CLIENTE ACTUAL Y GERENTE DE PALMEX S.A.

3.5.1. Diseño de las entrevistas

Tabla 3.1: Diseño de la entrevista a la Empresa

DISEÑO DE LA ENTREVISTA			
NECESIDAD DE INFORMACIÓN	VARIABLE / INDICADORES	FUENTE	PREGUNTA
Datos Generales	Tiempo de funcionamiento	Palmex S.A.	Nombre de la Empresa: Ubicación de la empresa: Nombre de la persona entrevistada: Cargo:
Estabilidad de la empresa	Tiempo de funcionamiento	Palmex S.A.	¿Cuánto tiempo de operación tiene la extractora?
Precios de compra de fruta de palma	Rangos de precios Explicación de precio	Palmex S.A.	¿Cuál es el precio de compra de la fruta a sus proveedores? ¿A que se deben estos precios?
Precios de venta de aceite crudo	Rangos de precios Explicación de precio	Palmex S.A.	¿Cuál es el precio de venta del aceite? ¿A que se deben estos precios?
Volumen de compras de fruta	Capacidad de producción	Palmex S.A.	¿Qué cantidad de fruta se procesa por mes? ¿Hasta qué cantidad de fruta se pudiese procesar por mes? Durante el funcionamiento de la empresa, ¿Qué cambios en los niveles de producción ha tenido la planta procesadora? ¿A qué porcentaje de su capacidad total trabaja la extractora?
Volumen de ventas de fruta	Comercialización	Palmex S.A.	¿Cuántas toneladas de aceite rojo vende por mes? ¿A quienes vende Palmex S.A. su aceite rojo?
Forma de pago a proveedores	Como se realizan los pagos a los proveedores Palmex S.A.	Palmex S.A.	¿En cuánto tiempo realizan los pagos por la fruta comprada a los palmicultores?
Requisitos que deben cumplir los proveedores	Características de la palma recibida	Palmex S.A.	¿Cuáles son las características principales que debe tener la palma para ser aceptada en la extractora?
Estrategias	Retención de Proveedores	Palmex S.A.	¿Palmex S.A. maneja algún tipo de estrategia para retener a sus proveedores?

Elaborado por: Francisco González
Tabla 3.2: Diseño de la entrevista al cliente

DISEÑO DE LA ENTREVISTA			
NECESIDA DE INFORMACION	VARIABLE / INDICADORES	FUENTE	PREGUNTA
Datos Generales	Tiempo de funcionamiento	Externa	Nombre de la Empresa: Ubicación de la empresa: Nombre de la persona entrevistada: Cargo:
Precios de compra de fruta de palma	Rangos de precios Explicación de precio	Externa	¿Cuál es el precio de compra por tonelada del aceite rojo de palma africana? ¿A que se deben estos precios? ¿Cada qué tiempo compra el aceite rojo su empresa?
Volumen de compras de aceite rojo	Capacidad de compra	Externa	¿Qué cantidad de fruta de aceite rojo requiere su empresa?
Forma de pago a proveedores	Como se realizan los pagos a los proveedores	Externa	¿En cuánto tiempo realizan los pagos a los proveedores de aceite rojo?
Requisitos que deben cumplir los proveedores	Características del aceite recibido	Externa	¿Qué características debe tener el aceite rojo para la compra? ¿Quién paga el transporte del aceite rojo a su empresa? ¿Cómo se maneja?
Fidealización	Estrategias de retención y aceptación	Externa	¿Qué hace su empresa para retener proveedores de aceite rojo de palma africana? ¿Qué le gustaría recibir de sus proveedores?

Elaborado por: Francisco González

3.5.2. Perfil de los entrevistados

El primer entrevistado será el Gerente de la Empresa Palmex S.A. el Tnte. Vicente Miño quien conoce a profundidad el manejo administrativo y operacional de la empresa. Luego en un análisis previo con los directivos de Palmex S.A. sobre la importancia de saber la

opinión de sus clientes frente al producto y servicio que entrega la empresa, se logró determinar el perfil del entrevistado.

Al ser DANEC S.A. el cliente a quien se vende el aceite rojo en su totalidad se realizara la entrevista a una persona del área administrativa en el cargo de Gerente de Adquisiciones quien conoce a la empresa y el manejo directo de la misma en el tema de compra de aceite rojo. En la Tabla 3.1 y 3.2 se presenta el formulario de preguntas relacionadas al objetivo a cumplir con esta investigación exploratoria.

3.5.3. Resultados de las entrevistas

3.5.3.1. Resultados de la entrevista a la Empresa

Entrevista

Nombre de la Empresa: PALMEX S.A.

Ubicación de la empresa:

- Oficinas Santo Domingo: Av. Rio Toachi y Quito. Edif. Mutualista Pichincha cuarto piso.
- Planta: Vía a San Vicente del Búa KM. 35 S/N y Principal.

Nombre de la persona entrevistada: Tnte. Vicente Miño

Cargo: Gerente General

1. ¿Cuánto tiempo de operación tiene la extractora?

Respuesta: Palmex S.A. tiene 29 años de operación desde Junio de 1983.

2. Durante el funcionamiento de la empresa, ¿Qué cambios en los niveles de producción ha tenido la planta procesadora?

Respuesta: Existe poca inversión tecnológica dentro de la extractora debido a que la cantidad de fruta y aceite extraído no compensa dichos gastos, se realiza

mantenimientos y control de las maquinarias e infraestructura continuamente lo que Palmex S.A. ha hecho tras varios años de funcionamiento es ganar experiencia en el mejoramiento de procesos reduciendo gastos, tiempo, reduciendo la acidez del aceite y aumentando las ganancias.

3. ¿Qué cantidad de fruta se procesa por mes?

Respuesta: Actualmente Palmex S.A procesa un promedio de 700 toneladas mensuales.

4. ¿Hasta qué cantidad de fruta se pudiese procesar por mes?

Respuesta: Palmex S.A ha llegado como máximo a procesar 1500 toneladas pero su capacidad total llega a 3000 Toneladas mensuales.

5. ¿A qué porcentaje de su capacidad total trabaja la extractora?

Respuesta: Palmex S.A. trabaja un 23,33% de su capacidad total de extracción de aceite rojo.

6. ¿Cuáles son las características principales que debe tener la palma para ser aceptada en la extractora?

Respuesta: Son tres las características que Palmex S.A. analiza para recibir o no la palma africana, las cuales son:

- Madurez de la fruta (Verde o Sobre Madura)
- Por Tamaño (Pequeña o Grande)
- Por forma de cosecha (Revisión de tallos y si tiene tambos)

7. ¿Cuál es el precio de compra de la fruta a sus proveedores?

Respuesta: Actualmente Palmex S.A. compra la fruta a sus proveedores en \$177 más un bono de calidad de \$13 que da un total de \$190.

8. ¿A que se deben estos precios?

Respuesta: El precio es establecido parámetros internacionales que ANCUPA y FEDAPAL regulan en el Ecuador pero debido a las leyes de libre comercio cada extractora rige sus precios dependiendo de su liquidez en base al precio ya establecido en el mercado.

9. ¿En cuánto tiempo realizan los pagos por la fruta comprada a los palmicultores?

Respuesta: Palmex S.A. ha creado una cultura de pago en sus proveedores y los realiza cada viernes de 8 AM a 12 PM. Salvo excepciones donde el cliente solicita el pago inmediato.

10. ¿Cuál es el precio de venta del aceite?

Respuesta: Palmex S.A. vende su aceite rojo a DANEC en base al precio internacional establecido y a paramentaros de calidad que maneja que maneja la misma.

El precio en que se vende actualmente el aceite rojo es de \$ 989

11. ¿A que se deben estos precios?

Respuesta: El precio es establecido por la industria, en base a los tres precios internacionales que existe en el mundo de aceite de palma africana y estos son regulados por ANCUPA y FEDAPAL de eso depende lo que pague la industria.

Precios a Nivel Internacional:

CIF - Rotterdam:	\$1005
FOB - Indonesia:	\$993

12. ¿Cuántas toneladas de aceite rojo vende por mes?

Respuesta: Palmex S.A. vende en promedio de 120 a 150 Toneladas de Aceite rojo por mes.

13. ¿A quienes vende Palmex S.A. su aceite rojo?

Respuesta: Su cliente potencial es DANEC S.A. debido a la confianza de varios años, fidelidad y seriedad que manejan las dos empresas.

14. ¿Palmex S.A. maneja algún tipo de estrategia para retener a sus proveedores?

Respuesta: Palmex S.A. no cuenta con estrategias de retención de clientes pero si les ayuda con sus declaraciones de impuestos y pagos SRI y también se les puede entregar un anticipo de la fruta que van a entregar como política máximo el promedio mensual de lo que entregan.

Conclusiones:

La empresa tiene muchos años en funcionamiento y no tiene cambios, ni nueva tecnológica en su maquinaria pero existen varias mejoras en los procesos que hacen ganar eficiencia y reducir tiempos. Se puede observar que debido a la falta de proveedores de palma africana Palmex S.A. no aprovecha al máximo la capacidad de extracción de la planta. Existe control del ingreso de la materia prima, ofreciendo así aceite de alta calidad y baja acidez. El precio que paga Palmex S.A. a sus proveedores es bastante bueno ya que se rige a los parámetros establecidos a nivel internacional además de otras compensaciones y crea una cultura de pago que permite a la empresa contar con el capital líquido para efectuar pagos y anticipos. Palmex S.A. entrega un tanquero semanal a DANEC, la confianza y seguridad entre las dos empresas es un punto favorable para la empresa, debido a la alta competencia que existe dentro del sector.

Palmex S.A. debería establecer mejor las estrategias de retención de proveedores que le permitan mantener una óptima capacidad de producción y ventas.

3.5.3.2. Resultados de la entrevista al cliente externo (DANEC S.A.)

Entrevista

Nombre de la Empresa: DANEC S.A.

Ubicación de la empresa: Km 1 1/2 vía Sangolquí - Tambillo

Nombre de la persona entrevistada: Ingeniero Iván Guardéras

Cargo: Jefe de Adquisiciones

1. ¿Cuál es el precio de compra por tonelada del aceite rojo de palma africana?

Respuesta: El precio de compra del aceite rojo de palma africana es de \$989 por tonelada, esto varía según las condiciones del mercado internacional.

2. ¿A que se deben estos precios?

Respuesta: DANEC se basa en los precios internacionales que se manejan en el mercado dependiendo donde se vaya a exportar el precio del aceite rojo puede variar.

3. ¿Cada qué tiempo compra el aceite rojo su empresa?

Respuesta: Todos los días miércoles adquiere un tanquero.

4. ¿Qué cantidad de fruta de aceite rojo requiere su empresa?

Respuesta: La cantidad de aceite que requiere DANEC es ilimitada todo depende de la demanda nacional e internacional.

5. ¿Qué características debe tener el aceite rojo para la compra?

Respuesta: Son tres las características que DANEC S.A. analiza para recibir el aceite rojo de palma africana:

- Acidez (Tabla de acidez FEDAPAL)

- Humedad (Margen de agua que hay en el aceite)
- Impurezas (Fibras, cascaras y residuos de la palma)

6. ¿Quién paga el transporte del aceite rojo a su empresa? y ¿Cómo se maneja?

Respuesta: El transporte es pagado por DANEC S.A. debido a controles internos de seguridad y calidad de los tanques que llevan el aceite rojo de palma africana.

7. ¿En cuánto tiempo realizan los pagos a los proveedores de aceite rojo?

Respuesta: El pago a las empresas proveedoras del aceite rojo de palma africana se efectúa cada 30 días.

8. ¿Qué hace su empresa para retener proveedores de aceite rojo de palma africana?

Respuesta: DANEC no realiza ninguna estrategia para retener proveedores ya que es autosuficiente, pero también trabaja varios años con algunas extractoras con las cuales ha ganado confianza y seguridad.

Conclusiones:

DANEC es una empresa con gran participación de mercado que lleva muchos años en el Ecuador, para la compra del aceite rojo se basan en los precios internacionales dependiendo del uso sea este nacional o de exportación. La cantidad de aceite que requieren es ilimitada ya que pueden procesar todo el aceite que se pueda o exportar el mismo a diferentes países. DANEC maneja unos estrictos controles del aceite recibido de cada proveedor esto para medir la calidad del aceite que van a comprar y definir los pagos. El transporte del aceite es cubierto por DANEC que maneja su propia línea de tanqueros con los debidos controles y estándares de calidad dándole así seguridad y calidad del aceite recibido.

3.6. PERFIL DE LOS ENCUESTADOS

El perfil de los elementos a encuestar (proveedores potenciales), son las personas dueñas de las propiedades que entregan la fruta de palma africana ubicadas a la extractora. Esta segmentación de la muestra se la evaluó bajo el criterio de los directivos de Palmex S.A. y las características del perfil de mercado que atiende la empresa. Para validar la segmentación de la muestra, se recabó información histórica de los proveedores antiguos, actuales y potenciales de la extractora.

• Definición del Universo

El universo es “la población de la cual se obtiene una muestra”. De acuerdo a este concepto el universo de este estudio son los 46 proveedores de fruta de palma africana que entregan o entregaban la materia prima en la extractora según datos informativos de Palmex S.A. en el 2011. Estos cuarenta y seis proveedores, se ubican a lo largo de San Jacinto del Búa en los diferentes recintos. Por este motivo el universo del presente proyecto en lo relacionado a la oferta de fruta en el sector, únicamente queda reducido a los actuales proveedores de Palmex S.A.

• Selección de la muestra

El universo lo constituyen todos los proveedores de Palmex S.A, por motivos ya explicados, al ser un universo pequeño y totalmente localizado no justifica por ningún procedimiento establecer una muestra para la determinación de la oferta, ya que se pueda analizar los actuales proveedores y con esta información poder establecer un censo de la oferta de fruta de palma y levantar proyecciones según la estrategia que se desea realizar.

3.6.1. Diseño de la encuesta

Para diseñar algunas de las preguntas de la investigación de mercados, se considero varios factores que inciden directamente en la palma africana.

La Tabla 3.3 vincula el diseño de las preguntas de la encuesta a los objetivos de la investigación.

Tabla 3.3: Diseño de la entrevista al cliente

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN						
Objetivo General		Determinar la oferta del mercado y los atributos valorados de la extractora PALMEX S.A., como también las características y expectativas de los proveedores potenciales para definir propuestas de valor que aumenten la producción y abastecimiento de palma africana para satisfacer la demanda.				
No	Objetivo Específico	Variable Genérica	Descripción	Escala	Pregunta	Opciones de respuesta
1	Determinar las características generales de los proveedores potenciales de PALMEX S.A.	Características	Características generales de los proveedores	Nominal	#_____ Hectáreas que posee su propiedad	Abierta
					Nombre de la Propiedad	Abierta
					Ubicación	Abierta
					Nombre del Dueño	Abierta
					¿Qué productos tiene sembrado dentro de su propiedad?	Palma Africana
				Pimienta		
				Palmito		
				Abacá		
				Cacao		
				Intervalo	¿Cuántas Hectáreas de Palma Africana tiene sembrada en su Propiedad?	Abierta
					¿Cuántas toneladas de Palma Africana produce mensualmente su propiedad?	Abierta
				Nominal	¿Qué Clase o tipo de Palma Africana tiene sembrada en su propiedad?	INIAP
						IRHO
						COSTA RICA

2	Reconocer los atributos que el proveedor considera importantes para proveer de materia prima a la extractora.	Atributos de la extractora	Bases y expectativas del proveedor que determinan la entrega de la fruta	Ordinal	Valore del 1 al 5 los siguientes atributos de la extractora, siendo 1 el más importante y 5 el menos importante.	
					Peso	1,2,3,4,5
					Ubicación	1,2,3,4,5
					Promoción	1,2,3,4,5
					Precio	1,2,3,4,5
					Servicio	1,2,3,4,5
					¿Qué le gustaría recibir de la extractora cuando entrega la fruta de Palma Africana? (Elija 3)	
					Fertilizantes, Abono	1,2
					Mejor Precio	1,2
					Premios	1,2
					Capacitaciones	1,2
					Herramientas de Trabajo	1,2
					Plantas de PA Certificadas	1,2
					Servicio Personalizado	1,2
Otro	1,2					
3	Determinar la disposición del proveedor para entregar la palma africana en la extractora PALMEX S.A.	Disposición de entrega	Entrega de la Palma Africana en la extractora	Nominal	¿En cuál extractora entrega la fruta de palma africana?	Abierta
					¿Conoce la extractora de Palma Africana Palmex S.A.?	Si, No
					¿Qué le sugiere cambiar a la extractora? (Solo si responde si a la pregunta #13)	Abierta
4	Determinar la aceptación de la oferta de valor que desea entregar PALMEX S.A. a sus proveedores.	Aceptación de la oferta de valor	Interés de los hacendados en relación al crédito	Nominal	¿Le gustaría conseguir un micro-crédito con facilidad para el desarrollo de su propiedad en relación a la producción de palma africana?	Abierta

Elaborado por: Francisco González

3.6.2. Encuesta

**ENCUESTA**

Fecha:	
Código:	

Buen día, soy alumno de la ESPE y me encuentro realizando un estudio para el desarrollo de tesis, para lo cual solicito su amable colaboración.

Objetivo: Determinar la oferta del mercado y los atributos valorados de la extractora PALMEX S.A., como también las características y expectativas de los proveedores potenciales para definir propuestas de valor que aumenten la producción y abastecimiento de palma africana para satisfacer la demanda.

Instrucciones.

Lea claramente las preguntas

Marque con un "X" según corresponda

Datos de Identificación.

1. # _____ Hectáreas que posee su propiedad
2. Nombre de la Propiedad: _____
3. Ubicación: _____
4. Nombre del Dueño _____

Información de la oferta del producto

5. ¿Qué productos tiene sembrado dentro de su propiedad?

Palma Africana	<input type="checkbox"/>	Abacá	<input type="checkbox"/>	Otros	<input type="checkbox"/>
Pimienta	<input type="checkbox"/>	Cacao	<input type="checkbox"/>	¿Cuáles?	
Palmito	<input type="checkbox"/>	Banano	<input type="checkbox"/>		_____
6. ¿Cuántas Hectáreas de Palma Africana tiene sembrada en su Propiedad?

_____ Hectáreas
7. ¿Qué Clase o tipo de Palma Africana tiene sembrada en su propiedad?

INIAP	<input type="checkbox"/>	IRO	<input type="checkbox"/>	COSTARICA	<input type="checkbox"/>
-------	--------------------------	-----	--------------------------	-----------	--------------------------

8. ¿Cuántas toneladas de Palma Africana producen mensualmente su propiedad?

_____ Toneladas

9. ¿En cuál extractora entrega la fruta de palma africana?

10. ¿Qué factores considera importante para entregar la palma en la extractora?
(Valore del 1 al 5 los siguientes atributos de la extractora, siendo 1 el más importante y 5 el menos importante.)

Peso Precio

Ubicación Servicio

Promoción

11. ¿Qué le gustaría recibir de la extractora cuando entrega la fruta de Palma Africana? (Elija 3)

Fertilizantes, Abono Herramientas de Trabajo

Mejor Precio Plantas de PA Certificadas

Premios Servicio Personalizado

Capacitaciones Otro

¿Cuál?

12. ¿Le gustaría conseguir un micro-crédito con facilidad para el desarrollo de su propiedad en relación a la producción de palma africana?

Si No

13. ¿Conoce la extractora de Palma Africana Palmex S.A.?

Si No

14. ¿Qué le sugiere cambiar a la extractora? (Solo si responde si a la pregunta #13)

Servicio al Cliente Comercialización

Imagen Mejores Precios

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Elaborado por: Francisco González

3.7. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.

Tabla 3.4: Resultados generales de las encuestas

CUADRO GENERAL DE RESULTADOS				
No	Pregunta	Parámetros	f	%
1	#_____ Hectáreas que posee su propiedad	1 - 39 Hectáreas	19	41,30
		40 - 79 Hectáreas	18	39,13
		80 - Mas de 100 Hectáreas	9	19,57
		TOTALES	46	100
3	Ubicación	Mocache 1	5	10,87
		Mocache 2	1	2,17
		Mocache 4	8	17,39
		San Francisco De Chila	8	17,39
		San Vicente del Búa	10	21,74
		San Jacinto del Búa	5	10,87
		Guabal	7	15,22
		La flecha	2	4,35
TOTALES	46	100,00		
5	¿Qué productos tiene sembrado dentro de su propiedad?	Palma Africana	46	53,00
		Pimienta	6	6,89
		Palmito	2	2,29
		Abacá	7	8,04
		Cacao	18	20,68
		Banano	3	3,45
		Otro	5	5,75
6	¿Cuántas Hectáreas de Palma Africana tiene sembrada en su Propiedad?	1 -15 Hectáreas	16	34,78
		16 - 30 Hectáreas	9	19,57
		31- 45 Hectáreas	12	26,09
		Más de 46 Hectáreas	9	19,57
		TOTALES	46	100,00
7	¿Qué Clase o tipo de Palma Africana tiene sembrada en su propiedad?	INIAP	29	63,04
		IRHO	8	17,39
		COSTA RICA	9	19,57
		TOTALES	46	100,00
8	¿Cuántas toneladas de Palma Africana produce mensualmente su propiedad?	1 - 10 Toneladas	22	47,83
		11 - 20 Toneladas	7	15,22
		21- 30 Toneladas	9	19,57
		Más de 31 Toneladas	8	17,39
		TOTALES	46	100,00

9	¿En qué extractora entrega la fruta de palma africana?	Palmex S.A.	36					78,26	
		La Joya	10					2 1,74	
		TOTALES	46					100,00	
10	¿Qué factores considera importante para entregar la palma en la extractora?	Valore del 1 al 5 los siguientes atributos	1	2	3	4	5	Suma de valores	Importancia
		Peso	0	12	15	16	3	148,00	3
		Ubicación	29	5	4	5	3	86,00	1
		Promoción	0	5	17	13	11	168,00	4
		Precio	17	21	4	4	0	87,00	2
		Servicio	0	3	6	8	29	201,00	5
		TOTALES	46	46	46	46	46	690,00	46
11	¿Qué le gustaría recibir de la extractora cuando entrega la fruta de Palma Africana? (Elija 3)	Fertilizantes	25					18,12	
		Mejor precio	31					22,46	
		Premios	37					26,81	
		Capacitaciones	8					5,80	
		Herramientas de trabajo	20					14,49	
		Plantas Certificadas PA	7					5,07	
		Servicio Personalizado	10					7,25	
		TOTALES	46					100,00	
12	¿Le gustaría conseguir un micro-crédito con facilidad para el desarrollo de su propiedad en relación a la producción de palma africana?	Si	35					76,09	
		No	11					23,91	
		TOTALES	46					100,00	
13	¿Conoce la extractora de Palma Africana Palmex S.A.?	Si	46					100,00	
		No	0					0,00	
		TOTALES	46					100,00	
14	¿Qué le sugiere cambiar a la extractora? (Solo si responde si a la pregunta #13)	Servicio al Cliente	7					15,22	
		Imagen	1					2,17	
		Comercialización	26					56,52	
		Mejores Precios	12					26,09	
		TOTALES	46					100,00	

Fuente: Investigación de Mercados

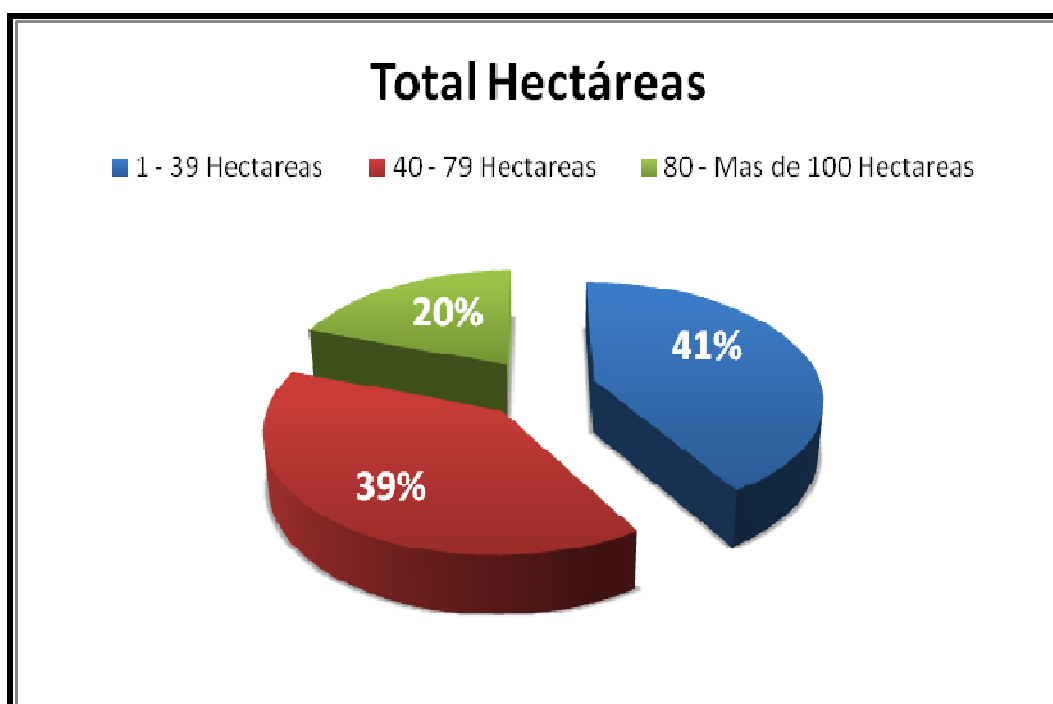
Elaborado por: Francisco González

3.8. ANÁLISIS DE DATOS

3.8.1. Univariado

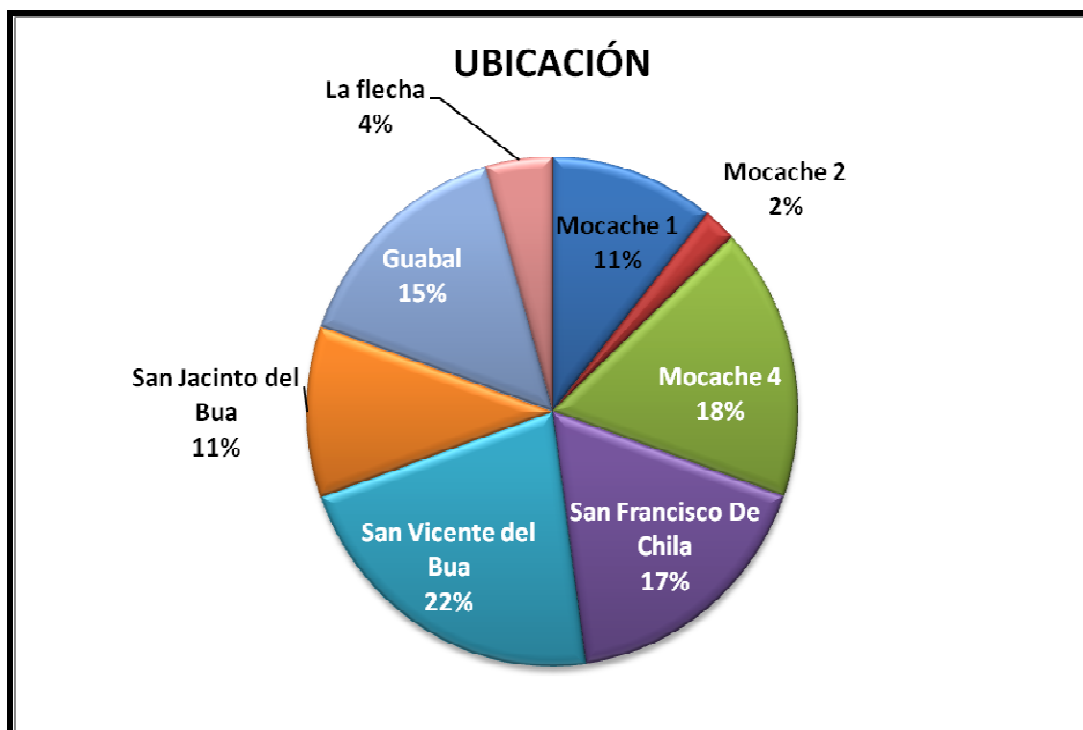
Pregunta # 1: Número de Hectáreas que posee su propiedad

Figura 3.1: Total Hectáreas



Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Francisco González

De los Proveedores encuestados, 41% poseen propiedades entre 1 y 39 hectáreas de terreno, seguido con un 39% propiedades entre 40 y 79 hectáreas y apenas un 20% de las propiedades son de más de 80 hectáreas. Se puede inferir que de los proveedores de Palmex S.A poseen grandes cantidades de terreno para la producción de Palma Africana existiendo entonces una oportunidad de potencializar el cultivo de palma africana dentro del sector.

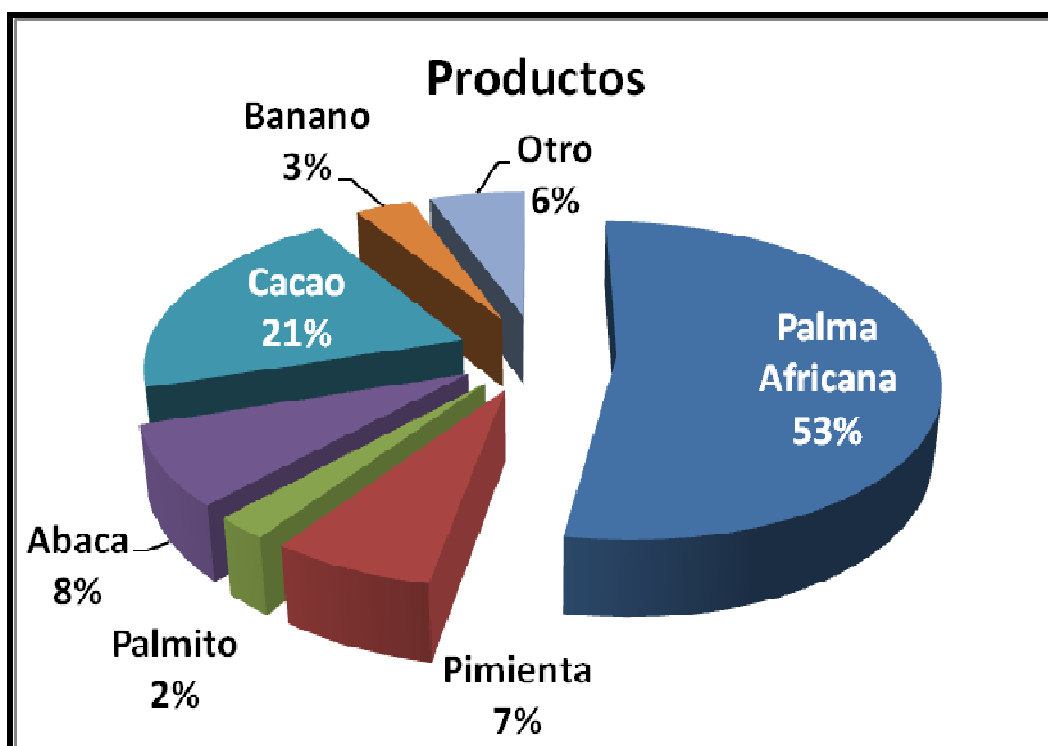
Pregunta # 2: Ubicación**Figura 3.2: Ubicación**

Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Francisco González

El 22% de los proveedores de Palmex S.A. se encuentra ubicado en el sector de San Jacinto del Búa, seguido de Mocache 4 y San Francisco de Chila con un 18% y 17% respectivamente, cuyos sectores son cercanos a la planta extractora. Con lo cual se puede decir que más del 50% de las haciendas de los proveedores se encuentra cerca a la extractora lo cual reduce costos de transporte.

Pregunta # 5: ¿Qué productos tiene sembrado dentro de su propiedad?

Figura 3.3: Productos sembrados

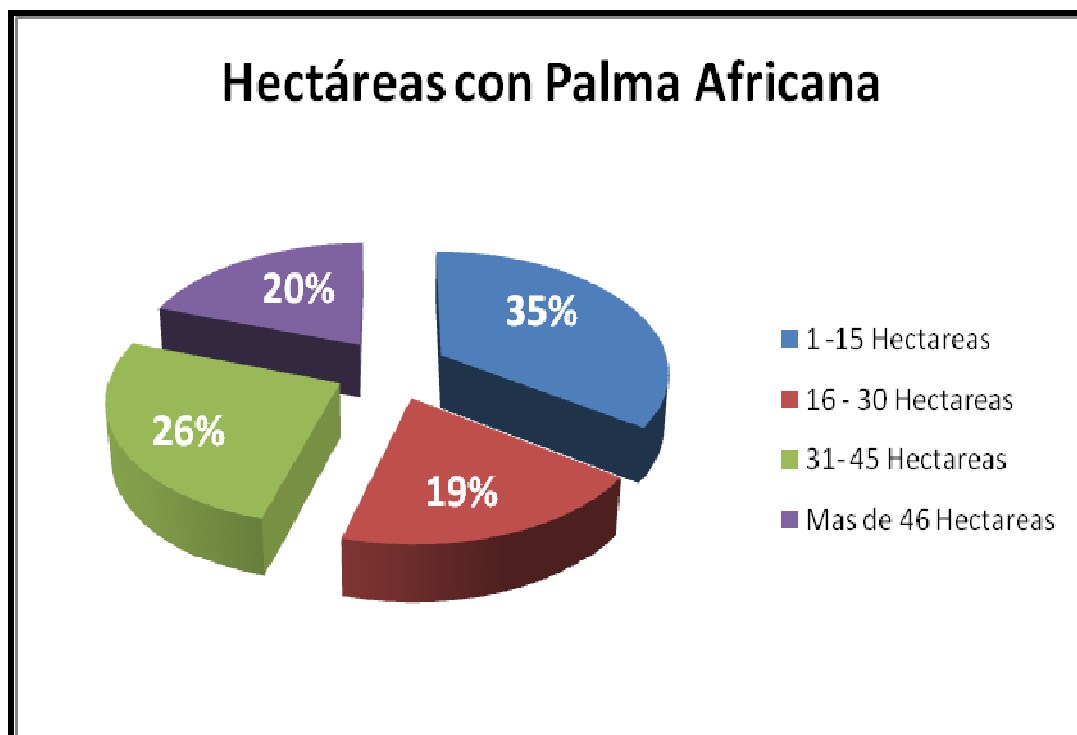


Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Francisco González

Del total de hectáreas de las haciendas encuestadas el 53% lo ocupa la Palma Africana, seguido por el Cacao con un 21% y el resto otros productos, lo que indica que dentro de todas las haciendas hay producción de palma africana en menor o mayor cantidad teniendo la oportunidad de la producción total de la misma.

Pregunta # 6: ¿Cuántas Hectáreas de Palma Africana tiene sembrada en su Propiedad?

Figura 3.4: Hectáreas con Palma Africana

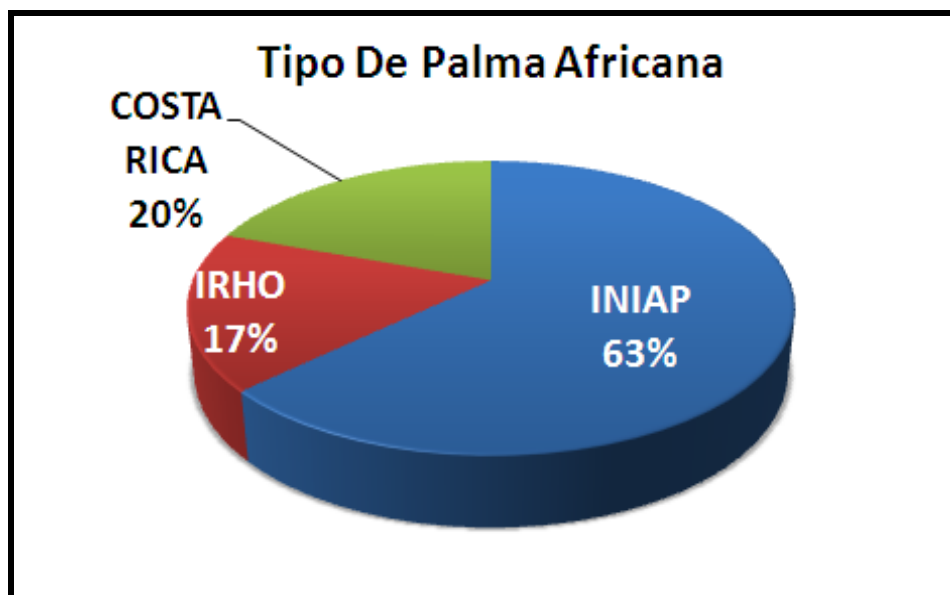


Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Francisco González

El 35% de todas las propiedades del sector tiene entre 1 a 15 hectáreas de producción de palma africana, seguida de 26% que tiene entre 31 y 45 hectáreas de producción de palma africana y apenas un 20% de las propiedades posee más de 46 hectáreas de palma. Lo que indica que existe la oportunidad de desarrollar y extender el cultivo de palma africana en el sector.

Pregunta # 7: ¿Qué Clase o tipo de Palma Africana tiene sembrada en su propiedad?

Figura 3.5: Tipo de Palma Africana

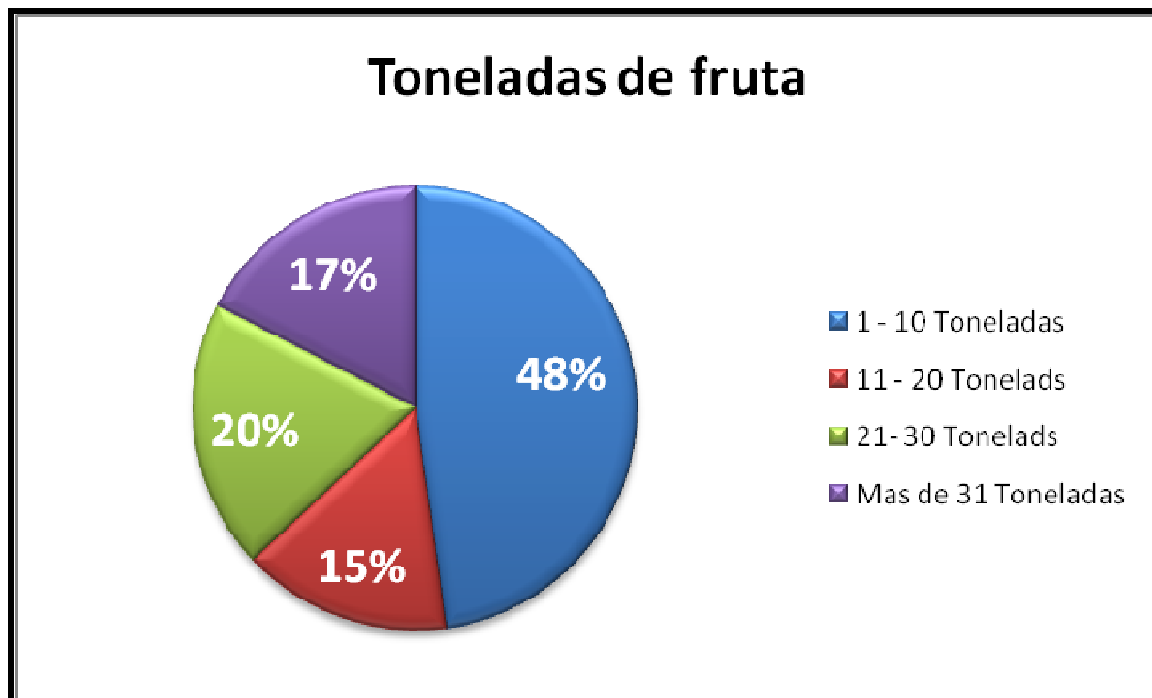


Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Francisco González

El 63% de las propiedades del sector tienen plantas de tipo INIAP que es una variedad de palma africana muy resistente a enfermedades y fácil adaptabilidad a cualquier clima por lo cual la gran mayoría de palmicultores del sector prefieren esta clase a pesar de que no produce mucha fruta, La variedad que le sigue es la Costa Rica con un 20% dicha variedad tiene un peso intermedio pero posee gran cantidad de aceite y por ultimo con un 17% la IRHO que tiene un buen peso pero poca cantidad de aceite. Podemos observar que la gran mayoría posee plantas de variedad INIAP debido a su fácil adaptabilidad al cambio climático y permite reducir costos de mantenimiento de la planta (fertilizantes, abono, pesticidas)

Pregunta # 8: ¿Cuántas toneladas de Palma Africana produce mensualmente su propiedad?

Figura 3.6: Toneladas de fruta

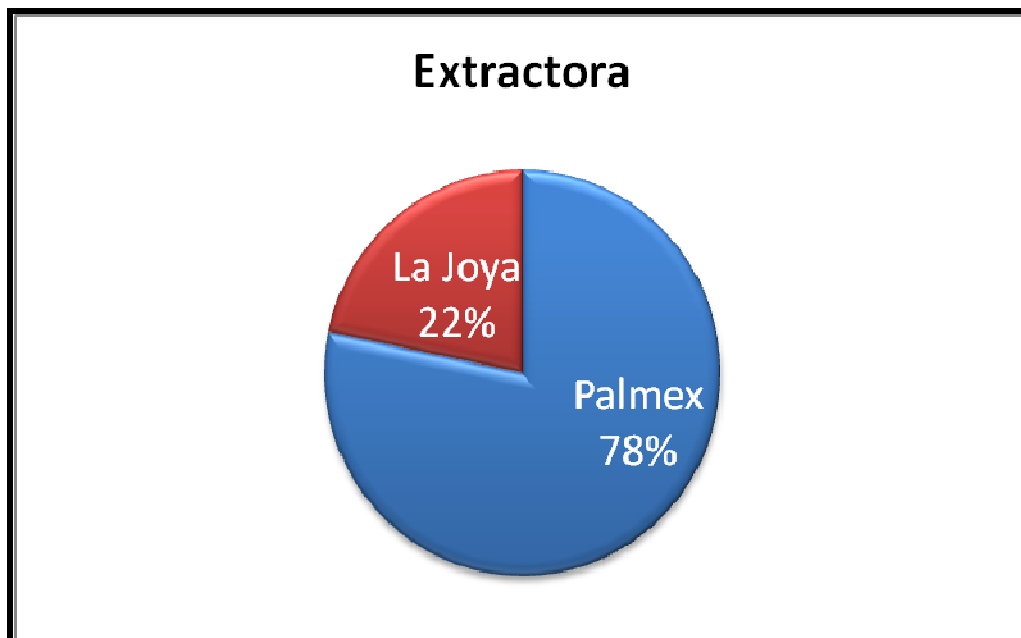


Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Francisco González

El 48% de las propiedades produce apenas entre 1 a 10 toneladas de fruta mensuales de fruta de palma africana este resultado se debe como se observo en Figuras anteriores son más las personas con pocas propiedades con palma africana, seguido con un 20% las propiedades que entregan entre 21 a 30 toneladas mensuales y apenas el 17% entrega más de 31 toneladas mensuales a la extractora. Debido a la falta de inversión y pérdida de proveedores existe una inclinación negativa estos últimos años

Pregunta # 9: ¿En cuál extractora entrega la fruta de palma africana?

Figura 3.7: Extractora



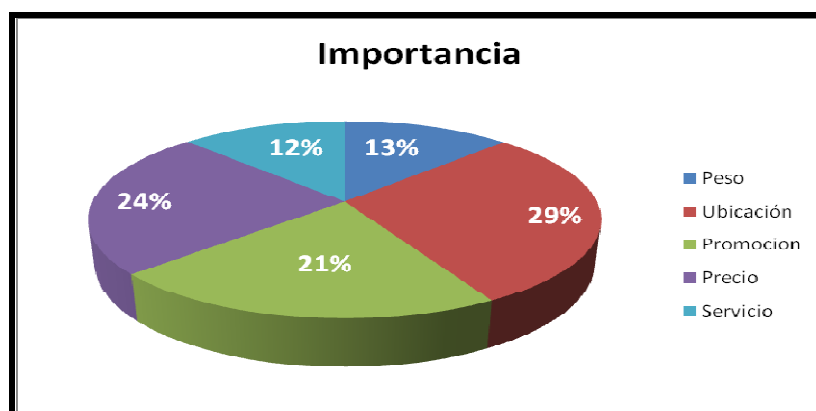
Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Francisco González

Palmex S.A. tiene un mayor porcentaje de recepción de fruta en el dentro del sector ya que el 78% de los palmicultores entregan la fruta en la extractora y apenas el 22% entrega en otra extractora lo que indica que es importante fidelizar proveedores para no bajar la oferta de aceite rojo.

Pregunta # 10: ¿Qué factores considera importante para entregar la palma en la extractora?

(Valore del 1 al 5 los siguientes atributos de la extractora, siendo 1 el más importante y 5 el menos importante.)

Figura 3.8: Factores de Importancia



Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Francisco González

El 29% de los palmicultores indican que consideran más importante la Ubicación para entregar la fruta de palma africana en una extractora, como segundo el precio con 24%, tercero la promoción con 21%, cuarto el peso con 13% y quinto el servicio con un 12%. Estos resultados indican los factores donde Palmex S.A. debe poner énfasis para mejorar y generar la oferta de valor.

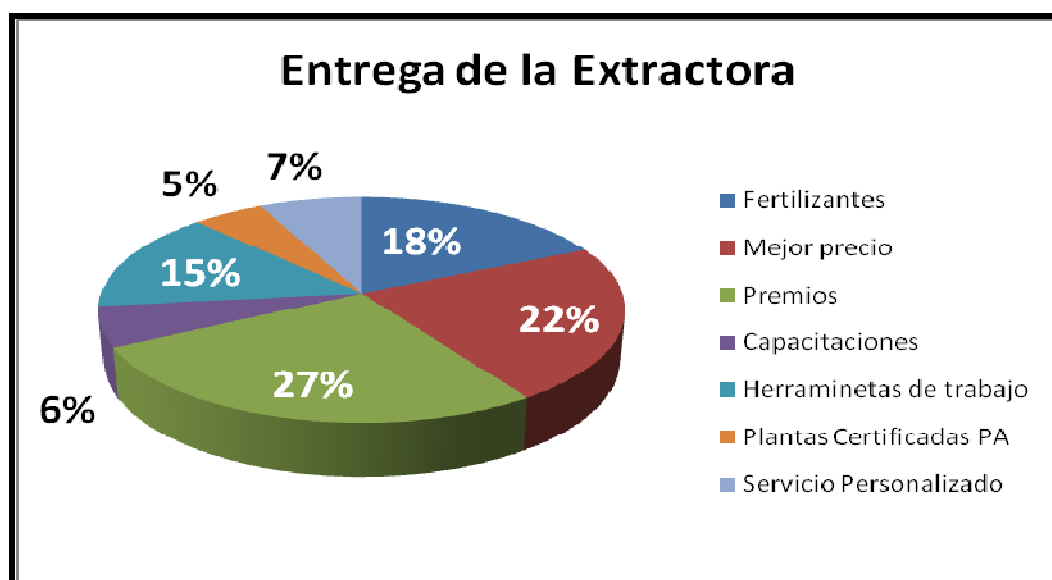
Tabla 3.5: Importancia

Valore del 1 al 5 los siguientes atributos	1	2	3	4	5	Suma de valores	Importancia	%
Peso	0	12	15	16	3	148,00	4	13
Ubicación	29	5	4	5	3	86,00	1	29
Promoción	0	5	17	13	11	168,00	3	21
Precio	17	21	4	4	0	87,00	2	24
Servicio	0	3	6	8	29	201,00	5	12
TOTALES	46	46	46	46	46	690,00	46	100%

Fuente: Investigación de Mercados

Pregunta # 11: ¿Qué le gustaría recibir de la extractora cuando entrega la fruta de Palma Africana? (Elija 3)

Figura 3.9: Entrega de la Extractora

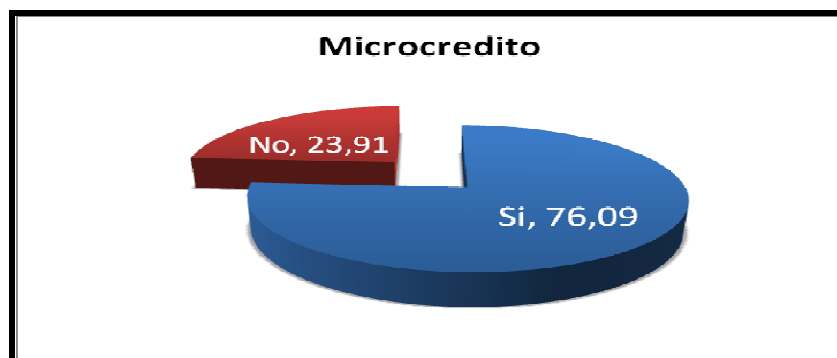


Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Francisco González

El 27% de los palmicultores les gustaría recibir premios, seguido de mejores precios con un 22% para aumentar sus ganancias y también quieren recibir fertilizantes con un 18% esto como ayuda para mejorar la producción así como herramientas de trabajo con un 15% todo para complementar la producción y cosecha de la palma africana. Estos resultados permiten plantear estrategias cubriendo dichas necesidades.

Pregunta # 12: ¿Le gustaría conseguir un micro-crédito con facilidad para el desarrollo de su propiedad en relación a la producción de palma africana?

Figura 3.10: Microcrédito

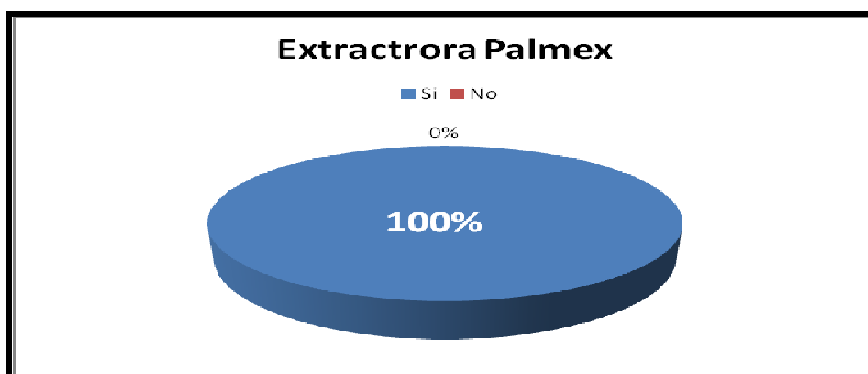


Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Francisco González

El 76% de los hacendados del sector si les gustaría obtener un micro-crédito con facilidad para el desarrollo de su propiedad con respecto a la palma africana y apenas el 23,91 % no le gustaría, por la tanto se observa una oportunidad para poder fomentar el desarrollo de palma africana en el sector.

Pregunta # 13: ¿Conoce la extractora de Palma Africana Palmex S.A.?

Figura 3.11: Conocimiento de la extractora

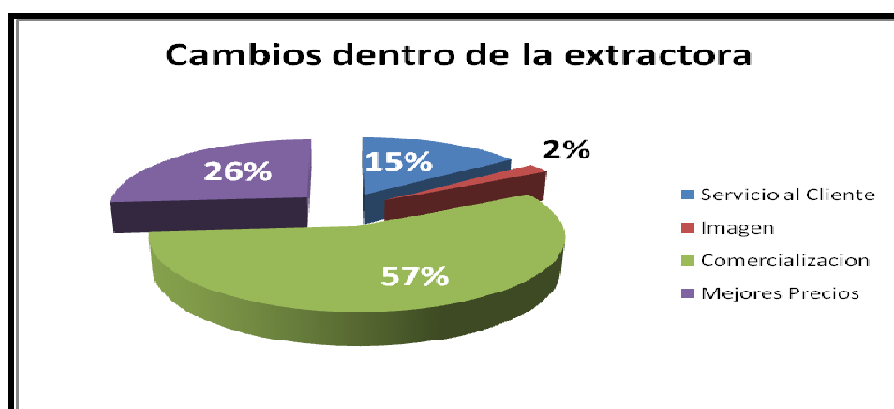


Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Francisco González

El 100% de los palmicultores del sector conocen la extractora Palmex S.A debido a que se encuentra en un sitio estratégico lo que indica que la empresa ya esta posicionada dentro del mismo convirtiéndose en una ventaja competitiva.

Pregunta # 14: ¿Qué le sugiere cambiar a la extractora? (Solo si responde si a la pregunta #13)

Figura 3.12: Sugerencia de cambios



Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Francisco González

El 57% de los encuestados indica que la empresa Palmex S.A debe cambiar su sistema de comercialización con respecto a la compra y promoción que entrega, esto indica que se necesitan estrategias que generen una oferta de valor atractiva para los proveedores. Además de la comercialización los resultados de las encuestas nos indican que el 26% de los encuestados quiere que se mejore los precios los cuales no dependen de la empresa sino del mercado internacional y un 15% el servicio al cliente con respecto a la atención.

3.8.2. BIVARIADO

- Cruce entre # Hectáreas por propiedad y el sector.

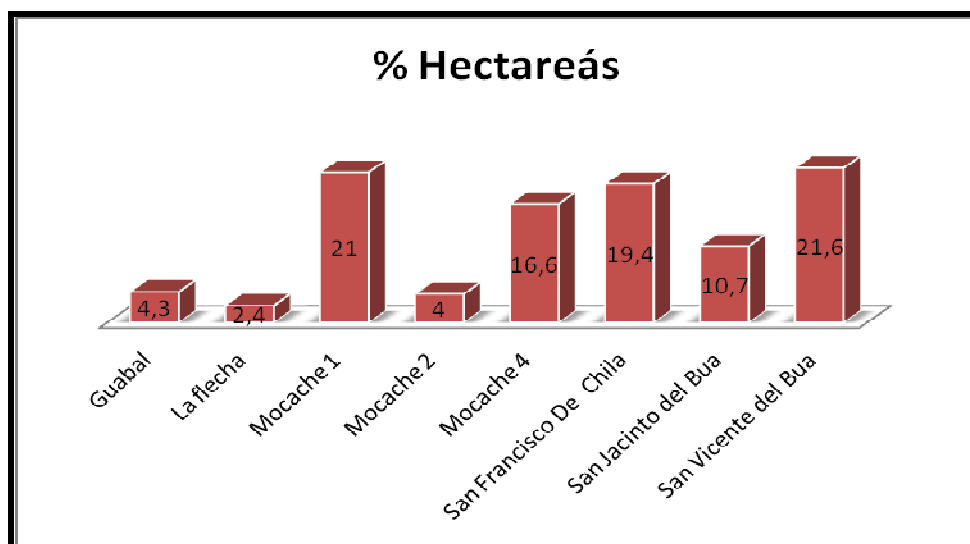
Tabla 3.6: Hectáreas - Sector

Suma de # Hectáreas	
Ubicación	Total
Guabal	85
La flecha	48
Mocache 1	420
Mocache 2	80
Mocache 4	332
San Francisco De Chila	388
San Jacinto del Búa	213
San Vicente del Búa	431
Total general	1997

Fuente: Investigación de Mercados

Elaborado por: Francisco González

Figura 3.13: Hectáreas - Sector



Fuente: Investigación de Mercados

Elaborado por: Francisco González

Análisis:

La mayor cantidad de hectáreas de terreno de los proveedores de Palmex S.A. se encuentran en el sector de San Vicente del Búa con el 21,6% y Mocache 1 con una 21% que indica que la extractora se encuentra bien ubicada en el sector y los costos de transporte no son muy elevados.

• Cruce entre Ubicación de la propiedad y clase de Palma africana sembrada.

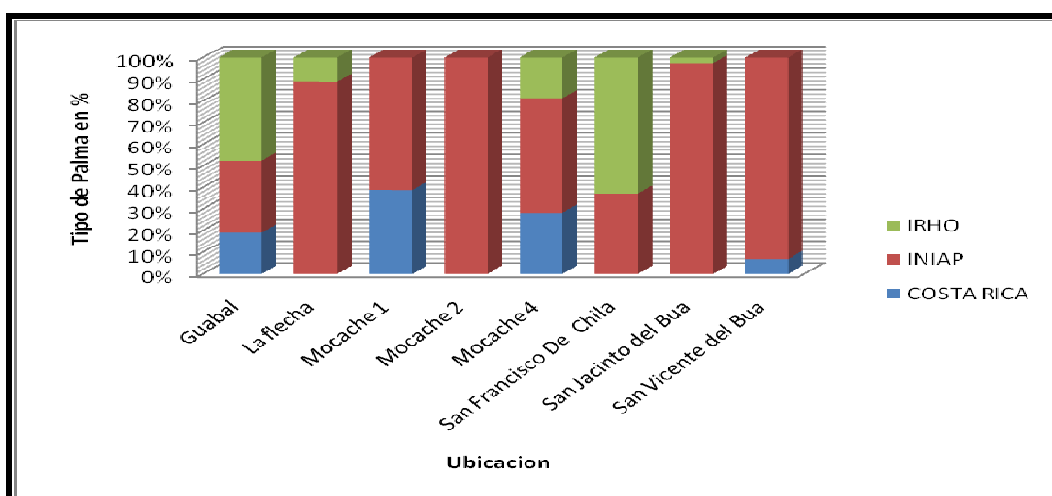
Tabla 3.7: Ubicación – Clase de PA

Suma de # Hect. Palma	Clase de palma africana			Total general
	COSTA RICA	INIAP	IRHO	
Ubicación				
Guabal	16	28	40	84
La flecha		40	5	45
Mocache 1	89	140		229
Mocache 2		40		40
Mocache 4	76	142	50	268
San Francisco De Chila		95	160	255
San Jacinto del Búa		116	3	119
San Vicente del Búa	20	269		289
Total general	201	870	258	1329

Fuente: Investigación de Mercados

Elaborado por: Francisco González

Figura 3.14: Hectáreas - Sector



Fuente: Investigación de Mercados

Elaborado por: Francisco González

Análisis:

Del total de hectáreas plantadas por sector predomina la variedad de palma de tipo INIAP lo cual tiene mayores beneficios para los proveedores al ser esta mas resistente a enfermedades y de facil adaptabilidad pero medianamente favorable para la extractora debido a que esta clase planta genera fruta con menos cantidad de aceite que la IRHO y la Costa Rica.

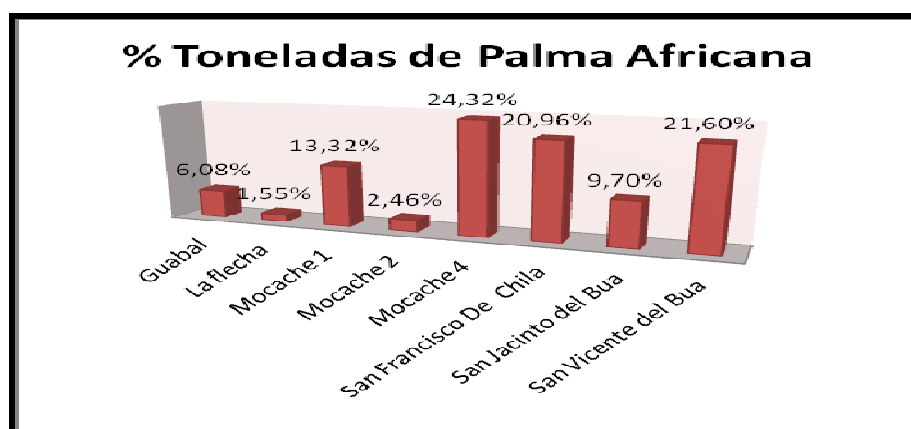
• Cruce entre Ubicación de la propiedad y # Tnl. Palma Africana

Tabla 3.8: Ubicación de la propiedad – Tnl. PA

Ubicación	Toneladas de Palma Africana
Guabal	47
La flecha	12
Mocache 1	103
Mocache 2	19
Mocache 4	188
San Francisco De Chila	162
San Jacinto del Búa	75
San Vicente del Búa	167
Total general	773

Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Francisco González

Figura 3.15: Ubicación de la propiedad – Tnl. PA



Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Francisco González

Análisis:

Se estableció que el 24,32% de la producción de palma africana proviene del sector de Mocache 4 junto a San Vicente del Búa con un 21,6% de producción, seguidos de San Francisco de Chila con un 20,96% estos son sectores cercanos a la extractora.

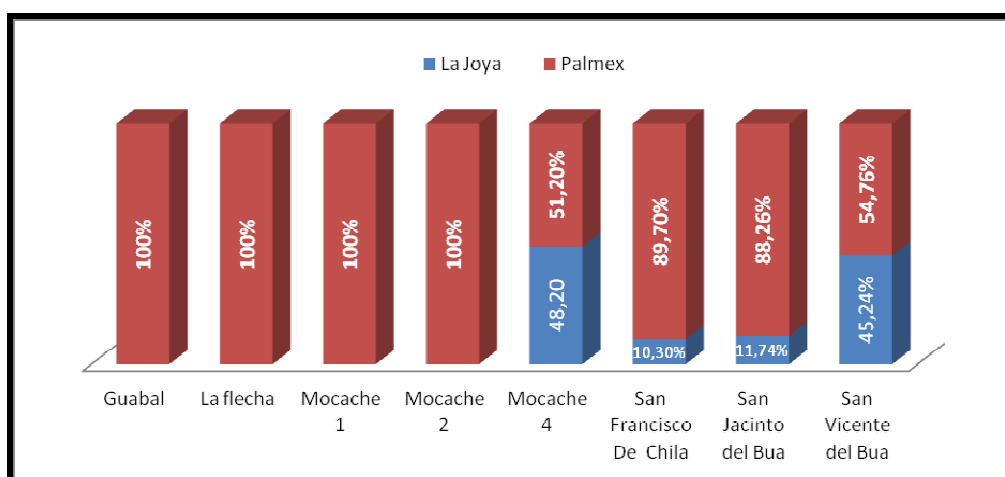
• Cruce entre Ubicación de la propiedad y la Extractora a la que entrega la fruta

Tabla 3.9: Ubicación – Extractora

Ubicación	La Joya	Palmex S.A.	Total general
Guabal		85	85
La flecha		48	48
Mocache 1		420	420
Mocache 2		80	80
Mocache 4	162	170	332
San Francisco De Chila	40	348	388
San Jacinto del Búa	25	188	213
San Vicente del Búa	195	236	431
Total general	422	1575	1997

Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Francisco González

Figura 3.16: Ubicación – Extractora



Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Francisco González

Análisis:

Palmex S.A. tiene una gran pérdida de proveedores en los sectores de Mocache 4 y San Vicente del Búa lo cual se ve afectado en la producción de aceite rojo lo cual indica que debe plantear una estrategia de retención y recuperación de proveedores para aumentar la oferta del mismo.

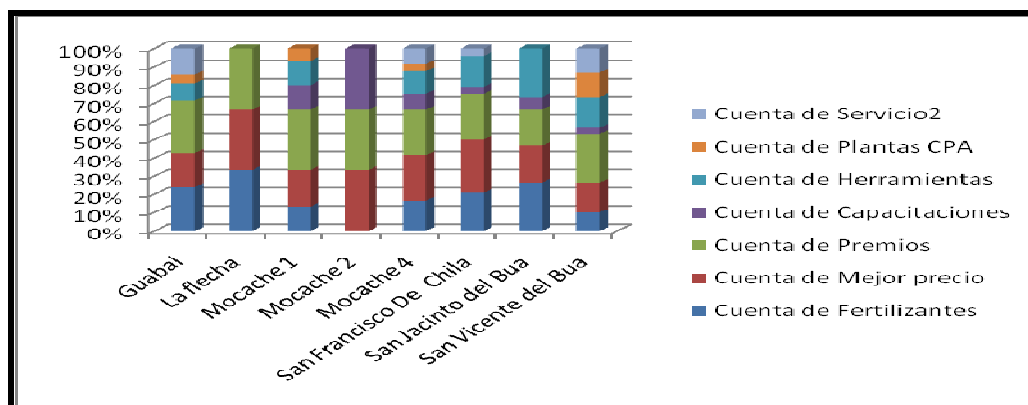
• Cruce entre Ubicación de la propiedad y la Entrega por parte de la empresa

Tabla 3.10: Ubicación - Entrega

Ubicación	Mejor				Plantas		
	Fertilizantes	precio	Premios	Capacitaciones	Herramientas	CPA	Servicio
Guabal	5	4	6		2	1	3
La flecha	2	2	2				
Mocache 1	2	3	5	2	2	1	
Mocache 2		1	1	1			
Mocache 4	4	6	6	2	3	1	2
San Francisco De Chila	5	7	6	1	4		1
San Jacinto del Búa	4	3	3	1	4		
San Vicente del Búa	3	5	8	1	5	4	4
Total general	25	31	37	8	20	7	10

Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Francisco González

Figura 3.17: Ubicación - Entrega



Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Francisco González

Análisis:

Se observan que las mayores necesidades de los proveedores por sector son fertilizantes, mejorar el precio y recibir premios indicándonos la oportunidad de mejorar la comercialización en cada sector y poder desarrollar estrategias en cada uno de ellos.

• Cruce entre Ubicación de la propiedad y el microcrédito

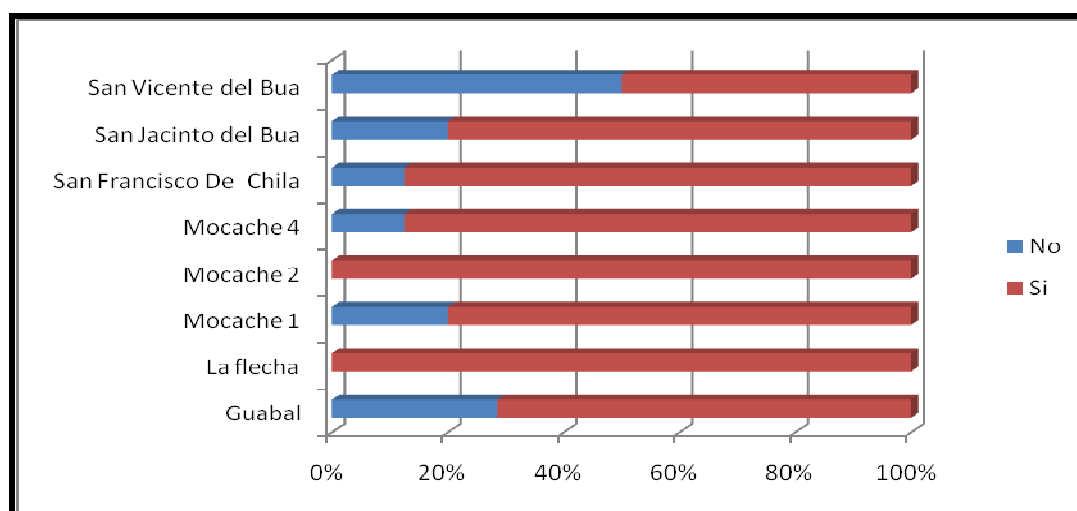
Tabla 3.11: Ubicación – Microcrédito

Ubicación	No	Si	Total general
Guabal	2	5	7
La flecha		2	2
Mocache 1	1	4	5
Mocache 2		1	1
Mocache 4	1	7	8
San Francisco De Chila	1	7	8
San Jacinto del Búa	1	4	5
San Vicente del Búa	5	5	10
Total general	11	35	46

Fuente: Investigación de Mercados

Elaborado por: Francisco González

Figura 3.18: Ubicación – Microcrédito



Fuente: Investigación de Mercados

Elaborado por: Francisco González

Análisis:

Podemos observar que en la gran mayoría de propiedades por sector si estarían dispuestas aceptar un microcrédito que les permita desarrollar sus plantaciones en base a palma africana pero en San Vicente del Búa tenemos un 50% que no estaría dispuesto a recibir dicho crédito debido a la perdida de proveedores del sector y el desinterés de los mismos.

• Cruce entre Extractora y entrega por parte de la extractora

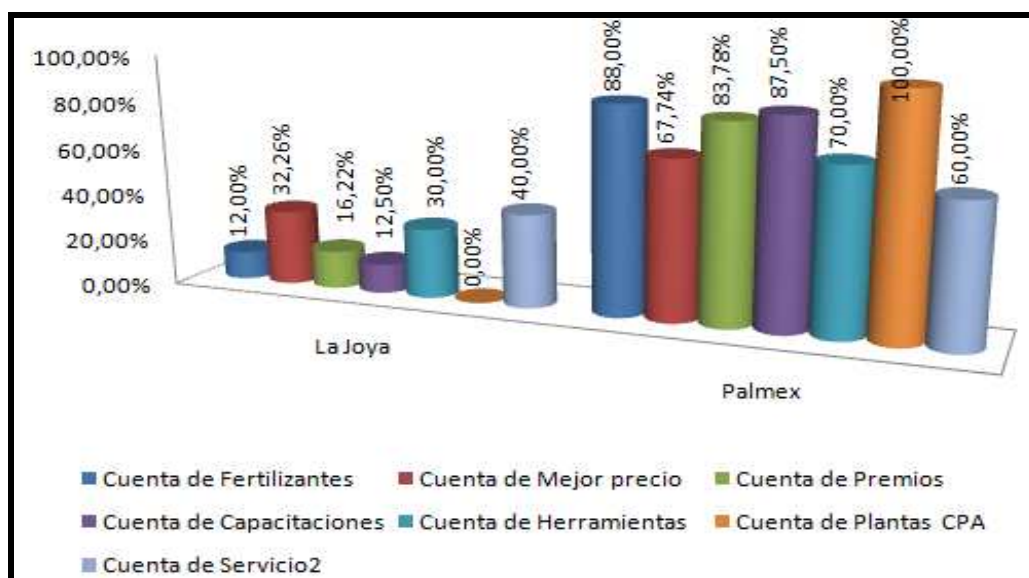
Tabla 3.12: Extractora – Entrega Palmex S.A.

Extractora	Fertilizantes	Mejor precio	Premios	Capacitaciones	Herramientas	Plantas CPA	Servicio2
La Joya	3	10	6	1	6		4
Palmex	22	21	31	7	14	7	6
Total general	25	31	37	8	20	7	10

Fuente: Investigación de Mercados

Elaborado por: Francisco González

Figura 3.19: Extractora – Entrega Palmex S.A.



Fuente: Investigación de Mercados

Elaborado por: Francisco González

Análisis:

Se puede observar que a los proveedores les gustaría recibir por parte de Palmex S.A. son fertilizantes, plantas certificadas de palma africana y premios, mientras lo que ven algunos proveedores en la otra extractora (la Joya) es el mejor precio, el servicio personalizado y herramientas de trabajo.

- **Cruce entre Extractora y los factores de entrega**

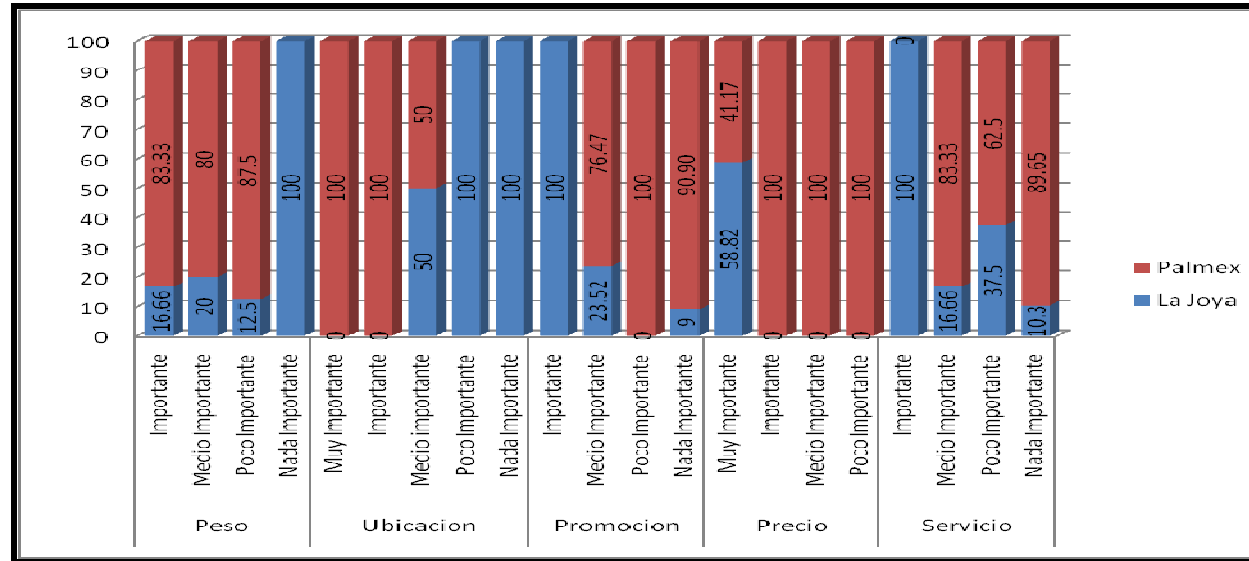
Tabla 3.13: Extractora - Entrega

Extractora	Peso				Ubicación				Promoción				Precio			Servicio				
	Importante	Medio Importante	Poco Importante	Nada Importante	Muy Importante	Importante	Medio importante	Poco Importante	Nada Importante	Importante	Medio Importante	Poco Importante	Nada Importante	Muy Importante	Importante	Medio Importante	Poco Importante	Importante	Medio Importante	Poco Importante
La Joya	2	3	2	3		2	5	3	5	4		1	10				3	1	3	3
Palmex S.A	10	12	14		29	5	2			13	13	10	7	21	4	4		5	5	26

Fuente: Investigación de Mercados

Elaborado por: Francisco González

Figura 3.20: Extractora – Entrega



Fuente: Investigación de Mercados

Elaborado por: Francisco González

Análisis:

Observamos que los factores que los proveedores consideran más importantes para la entrega de la fruta según la extractora son la ubicación en primer lugar seguida del precio y la promoción en Palmex S.A. mientras que en la extractora La Joya el servicio es el factor que predomina seguido de la promoción y el precio.

3.8.3. Multivariado

- Cruce entre ubicación, # PA, Tipo de PA, # Tnl. PA y Extractora

Tabla 3.14: # PA-Tipo de PA- # Tnl. PA-Extractora

TIPO DE PALMA EXTRACTORA	COSTA RICA		INIAP				IRHO				Total # Hect. Palma	Total # Tnl. PA
	Palmex		La Joya		Palmex		La Joya		Palmex			
Ubicación	# Hect. Palma	# Tnl. PA	# Hect. Palma	# Tnl. PA	# Hect. Palma	# Tnl. PA	# Hect. Palma	# Tnl. PA	# Hect. Palma	# Tnl. PA		
Guabal	16	14			28	9			40	24	84	47
La flecha					40	8			5	4	45	12
Mocache 1	89	55			140	48					229	103
Mocache 2					40	19					40	19
Mocache 4	76	54	92	70	50	24	50	40			268	188
San Francisco De Chila					95	48	40	30	120	84	255	162
San Jacinto del Búa			18	11	98	61			3	3	119	75
San Vicente del Búa	20	9	145	105	124	53					289	167
Total general	201	132	255	186	615	270	90	70	168	115	1329	773

Fuente: Investigación de Mercados

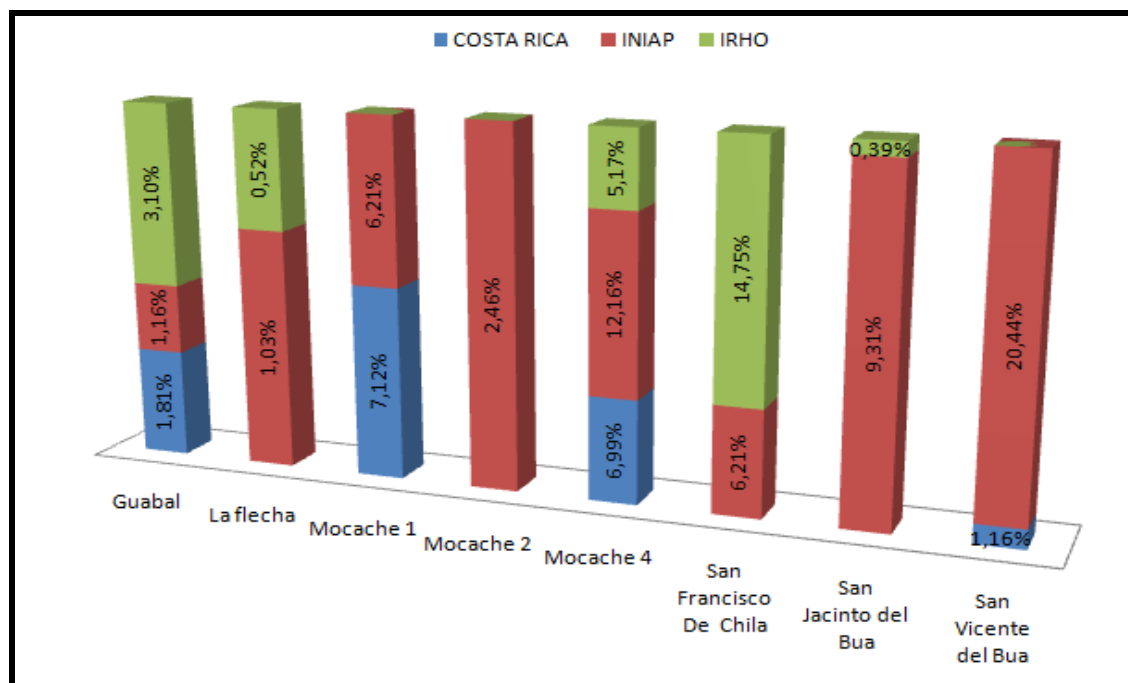
Elaborado por: Francisco González

Análisis:

Podemos ver el cruce entre varios factores para tener un mejor enfoque de resultados y establecer mejores estrategias en este cruce tomamos en cuenta la ubicación, el número de hectáreas de palma africana el tipo de PA que está Sembrado, numero de Tnl. que produce y la extractora a la que entrega de lo que se obtuvo los siguientes resultado.

• Cruce entre ubicación, Tipo de PA, # Tnl PA

Figura 3.21: Ubicación-Tipo de PA - # Tnl PA.



Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Francisco González

Análisis:

Los sectores de Mocache 4, San Vicente y San Jacinto del Búa tiene el mayor porcentaje de producción de aceite de Palma Africana con plantas de tipo INIAP y la variedad IRHO esta plantada en su mayoría en San Francisco de Chila que contiene un gran porcentaje de producción de aceite en el sector.

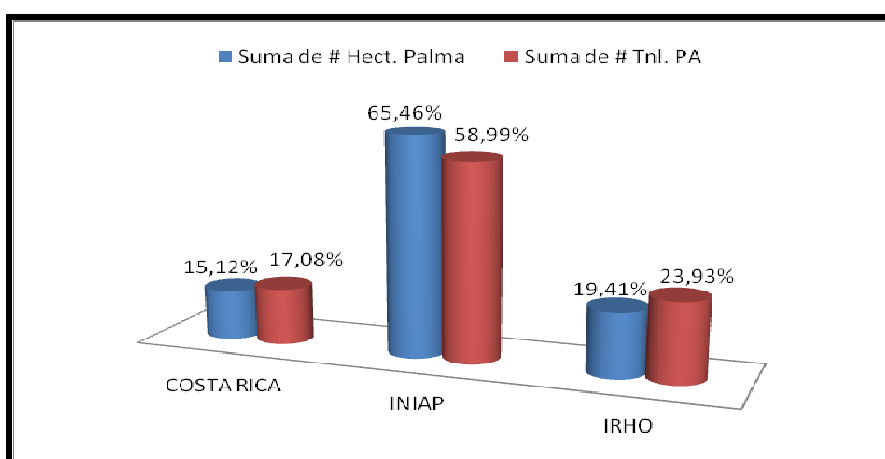
• **Cruce entre # Hectáreas, Tipo de Palma Africana y Toneladas de fruta mensual**

Tabla 3.15: # Hectáreas, Tipo de PA y Toneladas de fruta mensual

Clase PA	# Hect. Palma	Tnl. PA
COSTA RICA	201	132
INIAP	870	456
IRHO	258	185
Total general	1329	773

Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Francisco González

Figura 3.22: # Hectáreas, Tipo de PA y Toneladas de fruta mensual



Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Francisco González

Análisis:

- El resultado de este cruce nos permite determinar que la variedad INIAP es la planta de palma africana más sembrada en el sector pero con menor producción que las otras dos variedades y que la variedad IRHO es más rentable para la empresa por su volumen de extracción de palma africana.

- **Cruce entre # Hectáreas, Ubicación de la propiedad y productos sembrados.**

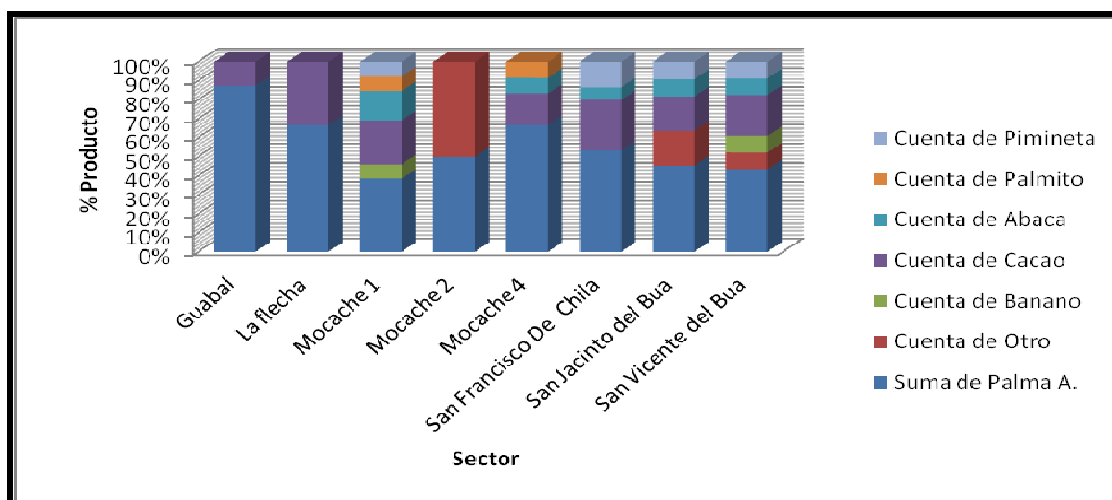
Tabla 3.16: # Hectáreas, Ubicación y productos sembrados

Ubicación	Datos						Otro
	Palma	Banano	Cacao	Abaca	Palmito	Pimienta	
Guabal	7		1				
La fleche	2		1				
Mocache 1	5	1	3	2	1	1	
Mocache 2	1						1
Mocache 4	8		2	1	1		
San Francisco De Chila	8		4	1		2	
San Jacinto del Búa	5		2	1		1	2
San Vicente del Búa	10	2	5	2		2	2
Total general	46	3	18	7	2	6	5

Fuente: Investigación de Mercados

Elaborado por: Francisco González

Figura 3.23: # Hectáreas, Ubicación y productos sembrados



Fuente: Investigación de Mercados

Elaborado por: Francisco González

Análisis:

Todos los proveedores de Palmex S.A. poseen palma africana en sus propiedades pero también otros tipos de productos, el sector con mayor producción de palma africana de su total de hectáreas se encuentra en Guabal y Mocache.

CAPÍTULO IV

4. MEDICIÓN DEL MERCADO

4.1. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

Según William Stanton es el proceso mediante el cual se toma el total del mercado, heterogéneo para un producto, y se lo divide en varios segmentos, cada uno de los cuales es homogéneo en todos sus aspectos. Es una filosofía con orientación al consumidor. Primero identifica las necesidades del cliente en un segmento, después se proyecta un producto y/o un programa de mercadotecnia para alcanzar este segmento y satisfacer estas necesidades.

A través del estudio de mercado realizado se identificó las necesidades de los proveedores para satisfacer en mejor forma sus necesidades de acuerdo a sus preferencias, para lograr posicionamiento del segmento objetivo.

Para determinar la segmentación del mercado debemos primero entender los procesos de la industria. El resultado de la segmentación de mercados comienza en los proveedores de la materia prima, en este caso la fruta palma africana, y termina en las refinerías donde el aceite es procesado para la elaboración de distintos productos.

4.1.1. Selección de variables de segmentación

Al ser los proveedores de Palmex S.A. del presente proyecto los hacendados del sector que producen palma africana, se considero para la segmentación de mercados algunos criterios que son:

- **Segmentación Geográfica:**
- Propiedades localizadas en el sector de San Jacinto del Búa.

- **Segmentación Demográfica:**
- Plantaciones pequeñas, medianas y grandes.
- Propiedades dedicadas al cultivo de Palma

4.1.2. Elección del Segmento

Los resultados de la Investigación de Mercados, permiten determinar el segmento hacia el cuál Palmex S.A va a dirigir sus estrategias:

- Los Actuales Proveedores de la extractora Palmex S.A que son las plantaciones Pequeñas, Medianas y Grandes del Sector de San Jacinto del Búa que cultivan Palma Africana en proyecciones de crecimiento.

4.2. POSICIONAMIENTO

El posicionamiento comienza con un producto, una mercancía, un servicio, una empresa, una institución o incluso una persona... Pero posicionamiento no es lo que se hace con el producto, posicionamiento es lo que se construye en la mente del consumidor, es decir; se posiciona el producto en la mente del mercado meta. (Kotler, Philip, 2009).

4.2.1. Tipo de posicionamiento

- **Posicionamiento por atributo:** Una empresa se posiciona según atributo como el tamaño o el tiempo que lleva de existir.
- **Posicionamiento por beneficio:** El producto se posiciona como líder en lo que corresponde a cierto beneficio que las demás no dan.
- **Posicionamiento por uso o aplicación:** El producto se posiciona como el mejor en determinados usos o aplicaciones.
- **Posicionamiento por competidor:** Se afirma que el producto es mejor en algún sentido o varios en relación al competidor.

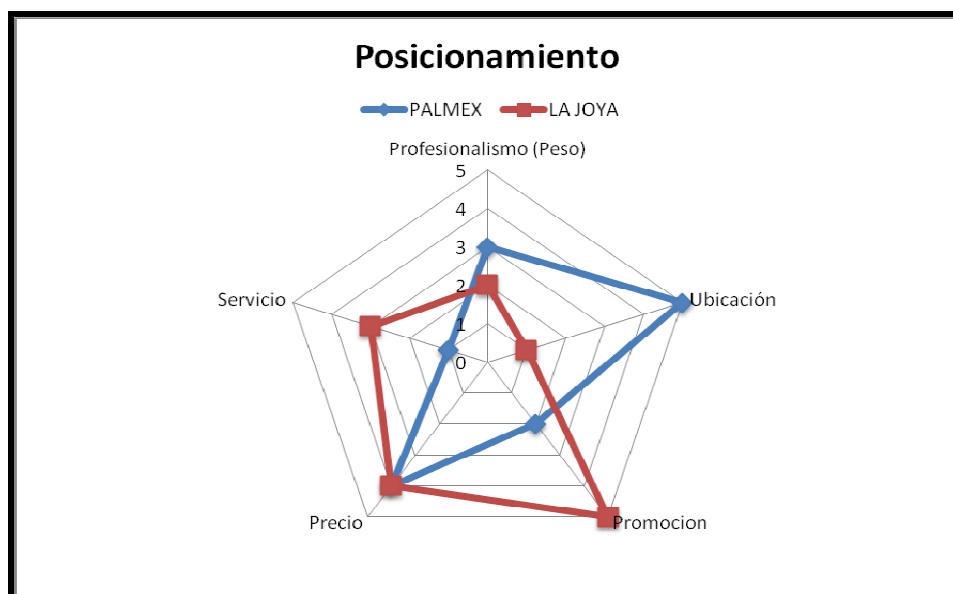
- **Posicionamiento por categoría de productos:** El producto se posiciona como líder en cierta categoría de productos.
- **Posicionamiento por calidad o precio:** El producto se posiciona como el que ofrece el mejor valor, es decir la mayor cantidad de beneficios a un precio razonable.
(Guiltinan, 2004).

4.2.2. Declaración de Posicionamiento

Una vez realizado el estudio de mercado se pudo determinar que las empresas para entregar la fruta de palma africana, tienen en cuenta los siguientes factores:

- Ubicación
- Precio
- Servicio
- Profesionalismo (Peso)
- Promoción

Figura 4.1: Declaración de Posicionamiento



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Francisco González

Palmex S.A. debe plantear sus estrategias enfocadas en su ubicación que generen un valor agregado para los proveedores logrando posicionarse en el mercado y marcar diferenciación frente a su competencia como podemos observar en el Figura 4.1 otro de los valores que perciben los proveedores que nos permiten diferenciarnos y posicionarse es el profesionalismo con el que trabaja Palmex S.A. en el buen uso de su ética profesional.

4.3. MEDICIÓN DE MERCADO

4.3.1. Potencial de Mercado Total.

El potencial del mercado total es un estimado de la demanda potencial máxima que suele basarse en dos factores:

- El número de usuarios potenciales y,
- La tasa de compra.

Para un mercado determinado el potencial del mercado total indica el total en dinero o en volumen de unidades que se podría vender.

4.3.2. Análisis de la Oferta y Demanda

Para el análisis de la oferta y la demanda en el tipo de mercado industrial se verificará cada uno de los actores, que generan la demanda derivada. Cabe resaltar que este proyecto se está enfocado en los proveedores actuales de Palmex S.A.:

- Empresa (Palmex S.A.)
- Proveedores (Plantaciones)
- Cliente (DANEC)

4.3.2.1. Análisis de la oferta Palmex S.A.

A la oferta, se la define como; “la cantidad de bienes o servicios que los productores están dispuestos a ofrecer a un precio dado en un momento determinado”. (Guiltinan, 2004).

En el análisis de la oferta se toma en cuenta dos factores: la capacidad instalada de extracción de Palmex S.A. y la capacidad de los proveedores para abastecer a la extractora de fruta de palma africana.

Actualmente Palmex S.A. Procesa un promedio de 700 Tnl de fruta mensual que dan como resultado 140 Tnl. de aceite rojo de palma Africana, es importante considerar que las extractoras de fruta de palma en el país no tienen límite de cupo de extracción, es decir, pueden comercializar todo el aceite crudo de palma que su capacidad instalada les permita extraer porque existe una alta demanda insatisfecha en el consumo nacional e internacional como se verificó en el análisis situacional. Esta producción únicamente depende de la cantidad de fruta de palma que reciban, por lo que su capacidad de oferta se limita al fruto que compren y puedan procesar, según su capacidad instalada.

4.3.2.1.1. Factores que afectan a la oferta

- **Daños en la Extractora**

Lógicamente si la planta extractora de Palmex S.A. sufre algún daño en sus instalaciones que impida la elaboración del aceite, la oferta se verá afectada ya que disminuirá su producción del aceite.

- **Capacidad de producción de los proveedores**

Si los proveedores empiezan a aumentar o disminuir su nivel de producción, la oferta se verá afectada, debido que a más producción existirá mayor oferta, al igual que al contrario.

- **Incursión de nuevos competidores**

Puede también existir en la zona nuevas extractoras de palma africana, lo cual produciría pérdida de proveedores, lo cual afectaría directamente la oferta de la extractora Palmex S.A.

- **Condiciones climáticas.**

Según demostró el análisis situacional la palma africana requiere de 120 a 150 mm / mes, por lo que de no existir esta cantidad de agua, la planta no mantiene niveles óptimos de producción todo el año, pues depende de la cantidad de agua que las lluvias provean para que los frutos maduren más rápidamente, de igual forma sucede con las horas luz.

4.3.2.1.2. Comportamiento histórico de la oferta

La oferta depende directamente de la capacidad de producción de los proveedores es decir, de la capacidad de entrega de fruta de palma africana, de la compra de la misma y de la capacidad de extracción.

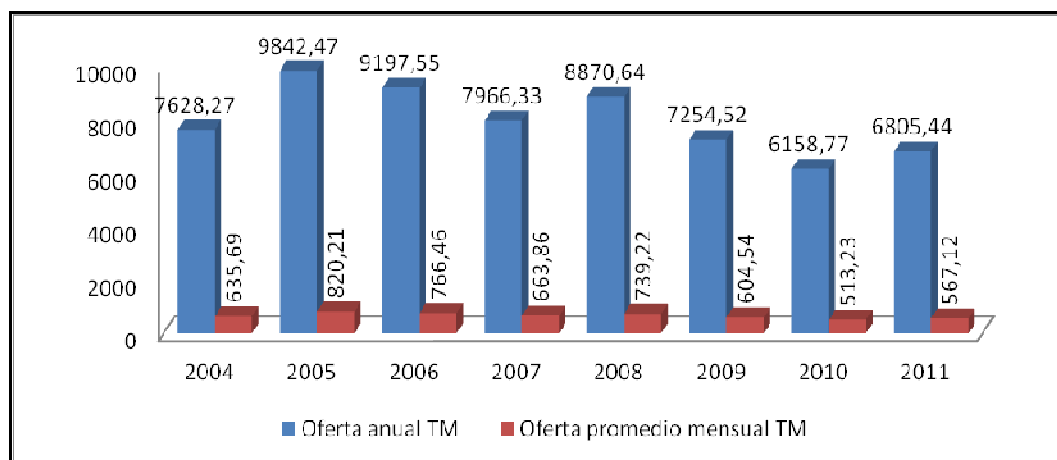
En la tabla 4.1 se puede observar la oferta de fruta en el sector de San Jacinto del Búa de los últimos ocho años, así como también la oferta de aceite rojo de Palma Africana que produce Palmex S.A.

Tabla 4.1: Producción histórica de los proveedores de fruta de Palma que entregan a Palmex S.A.

Año	Oferta anual de fruta TM	Oferta promedio mensual TM
2004	7628.27	635.69
2005	9842.47	820.21
2006	9197.55	766.46
2007	7966.33	663.86
2008	8870.64	739.22
2009	7254.52	604.54
2010	6158.77	513.23
2011	6805.44	567,12

Fuente: Palmex S.A.

Elaborado por: Francisco González

Figura 4.2: Oferta histórica de los proveedores de fruta de palma para Palmex S.A.

Fuente: Palmex S.A.

Elaborado por: Francisco González

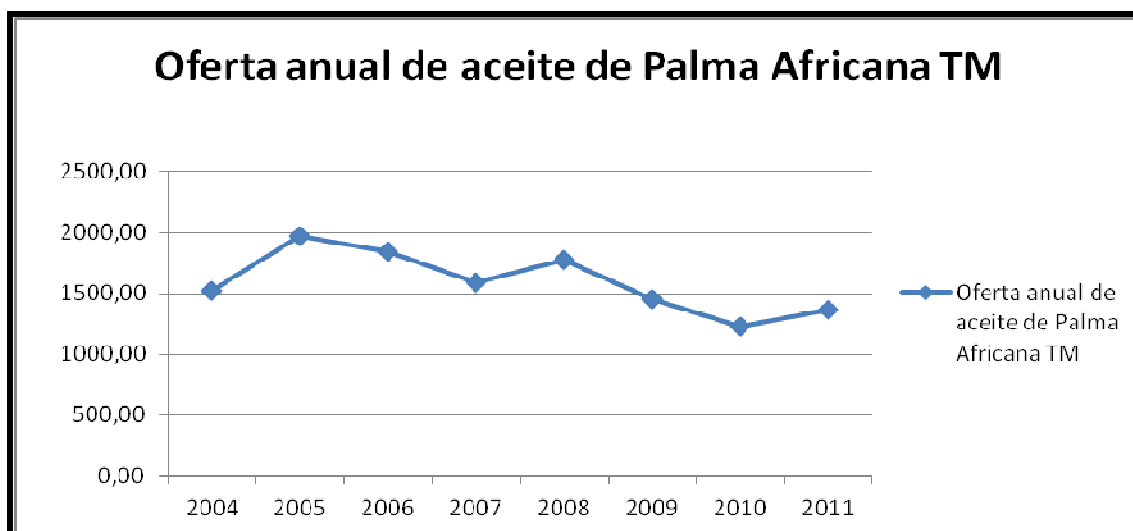
Como se puede observar claramente la oferta de fruta ha ido bajando debido a varios problemas como el clima, la perdida de proveedores y el ingreso de nuevas extractoras por lo tanto la oferta de Palmex S.A. de aceite rojo de Palma Africana también bajo.

Tabla 4.2: Oferta histórica de aceite de Palma Africana de Palmex S.A.

Año	Oferta anual de fruta TM	Oferta anual de aceite de Palma Africana TM
2004	7628,27	1525,65
2005	9842,47	1968,49
2006	9197,55	1839,51
2007	7966,33	1593,27
2008	8870,64	1774,13
2009	7254,52	1450,90
2010	6158,77	1231,75
2011	6805,44	1361,09

Fuente: Palmex S.A.

Elaborado por: Francisco González

Figura 4.3: Oferta histórica de aceite de Palma de Palmex S.A.

Fuente: Palmex S.A.

Elaborado por: Francisco González

4.3.2.1.3. Proyecciones en base al crecimiento de la Industria:

La industria del aceite de palma africana ha tenido un crecimiento considerable en los últimos años. Desde 2004, existe un incremento del 20% anual aunque su producción no es muy difundida en el Ecuador, la palma aceitera es uno de los productos de mayor crecimiento en el país. Según el Censo Agrícola de 2000, la producción de aceite crudo de palma africana alcanzaba las 222 mil toneladas métricas en las 153 mil hectáreas (ha) que estaban cultivadas en el Ecuador. En el 2011, 240 mil hectáreas trabajaron con palma aceitera. Al respecto, Fausto Orozco, gerente de la extractora Palcien, dijo: "Tenemos un crecimiento del 20% anual y seguiremos a ese ritmo hasta 2019".

El crecimiento promedio del sector de San Jacinto del Búa es de 2,57% anual como se puede observar en el Anexo # 1, según el Ingeniero Aníbal Pazmiño presidente de Palmex S.A explica que se debe considerar algunas variables entre ellas: las condiciones climáticas, tipo de planta, la edad de las plantas y la pérdida de proveedores.

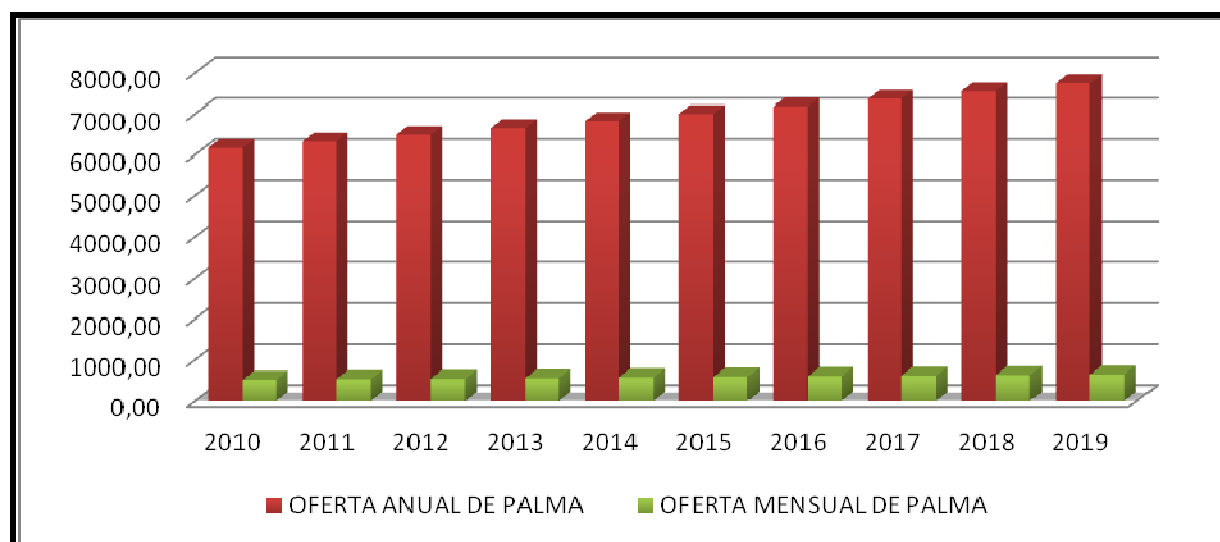
Tabla 4.3: Oferta proyectada de fruta y aceite en base al crecimiento de la industria en el Sector de San Jacinto del Búa

AÑO	OFERTA ANUAL DE PALMA	OFERTA MENSUAL DE PALMA
2010	6158,77	513,23
2011	6317,05	526,42
2012	6479,40	539,95
2013	6645,92	553,83
2014	6816,72	568,06
2015	6991,91	582,66
2016	7171,60	597,63
2017	7355,91	612,99
2018	7544,96	628,75
2019	7738,86	644,91

Fuente: Palmex S.A.

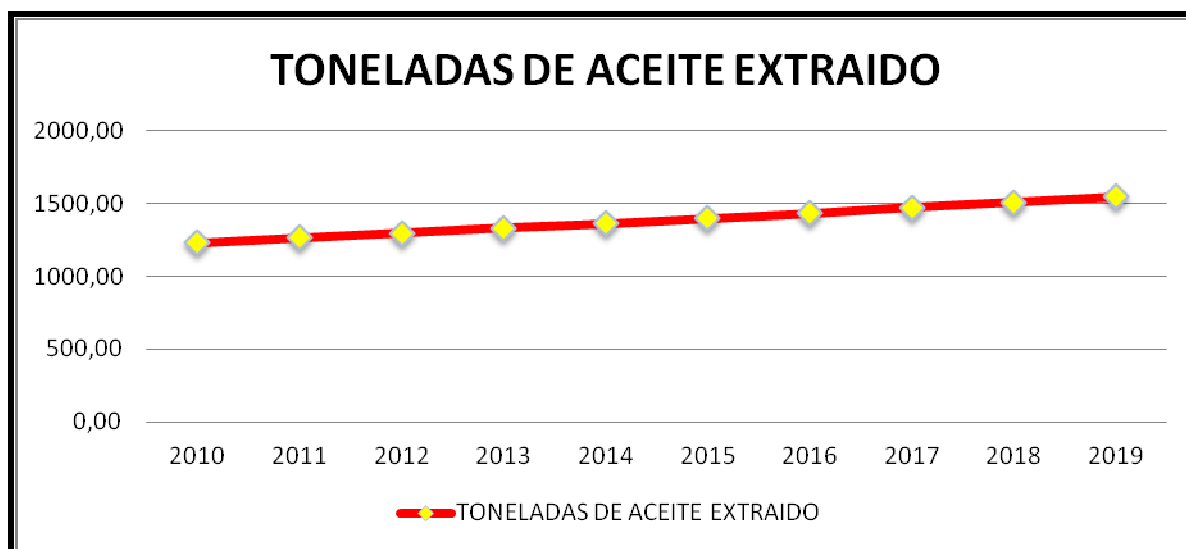
Elaborado por: Francisco González

Figura 4.4: Oferta proyectada de fruta



Fuente: Palmex S.A.

Elaborado por: Francisco González

Figura 4.5: Oferta proyectada de aceite

Fuente: Palmex S.A.

Elaborado por: Francisco González

4.3.2.2. Análisis de la demanda

Se considera que demanda es el “Conjunto de bienes o servicios que los consumidores están dispuestos a adquirir a cada nivel de precios, manteniéndose constantes el resto de las variables”. (Guiltinan, 2004).

En el análisis de la demanda se tomara en cuenta dos factores, la demanda de fruta por parte de la extractora con la capacidad instalada y la demanda nacional e internacional de aceite rojo.

4.3.2.2.1. Factores que afectan a la demanda

- **Daños en las Refinerías/Industrias**

Si las refinerías de DANEC sufren algún daño en sus instalaciones que impidan el procesamiento del aceite, la demanda se verá afectada ya que disminuirá, a pesar de que la solución para la extractora será vender el aceite rojo a otra refinería.

• Consumo Internacional y Nacional

Si en el consumo del mercado nacional o internacional existe algún cambio por la creación de nuevos derivados o situaciones a nivel mundial como guerras, desastres naturales, etc., la demanda puede subir o bajar dependiendo de las necesidades.

4.3.2.2.2. Comportamiento Histórico de la demanda

La demanda de aceite rojo es insatisfecha debido a la variedad de usos y mercados debido a que puede ser utilizada para el consumo nacional o internacional. En este caso la demanda se ve reflejada en la capacidad de la extracción del aceite rojo por parte de Palmex S.A.

4.3.2.2.2.1.Demanda actual del aceite rojo

Como se observo en los resultados de la investigación de mercados se determinó que las instalaciones de Palmex S.A. se encuentran en funcionamiento con una capacidad de producción de 3000 TM de fruta mensuales y funciona por más de 28 años, tiempo en el cual se han ido realizando los cambios y arreglos suficientes para que la capacidad de procesamiento de la planta aumente y sea más eficiente.

La demanda actual se mantiene bajo las mismas condiciones de la demanda que ha existido en los últimos años, es decir, 3000 TM de fruta de palma mensual, lo que significa 36000 TM de fruta de palma al año.

4.3.2.2.2.2.Determinación de la demanda insatisfecha de Palmex S.A.

Al existir una amplia oportunidad para la comercialización de aceite crudo de palma africana, Palmex S.A. no tiene ningún inconveniente en extraer todo el aceite que desee, y por ende recibir toda la fruta posible hasta ocupar el 100% de la capacidad de extracción de la planta, por lo que considerando con este hecho que existe una demanda insatisfecha de aceite

de palma, en la tabla 4.4 podemos observar la demanda insatisfecha de fruta y aceite que requiere la extractora para los próximos años en base a la proyección de crecimiento del sector de San Jacinto del Búa.

Tabla 4.4: Demanda insatisfecha de fruta y aceite de Palma Africana de Palmex S.A.

Año	Oferta anual de palma	Oferta mensual de palma	Toneladas de aceite extraído	Capacidad total de extracción	Toneladas de aceite extraído	Demanda insatisfecha de fruta de palma africana	Demanda insatisfecha de aceite rojo
2010	6158,77	513,23	1231,75	36000	7200	29841,23	5968,25
2011	6805,44	567,12	1361,09	36000	7200	29194,56	5838,91
2012	6980,34	581,70	1396,07	36000	7200	29019,66	5803,93
2013	7159,74	596,64	1431,95	36000	7200	28840,26	5768,05
2014	7343,74	611,98	1468,75	36000	7200	28656,26	5731,25
2015	7532,47	627,71	1506,49	36000	7200	28467,53	5693,51
2016	7726,06	643,84	1545,21	36000	7200	28273,94	5654,79
2017	7924,62	660,38	1584,92	36000	7200	28075,38	5615,08
2018	8128,28	677,36	1625,66	36000	7200	27871,72	5574,34
2019	8337,18	694,76	1667,44	36000	7200	27662,82	5532,56

Fuente: Palmex S.A.

Elaborado por: Francisco González

La demanda insatisfecha promedio de extracción de aceite rojo de Palmex S.A. para los próximos diez años es de al menos 29077,89 TM de fruta de palma y 5815,58 TM de aceite rojo, lo que significa aproximadamente 2423 TM mensuales de fruta y un promedio de 485 TM de aceite rojo. Esto es más del doble de lo que actualmente recibe la extractora, donde se recibe alrededor de 700 TM mensuales y se extrae un promedio de 140 TM de aceite rojo.

Es importante destacar, que existe demanda suficiente para el desarrollo de la oferta de valor que se desea plantear.

4.3.2.3. Proyección Nacional de Palma Africana

Con estos antecedentes se estima que la superficie de palma africana sembrada para el 2019 sea de alrededor de 391000 ha.

Tabla 4.5: La cadena de oleaginosas en proyección a 10 años (2019)

LA CADENA DE OLEAGINOSAS EN PROYECCIÓN A 10 AÑOS (2019)		
Superficie Sembrada con Palma Aceitera	391.000	Ha
Producción Agrícola 2019 (Ac. Crudo)	1.173.000	TM
Consumo Nacional	315.000	TM
Excedentes (Exportación)	858.000	TM
Generación Trabajo directa (Agr. e Ind.)	130.333	empleos
Generación de Trabajo indirecta (Agr.e Ind.)	156.400	empleos

Fuente: ANCUPA
Elaborado por: FEDAPAL

Como se puede observar en la tabla 4.5 elaborada por FEDAPAL, tanto la producción como el consumo de aceite de palma africana prevén un crecimiento constante. Los excedentes del aceite crudo de palma se destinan una parte para la exportación y el resto se almacena para mantenerlo como stock en caso de que el país necesite mayores cantidades de aceite que los pronosticados. En la tabla 4.6 se encuentran los excedentes de aceite crudo de palma del período 2009 con proyecciones al 2019 del consumo nacional de aceite.

Tabla 4.6: Producción, consumo y excedentes en el Ecuador de aceite de palma

Año	Producción de aceite (TM/Año)	Consumo Nacional	Excedente
2009	447667,00	210000,00	237667,00
2010	380301,00	209840,00	170461,00
2011	496910,37	219450,00	277460,37
2012*	551570,51	229325,25	322245,26
2013*	612243,27	239644,89	372598,38
2014*	679590,03	250428,91	429161,12
2015*	754344,93	261698,21	492646,72
2016*	837322,87	273474,63	563848,25
2017*	929428,39	285780,98	643647,40
2018*	1031665,51	298641,13	733024,38
2019*	1145148,72	312079,98	833068,74

Fuente: Palmex S.A.

Elaborado por: Francisco González

**Estimado*

En base a los datos del consumo nacional de aceite, se procedió a calcular el consumo por habitante de aceite y fruta, para sacar de los mismos futuras proyecciones de la demanda en el mercado nacional. En la tabla 4.7 se observa que el consumo anual por habitante de aceite es de 25,34 lt/habitante y de fruta de palma es de 117,25 kg/habitante en el Ecuador.

Tabla 4.7: Cálculo del consumo por habitante de aceite y fruta de palma

Año	Fruta (TM/Año)	Producción de aceite (TM/año)	Población (# habitantes)	Kg fruta / habitantes * año	Litros de aceite / habitantes * año
2009	2238335	447667,00	14115652,39	79,29	17,14
2010	1901505	380301,00	14299155,87	66,49	14,37
2011	2484551,85	496910,37	14485044,90	85,76	18,54
2012	2757852,55	551570,51	14673350,48	93,97	20,31
2013	3061216,33	612243,27	14864104,04	102,97	22,26
2014	3397950,13	679590,03	15057337,39	112,83	24,39
2015	3771724,65	754344,93	15253082,78	123,64	26,72
2016	4186614,36	837322,87	15451372,85	135,48	29,28
2017	4647141,94	929428,39	15652240,70	148,45	32,09
2018	5158327,55	1031665,51	15855719,83	162,66	35,16
2019	5725743,58	1145148,72	16061844,19	178,24	38,52
TOTAL PROMEDIO				117,25	25,34

Fuente: ANCUPA - INEC

Elaborado por: Francisco González

Es importante considerar, que solo se considero la población del Ecuador hasta el año 2011 y la proyección de crecimiento de los habitantes del Ecuador se tomo de las bases del INEC que es de 1,3% anual. Además para el cálculo de los litros de aceite por habitante en el Ecuador es necesario considerar la densidad del aceite de palma la cual es 0,905 g/cm³

CAPÍTULO V

5. DIRECCIONAMIENTO Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

“La Estrategia es la gran obra de la organización. En situaciones de vida o muerte es el camino para la supervivencia o extinción. Su estudio y análisis no puede ser descuidado”-

(Sun Tzu el arte de la guerra)

5.1. MISIÓN

“Somos una empresa dedicada a la extracción y comercialización de Aceite rojo de Palma Africana en el sector de San Jacinto del Búa, posicionada en el mercado por contar con procesos eficientes y personal competente, que asegura la calidad del producto comprometiéndonos con nuestros clientes, proveedores y accionistas a responder sus necesidades generando rentabilidad, oportunidad de crecimiento y desarrollo para la comunidad.”

5.2. VISIÓN 2019

“Ser la mejor extractora de aceite rojo de palma africana en función a su trabajo de calidad en el Sector de San Jacinto del Búa, percibida como una empresa confiable, integra y responsable, que promueve el desarrollo y bienestar de los Palmicultores, brindando seguridad a sus socios y empleados.”

5.3. PRINCIPIOS CORPORATIVOS

- **Trabajo de Calidad en equipo.**

Suma de los esfuerzos individuales y colectivos de todos los miembros de la organización para cumplir los objetivos empresariales.

- **Crecimiento e iniciativa de mercado.**

Ayuda al desarrollo de las plantaciones de palma africana del Sector y fomenta oportunidades de ingreso de nuevas plantaciones.

- **Mejora continua e Innovación.**

Comprometidos a realizar una gestión de excelencia y calidad que promueve mejoras y ofrezca soluciones a través del desarrollo y ejecución de planes de acción que permitan demostrar el mejoramiento continuo en las operaciones claves.

- **Servicio eficaz y eficiente.**

El servicio será difundido por todos los miembros de la empresa Palmex S.A enfocado a la satisfacción de los proveedores y clientes.

Tabla 5.1: Principios Corporativos

GRUPO DE REFERENCIA	<i>Proveedor</i>	<i>Colaborador</i>	<i>Empresa</i>
PRINCIPIOS			
Trabajo de Calidad en equipo		x	x
Crecimiento e iniciativa de mercado	x	x	x
Mejora continua e Innovación		x	x
Servicio eficaz y eficiente	x	x	x

Fuente: Palmex S.A.

Elaborado por: Francisco González.

5.4. VALORES CORPORATIVOS

- **Respeto**

Se verá reflejado en el trato hacia el cliente y proveedores al igual que al personal que trabaja en la empresa Palmex S.A.

- **Integridad y transparencia**

Actuamos con responsabilidad, honestidad, lealtad y entendimiento proporcionando un entorno ético en todas las acciones que realiza la empresa.

- **Responsabilidad social y ambiental**

Conciencia de ayuda social y del impacto ambiental que sufre el planeta buscando optimizar energías renovables que no causen ningún tipo de daño ambiental.

Tabla 5.2: Valores Corporativos

GRUPO DE REFERENCIA	<i>Proveedor</i>	<i>Colaborador</i>	<i>Empresa</i>
VALORES			
Respeto	X	X	X
Integridad y transparencia		X	X
Responsabilidad social y ambiental	X	X	X

Fuente: Palmex S.A.

Elaborado por: Francisco González.

5.5. ESTRATEGIA CORPORATIVA

Tabla 5.3: Estrategia Corporativa

ESTRATEGIA CORPORATIVA
<p>Hacer de Palmex S.A. una empresa en constante crecimiento y Desarrollo del cultivo de palma africana, integrando a los proveedores a la cadena de valor de Palmex S.A., para aumentar la extracción y venta de aceite rojo de palma africana en el Sector de San Jacinto del Búa.</p>

Fuente: Palmex S.A.

Elaborado por: Francisco González

5.5.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos nacen del análisis FODA contenido en la matriz de síntesis estratégica; estos objetivos deben ser clasificados en cuatro perspectivas, éstas son:

- **Perspectiva financiera:**

Esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de valor, incluye las prioridades de Crecimiento, Productividad y Rentabilidad. Es una perspectiva de resultados.

- **Perspectiva del cliente:**

En esta perspectiva se responde a las expectativas de los clientes. La satisfacción de clientes estará supeditada a la propuesta de valor que la organización les plantee.

- **Perspectiva interna:**

En esta perspectiva, se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas.

- **Perspectiva de desarrollo humano y tecnológico:**

Esta perspectiva se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la organización, se centra en el desarrollo del talento humano y la dotación de herramientas adecuadas, reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar. (Kaplan, R., Norton D. 2000)

5.5.2. ESTRATEGIA CORPORATIVA

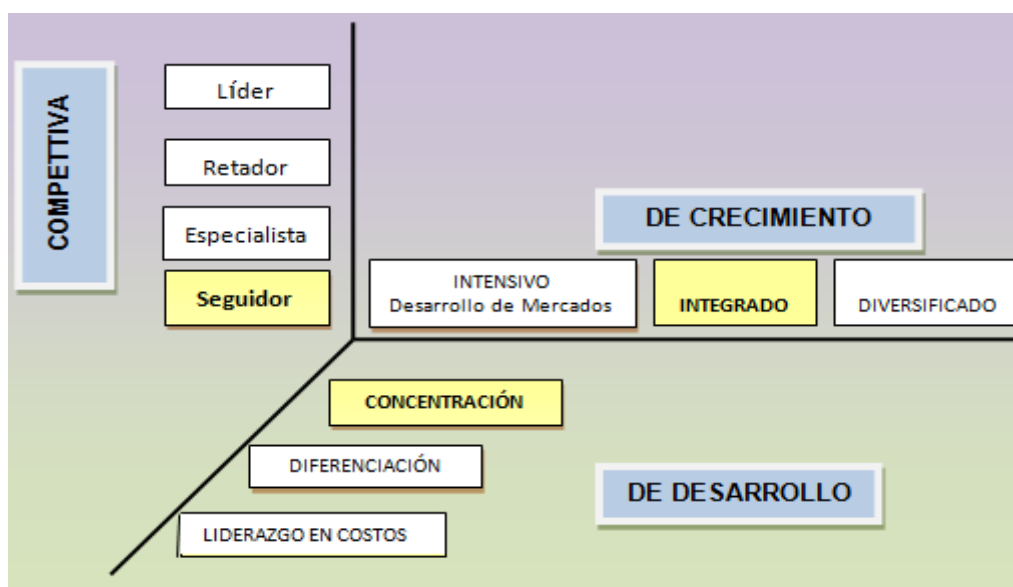
Las Estrategias Corporativas son planes de amplio rango que se diseñan para seleccionar los diferentes negocios en los que deberá participar una compañía. Con ellas se identifican los mercados que se van a servir y las líneas de productos y servicios que se han de producir, sobre la base de una evaluación del entorno, los recursos y los objetivos de la compañía. (Guiltinan, 2004)

- **Estrategias de Ventaja Competitiva (De Desarrollo):** Descansan en la búsqueda de una posición competitiva favorable, provechosa y sostenible con la que la organización competirá en el mercado.

- **Estrategias de Crecimiento:** Persiguen el crecimiento constante y/o sostenido de las ventas o de la participación en el mercado para estabilizar o reformar el beneficio de la empresa en mercados actuales o nuevos.

- **Estrategias de Competitividad:** La consideración explícita de la posición y del comportamiento de los competidores es un dato importante de una estrategia que permite mantenerse en el mercado. (Guiltinan, 2004)

Figura 5.1: Perfil Estratégico



Fuente: STANTON, William, ETZEL, Michael; "Fundamentos de marketing"

Elaborado por: Francisco González

Tabla 5.4: Estrategias Corporativas

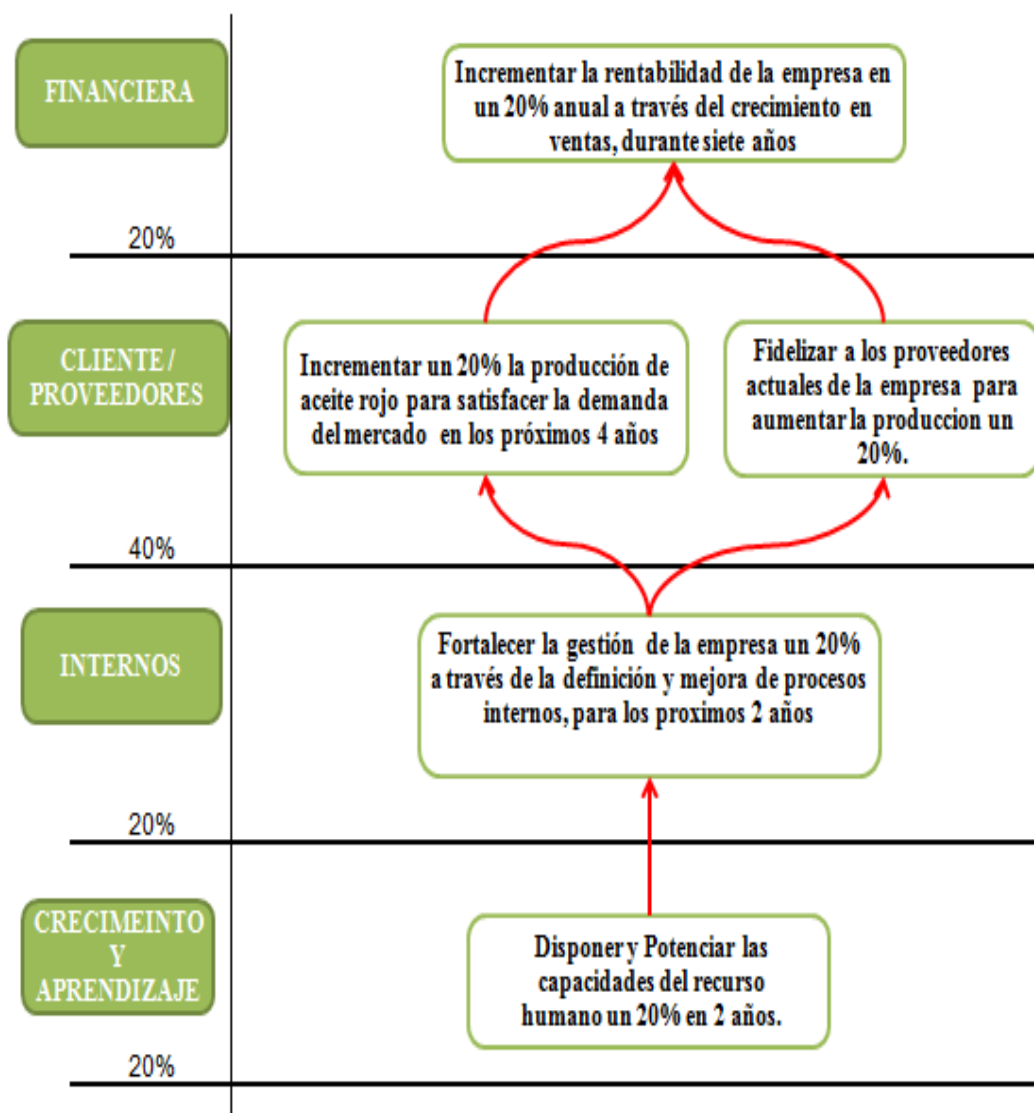
ESTRATEGIAS CORPORATIVAS		
Estratégica	Tipo	Aplicación
<i>Crecimiento</i>	Integrado	Integrar a la cadena de valor de Palmex S.A. a los proveedores para aumentar y desarrollar el cultivo de palma africana en el sector para obtener un crecimiento en las plantaciones garantizando proveer a la extractora de materia prima.
<i>Desarrollo</i>	Concentración	Se enfocaran los planes y se concentraran todos los esfuerzos a un solo segmento en este caso los proveedores actuales de Palmex S.A. para el desarrollo de nuevas oportunidades.
<i>Competencia</i>	Del Seguidor	Uno de los principales objetivos es lograr posicionamiento y aumentar la participación en el mercado, por tal razón la aplicación de la estrategia del Seguidor permitirá alinear decisiones con respecto a las del líder.

Elaborado por: Francisco González

5.6. ESTRUCTURA ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL

5.6.1. Mapa Estratégico Institucional

Figura 5.2: Mapa Estratégico



Elaborado por: Francisco González

5.6.2. Matriz de Alineación Estratégica Corporativa

Tabla 5.5: Matriz Alineación Estratégica

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Estrategias	Táctica	Indicador de Gestión	Año	Responsables
Financiera	Incrementar la rentabilidad de la empresa en un 20% anual a través del crecimiento en ventas, durante siete años	Desarrollo de la producción de Palma Africana a través de la integración de proveedores actuales a la cadena de valor de la empresa.	Empaquetamiento de la oferta de desarrollo para los proveedores.	% de incremento de producción de aceite de PA	2013-2019	Gerente de Producción y Gerente de Marketing
			Creación del departamento de marketing y comercialización	% de incremento en ventas	2013-2014	
Clientes	Incrementar un 40% la producción de aceite rojo para satisfacer la demanda del mercado a través de la fidelización de proveedores durante los próximos 4 años	Fidelizar a los proveedores por medio de ofertas atractivas para aumentar el aprovisionamiento palma africana para su extracción.	Diseñar e implementar un plan de beneficios para los proveedores	# de toneladas y entregas de de fruta de PA	2013-2014	Gerente de Marketing y Comercialización
			Gestionar de manera oportuna las relaciones con el cliente y proveedores para satisfacer sus necesidades	% de satisfacción de los clientes y proveedores # de clientes y proveedores		
Procesos Internos	Fortalecer la gestión de la empresa a través de la definición y mejora de procesos internos, en un 20% en los próximos 2 años	Diseño del sistema de gestión por procesos de la empresa	Definición de una estructura organizacional basada en procesos.	% de efectividad en cumplimiento de responsabilidades	2013	Gerente General y RRHH
			Implementar un sistema de gestión de calidad	% Percepción interna y externa	2013	Gerente General y Gerente de Producción
			Incorporación de un sistema de gestión por indicadores	% de eficiencia y productividad		
Desarrollo y Aprendizaje	Mejorar las capacidades del recurso humano un 20% en 2 años.	Implementación de Modelos de Gestión por Competencias	Definición del Plan de desarrollo y formación del personal	# Programas Ejecutados	2013-2015	Gerente General y RRHH

Elaborado por: Francisco González

CAPÍTULO VI

6. PLAN DE MARKETING

6.1. COMPONENTES DEL MARKETING MIX

El Marketing mix es el conjunto de herramientas controlables e interrelacionadas que disponen los responsables de marketing para satisfacer las necesidades del mercado y, a la vez conseguir los objetivos de la organización. El plan de marketing que se desarrollará es una herramienta táctica y controlable que permitirá a la empresa determinar las estrategias a seguir, para mejorar su participación de mercado y alcanzar los objetivos que fueron coordinados el direccionamiento estratégico.

6.1.1. Estrategias del Marketing Mix

El Plan de marketing y sus acciones se alinean a los objetivos corporativos y estratégicos de la empresa que se desarrollaron en el capítulo cinco. Los objetivos de marketing obedecen a la perspectiva del desarrollo de mercado para aumentar el volumen de producción de los proveedores de palma africana para que estos abastezcan a la extractora y así generar su fidelización, incrementar las ventas, márgenes de ingresos y la participación en el mercado.

6.1.2. Objetivos del Marketing Mix

Los objetivos del Marketing Mix están alineados a los objetivos corporativos que se determinaron en el capítulo 5, en la tabla 6.1 podemos observar dicha alineación.

Tabla 6.1: Objetivos de Marketing MIX

OBJETIVOS CORPORATIVOS		OBJETIVOS DE MARKETING		TIEMPO		
PERSPECTIVA	GENERAL	MIX	GENERAL	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
Financiera	Incrementar la rentabilidad de la empresa en un 20% anual a través del crecimiento en ventas, durante siete años	Producto / Servicio	Aumentar las Ventas de aceite rojo un 15% por medio de la fidelización de proveedores durante los próximos siete años			X
Cliente	Incrementar un 40% la producción de aceite rojo para satisfacer la demanda del mercado a través de la fidelización de proveedores durante los próximos 4 años					
Desarrollo y Aprendizaje	Disponer y Potenciar las capacidades del recurso humano un 20% en 2 años.	Plaza / Distribución	Mejorar un 20% la calidad de los productos y servicios de la empresa implementando un sistema de gestión de desarrollo del RRHH en corto plazo	X		
Procesos Internos	Fortalecer la gestión de la empresa un 20% a través de la definición y mejora de procesos internos, para los próximos 2 años			X		
Cliente	Incrementar un 40% la producción de aceite rojo para satisfacer la demanda del mercado a través de la fidelización de proveedores durante los próximos 4 años	Promoción / Comunicación	Incrementar la participación de mercado un 40% a través del posicionamiento de la empresa en el sector de San Jacinto del Búa en 4 años		X	

Elaborado por: Francisco González

6.1.3. Planes de acción

Los planes de acción describen todas las actividades y gestiones a seguir para lograr los objetivos y estrategias de marketing propuestos.

A continuación se presenta la descripción de cada uno de las acciones para el desarrollo del plan de Marketing:

- a) Características del mix de marketing en producto, precio, plaza y promoción.
- b) Cuadro de mando con los objetivos de marketing y sus estrategias
- c) Desarrollo y descripción de las tácticas y sus actividades.
- d) Cronogramas y presupuestos.

6.2. PRODUCTO

Todo elemento tangible o intangible, que satisface un deseo o una necesidad de los consumidores o usuarios y que se comercializan en un mercado, es decir, que es objeto del intercambio producto por dinero.

En los mercados industriales como el que se encuentra Palmex S.A., se evalúa con una alta importancia la calidad del producto, la cual debe estar ampliamente posicionada y respaldada con soporte técnico antes, durante y después del proceso de venta, esto da confianza al cliente industrial. “Los productos industriales deben cumplir una serie de exigencias que los convierte en productos indiferenciados, todos los proveedores que compitan por el suministro de un bien industrial deben de cumplir unos requisitos mínimos exigidos por el cliente, que los colocan a todos en igual de condiciones para competir.” (Mejía, 2010).

La diferencia en el proceso de compra del aceite rojo de palma africana está establecida por: el precio, la garantía, servicio de asesoría técnica, tiempos de respuesta.

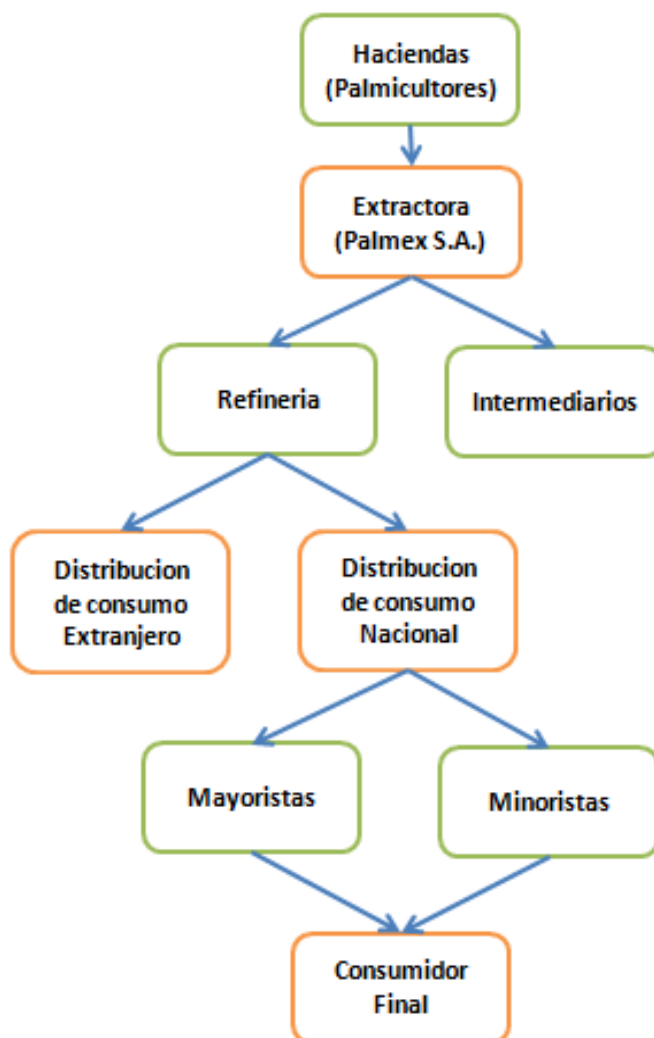
6.2.1. Características de los productos y/o servicios

6.2.1.1. Cadena de Valor

Grupo 1. Actores que intervienen en la extracción o explotación de recursos

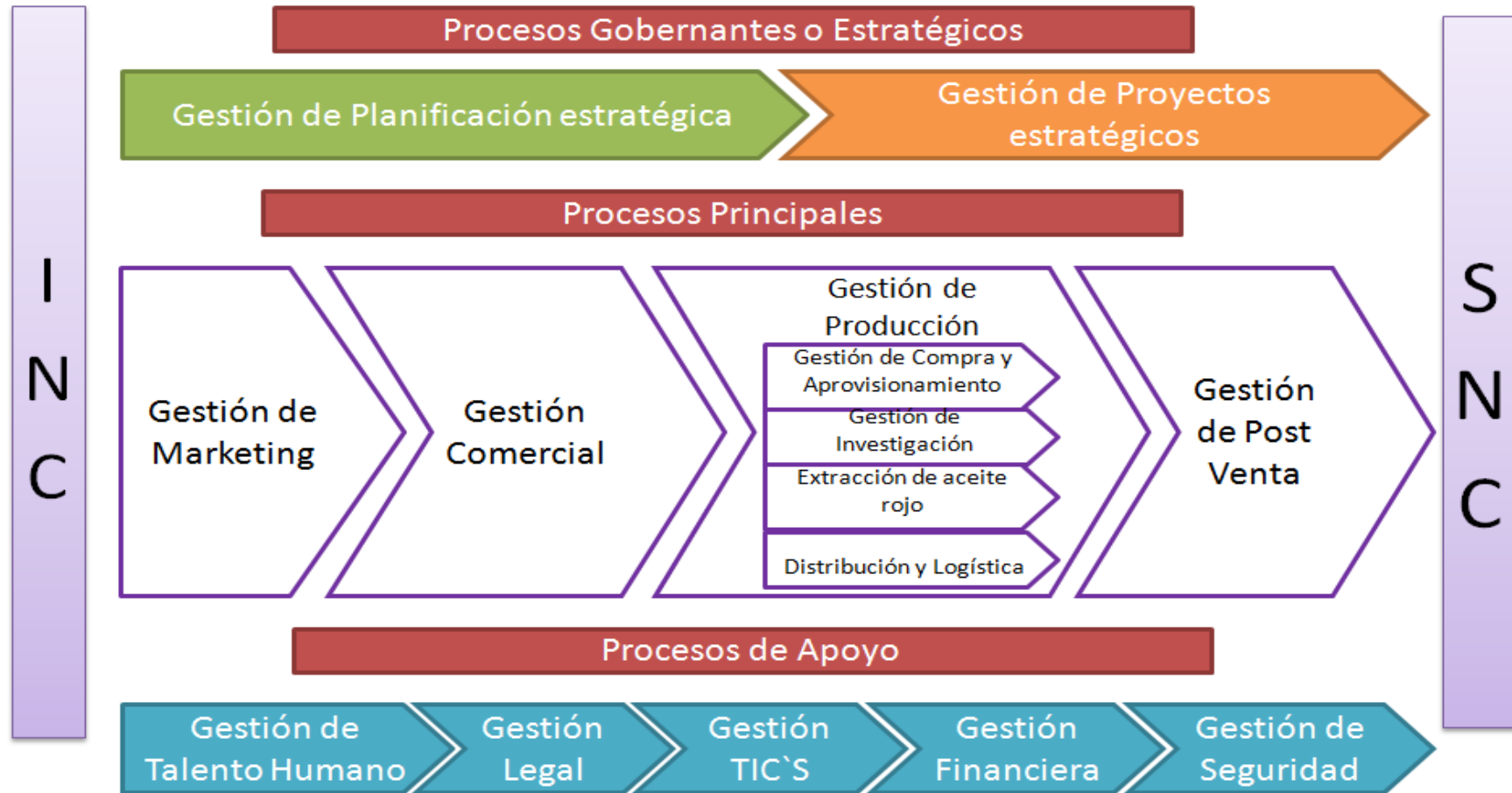
A. Empresa Extractora de aceite rojo de palma africana

Figura 6.1: Cadena de Valor



Elaborado por: Francisco González

Figura 6.2: Cadena de Valor Palmex S.A.



Elaborado por: Francisco González

6.2.2. Componentes del producto

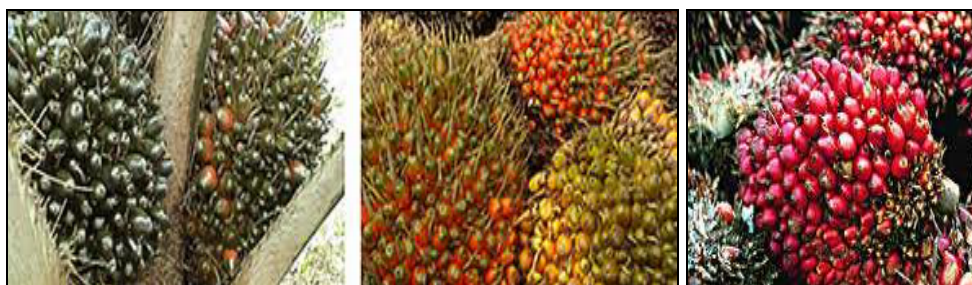
6.2.2.1. Materia Prima

Fruta de Palma Africana:

El fruto de la palma africana que entregan los palmicultores del sector de San Jacinto del Búa es la materia prima utilizada por Palmex S.A. para la elaboración del aceite rojo crudo de palma, él cual a su vez sirve como base para diferentes productos entre ellos se encuentran: alimentos de animales, jabones, grasas para confitería, margarinas, crema batidas, lácteos, emulsificantes, entre otros. Para la recepción en la extractora la palma debe cumplir las siguientes características:

- Madurez (Figura 6.3)
- Tamaño (Figura 6.4)
- Forma de Cosecha (Figura 6.5)

Figura 6.3: Madurez de la Fruta (Verde o Sobre Madura)



Fuente: ANCUPA

Elaborado por: ANCUPA

Figura 6.4: Por Tamaño (Pequeña o Grande)



Fuente: ANCUPA

Elaborado por: ANCUPA

Figura 6.5: Por forma de Cosecha (Revisión de tallos y si tiene tambos)



Fuente: ANCUPA
Elaborado por: ANCUPA

Aceite rojo de Palma Africana

El aceite de palma es un aceite con un contenido glicérico sólido alto, lo cual le da una consistencia semi sólida deseada. Se obtiene de la pulpa o fruta de la Palma Africana que representa alrededor del 60 % del racimo en promedio de 5 toneladas de fruta de palma africana se extrae 1 tonelada de aceite. Es rico en vitamina E y A, tiene una relación 1:1 entre ácidos grasos saturados e insaturados.

6.2.2.2. Calidad del producto

El aceite rojo de palma africana como cualquier otro tipo de grasa o aceite se ve afectado por factores externos que comprometen su calidad y están estos relacionados con los cuidados en todas sus etapas de procesamiento del aceite, es decir desde la cosecha, la extracción, almacenamiento y transporte.

El aceite es calificado por el cliente industrial (DANEC) para determinar la calidad del aceite recibido basándose en los siguientes factores que se muestran en la Tabla 6.2.

Tabla 6.2: Características Óptimas del aceite de Palma Africana

Características	Niveles Óptimos
Ácidos Grasos Libres	< 5%
Humedad	<0,5%
Índice de Peróxido	<5
Impurezas	<0,01%
Hierro	<3,5 ppm
Cobre	<0,2 ppm

Fuente: Quesada, 1998

Elaborado por: Francisco González

6.2.3. Estrategias para del Producto

Tabla 6.3: Plan de Acción Productos

PLAN DE ACCIÓN - PRODUCTO			
Decisiones Estratégicas		Táctica	Acciones
Objetivo	Estrategia		
Aumentar las Ventas de aceite rojo un 15% por medio de la fidelización de proveedores durante los próximos siete años	Integración de proveedores a la cadena de valor de la empresa	Empaquetar la oferta de desarrollo para los proveedores.	<ol style="list-style-type: none"> Definición de la propuesta de desarrollo Gestión del microcrédito Desarrollo de políticas Programa de producción y pronóstico de ventas.
		Reactivación de antiguos proveedores	<ol style="list-style-type: none"> Análisis del historial de compras de fruta antiguos proveedores. Determinar y evaluar a los mejores proveedores Gestión comercial para reactivación de antiguos proveedores
	Asegurar y potencializar la producción de palma africana en las plantaciones de los proveedores.	Asistencia técnica a los proveedores de palma africana para el control y desarrollo de las plantaciones	<ol style="list-style-type: none"> Contratar Ingenieros Agrónomos. Entrega de fertilizante Natural
	Desarrollo de gestión de ventas	Implementación del Departamento de marketing y Comercialización	<ol style="list-style-type: none"> Contratar Ingeniero en Marketing. Desarrollo de las directrices de Marketing

Elaborado por: Francisco González

- **Táctica 1:** Empaquetamiento de la de la oferta de desarrollo para los proveedores.


El presente proyecto desarrollara una propuesta de valor que permita el crecimiento de mercado en producción agrícola del fruto de la palma africana para su extracción,

aumentando un 15% las ventas un de aceite rojo y su comercialización. Entre las principales acciones tenemos:

Acción 1: Definición de la propuesta de desarrollo

La propuesta de desarrollo que se plantea en el proyecto de tesis está enfocada en aumentar la producción de aceite rojo por medio del crecimiento de las plantaciones de los proveedores en un 25% a través de un microcrédito que obtendrán los mismos con la Corporación Financiera Nacional. La gestión de Palmex S.A. será apoyar el proceso de siembra y brindar asistencia técnica durante los siguientes años para obtener mayores niveles de producción de las plantaciones. Para determinar el monto del crédito se analizará los recursos que requiera cada proyecto de acuerdo a su tamaño de crecimiento anual. Se tomará como referencia de la investigación de mercados, la hacienda “Galicia” ubicada en el sector de San Jacinto del Búa para la ejecución del microcrédito, quien respondió si a la pregunta 12 de la encuesta realizada en el capítulo 3 que decía: ¿Le gustaría conseguir un micro-crédito con facilidad para el desarrollo de su propiedad en relación a la producción de palma africana?”.

Tabla 6.4: Plantilla de Desarrollo

NOMBRE Y APELLIDO	ALICIA ANDRADE			
NOMBRE DE LA PROPIEDAD	HACIENDA GALICIA			
TOTAL HECTAREAS DE LA PLANTACION	118			
# HECTAREAS CON PALMA AFRICANA	63			
	REFERENCIA		% CRECIMIENTO	
	REFERENCIA	REFERENCIA	OPCION 1	OPCION 2
PLANTACIÓN				
# HECTAREAS	1	1	55	55
# PLANTAS	147	147	8085	8085
TIPO DE PLANTA	INIAP	COSTA RICA	INIAP	COSTA RICA
\$ PLANTA	5	6	5	6
Total	735	882	40425	48510
MANO DE OBRA				
# TRABAJADORES	1	1	6	6
SUELDO BÁSICO (MENSUAL)	292	292	292	292
Total	3504	3504	19272	19272
MATERIALES				
\$ HERRAMINETAS E INSUMOS (MENSUAL)	40	40	220,00	220,00
Total	160	160	880,00	880,00
FERTILIZANTE				
TIPO DE FERTILIZANTE	Palma aceitera	Palma aceitera	Palma aceitera	Palma aceitera
CANTIDAD DE FERTILIZANTE EN QUINTALES	2	2	110	110
\$ FERTILIZANTE	34	34	34	34
Total	136	136	7480	7480
FUMIGACIÓN				
TIPO DE INSECTICIDA	VITAVAX	VITAVAX	VITAVAX	VITAVAX
CANTIDAD DE INSECTICIDA EN LIBRAS	1	1	9	9
\$ INSECTICIDA	8,5	8,5	8,5	8,5
Total	51	51	935	935
TOTAL	\$ 4.586	\$ 4.733	\$ 68.992	\$ 77.077

Elaborado por: Francisco González

Notas:

- La fertilización se realiza 2 veces en un año (Comienzo y salida de invierno).
- La marca de fertilizantes e insecticidas son los más utilizados en el sector
- La fumigación se la realiza cada mes y un litro alcanza para 2 Hectáreas.
- Un obrero puede trabajar y controlar 10 hectáreas mensuales.
- Dentro de las herramientas de trabajo tenemos: machetes, malayos, palillas, guantes, mascarillas, bombas de fumigación, etc.

Acción 2: Gestión del Microcrédito

Una vez estructurada la propuesta de desarrollo para el proveedor se determinarán las directrices del microcrédito para el proyecto, se ha previsto contratar una persona que ayude a gestionar y tramitar todos los requisitos que se necesitan para sacar el crédito quienes serán responsables de apoyar la oferta de valor creando oportunidades de negocio para la empresa, estarán a cargo de recolectar información, tramitar papeles para el crédito, ofertar préstamo a los proveedores. Los dueños de las plantaciones que solicitan el crédito se categorizan como empresas de carácter agrícola, ya que se dedicarán únicamente a la producción de fruta de palma africana en el campo y posterior comercialización de esta hacia la extractora Palmex S.A.

Dentro de la Clasificación Industrial Uniforme (CIIU), establecida por el Servicio de Rentas Internas en el Ecuador y la Corporación Financiera Nacional este tipo de actividad financiable se encuentra en la clasificación que se muestra en la tabla 6.5.

Tabla 6.5: Actividades Financiables

Categoría	División	Grupo	Clase	Descripción
A	01	0.1.1	0.1.1.3	<i>Cultivo de semillas, frutas y nueces oleaginosas: cacahuates (maní), cocotero, girasol, higuera, linaza, palma africana, soya, etc.</i>

Fuente: CFN

Elaborado por: Francisco González

Para los proyectos agrícolas de ampliación de Palma Africana la CFN tiene establecido un crédito por un valor de \$5500 por hectárea según indicó el Economista Santiago Burneo, analista de proyectos y créditos de la CFN, este crédito será directo y para su obtención deberá cumplir los siguientes parámetros:

Beneficiario y Destino

BENEFICIARIO

- Personas naturales. (Proveedores)

DESTINO

- Activo fijo: Obras civiles, maquinaria, equipo, fomento agrícola y ampliaciones.

Condiciones del Crédito

MONTO

- Desde US. 50000 (a partir de 9 hectáreas)

VALOR A FINANCIAR

- Hasta el 100%; para proyectos de ampliación.

PLAZO

- Activo Fijo: hasta 10 años.

PERÍODO DE GRACIA

- El periodo de gracia para el proyecto de ampliación agrícola en palma africana tiene un plazo de 3 años donde se paga solo los intereses del crédito.

TASAS DE INTERÉS

- De 9,5% a 11,15%

GARANTÍAS

- Negociadas entre la CFN y el cliente; de conformidad con lo dispuesto en la Ley General de Sistema Financiero, a satisfacción de la Corporación Financiera Nacional. En caso de ser garantías reales no podrán ser inferiores al 125% de la obligación garantizada. Para la garantía se tomará en cuenta las propiedades de los proveedores.

Requisitos

Primero Precalificación:

- Llenar la solicitud de precalificación ANEXO 2
- Aprobar la Precalificación (B, A, AA, AAA en la central de riesgos)

Segundo Recolección de documentación y requisitos:

- Declaración de impuesto a la renta del último ejercicio fiscal.
- Títulos de propiedad de las garantías reales que se ofrecen.
- Carta de pago de los impuestos.
- Permisos de funcionamiento y de construcción cuando proceda.
- Proformas de la maquinaria a adquirir.
- Proformas de materia prima e insumos a adquirir.

Nota: La lista completa de requisitos para la solicitud del crédito para la CFN se encuentra en el ANEXO 3 y 4.

Tiempos de Respuesta para el crédito:

- 24 horas aprobación de la precalificación
- 30 días para presentación de papeles y requisitos

- 30 días para la aprobación del crédito
- 7 días para desembolso

Nota: Los desembolsos se pueden realizar dependiendo del requerimiento del cliente, en el caso de la oferta de desarrollo se plantea hacer desembolsos del total del crédito en los 4 años siguientes.

Acción 3: Desarrollo de Políticas

El desarrollo de las políticas establecerá los lineamientos que permitan orientar la acción de la Palmex S.A. y el compromiso de los proveedores con la finalidad de asegurar el aprovisionamiento de la fruta para así mantener y aumentar los niveles de producción de la extractora. Con la ayuda de abogados se establecieron y desarrollaron las siguientes políticas tanto para el proveedor como para la empresa:

Desarrollo de políticas para Palmex S.A.

- Ayudar a gestionar el Microcrédito
- Todo proyecto de Desarrollo de las plantaciones será implementado e implantado únicamente por la Gerencia de Producción de Palmex S.A., de acuerdo a los estándares, normas y procedimientos definidos, orientados siempre a cumplir los objetivos de la empresa
- Controlar el cumplimiento de pagos del crédito con la CFN.

Desarrollo de políticas para los proveedores

- Cartas de compromiso de aprovisionamiento total de fruta de palma africana producida en las plantaciones de los proveedores.

Acción 4: Programa de producción y pronóstico de ventas

La producción de fruta de palma africana en las plantaciones dependerá directamente de la cantidad de hectáreas que estas posean y se encuentren productivas. Según, ANCUPA

con un adecuado manejo de las plantaciones se pueden alcanzar una óptima producción por hectárea como se observan en la Tabla 6.6.

Tabla 6.6: Ciclo de Productividad

Productividad en (TM/HA)									
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9
Productividad ideal (TM/HA)	0	1,5	4	6	8	10	13	15	17
Productividad real en el sector de San Jacinto del Búa (TM/HA)	0	0	3	5	7	9	11	13	15

Fuente: ANCUPA

Elaborado por: Francisco González

A pesar de esto, el calentamiento global como otros factores han afectado estos niveles de productividad y no permiten alcanzar los rendimientos ideales que constan en la Tabla 6.6 con un correcto manejo de las plantaciones en el sector se obtiene un 75% del rendimiento ideal, considerando que para alcanzar estos rendimientos, se dependerá directamente de algunas circunstancias entre ellas se encuentran los siguientes:

- Tipo de Planta
- Cantidad de luz / agua
- Buen manejo de la Plantación (fertilización, control de plagas)

Nota: Para sacar el pronóstico de ventas de la tabla 6.7 se tomará en cuenta la tabla 6.6 más el porcentaje de crecimiento del sector que consta en el Anexo I.

A continuación se tomara en cuenta la hacienda Galicia para ejemplificar la proyección:

Tabla 6.7: Proyección hacienda Galicia

D A T O S	NOMBRE Y APELLIDO			ALICIA ANDRADE		
	NOMBRE DE LA PROPIEDAD			HACIENDA GALICIA		
	TOTAL HECTAREAS PLANTACION			118		
	# HECTAREAS CON PALMA AFRICANA			63		
	# de Toneladas de PA Mensuales			60		
	% de Productividad por Hectárea			0,05		
	% de Crecimiento anual de la plantación (25%)			14		
#	Año	# de Hectáreas	Producción Mensual de PA	Producción Anual de PA	Producción Mensual de aceite	Producción Anual de aceite
1	2012 (1ra Siembra)	77	62,86	754,29	12,57	150,86
2	2013 (2da Siembra)	91	65,85	790,20	13,17	158,04
3	2014 (3ra Siembra)	105	72,42	869,08	14,48	173,82
4	2015 (4ta Siembra)	118	81,35	976,15	16,27	195,23
5	2016	118	92,76	1113,15	18,55	222,63
6	2017	118	106,68	1280,17	21,34	256,03
7	2018	118	119,53	1434,39	23,91	286,88
8	2019	118	132,70	1592,42	26,54	318,48
9	2020	118	146,06	1752,72	29,21	350,54
TOTAL			880,21	10562,57	176,04	2112,51

Elaborado por: Francisco González

Tabla 6.8: Pronóstico de Ventas

Pronóstico de Ventas								Proyección de Toneladas de Palma Africana por Año								
								2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
#	# Hect.	Ubicación	# Hect. Palma	# Tnl. PA Mensual	Extractora	% Crecimiento Anual proyectado en 4 años	Crédito	2011	1 año de siembra	2 año de siembra	3 año de siembra	4 año de siembra	2016	2017	2018	2019
1	60	Mocache 1	60	30	Palmex	0	Si	360	369	379	388	398	409	419	430	441
2	80	Mocache 1	40	4	Palmex	10	Si	48	49	50	82	134	205	296	378	459
3	100	San Francisco De Chila	50	23	Palmex	13	Si	276	283	290	338	408	503	624	732	841
4	45	San Francisco De Chila	45	28	Palmex	0	Si	336	345	353	363	372	381	391	401	412
5	100	Mocache 1	50	24	Palmex	13	No	288	295	303	311	319	327	335	344	353
6	80	San Vicente del Bua	80	36	Palmex	0	Si	432	443	454	466	478	490	503	516	529
7	80	Mocache 2	40	19	Palmex	10	Si	228	234	240	278	334	411	508	595	682
8	40	Mocache 4	40	20	Palmex	0	Si	240	246	252	259	266	272	279	287	294
9	100	Mocache 4	56	37	Palmex	11	Si	444	455	467	516	584	673	785	887	989
10	40	Guabal	40	24	Palmex	0	Si	288	295	303	311	319	327	335	344	353
11	60	San Vicente del Búa	20	15	Palmex	10	No	180	185	189	194	199	204	210	215	221
12	40	Mocache 1	40	16	Palmex	0	Si	192	197	202	207	213	218	224	229	235

13	10	Guabal	10	2	Palmex	0	Si	24	25	25	26	27	27	28	29	29
14	20	San Francisco De Chila	20	3	Palmex	0	Si	36	37	38	39	40	41	42	43	44
15	18	Guabal	18	7	Palmex	0	Si	84	86	88	91	93	95	98	100	103
16	10	Mocache 4	10	4	Palmex	0	No	48	49	50	52	53	54	56	57	59
17	60	San Francisco De Chila	40	27	Palmex	5	Si	324	332	341	368	402	446	500	550	600
18	40	La flecha	40	8	Palmex	0	Si	96	98	101	104	106	109	112	115	118
16	8	San Vicente del Búa	8	2	Palmex	0	Si	24	25	25	26	27	27	28	29	29
17	20	Mocache 4	20	17	Palmex	0	Si	204	209	215	220	226	232	238	244	250
18	8	La flecha	5	4	Palmex	1	Si	48	49	50	54	60	66	74	82	89
19	3	Guabal	3	6	Palmex	0	No	72	74	76	78	80	82	84	86	88
20	3	Guabal	3	6	Palmex	0	No	72	74	76	78	80	82	84	86	88
21	3	Guabal	3	6	Palmex	0	Si	72	74	76	78	80	82	84	86	88
22	8	Guabal	7	10	Palmex	0	Si	120	123	126	129	133	136	140	143	147
23	10	San Francisco De Chila	10	5	Palmex	0	No	60	62	63	65	66	68	70	72	74
24	40	San Vicente del Búa	3	1	Palmex	9	No	12	12	13	13	13	14	14	14	15
25	140	Mocache 1	39	31	Palmex	25	Si	372	382	391	481	617	805	1043	1256	1470
26	60	San Francisco De Chila	20	12	Palmex	10	Si	144	148	151	187	241	315	409	493	578
27	53	San Francisco De Chila	30	40	Palmex	6	Si	480	492	505	540	582	636	702	762	823
28	20	San Vicente del Búa	20	8	Palmex	0	Si	96	98	101	104	106	109	112	115	118
29	8	San Vicente del Bua	8	7	Palmex	0	Si	84	86	88	91	93	95	98	100	103
30	20	San Vicente del Bua	5	2	Palmex	4	No	24	25	25	26	27	27	28	29	29

31	20	San Jacinto del Bua	3	3	Palmex	4	Si	36	37	38	52	74	105	144	179	214
32	118	San Jacinto del Bua	63	60	Palmex	14	Si	720	739	757	825	914	1031	1175	1307	1439
33	50	San Jacinto del Bua	35	20	Palmex	4	Si	240	246	252	272	298	331	372	409	446
34	15	San Jacinto del Bua	8	5	La Joya	2	Si	0	20	60	67	83	111	156	216	291
35	10	San Jacinto del Bua	10	6	La Joya	0	No	0	6	24	25	25	26	27	27	28
36	12	Mocache 4	12	8	La Joya	0	Si	0	8	32	33	34	35	35	36	37
37	40	San Francisco De Chila	40	30	La Joya	0	Si	0	30	120	123	126	129	133	136	140
38	45	San Vicente del Bua	20	12	La Joya	6	No	0	12	48	49	50	52	53	54	56
39	50	Mocache 4	30	22	La Joya	5	Si	0	22	88	105	148	227	353	522	735
40	50	San Vicente del Búa	35	23	La Joya	4	Si	0	23	92	106	138	198	293	421	582
41	50	Mocache 4	50	40	La Joya	0	Si	0	40	160	164	168	173	177	182	186
42	50	Mocache 4	50	40	La Joya	0	Si	0	40	160	164	168	173	177	182	186
43	100	San Vicente del Búa	90	70	La Joya	3	No	0	70	280	287	295	302	310	318	326
TOTAL ANUAL DE FRUTA								6804	7249,863	8222,22	8831,4947	9693,8289	10861	12357	13838	15417,4
TOTAL MENSUAL DE FRUTA								567	604	685	736	808	905	1030	1153	1285
TOTAL ANUAL DE ACEITE								1360,8	1449,973	1644,444	1766,2989	1938,7658	2172,3	2471,5	2767,6	3083,48
TOTAL MENSUAL DE ACEITE								113,4	120,831	137,037	147,19158	161,56381	181,02	205,96	230,63	256,957

Elaborado por: Francisco González

Tabla 6.9: Táctica 1 Empaquetamiento de la oferta de desarrollo para los proveedores de Palmex S.A.

Oferta de Desarrollo															
I. INFORMACIÓN GENERAL															
EMPRESA:	Palmex S.A.														
RESPONSABLE:	Gerente de General y Gerente de Marketing														
II. OBJETIVOS															
Objetivo Estratégico:	Aumentar las ventas de aceite rojo un 15% por medio de la fidelización de proveedores durante los próximos siete años														
Estrategia:	Integración de proveedores a la cadena de valor de la empresa														
Meta:	15%														
Mix:	Producto / Servicio														
III. PRESUPUESTO															
Presupuesto de Costos Aproximado	\$ 10800														
IV. CURSOS DE ACCIÓN															
Tiempo	AÑO	2013												Indicadores	Presupuesto
Actividad	MES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Definición de la propuesta de desarrollo														Aumento de # de proveedores y mayor % de ventas y aprovisionamiento	\$ 0
Gestión del Microcrédito															\$ 8000
Desarrollo de Políticas.															\$ 800
Programa de producción y pronóstico de ventas															\$ 2000
Fecha de Inicio	Enero 2013														
Fecha de Finalización	Diciembre 2013														
V. OBSERVACIONES															
El desarrollo se realizará una vez cada año hasta cubrir el 100% de las plantaciones															

Elaborado por: Francisco González

- **Táctica 2:** Reactivación de antiguos proveedores

Acción 1. Análisis del historial de compras realizadas por los antiguos proveedores

A través de este análisis se identificar las posibles necesidades de los antiguos clientes para definir una propuesta acorde a dicha necesidad y generar valor en nuestra oferta. Para el desarrollo de una oferta de valor exitosa, es importante tomar en cuenta información útil de los proveedores tales como su ubicación, su producción, características y necesidades de su plantación y entrega de fruta a la competencia, entre otros. Para recopilar esta información se utiliza el historial de compra de fruta de años anteriores y fuentes de información externa (contactos personales, entre otros).

Acción 2: Determinar y evaluar a los mejores proveedores

Una vez determinadas las necesidades de los antiguos proveedores, se procederá a evaluar y tomar la decisión sobre la oferta que se propondrá para satisfacer la necesidad de los mismos. Se tomará en cuenta para la reactivación de los antiguos proveedores aquellos que Palmex S.A. considere potenciales y cuyas necesidades puedan ser resueltas. Para esto se analizará los siguientes factores:

- Localización
- Cantidad de hectáreas de palma africana.
- Cantidad de toneladas de fruta entregadas.

Acción 3: Gestión comercial para reactivación de antiguos proveedores

Es importante conocer el porqué un proveedor de Palmex S.A. ha dejado de proveer fruta a la extractora. Esta información permitirá realizar las acciones necesarias para recuperar y reactivar a dicho proveedor y así orientar el camino hacia la plena satisfacción del mismo. La reactivación de los antiguos proveedores de Palmex S.A. será gestionada por el

departamento de Marketing y Comercialización que se responsabilizará de entregar eficientemente la oferta de valor al antiguo proveedor y realizar un seguimiento definiendo el mejor canal para llegar a él.

Dentro de las actividades que la gestión comercial debe realizar para la reactivación y recuperación de antiguos proveedores están:

- Averiguar las razones por las que el proveedor ya no vende la fruta a Palmex S.A.
- Actualizar la base de datos de los antiguos proveedores estableciendo sus intereses y necesidades.
- Reabrir la comunicación con los antiguos proveedores de Palmex S.A. de manera proactiva, que permita generar nuevas oportunidades reales de negocio.
- Conocer los puntos de mejora de la empresa, y potenciar la satisfacción y fidelización de sus clientes

Tabla 6.10: Tática 2 Reactivación de antiguos proveedores

Reactivación de antiguos proveedores																
I. INFORMACIÓN GENERAL																
EMPRESA:	Palmex S.A.															
RESPONSABLE:	Gerente de Marketing															
II. OBJETIVOS																
Objetivo Estratégico:	Aumentar las Ventas de aceite rojo un 15% por medio de la fidealización de proveedores durante los próximos siete años															
Estrategia:	Integración de proveedores a la cadena de valor de la empresa															
Meta:	15%															
Mix:	Producto															
III. PRESUPUESTO																
Presupuesto de Costos Aproximado	\$ 800															
IV. CURSOS DE ACCIÓN																
Tiempo	Año	2013												Indicadores	Presupuesto	
	MES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
Actividad																
Análisis del historial de compras de fruta antiguos proveedores															% de Reactivación de Antiguos Proveedores	\$ 0
Determinar y evaluar a los mejores proveedores																\$ 0
Gestión comercial para reactivación de antiguos proveedores																\$ 800
Fecha de Inicio	Marzo-13															
Fecha de Finalización	Junio-13															
V. OBSERVACIONES																

Elaborado por: Francisco González

- **Táctica 3:** Asistencia técnica

Es importante asegurar la productividad de las plantaciones a través de una asistencia técnica profesional que permita maximizar los niveles de producción de las diferentes plantaciones de los proveedores.

Acción 1: Contratar Ingeniero Agrónomos

Se requiere la contratación permanente de un Ingeniero Agrónomo para el manejo y mantenimiento de las propiedades que oriente a las plantaciones a un desarrollo eficiente y eficaz, así también que realice actividades de capacitación en manejo de la calidad y productividad del cultivo de palma africana y otros temas. Se debe de considerar en esta profesionalización temas como fertilización, cultivos, control de plagas y enfermedades, control de malezas, riego. El ingeniero agrónomo realizará una inspección y control de todas las propiedades de los proveedores de Palmex S.A. por lo menos 2 veces al mes.

- **PERFIL DEL PROFESIONAL PARA LA CONVOCATORIA**

Convocatoria a concurso de méritos y oposición para ocupar el cargo de Ingeniero

Agrónomo

La Empresa Palmex S.A. se complace en invitar a participar en el concurso para ocupar dos posiciones de **Ingeniero Agrónomo** en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas.

MISIÓN DEL PUESTO:

Apoyar el desarrollo de las plantaciones de palma africana del sector de San Jacinto del Búa para potencializar la producción de palma africana y alcanzar los objetivos propuestos de la empresa.

ACTIVIDADES ESENCIALES:

- Elaboración de proyectos de extensión e inversión de plantaciones considerando las diferentes variables que participan en el proceso productivo agropecuario y agroindustrial de la palma africana.
- Participar como instructor en actividades de capacitación para los diferentes actores del sector de palma africana.
- Manejo adecuado de la comunicación interpersonal y grupal en procesos interactivos del ejercicio profesional, con apego a las características propias de los diferentes palmicultores.
- Analizar e interpretar adecuadamente la información resultante de las diferentes evaluaciones, realimenta las actividades, divulga resultados y propone alternativas e innovaciones.

REQUERIMIENTOS:**Instrucción Formal**

Título profesional: Ingeniero Agrónomo/ Ingeniero Agropecuario

Experiencia

Uno a dos años en instituciones, puestos similares

Capacitación Requerida:

Manejo de proyectos (80h).

Cultivo y Desarrollo de Palma Africana (40h).

Competencias:

- Comunicación.
- Enfoque en los resultados.

- Trabajo en equipo.
- Integridad.
- Orientación de servicio.

Acción 2: Entrega de fertilizante Natural

Palmex S.A. aprovechará los recursos naturales que saldrán del proceso de extracción del aceite rojo como es el raquis, chamba o tusa que sale del desfrutador para crear fertilizantes naturales que servirán como abono para las plantaciones de los proveedores y así mejorar calidad del producto.

Figura 6.6: Residuo del desfrutador



Fuente: PALMEX S.A.

Elaborado Por: Francisco González

Este residuo saliente del desfrutador se recogerá y entregará a los proveedores de la siguiente forma: por cada 10 TM de palma africana, Palmex S.A. entregará 1 TM de raquis a sus proveedores.

Figura 6.7: Plantas de Palma Africana Abonadas



Fuente: PALMEX S.A.

Elaborado Por: Francisco González

Tabla 6.11: Táctica 3 Asistencia Técnica Empresa Palmex S.A.

Asistencia Técnica																
I. INFORMACIÓN GENERAL																
EMPRESA:	Palmex S.A.															
RESPONSIBLE:	Gerente de Producción															
II. OBJETIVOS																
Objetivo Estratégico:	Aumentar las Ventas de aceite rojo un 15% por medio de la fidealización de proveedores durante los próximos siete años															
Estrategia:	Asegurar y Potencializar la producción de Palma Africana en las Plantaciones de los Proveedores															
Meta:	15%															
Mix:	Producto															
III. PRESUPUESTO																
Presupuesto de Costos Aproximado	\$ 12962,36															
IV. CURSOS DE ACCIÓN																
Tiempo	AÑO	2013-2019												Indicadores	Presupuesto	
Actividad	MES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
Contratar Ingenieros Agrónomos															% de aumento de aprovisionamiento de fruta de palma africana	\$11762,36
Entrega de fertilizante Natural																\$1200
Fecha de Inicio	2013															
Fecha de Finalización	2019															
V. OBSERVACIONES																
El sueldo del Ingeniero Agrónomos será de \$800 mensuales																

Elaborado por: Francisco González

- **Táctica 4:** Creación del Departamento de marketing y Comercialización

Con el fin de incrementar las ventas, se ha visto la necesidad de crear un departamento marketing de que se encargue de impulsar el desarrollo de la palma africana y comercializar de forma eficiente para lograr los objetivos propuestos. Este departamento se encargará de delegar, organizar, coordinar, supervisar y ejecutar las tácticas planificadas de la oferta de valor.

Acción 1: Contratar Ingeniero en Marketing

Para ocupar dicho cargo se contratará a una persona que cumpla el siguiente perfil: Título de tercer nivel o nivel superior en Ingeniería en Marketing, con conocimiento en temas agrícolas, y la industria de la palma africana para realizar la planificación estrategia empresarial, los canales de distribución, producto, competencia del mercado y que cuente con aptitudes para el manejo de personal.

Acción 2: Desarrollo de las directrices de Marketing

El departamento de Marketing tendrá las siguientes funciones:

- **Investigación de mercado** con la finalidad de conocer las necesidades del sector y situación del mercado actual y potencial.
- **Desarrollo de la oferta de valor** para generar una propuesta atractiva para el mercado palmero.
- **Definición de estrategias de comunicación y fidealización** que permita informar a los proveedores sobre los beneficios que entrega Palmex S.A. y posicionarse en el sector de San Jacinto del Búa.
- **Desarrollar estrategias de abastecimiento y distribución** enfocados a los proveedores de la empresa.

Tabla 6.12: Táctica 4 Departamento de Marketing Palmex S.A.

Creación del Departamento de Marketing y Comercialización																
I. INFORMACIÓN GENERAL																
EMPRESA:	Palmex S.A.															
RESPONSABLE:	Gerente General															
II. OBJETIVOS																
Objetivo Estratégico:	Aumentar las Ventas de aceite rojo un 15% por medio de la fidelización de proveedores durante los próximos siete años															
Estrategia:	Implementación del Departamento de marketing y Comercialización															
Meta:	15%															
Mix:	Producto															
III. PRESUPUESTO																
Presupuesto de Costos Aproximado	14400															
IV. CURSOS DE ACCIÓN																
Tiempo	AÑO	2013												Indicadores	Presupuesto	
Actividad	MES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
Contratar Ingeniero en Marketing															% Crecimiento en ventas /	14400
Desarrollo de las directrices de Marketing																0
Fecha de Inicio	Enero-13															
Fecha de Finalización	Diciembre-13															
V. OBSERVACIONES																
El sueldo del Ingeniero en Marketing será de \$1200 mensuales																

Elaborado por: Francisco González

6.3. PRECIO

El precio define el proceso de compra ya que los proveedores entregan la fruta a las diferentes extractoras dependiendo de varios factores siendo el precio uno de los factores más importantes para la misma.

6.3.1. Tendencias de las políticas de precios

Los precios tanto para la compra como para la venta no dependen de la empresa ni de la industria, sino de razones ajenas a su control, se basa a los precios establecidos en el mercado internacional por ejemplo actualmente el precio del aceite crudo es de \$1088, siendo el 17% igual a \$184 que es el precio actual de fruta de palma.

Este precio es propuesto por FEDAPAL y depende de razones ya explicadas anteriormente en el capítulo 2, que se resumen en las condiciones del comercio mundial y nacional. De ahí depende de la extractora e industria el precio de compra y venta.

Para establecer el precio local del aceite crudo de palma, sirven de referencia los siguientes factores:

- **Precio paridad importación del aceite de palma:** El precio local está ligado al precio internacional referido por Malasia, este es el factor más importante en la formación del precio local.
- **Precio paridad importación del aceite de soya:** Se analiza el precio internacional del aceite de soya que es un sustituto en cierta proporción del aceite de palma.
- **Volumen del excedente:** Mientras mayor sea el excedente de producción de aceite de palma en el mercado ecuatoriano, el precio local tiene que seguir acercándose al precio internacional.

• **Destino del excedente exportable:** El mercado más atractivo para la exportación del aceite de palma, será el mercado regional andino, especialmente Venezuela y Colombia.

Las exportaciones a México son más costosas y las exportaciones a Europa mucho más.

Por tales razones para el caso del presente proyecto no se desarrollaran estrategias y políticas de precio actualmente Palmex S.A. utiliza la estrategia de asignación de precios según el mercado, para poder tener un precio más atractivo frente a sus proveedores.

Cada extractora del país maneja un diferente precio dependiendo de su sistema de comercialización debido a la ley anti monopolios donde se fijaba un solo precio para todas las extractoras pero ahora las mismas fijan los precios a la competencia y tratan de mejorarlo para atraer nuevos proveedores creando una guerra de precios entre extractoras.

6.4. PLAZA

Por el giro de negocio de Palmex S.A. se aplicarán estrategias dirigidas a la obtención de materia prima y brindar un servicio eficiente.

6.4.1. La empresa

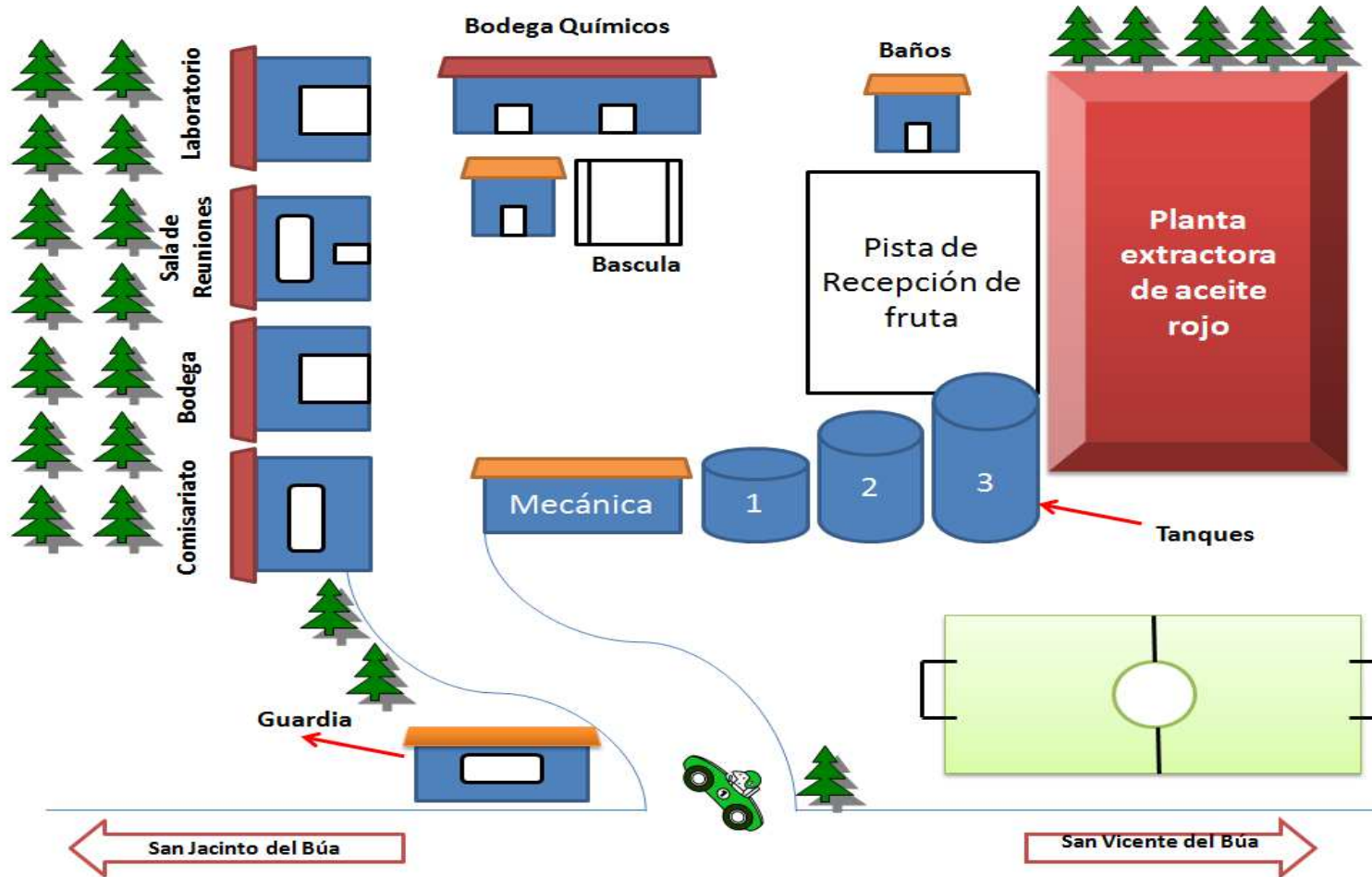
Figura 6.8: Foto aérea de Palmex S.A.



Fuente: Palmex S.A.

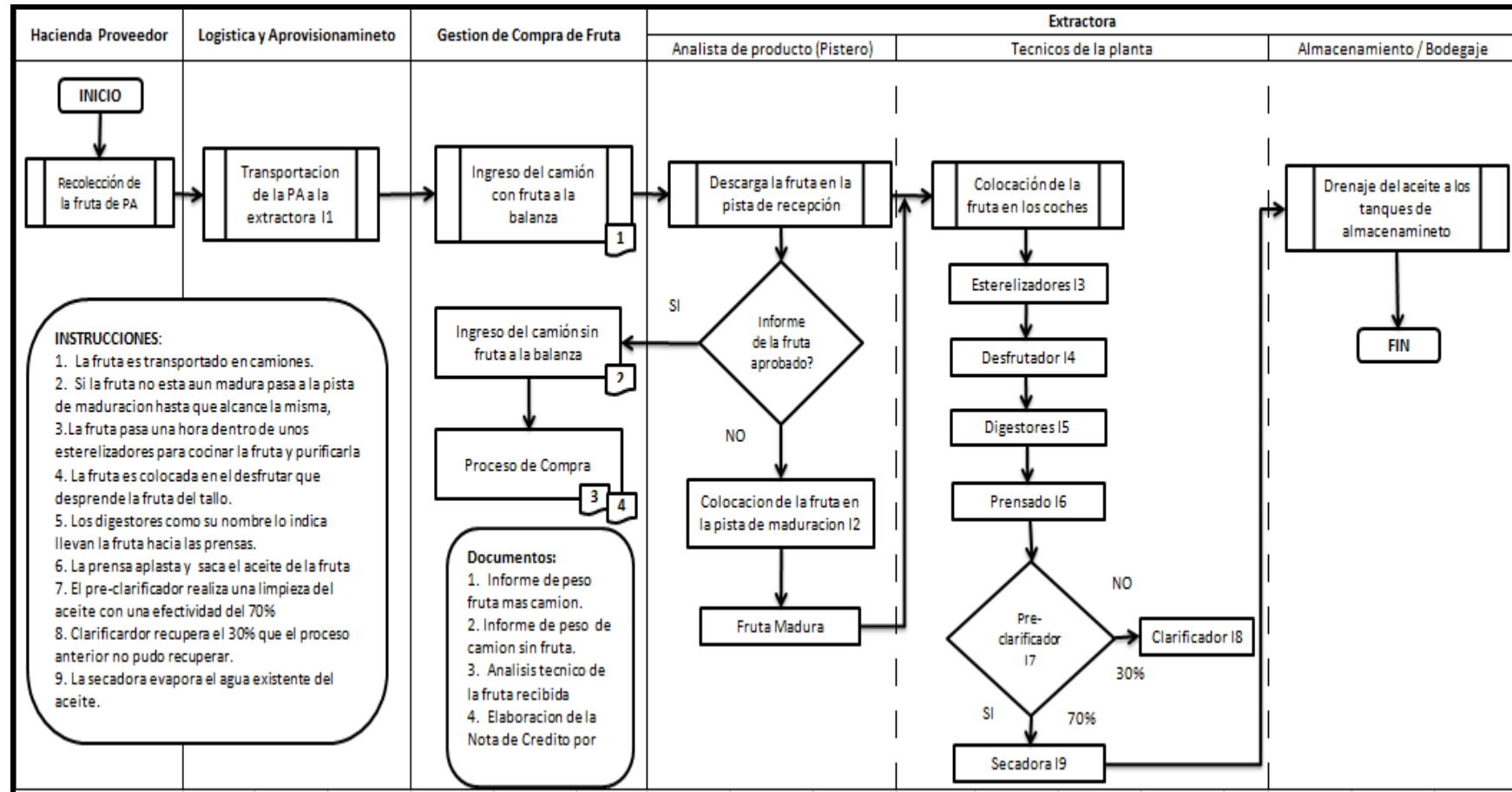
La planta extractora se encuentra ubicada vía a San Vicente del Búa KM. 35 S/N y Principal. La planta extractora tiene 29 años funcionamiento donde ha existido varias mejoras como se explico en el capítulo 2. En la Figura 6.10 podemos observar el flujo grama de la extractora.

Figura 6.9: Estructura de la Fábrica



Elaborado por: Francisco González

Figura 6.10: Flujo grama extractora



Elaborado por: Francisco González

6.4.2. Proveedores

Los kilómetros de transportación de la fruta de palma de africana a la extractora son entre 3 Km hasta 20 Km y, representan una inversión para el productor. Existe la oportunidad de hacer más eficiente y eficaz este canal formado al talento humano de Palmex S.A. para que tenga un mayor desempeño laboral e implementando un camión como medio de transporte de la fruta.

6.4.3. Estrategias del canal de distribución

Tabla 6.13: Plan de Acción Plaza

PLAN DE ACCION - PLAZA			
Decisiones Estratégicas		Táctica	Acciones
Objetivo	Estrategia		
Mejorar un 20% la calidad de los productos y servicios de la empresa implementando un sistema de gestión de desarrollo del RRHH en corto plazo	Promover la mejora continua de las capacidades del talento humano.	Gestión de programas de desarrollo y formación del talento humano	<ol style="list-style-type: none"> Definición de Programas Patrocinio Obligaciones del Trabajador
	Mejora Logística de Aprovisionamiento	Implementación de Transporte	<ol style="list-style-type: none"> Integración de camión Localización de los proveedores

Elaborado por: Francisco González

- **Táctica 5:** Gestión de programas de desarrollo y formación del talento humano

Acción 1: Definición de Programas

OBJETIVO

- Generar una herramienta para el desarrollo técnico, profesional y personal de los trabajadores de Palmex S.A. mediante la implementación y desarrollo de programas de formación y capacitación, que mejoren la eficiencia, calidad de los servicios y la productividad de la empresa.

TIPOS DE PROGRAMAS

Eventos de desarrollo profesional: son los eventos de corto plazo, tales como: Cursos, seminarios, talleres, conferencias de carácter interno o externo, enfocados al perfeccionamiento de los conocimientos del trabajador para el desempeño de sus funciones.

- **Inducción al puesto de trabajo:** es la actividad que bajo la responsabilidad del jefe inmediato, tiene por objeto proporcionar las instrucciones específicas del puesto de trabajo y la transferencia de conocimientos propias de las funciones que desempeña el trabajador en Palmex S.A.

- **Re inducción:** es la actividad mediante la cual se hace conocer a todos los trabajadores de Palmex S.A. sobre los cambios sustanciales en la estructura, procesos, marco filosófico, marco jurídico entre otros que reformen los objetivos organizacionales.

ASPIRANTES

Podrán acceder a los programas de desarrollo y formación, todos aquellos trabajadores que mantengan una relación laboral permanente con Palmex S.A.

Requisitos para Eventos de desarrollo profesional

- Tener un tiempo de servicio no inferior a 3 Meses
- No acreditar sanciones por faltas graves
- La especialización del trabajador deberá ser compatible con las funciones de desarrollo del evento.

Nota: La inducción y re inducción serán proporcionadas en un inicio o cambios en los procesos. Los programas serán presentados en la Gerencia General quien analizará y aprobará dicho programa para su ejecución, acorde a las necesidades del trabajador.

Acción 2: Patrocinio

Todo evento de desarrollo profesional deberá ser aprobado por la Gerencia General y se sujetara al siguiente patrocinio:

- El 50% del evento
- Anticipo de sueldo para el trabajador
- Licencias con sueldo de hasta una semana

Acción 3. Obligaciones del Trabajador

El trabajador beneficiario con la aprobación de un evento de desarrollo y formación deberá sujetarse a las siguientes obligaciones:

- Envío de Informes
- Presentación de Certificados
- Aplicar los conocimientos adquiridos durante el evento, en el desempeño de sus funciones
- La aceptación a descontar de sus remuneraciones los anticipos de sueldos o haberes con la empresa.

Tabla 6.14: Táctica 5 Gestionar Programas de formación de Talento Humano

Gestionar programas para la formación y entrenamiento del talento humano															
I. INFORMACIÓN GENERAL															
EMPRESA:	Palmex S.A.														
RESPONSABLE:	Recursos Humanos														
II. OBJETIVOS															
Objetivo Estratégico:	Mejorar un 20% la calidad de los productos y servicios de la empresa implementando un sistema de gestión de procesos en corto plazo														
Estrategia:	Promover la mejora continua de las capacidades del talento humano.														
Meta:	20%														
Mix:	Plaza														
III. PRESUPUESTO															
Presupuesto de Costos Aproximado	\$ 4000														
IV. CURSOS DE ACCIÓN															
Tiempo	ANO	2013												Indicadores	Presupuesto
	MES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Actividad															
Definición de Programas															
Patrocinio															
Obligaciones del Trabajador															
Fecha de Inicio	Mayo-13														
Fecha de Finalización	Octubre -13														
V. OBSERVACIONES															

Elaborado por: Francisco González

• **Táctica 6:** Implementación de Transporte

Acción 1: Incorporación de camión

Palmex S.A. integrará un nuevo camión marca Chevrolet Serie F Forward con tecnología ISUZU 100% japonesa por un valor \$ 15.000 con la capacidad de carga de 12 Toneladas, este servirá para transportar la fruta de las propiedades de los palmicultores a la extractora.

Figura 6.11: Transporte



Fuente: Chevrolet

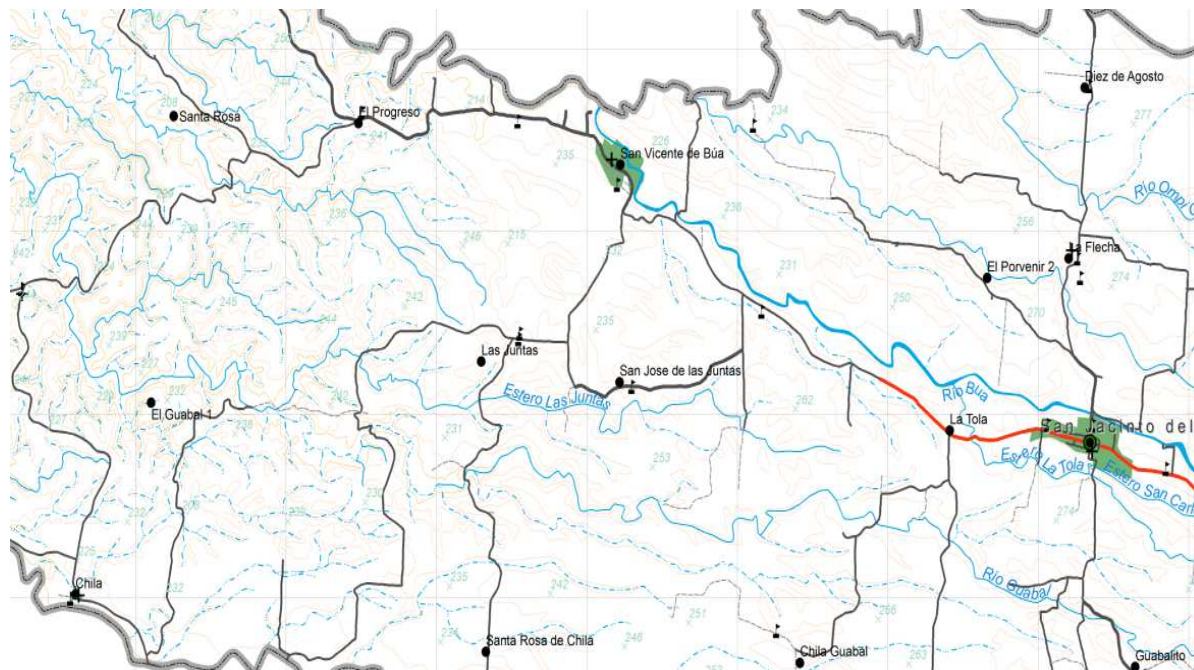
Acción 2: Localización de los proveedores

Los proveedores de Palmex S.A. se encuentran ubicados en el Sector de San Jacinto del Búa como se explicó en el capítulo 2. Es importante localizar las propiedades de cada uno de ellos para el desarrollo de estrategias logísticas que permitan aumentar participación de mercado y brindar un servicio genere valor para los proveedores

Tabla 6.15: Recintos

San Jacinto del Búa	San Vicente del Búa	Mocache IV
Flecha	Mocache I	Mocache V
Guabal	Mocache II	Mocache VI
San Francisco de Chila	Mocache III	

Elaborado por: Francisco González.

Figura 6.12: Mapa de San Jacinto del Búa

Fuente: Gobernación Santo Domingo de los Tsáchilas

Tabla 6.16: Localización de Proveedores

UBICACIÓN	# PROVEEDORES	DISTANCIA (Km)
Guabal	7	20 Km
La Flecha	2	5 Km
Mocache 1	5	10 Km
Mocache 2	1	12 Km
Mocache 4	8	8 Km
San Francisco De Chila	8	15 Km
San Jacinto del Búa	5	3 Km
San Vicente del Búa	10	2 Km

Elaborado por: Francisco González

Tabla 6.17: Tática 6 Implementación de Transporte Palmex S.A.

Implementación de Transporte y centros de Acopio de fruta																
I. INFORMACIÓN GENERAL																
EMPRESA:	Palmex S.A.															
RESPONSABLE:	Gerente de Operaciones															
II. OBJETIVOS																
Objetivo Estratégico:	Fortalecer la gestión operacional y administrativa de la empresa a través de la definición de procesos internos que generen valor agregado en el servicio															
Estrategia:	Desarrollo de mercado a través de servicios que generen valor para los proveedores y el cliente															
Meta:	20%															
Mix:	Plaza															
III. PRESUPUESTO																
Presupuesto de Costos Aproximado	\$ 15.000															
IV. CURSOS DE ACCIÓN																
Tiempo	AÑO	2013												Indicadores	Presupuesto	
	MES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
Actividad																
Compra de camión															% Satisfacción del cliente y % Aumento de ingreso Fruta a la extractora	\$ 15000
Localización de los proveedores																\$ 0
Fecha de Inicio	Mayo - 2013															
Fecha de Finalización	Septiembre - 2013															
V. OBSERVACIONES																

Elaborado por: Francisco González

6.5. PROMOCIÓN

La forma de promocionar los productos industriales difieren de lo que se realiza para productos de consumo, todo depende del tipo de productos que se va a comercializar, es necesario que se conozca muy bien el mercado y el cliente a quien nos vamos a dirigir, con esta información diseñamos la estrategia que nos permita estar en contacto permanente con nuestro mercado objetivo.

Para el mercado industrial no se aplican las mismas iniciativas promocionales que se usan para los mercados de consumo, la razón es que bienes y servicios industriales tienen unas características únicas, su naturaleza es técnica, sus usos y necesidades y cantidades están claramente definidos, sus costos afectan directamente el precio del producto industrial, cualquier estrategia que definamos para el mercado industrial debe de considerar lo anterior.

En conclusión los mercados industriales son una fuente de ingresos para un sin número de empresas especializadas en este campo, deben abordarse con cuidado y sobre todo con estrategias definidas que le permitan a las empresas proveedoras de bienes y servicios su crecimiento a través del tiempo gestando unas sólidas relaciones comerciales tanto con el proveedor, como el cliente industrial. (Mejía, 2010)

6.5.1. Estrategias de Promoción

Tabla 6.18: Plan de Acción Promoción

PLAN DE ACCIÓN - PROMOCIÓN			
Decisiones Estratégicas		Táctica	Acciones
Objetivo	Estrategia		
Incrementar la participación de mercado un 40% a través del posicionamiento de la empresa en el sector de San Jacinto del Búa en 4 años.	Diseñar un Plan de Comunicación eficiente que difunda los beneficios para los proveedores y clientes	Fortalecer y desarrollar la imagen corporativa de la empresa	<ol style="list-style-type: none"> Desarrollo del manual de identidad corporativa: Componentes de la imagen o identidad corporativa Marca o nombre Personaje Logotipo Slogan Aplicación del logotipo en la papelería corporativa y otros.
		Desarrollo de promociones y medios publicitarios	<ol style="list-style-type: none"> Planificación de los medios publicitarios. Definición de Promociones.

Elaborado por: Francisco González

• **Táctica 7:** Fortalecer y desarrollar la imagen corporativa de la empresa

La imagen corporativa se refiere a la percepción de Palmex S.A. frente al mercado. Esta imagen debe ser atractiva, de modo que la empresa genere interés entre los proveedores y los clientes, se posicione en su mente, y facilite así el aprovisionamiento de fruta de palma africana y venta del aceite. La imagen corporativa debe estar alineada a las filosofías de la

empresa como misión, visión, principios y valores de la empresa establecidos en el Capítulo 5 para ser creíble ante el mercado y crear una identidad corporativa. La imagen de la empresa tiene que ser manifestada en todas las interacciones con los proveedores y clientes utilizando los medios adecuados.

Acción 1: Desarrollo del manual de identidad corporativa

El desarrollo del manual de identidad corporativa es un documento en el que se diseñan las líneas maestras de la imagen de una empresa, en él se definen las normas que se deben seguir para crear la marca y el logotipo en los diferentes aspectos tanto internos y externos que puedan ser visualizados por los clientes y proveedores. El manual describe los signos Figuras escogidos por la compañía para mostrar su imagen así como todas sus posibles variaciones: forma, color, tamaño, etc. En el mismo, se explica su forma, oportunidad y lugar de utilización mediante la inclusión de ejemplos Figuras.

CONTENIDOS

Componentes de la imagen o identidad corporativa

La imagen corporativa puede estar compuesta por varios elementos, que de manera conjunta o independiente cumplen una misma función, la cual es crear identidad de la empresa, mediante la cual, los clientes y proveedores puedan identificar a Palmex S.A. Dentro de los elementos de la imagen corporativa podemos encontrar los siguientes: marca o nombre, color, personajes, logotipo, slogan. (Chávez, 2006).

- Marca o nombre



PALMEX S.A.

Su nombre está compuesto de la definición “Palmeras y Extractoras del Búa”. El nombre de la empresa no se puede cambiar debido a que lleva ya varios años en el mercado y se encuentra ya posicionada en el mismo.

- Personaje

El personaje actual utilizado por Palmex S.A. son dos plantas de palma africana como se observa en la tabla 6.22 pero en la misma se plantea el nuevo personaje que utilizara la empresa para refrescar su imagen.

Tabla 6.19: Personaje Palmex S.A.



Actual Personaje	Nuevo Personaje
	

Elaborado por: Francisco González

- Logotipo

El logotipo se modifico con el fin de refrescar la imagen de la empresa, a continuación se muestra la diferencia entre el logotipo actual y el logotipo nuevo propuesto para el desarrollo de la imagen corporativa de Palmex S.A.

Tabla 6.20: Logotipo Palmex S.A.

Logotipo Actual	Logotipo Nuevo
	

Elaborado por: Francisco González

El logotipo propuesto cuenta con el nuevo personaje ya presentado anteriormente, un novedoso estilo de letra que resalta el nombre y lo hace más llamativo, una gota de color tomate representando el aceite de palma africana y dentro del mismo lleva dos letras 'EX' que reflejan los valores y principios de excelencia y experiencia de la empresa.

- Slogan

Palmex S.A. no cuenta con un Slogan que le permita posicionarse en la mente del cliente y proveedor, a continuación se propone una idea basada en la imagen que quiere demostrar Palmex S.A., en este caso la responsabilidad social. El slogan de la empresa debe reflejar su misión y visión por lo tanto se desarrollo el siguiente slogan

Creciendo juntos, un paso adelante...

Explicación:

Al decir creciendo juntos se refiere a la integración de los proveedores a la cadena de valor de la empresa y un paso adelante manifiesta el plan de desarrollo tanto para la extractora como para los proveedores.

Figura 6.13: Nuevo Logotipo Palmex S.A.



Elaborado por: Francisco González

Justificativo: es importante refrescar la imagen de Palmex S.A. para mostrar que la empresa está evolucionando y creciendo en el mercado para así llamar la atención de nuevos proveedores, así como también de nuevos clientes. Esta propuesta fue analizada con el gerente de Palmex S.A. quien aprobó dicha propuesta.

Acción 2: Aplicación del logotipo en la papelería corporativa y otros:

- Tarjetas de presentación

Figura 6.14: Tarjetas de presentación



Elaborado por: Francisco González

- Hoja membretada

Figura 6.15: Hoja membretada



Elaborado por: Francisco González

Tabla 6.21: Táctica 7 Desarrollo de la imagen corporativa

Fortalecer y desarrollar la imagen corporativa de la empresa																
I. INFORMACIÓN GENERAL																
EMPRESA:	Palmex S.A.															
RESPONSABLE:	Gerente de Marketing															
II. OBJETIVOS																
Objetivo Estratégico:	Incrementar la participación de mercado un 40% a través del posicionamiento de la empresa en el sector de San Jacinto del Búa en 4 años															
Estrategia:	Diseñar un Plan de Comunicación eficiente que difunda los de beneficios para los proveedores y clientes															
Meta:	40%															
Mix:	Promoción															
III. PRESUPUESTO																
Presupuesto de Costos Aproximado	\$ 6000															
IV. CURSOS DE ACCIÓN																
Tiempo	AÑO	2013												Indicadores	Presupuesto	
	MES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
Actividad																
Desarrollo del manual de identidad corporativa:																
Aplicación del logotipo en la papelería corporativa y otros														% de participación de mercado	\$ 6000	
Fecha de Inicio	Febrero-13															
Fecha de Finalización	Marzo -13															
V. OBSERVACIONES																
La cotización se encuentra en el Anexo 7																

Elaborado por: Francisco González

• **Táctica 8:** Desarrollo de promociones y medios publicitarios

Para posicionar la empresa en el Sector de San Jacinto del Búa, es importante fortalecer y desarrollar la imagen corporativa de la empresa por medio de una comunicación efectiva, para lograr esto Palmex S.A. debe reconocer cuales son los medios de comunicación por los cuales se debe entregar la información a los proveedores y a los clientes.

Acción 1: Planificación de los medios publicitarios.

Fines de la publicidad para Palmex S.A.:

- Informar al proveedor y cliente sobre los beneficios de la empresa
- Posicionarse en la mente del mercado objetivo, de manera que la probabilidad de que de aprovisionamiento de fruta sea mayor.

El objetivo principal del plan de medios publicitarios será crear imagen empresarial, para promover la oferta de desarrollo, aumentar el aprovisionamiento de fruta y ventas del aceite rojo, debido a que lo que no se comunica no se vende. El fin de este plan es influir en la percepción que tienen los proveedores y clientes con respecto a Palmex S.A. La meta es contribuir al objetivo de aprovisionamiento y ventas propuesto. La ejecución del plan de medios estará dirigida para los proveedores y clientes de Palmex S.A.

La publicidad ayudará a posicionar a la empresa en el sector de San Jacinto del Búa, aumentando el aprovisionamiento de materia prima ventas de aceite rojo de palma africana. Palmex S.A. realizará diferentes actividades que pretende reafirmar o cambiar la conducta de compra de aceite rojo y aprovisionamiento de palma africana siendo su fin llamar la atención, dirigir al cliente hacia el producto, facilitar la acción de aprovisionamiento o compra.

ACTIVIDADES

- Impresión de catálogos comerciales, flyers, volantes y banners promocionales publicitarios, los mismos que serán distribuidos en las interacciones con los proveedores y clientes.
- Para la comunicación de la oferta de desarrollo, se ha organizado un encuentro empresarial entre los proveedores actuales y Palmex S.A., en el encuentro se tratará la oferta de desarrollo, sus planes y beneficios para los mismos. Dentro del programa del encuentro empresarial se incluirá un almuerzo ejecutivo (servicio de catering), materiales de información del proyecto. El encuentro tendrá lugar en la extractora de Palmex S.A. en la sala de reuniones de la extractora y se alquilará proyectores de imagen y micrófonos para la presentación.
- Para fortalecer la imagen de la empresa y publicidad de la misma se implementará material P.O.P que ayudará a posicionar a la empresa en el sector y aumentar el aprovisionamiento de fruta de palma africana o ventas de aceite rojo.

Tabla 6.22: Material P.O.P. Promocional de Palmex S.A.

Termos	Camisetas	Balones
		
Jarros	Gorras	Fosforeras
		
Bolígrafos	Pelotas anti-stress	Llaveros
		

Elaborado por: Francisco González

Acción 2: Definición de Promociones

Palmex S.A. gestionara un convenio con Supercines en Santo Domingo de los Tsáchilas para entregar una entrada al cine por cada 8 toneladas de fruta de palma africana. Este convenio apoyará aumentar el aprovisionamiento de fruta de palma africana a la empresa para incrementar las ventas. Esta promoción está desarrollada en base al comportamiento observado de los proveedores que los días viernes van a la ciudad a realizar el cobro de la fruta provista a la empresa y luego del cobro junto con sus familias van de paseo a cualquier lugar con el fin de entretenerse.

Santo Domingo

- Av. Quito 1 S/N y Av. Abraham Calazacón, Edif. Paseo Shopping Santo Domingo.
Telf: 02-2744-493.

Figura 6.18: Flyer Promocional de Palmex S.A.



Elaborado por: Francisco González

Tabla 6.23: Táctica 8 Desarrollo de la imagen corporativa

Desarrollo de promociones y medios publicitarios																
I. INFORMACIÓN GENERAL																
EMPRESA:	Palmex S.A.															
RESPONSABLE:	Gerente de Marketing															
II. OBJETIVOS																
Objetivo Estratégico:	Incrementar la participación de mercado un 40% a través del posicionamiento de la empresa en el sector de San Jacinto del Búa en 4 años															
Estrategia:	Diseñar un Plan de Comunicación eficiente que difunda los de beneficios para los proveedores y clientes															
Meta:	40%															
Mix:	Promoción															
III. PRESUPUESTO																
Presupuesto de Costos Aproximado	\$ 2500															
IV. CURSOS DE ACCIÓN																
Tiempo	AÑO	2013												Indicadores	Presupuesto	
	MES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
Actividad																
Planificación de los medios publicitarios																\$ 2500
Definición de Promociones.																\$ 0
Fecha de Inicio	Marzo-13															
Fecha de Finalización	Julio-13															
V. OBSERVACIONES																
La cotización se puede observar en el Anexo 7 y 8																

Elaborado por: Francisco González

Tabla 6.24: Resumen de estrategias, tácticas y actividades de marketing

Perspectiva	Objetivo	Mix de Marketing	Objetivo de Marketing	Estrategia	Táctica	Acciones	Indicadores	Responsables	Presupuesto	Plazo	
										Inicio	Fin
Financiera	Incrementar la rentabilidad de la empresa en un 10% anual a través del crecimiento en ventas, durante siete años	PRODUCTO	Aumentar las Ventas de aceite rojo un 15% por medio de la fidelización de proveedores durante los próximos 4 años	Integración de proveedores a la cadena de valor de la empresa	Empaquetar la oferta de desarrollo para los proveedores	1. Definición de la propuesta de desarrollo	Aumento de # de proveedores y mayor % de ventas y aprovisionamiento	Gerente General y Gerente de Marketing	\$ 10800	Mar-12	Sep-12
						2. Gestión del microcrédito					
					Reactivación de antiguos proveedores	1. Análisis del historial de compras de fruta antiguos proveedores.	% de Reactivación de Antiguos Proveedores	Gerente de Marketing	\$ 800	May-12	Ago-12
						2. Determinar y evaluar a los mejores proveedores					
Cliente	Incrementar un 20% la producción de aceite rojo			Asegurar y Potencializar la producción de palma africana en	Asistencia técnica a los proveedores de palma africana	1. Contratar Ingenieros Agrónomos.	% de aumento de aprovisionamiento de fruta de palma africana	Gerente de Producción	\$ 12962	Jun-12	Dic-12

Perspectiva	Objetivo	Mix de Marketing	Objetivo de Marketing	Estrategia	Táctica	Acciones	Indicadores	Responsables	Presupuesto	Plazo	
										Inicio	Fin
	para satisfacer la demanda del mercado a través de la fidelización de proveedores durante los próximos 4 años			las plantaciones de los proveedores.	para el control y desarrollo de las plantaciones	2. Entrega de fertilizante Natural					
				Desarrollo de gestión de ventas	Implementación del Departamento de marketing y Comercialización	1. Contratar Ingeniero en Marketing 2. Desarrollo de las directrices de Marketing	% Crecimiento en ventas y % Aumento de Proveedores	Gerente General	\$ 14400	Jun-12	Dic-12
Desarrollo y Aprendizaje	Disponer y Potenciar las capacidades del recurso humano un 20% en 2 años.	PLAZA	Mejorar un 20% la calidad de los productos y servicios de la empresa implementando un sistema de gestión de procesos en corto plazo	Promover la mejora continua de las capacidades del talento humano.	Gestionar programas para la formación y entrenamiento del talento humano	1. Definición de Programas 2. Patrocinio 3. Obligaciones del Trabajador	% de Productividad	Recursos Humanos	\$ 4000	May-12	Oct-12
Procesos Internos	Fortalecer la gestión de la empresa un 20% a través de la definición y mejora de procesos internos, para los próximos 2 años			Mejora Logística de Aprovisionamiento	Implementación de Transporte y Centros de Acopio de fruta	1. Integración de camión 2. Localización de los proveedores	% Satisfacción del cliente y % Aumento de ingreso Fruta a la extractora	Gerente de Operaciones	\$ 15000	May-12	Sep-12

Perspectiva	Objetivo	Mix de Marketing	Objetivo de Marketing	Estrategia	Táctica	Acciones	Indicadores	Responsables	Presupuesto	Plazo	
										Inicio	Fin
Cliente	Incrementar un 20% la producción de aceite rojo para satisfacer la demanda del mercado a través de la fidelización de proveedores durante los próximos 4 años	PROMOCIÓN	Incrementar la participación de mercado un 40% a través del posicionamiento de la empresa en el sector de San Jacinto del Búa en 4 años	Diseñar un Plan de Comunicación eficiente que difunda los de beneficios para los proveedores y clientes	Fortalecer y desarrollar la imagen corporativa de la empresa	1. Desarrollo del manual de identidad corporativa: • Componentes de la imagen o identidad corporativa: Marca o nombre Personaje Logotipo Slogan 2. Aplicación del logotipo en la papelería corporativa y otros		Gerente de Marketing	\$ 6000	Jun-12	Sep-12
					Desarrollo de promociones y medios publicitarios	1. Planificación de los medios publicitarios. 2. Definición de Promociones.		Gerente de Marketing	\$ 2500	Jun-12	Dic-12

Elaborado por: Francisco González

CAPÍTULO VII

7. ANÁLISIS FINANCIERO

El análisis financiero permitirá evaluar el comportamiento operativo de Palmex S.A., determinando la situación actual y pronosticando los eventos futuros desarrollados en el capítulo anterior, este análisis comprende la recopilación, comparación, interpretación y estudio de datos sobre los movimientos y actividades económicas que maneja la empresa.

Para realizar el análisis financiero de Palmex S.A., en base a los proyectos desarrollados, se va utilizar varios indicadores que permitirán verificar su viabilidad como por ejemplo:

- Punto de Equilibrio
- Tasa Interna de Retorno.
- Valor Actual Neto.
- Razón Beneficio - Costo.
- Período Real de Recuperación de la Inversión.

7.1. PRESUPUESTO DEL PLAN DE MARKETING

En la tabla 7.1 se detallan los valores que se requieren para cada una de las estrategias desarrolladas en el capítulo 6.

Tabla 7.1: Presupuesto por Estrategia

PRESUPUESTO			
#	Tácticas	Inversión del Plan de Marketing (\$)	Porcentaje
PRODUCTO			
1	Empaquetamiento de la oferta de desarrollo para los proveedores de Palmex S.A.	\$ 10.800	16,25%
2	Reactivación de antiguos proveedores	\$ 800	1,20%
3	Asistencia Técnica	\$ 12.962	19,50%
4	Creación del Departamento de marketing y Comercialización	\$ 14.400	21,67%
PLAZA			
5	Gestión de programas de desarrollo y formación del talento humano	\$ 4.000	6,02%
6	Implementación de Transporte	\$ 15.000	22,57%
PROMOCIÓN			
7	Fortalecer y desarrollar la imagen corporativa de la empresa	\$ 6.000	9,03%
8	Desarrollo de promociones y medios publicitarios	\$ 2.500	3,76%
TOTAL		\$ 66.462	100%

Elaborado por: Francisco González

La inversión total para la ejecución del plan de marketing es de \$66.462 la misma que se financiará con aportes de capital de los socios actuales de la empresa y por medio de la reinversión de las utilidades del año 2012.

7.2. INGRESOS

Los ingresos de Palmex S.A. son el resultado de la venta de palma africana y el palmiste. Los resultados presentados en la Tabla 7.2 son producto de la proyección de la oferta de desarrollo que se muestra en el capítulo 6, que hace referencia al crecimiento esperado para Palmex S.A. en los próximos 8 años.

Tabla 7.2: Ingresos proyectados Palmex S.A.

CONCEPTO	2012*	2013*	2014*	2015*	2016*	2017*	2018*	2019*
INGRESOS								
Ventas brutas	1.815.153,51	2.079.189,23	2.255.591,93	2.500.593,19	2.829.802,98	3.251.751,91	3.677.748,14	4.138.519,66
Aceite rojo de Palma	1.681.756,04	1.926.387,50	2.089.826,19	2.316.822,06	2.621.837,88	3.012.777,35	3.407.466,69	3.834.375,65
Palmiste entero	133.397,48	152.801,73	165.765,74	183.771,13	207.965,10	238.974,55	270.281,45	304.144,01
Otros Ingresos	13.161,50	14.477,65	15.925,42	17.517,96	19.269,75	21.196,73	23.316,40	25.648,04
TOTAL INGRESOS	1.828.315,01	2.093.666,88	2.271.517,35	2.518.111,15	2.849.072,73	3.272.948,63	3.701.064,54	4.164.167,70

*Ventas proyectadas

Elaborado por: Francisco González
Fuente: Estado de Resultado Palmex S.A.

Las ventas proyectadas en el 2012 incrementan los ingresos respecto al año 2011 en un 32% para luego mantener una tendencia promedio de crecimiento del 15% anual, estos porcentajes responden al crecimiento de producción planteado en el capítulo anterior. En el 2012 el 20% de los ingresos que se incrementaron (32%) se generaron por la incorporación de los antiguos y nuevos proveedores.

7.3. COSTOS Y GASTOS

7.3.1. Operacionales

Tabla 7.3: Egresos proyectados Palmex S.A.

CONCEPTO	2012*	2013*	2014*	2015*	2016*	2017*	2018*	2019*
Gastos de producción	1.566.768,05	1.796.453,46	1.942.563,33	2.150.602,50	2.440.145,41	2.792.073,86	3.146.152,68	3.532.777,46
Fruta de Palma Africana	1.429.492,63	1.637.429,38	1.776.352,26	1.969.298,75	2.228.562,20	2.560.860,75	2.896.346,69	3.259.219,30
Mano de Obra Directa	44.340,30	50.991,34	53.540,91	58.895,00	70.674,00	77.741,40	85.515,54	94.067,09
Mano de Obra Indirecta	27.905,88	32.091,76	33.696,35	37.065,98	42.625,88	46.888,47	51.577,31	56.735,04
Depreciaciones	12.284,28	15.284,28	15.284,28	15.284,28	15.284,28	15.284,28	12.284,28	12.284,28
Mantenimiento y Reparaciones	12.410,98	14.272,62	14.986,25	16.484,88	20.606,10	22.666,71	24.933,38	27.426,72
Servicios Generales	14.269,78	16.410,24	17.230,75	18.953,83	20.849,21	22.934,13	25.227,55	27.750,30
Otros Gastos de Producción	26.064,21	29.973,84	31.472,53	34.619,79	41.543,74	45.698,12	50.267,93	55.294,72

***Proyecciones**

Elaborado por: Francisco González
Fuente: Estado de Resultado Palmex S.A.

Nota:

El incremento que se da en los gastos operacionales corresponde al incremento por la inflación

7.3.2. Administrativos

Tabla 7.4: Egresos proyectados Palmex S.A.

CONCEPTO	2012*	2013*	2014*	2015*	2016*	2017*	2018*	2019*
Gastos Administrativos	192.123,20	220.529,74	250.701,66	286.040,29	330.065,18	376.717,34	430.113,15	491.239,48
Sueldos y Beneficios Sociales	159.014,10	182.866,22	210.296,15	241.840,57	278.116,65	319.834,15	367.809,28	422.980,67
Trabajo por contrato	15.903,51	18.289,04	20.117,94	22.129,73	26.555,68	29.211,25	32.132,37	35.345,61
Servicios Públicos	6.672,43	7.673,30	8.056,96	8.862,66	10.192,06	11.211,26	12.332,39	13.565,63
Impuesto y Contribuciones	2.450,20	2.572,71	2.701,34	2.836,41	2.978,23	3.127,14	3.283,50	3.447,67
Depreciaciones	1.112,76	1.112,76	1.112,76	1.112,76	1.112,76	1.112,76	1.112,76	1.112,76
Gastos varios oficina	6.970,20	8.015,73	8.416,51	9.258,16	11.109,80	12.220,78	13.442,85	14.787,14

*Proyecciones

Elaborado por: Francisco González
Fuente: Estado de Resultado Palmex S.A.

7.4. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS

En la Tabla 7.5 se observa el estado de resultados, el cual muestra la utilidad proyectada de la empresa en función de los ingresos, costos y gastos proyectados.

Tabla 7.5: Estado de Resultados Proyectado Palmex S.A.

CONCEPTO	2012*	2013*	2014*	2015*	2016*	2017*	2018*	2019*
INGRESOS								
Ventas brutas	1.815.153,51	2.079.189,23	2.255.591,93	2.500.593,19	2.829.802,98	3.251.751,91	3.677.748,14	4.138.519,66
Aceite rojo de Palma	1.681.756,04	1.926.387,50	2.089.826,19	2.316.822,06	2.621.837,88	3.012.777,35	3.407.466,69	3.834.375,65
Palmiste entero	133.397,48	152.801,73	165.765,74	183.771,13	207.965,10	238.974,55	270.281,45	304.144,01
Otros Ingresos	13.161,50	14.477,65	15.925,42	17.517,96	19.269,75	21.196,73	23.316,40	25.648,04
TOTAL INGRESOS	1.828.315,01	2.093.666,88	2.271.517,35	2.518.111,15	2.849.072,73	3.272.948,63	3.701.064,54	4.164.167,70
	442.640,64	264.035,72	176.402,70	245.001,26	329.209,79	421.948,93	425.996,24	460.771,52
EGRESOS	32,25%	14,55%	8,48%	10,86%	13,17%	14,91%	13,10%	12,53%
Gastos de producción	1.566.768,05	1.796.453,46	1.942.563,33	2.150.602,50	2.440.145,41	2.792.073,86	3.146.152,68	3.532.777,46
Fruta de Palma Africana	1.429.492,63	1.637.429,38	1.776.352,26	1.969.298,75	2.228.562,20	2.560.860,75	2.896.346,69	3.259.219,30
Mano de Obra Directa	44.340,30	50.991,34	53.540,91	58.895,00	70.674,00	77.741,40	85.515,54	94.067,09
Mano de Obra Indirecta	27.905,88	32.091,76	33.696,35	37.065,98	42.625,88	46.888,47	51.577,31	56.735,04
Depreciaciones	12.284,28	15.284,28	15.284,28	15.284,28	15.284,28	15.284,28	12.284,28	12.284,28
Mantenimiento y Reparaciones	12.410,98	14.272,62	14.986,25	16.484,88	20.606,10	22.666,71	24.933,38	27.426,72
Servicios Generales	14.269,78	16.410,24	17.230,75	18.953,83	20.849,21	22.934,13	25.227,55	27.750,30
Otros Gastos de Producción	26.064,21	29.973,84	31.472,53	34.619,79	41.543,74	45.698,12	50.267,93	55.294,72
Gastos de Ventas	15.000,00	12.500,00	10.416,67	8.680,56	7.233,80	6.028,16	5.023,47	4.186,22
Publicidad	15.000,00	12.500,00	10.416,67	8.680,56	7.233,80	6.028,16	5.023,47	4.186,22
Gastos Administrativos	192.123,20	220.529,74	250.701,66	286.040,29	330.065,18	376.717,34	430.113,15	491.239,48

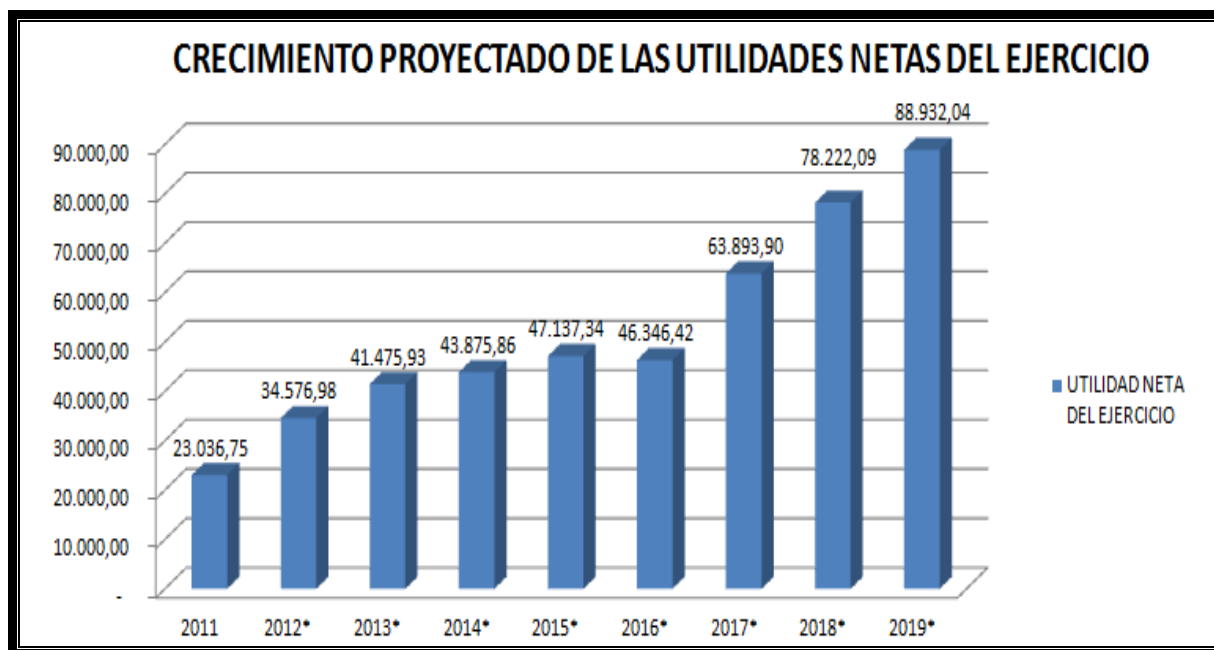
CONCEPTO	2012*	2013*	2014*	2015*	2016*	2017*	2018*	2019*
Sueldos y Beneficios Sociales	159.014,10	182.866,22	210.296,15	241.840,57	278.116,65	319.834,15	367.809,28	422.980,67
Trabajo por contrato	15.903,51	18.289,04	20.117,94	22.129,73	26.555,68	29.211,25	32.132,37	35.345,61
Servicios Públicos	6.672,43	7.673,30	8.056,96	8.862,66	10.192,06	11.211,26	12.332,39	13.565,63
Impuesto y Contribuciones	2.450,20	2.572,71	2.701,34	2.836,41	2.978,23	3.127,14	3.283,50	3.447,67
Depreciaciones	1.112,76	1.112,76	1.112,76	1.112,76	1.112,76	1.112,76	1.112,76	1.112,76
Gastos varios oficina	6.970,20	8.015,73	8.416,51	9.258,16	11.109,80	12.220,78	13.442,85	14.787,14
Gastos financieros	1.594,16	1.625,72	1.657,92	1.690,75	1.724,24	1.758,39	1.793,22	1.828,73
Gastos financieros	1.594,16	1.625,72	1.657,92	1.690,75	1.724,24	1.758,39	1.793,22	1.828,73
TOTAL GASTOS	1.775.485,40	2.031.108,92	2.205.339,58	2.447.014,10	2.779.168,63	3.176.577,75	3.583.082,51	4.030.031,89
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	52.829,62	62.557,96	66.177,76	71.097,04	69.904,10	96.370,88	117.982,03	134.135,81
15% Utilidades	7.924,44	9.383,69	9.926,66	10.664,56	10.485,62	14.455,63	17.697,30	20.120,37
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS A LA RENTA	44.905,17	53.174,27	56.251,10	60.432,49	59.418,49	81.915,25	100.284,72	114.015,44
Impuesto a la Renta	10.328,19	11.698,34	12.375,24	13.295,15	13.072,07	18.021,36	22.062,64	25.083,40
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	34.576,98	41.475,93	43.875,86	47.137,34	46.346,42	63.893,90	78.222,09	88.932,04

*Proyecciones

Elaborado por: Francisco González
Fuente: Estado de Resultado Palmex S.A.

Las utilidades generadas para Palmex S.A. se incrementan de \$23036,75 a \$34199,33 entre el 2011 y 2012, a partir de este año el crecimiento en las utilidades oscila entre el 15% y 20% año tras año.

Figura 7.1: Estado de Resultados Proyectados



Elaborado por: Francisco González

7.5. FLUJO DE CAJA

El flujo de caja presenta de manera resumida de los ingresos y egresos de efectivo dentro de un período. Es una herramienta que permite determinar las necesidades reales de capital en las distintas etapas de desarrollo del proyecto. (Ortiz, 2009).

Tabla 7.6: Flujo neto de fondos del proyecto Palmex S.A.

FLUJO NETO DE FONDOS PROYECTO								
CONCEPTOS FINANCIEROS	AÑOS							
	INVERSIÓN	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
(+) INGRESO POR VENTAS NETAS MATRIZ		\$2.093.666,88	\$2.271.517,35	\$2.518.111,15	\$ 2.849.072,73	\$ 3.272.948,63	\$ 3.701.064,54	\$ 4.164.167,70
(-) COSTOS VENTAS MATRIZ		\$234.655,46	\$262.776,25	\$296.411,60	\$ 339.023,21	\$ 384.503,89	\$ 436.929,84	\$ 497.254,43
(=)UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		\$1.859.011,42	\$2.008.741,10	\$2.221.699,54	\$ 2.510.049,52	\$ 2.888.444,74	\$ 3.264.134,71	\$ 3.666.913,27
(-) COSTOS DE OPERACION		\$1.796.453,46	\$1.942.563,33	\$2.150.602,50	\$ 2.440.145,41	\$ 2.792.073,86	\$ 3.146.152,68	\$ 3.532.777,46
(=)UTILIDAD OPERACIONAL		\$62.557,96	\$ 66.177,76	\$ 71.097,04	\$ 69.904,10	\$ 96.370,88	\$ 117.982,03	\$ 134.135,81
(=)UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIONES		\$ 62.557,96	\$ 66.177,76	\$71.097,04	\$ 69.904,10	\$ 96.370,88	\$ 117.982,03	\$ 134.135,81
(-) 15% PARTICIPACIÓN EMPLEADOS		\$9.383,69	\$9.926,66	\$10.664,56	\$ 10.485,62	\$ 14.455,63	\$ 17.697,30	\$ 20.120,37
(=)UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		\$53.174,27	\$56.251,10	\$ 60.432,49	\$ 59.418,49	\$ 81.915,25	\$ 100.284,72	\$ 114.015,44
(-) % IMPUESTO A LA RENTA		\$11.698,34	\$12.375,24	\$13.295,15	\$ 13.072,07	\$ 18.021,36	\$ 22.062,64	\$ 25.083,40
(=)UTILIDAD O PÉRDIDA DEL EJERCICIO		\$41.475,93	\$ 43.875,86	\$47.137,34	\$ 46.346,42	\$ 63.893,90	\$ 78.222,09	\$ 88.932,04
(+) DEPRECIACIÓN MATRIZ		\$13.397,04	\$16.397,04	\$16.397,04	\$ 16.397,04	\$ 16.397,04	\$ 16.397,04	\$ 13.397,04
(-) VALOR DE LA INVERSIÓN	\$ 66.462,00							
(=) FLUJO DE CAJA	\$ (66.462,00)	\$ 41.475,93	\$ 43.875,86	\$47.137,34	\$ 46.346,42	\$ 63.893,90	\$ 78.222,09	\$ 88.932,04
(=) FLUJO DE CAJA NETO		\$(24.986,07)	\$18.889,79	\$66.027,12	\$ 112.373,55	\$ 176.267,44	\$ 254.489,53	\$ 343.421,57

Elaborado por: Francisco González

El Flujo de Caja considera la inversión inicial que asciende a \$62462,00 dólares correspondiente a los gastos que se tendrían el proyecto aplicando las estrategias de marketing, es decir el valor de poner el proyecto en marcha, adicionalmente se considera las utilidades netas obtenidas en el Balance de Resultados proyectado para ocho años, dichos valores son las entradas de efectivo y la suma da como resultado el Flujo de Caja Neto proyectado, el cual es un valor positivo y creciente en todos los años.

Esto significa que el proyecto tiene capacidad para cubrir todas las necesidades operativas de efectivo consideradas durante la vida útil del mismo, es posible obtener Saldos Anuales positivos y crecientes durante la ejecución del proyecto.

7.6. EVALUACIÓN ECONÓMICA

El VAN y el TIR son dos herramientas financieras procedentes de las matemáticas financieras que nos permiten evaluar la rentabilidad de un proyecto de inversión, entendiéndose por proyecto de inversión no solo como la creación de un nuevo negocio, sino también como inversiones que podemos hacer en un negocio en marcha, tales como el desarrollo de un nuevo producto, la adquisición de nueva maquinaria, el ingreso en un nuevo rubro de negocio, entre otros.” (MYERS Y ALLEN, 2006)

7.6.1. VAN

El Valor Actual Neto es la diferencia entre todos los ingresos y egresos actualizados al período actual, la metodología consiste en descontar al momento actual, o sea mediante una tasa todos los flujos de efectivo futuros del proyecto, a este valor se le resta la inversión inicial, obteniéndose el VAN. (MYERS Y ALLEN, 2006)

La fórmula para determinar el VAN es:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

Dónde:

- V_t = Flujos de caja de cada período t .
- I_0 = Desembolso inicial de la inversión.
- n = Número de períodos considerado.
- k = Interés.

Para el cálculo del VAN se considero los valores obtenidos del flujo de caja.

Tabla 7.7: VAN

Concepto	Inversión	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5	Año6	Año7
Flujo de Caja	\$(66.462,00)	\$41.475,93	\$43.875,86	\$47.137,34	\$46.346,42	\$63.893,90	\$78.222,09	\$88.932,04

VAN	\$ 97.455
------------	------------------

Elaborado por: Francisco González

Considerando que el VAN es positivo y mayor a la inversión inicial de \$ 66.462 se concluye que el proyecto es viable.

7.6.2. TMAR

La TASA MEDIA DE RECUPERACIÓN ANUAL (TMAR) parte del hecho de que todo inversionista deberá tener una tasa de referencia sobre la cual basarse para hacer sus inversiones. Una tasa de referencia es la base de comparación de cálculo en las evaluaciones económicas que haga. (MYERS Y ALLEN, 2006)

Se toma como referencia la inflación 5.61%, Riesgo del Negocio 5% y tasa pasiva del 4.51% según datos del Banco Central del Ecuador de ésta suma se obtiene el TMAR.

Tabla 7.8: TMAR

Inflación	5,61%
Riesgo del Negocio	15,00%
Tasa Pasiva	4,51%
TMAR	25,12%

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Francisco González

Con un TMAR de 25% arroja un VAN positivo, éste valor obtenido significa que los beneficios de proyecto permiten recuperar las sumas invertidas, compensar el costo de oportunidad del dinero invertido y además obtener una utilidad adicional igual al monto calculado.

7.6.3. TIR

La tasa interna de retorno (TIR) se define como aquella tasa de descuento intertemporal que aplicada a los ingresos netos de un proyecto, para cada año de la vida de la inversión, estos apenas cubren el monto de las inversiones realizadas y el costo de oportunidad del dinero invertido.

Se le considera como un indicador de rentabilidad relativa de un proyecto, muestra el rendimiento que hace que el inversor esté dispuesto a renunciar a un capital en el momento presente a cambio de recibir una corriente de rentas en determinados momentos futuros. (MYERS Y ALLEN, 2006)

Para el cálculo del VAN se considero los valores obtenidos del flujo de caja.

Tabla 7.9: TIR

Concepto	Inversión	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5	Año6	Año7
Flujo de Caja	\$(66.462,00)	\$41.475,93	\$43.875,86	\$47.137,34	\$46.346,42	\$63.893,90	\$78.222,09	\$88.932,04

TIR	68%
------------	------------

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Francisco González

Se concluye que el proyecto es rentable ya que el porcentaje del TIR es mayor a la tasa de referencia anual que es del 25%, lo cual representa una rentabilidad superior si se la compara con la que nos podría generar una institución financiera.

7.6.4. Relación Costo Beneficio

La Relación Costo – Beneficio, toma los ingresos y egresos presentes netos del estado de resultados, para determinar cuáles son los beneficios por cada dólar que se sacrifica para la implementación del Plan Estratégico de Marketing.

La fórmula para el cálculo de la Relación Costo – Beneficio es:

$$B/C = \frac{\sum_{t=0}^n \text{Flujo de Caja Neto} / (1+i)^t}{\text{Inversión}}$$

Tabla 7.10: Relación Costo Beneficio

RELACIÓN C/B	\$ 163.916,98	\$ 2,47
	\$ 66.462,00	

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Francisco González

El resultado obtenido del indicador financiero calculado anteriormente nos demuestra que la inversión es rentable debido a que por cada dólar invertido en la empresa obtenemos \$1.47 centavos de ganancia.

7.6.5. Periodo de Recuperación

El período de recuperación mide el número de años que le tomaría a Palmex S.A. el cubrir la inversión inicial y después de este tiempo generar rentabilidad para la empresa.

Tabla 7.11: Periodo de Recuperación

PPR (Plazo promedio de recuperación)	\$ (66.462,00)	\$ 41.475,93	AÑO 1
	\$ (24.986,07)	\$ 43.875,86	AÑO 2
	\$ 18.889,79	\$ 47.137,34	AÑO 3
	\$ 66.027,12	\$ 46.346,42	AÑO 4
	\$ 112.373,55	\$ 63.893,90	AÑO 5
	\$ 176.267,44	\$ 78.222,09	AÑO 6
	\$ 254.489,53	\$ 88.932,04	AÑO 7

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Francisco González

La tabla 7.12 permite visualizar que la inversión inicial se recuperará a partir del tercer año, además se confirma los resultados de las anteriores herramientas de evaluación que muestran la factibilidad y la rentabilidad de la inversión.

7.6.6. Punto de Equilibrio

El análisis del punto de equilibrio permite calcular la cuota inferior o mínima de unidades a producir y vender para que una empresa sea rentable en el mercado. Para el cálculo del punto de equilibrio es necesario identificar los ingresos generados, los costos fijos y variables de acuerdo a los estados financieros de Palmex S.A.

El análisis del Punto de Equilibrio, permite a los administradores de las empresas planificar las utilidades, mediante una representación gráfica o matemática, en la cual la empresa no pierde dinero ni obtiene utilidad. (Lara, 2007).

Fórmula:**Tabla 7.12:** Fórmulas para calcular el punto de equilibrio

Punto de Equilibrio en Dólares	Punto de Equilibrio en Cantidades
$PE = \frac{\text{GASTOS FIJOS TOTALES}}{1 - \left(\frac{\text{COSTOS VARIABLES TOTALES}}{\text{VENTAS TOTALES}} \right)}$	$PE = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{\text{Precio por Unidad} - \text{Costo Variable por Unidad}}$

Elaborado por: Francisco González

Tabla 7.13: Punto de equilibrio en ventas

PUNTO EQUILIBRIO TOTAL							
AÑO	2.013	2.014	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019
COSTOS FIJOS	\$271.116,34	\$303.053,38	\$342.098,75	\$394.721,60	\$446.310,98	\$502.137,72	\$569.238,08
VENTAS TOTALES	\$2.079.189,23	\$2.255.591,93	\$2.500.593,19	\$2.829.802,98	\$3.251.751,91	\$3.677.748,14	\$4.138.519,66
COSTO VARIABLE	\$1.759.992,58	\$1.902.286,21	\$2.104.915,35	\$2.384.447,02	\$2.730.266,77	\$3.080.944,79	\$3.460.793,81
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	\$319.196,65	\$353.305,72	\$395.677,83	\$445.355,95	\$521.485,13	\$596.803,35	\$677.725,85
COSTO TOTAL	\$2.031.108,92	\$2.205.339,58	\$2.447.014,10	\$2.779.168,63	\$3.176.577,75	\$3.583.082,51	\$4.030.031,89
PUNTO DE EQUILIBRIO \$	\$1.766.002,79	\$1.934.768,39	\$2.161.985,66	\$2.508.071,02	\$2.782.998,94	\$3.094.379,54	\$3.476.041,22

PUNTO DE EQUILIBRIO \$	\$1.766.002,79	\$1.934.768,39	\$2.161.985,66	\$2.508.071,02	\$2.782.998,94	\$3.094.379,54	\$3.476.041,22
VENTAS TOTALES	\$2.079.189,23	\$2.255.591,93	\$2.500.593,19	\$2.829.802,98	\$3.251.751,91	\$3.677.748,14	\$4.138.519,66

Fuente: Palmex S.A

Elaborado por: Francisco González

Tabla 7.14: Cálculo del punto de equilibrio en dólares

PUNTO DE EQUILIBRIO EN DÓLARES	
DATOS	Año 2013
COSTO FIJO	\$ 271.116,34
VENTAS TOTALES	\$ 2.079.189,23
COSTO VARIABLE	\$ 1.759.992,58
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	\$ 319.196,65
COSTO TOTAL	\$ 2.031.108,92
PUNTO DE EQUILIBRIO (Q)	1396
PUNTO DE EQUILIBRIO (\$)	\$ 1.766.002,79

Fuente: Palmex S.A

Elaborado por: Francisco González

Tabla 7.15: Cálculo del punto de equilibrio en cantidades

PUNTO DE EQUILIBRIO EN CANTIDADES	
DATOS	Año 2013
CF	\$ 271.116,34
Cfu	\$ 164,91
Mcu	\$ 194,16
CTu	\$ 1.235,47
P	\$ 1.264,71
Cvu	\$ 1.070,56
PUNTO DE EQUILIBRIO (Q)	1396
PUNTO DE EQUILIBRIO (\$)	\$ 1.766.002,79

Fuente: Palmex S.A

Elaborado por: Francisco González

7.6.6.1. Gráfica del punto de equilibrio

Figura 7.2: Cálculo del punto de equilibrio



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Francisco González

7.7. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

El análisis de sensibilidad consiste en suponer variaciones que castiguen el presupuesto de caja que en el caso de Palmex S.A. se podrían considerar las siguientes variables:

- Tasas de interés
- Volumen y/o el precio de ventas
- Costo de la mano de obra
- Costo de la materia prima
- El monto del capital

Este análisis permitirá a Palmex S.A. mostrar la holgura con que contará para la realización del proyecto ante eventuales cambios de tales variables en el mercado.

Por lo cual en el presente proyecto permite establecer en cada escenario la viabilidad y rentabilidad del proyecto para el escenario normal, optimista y pesimista. A continuación se detalla:

Tabla 7.16: Análisis de Sensibilidad

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	
ESCENARIOS	
ESCENARIO OPTIMISTA	20,00%
ESCENARIO PESIMISTA	2,57%

Elaborado por: Francisco González

7.7.1. Escenario Optimista

Tabla 7.17: Escenario Optimista

Concepto	Inversión	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5	Año6	Año7
Flujo de Caja	\$(66.462,00)	\$41.475,93	\$49.771,11	\$59.725,34	\$71.670,40	\$86.004,48	\$103.205,38	\$123.846,46

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Francisco González

En el escenario optimista se toma en cuenta un crecimiento del 20% en ventas y con unos costos operacionales que se incrementan a la par con las ventas, obteniendo unas utilidades positivas desde el primer año y en crecimiento constante.

7.7.2. Escenario Pesimista

Tabla 7.18: Escenario Pesimista

Concepto	Inversión	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5	Año6	Año7
Flujo de Caja	\$(66.462,00)	\$41.475,93	\$42.512,83	\$43.575,65	\$44.665,04	\$45.781,66	\$46.926,21	\$48.099,36

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Francisco González

En el escenario pesimista se toma en cuenta un crecimiento del 2,57% en ventas y con unos costos operacionales que se incrementan de acuerdo a la inflación 5.47%, obteniendo unas utilidades positivas pero al ser un crecimiento bajo en ventas cada año representa una utilidad menor al anterior.

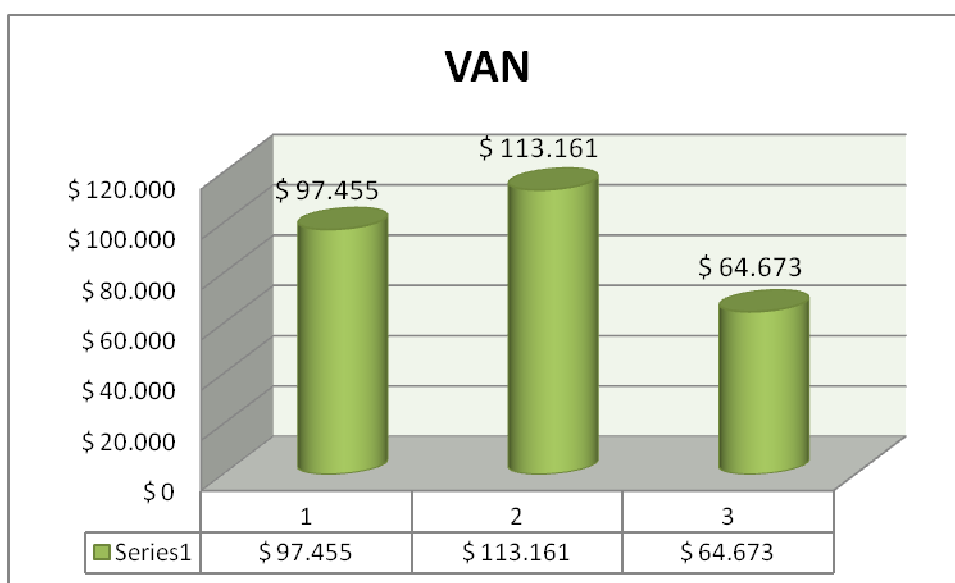
Análisis VAN

Tabla 7.19: VAN de los tres escenarios

	NORMAL	OPTIMISTA	PESIMISTA
VAN	\$ 97.455	\$ 113.161	\$ 64.673

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Francisco González

Figura 7.3: Análisis de los tres escenarios VAN



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Francisco González

Si un proyecto de inversión tiene un VAN positivo, el proyecto es rentable. Cuando se analiza dos o más proyectos, el más rentable es el que tiene un VAN más alto. Un VAN nulo significa que la rentabilidad del proyecto es la misma que colocar los fondos en él invertidos en el mercado con un interés equivalente a la tasa de descuento utilizada.

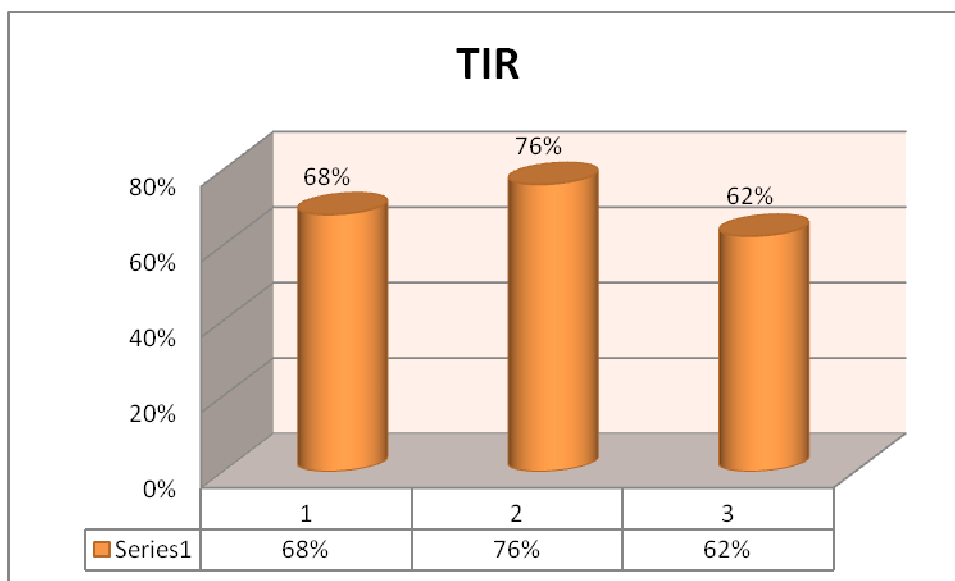
Análisis TIR

Tabla 7.20: TIR de los tres escenarios

	NORMAL	OPTIMISTA	PESIMISTA
TIR	68%	76%	62%

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Francisco González

Figura 7.4: Análisis de los tres escenarios TIR



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Francisco González

En los diferentes escenarios se puede observar que se obtiene una rentabilidad por lo cual:

La Tasa Interna de Retorno para el presente proyecto nos muestra que es superior a la a la TMAR siendo 25%, con un 70% de rentabilidad en el escenario normal, un 80% en el escenario optimista y un 65% en el escenario pesimista; con éstos datos podemos observar el proyecto es rentable para los tres casos.

CAPÍTULO VIII

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1. CONCLUSIONES

- La industria agrícola en extracción de aceite rojo está en constante crecimiento por la gran demanda que existe en el mercado debido a los diferentes derivados para los cuales se utiliza este producto, en el Ecuador cada persona consume alrededor de 25 litros de aceite rojo anuales en sus diferentes derivados, lo cual es una gran oportunidad para la extractora.
- El análisis de situación inicial determinó que el incremento de la demanda de aceites vegetales, debido al crecimiento anual de la población, ayudaran a incentivar las oportunidades de proyección de cultivo de palma africana en el sector de San Jacinto del Búa, que a nivel nacional se encuentra con un crecimiento del 28% según el INEC.
- Dentro de la Investigación de Mercados se pudo conocer que Palmex S.A. apenas utiliza un 24% de su capacidad de producción, por la falta de oferta de fruta de palma africana y la entrada de nuevos competidores en el sector, debido al mejoramiento de las carreteras, también se identificó a través de la encuesta las principales características de los proveedores, información valiosa para diseñar la oferta de desarrollo, donde se conoció que el 59% de los proveedores tiene propiedades entre 40 y 100 hectáreas y el 53% en promedio de las mismas está ocupado con el cultivo de palma africana, cuya producción oscila entre 11 a 30 toneladas mensuales. En cuanto al insumo, se identificó que el tipo de planta de Palma africana con mayor abundancia dentro del sector de San Jacinto del Búa es de tipo INIAP en 63%, variedad de planta

que es más resistente a enfermedades y de fácil adaptabilidad al clima. También se conoció que los factores que los proveedores consideran importantes al momento de entregar la fruta en la extractora son: la ubicación con un 29% seguido del precio en un 24%. El 100% de los encuestados conoce la extractora Palmex S.A., estando de acuerdo un 57% en que Palmex S.A. debe cambiar su sistema de comercialización, es decir mejorar su oferta de valor generando un atractivo comercial para los proveedores. Una de las interrogantes fundamentales dentro de la encuesta realizada a los proveedores antiguos y actuales de Palmex S.A., fue sobre si les gustaría conseguir un microcrédito para el desarrollo de sus propiedades en relación al cultivo de palma africana, obteniendo como resultado que el 76% de los proveedores se encuentra interesado, concluyendo que la propuesta de marketing presentada en este proyecto de tesis genera un gran atractivo en medio de los proveedores, quienes demuestran en su gran mayoría bastante interés frente a esta oferta de valor.

- La oferta promedio de producción de aceite rojo de palma africana de Palmex S.A. es de apenas 140 TM mensuales es decir 1680 TM anuales, esto no depende de la extractora sino de la capacidad de abastecimiento de sus proveedores que apenas entregan 700 TM mensuales de fruta de palma africana por lo cual la empresa no utiliza al máximo su capacidad de extracción, generando así una demanda insatisfecha de 5600 TM anuales de aceite rojo, la cual podría vender en el mercado. Para lograr solventar dicha demanda insatisfecha es necesario contar con un abastecimiento aproximadamente de 29077,89 TM anuales de fruta de palma africana.
- Palmex S.A. no cuenta con un claro direccionamiento estratégico por lo cual en el presente proyecto de tesis se definió la función de la empresa y hacia donde desea

llegar para determinar su perfil estratégico frente al mercado concentrando en un 40% sus esfuerzos en los palmicultores del sector de San Jacinto del Búa y a quienes pretende integrarlos en la cadena de valor de la empresa con el fin de crecer conjuntamente en un 20% y desarrollar el cultivo de palma africana para aumentar la producción y venta de aceite rojo logrando una ventaja competitiva sostenible.

- El cumplimiento de la propuesta del marketing mix planteada en el proyecto permitirá a Palmex S.A. posicionarse en el sector de San Jacinto del Búa y así potencializar su capacidad de extracción en más del 50% a través del crecimiento del abastecimiento de fruta de palma africana por parte de los proveedores, mediante la estrategia de producto se diseñó la oferta de desarrollo a través de la gestión del microcrédito, expansión de los cultivos de palma africana y asistencia técnica que se brindará para maximizar y asegurar la producción de fruta de palma africana, logrando así alcanzar los objetivos proyectados. Como parte de la estrategia de plaza se incluyó un camión dentro de la empresa que se encargara de recolectar la fruta de palma africana de los hacendados del sector y llevarla hacia la extractora, asegurando que toda la producción sea entregada a la misma y a la vez brindar un servicio que generará valor para los proveedores de Palmex S.A. Es importante refrescar la imagen corporativa de la empresa la cual fue planteada en la estrategia de promoción para lograr fidelizar y fortalecer la relación con los proveedores y clientes de Palmex S.A como una empresa que busca el crecimiento y desarrollo de toda la cadena de valor.
- El análisis financiero nos permitió determinar la viabilidad del proyecto de tesis determinando que por cada dólar invertido la empresa tiene una rentabilidad de \$1,47 de ganancias y el periodo de recuperación de la inversión inicial es de apenas 3 años

en un escenario normal y en el caso de que las estrategias de marketing no funcionaran en un escenario pesimista, a pesar de esto el giro del negocio permitirá solventar la inversión inicial. En el caso del escenario optimista se supera las expectativas planteadas en el presente proyecto.

8.2. RECOMENDACIONES

- Mejorar continuamente los procesos de producción de la extractora y apoyar a los proveedores al desarrollo de sus plantaciones con las mejores prácticas en cultivo de palma africana.
- Verificar el cumplimiento de los convenios realizados con los proveedores, con el fin de evitar futuros fraudes y asegurar el aprovisionamiento de la fruta de palma africana.
- Analizar propuestas de ampliación de nuevas propiedades interesadas en la producción de palma africana.
- Aplicar las estrategias del Marketing Mix planteadas en el proyecto, para conseguir el éxito empresarial.
- Investigar y especializarse en la aplicación de nuevos usos de la palma africana en alguno de sus derivados logrando así diferenciarse de su competencia generando así un nuevo nicho de mercado.

BIBLIOGRAFÍA

- Armendáriz O. (2002), “Sectorial Palma Africana”, Superintendencia de Bancos y Seguros, Dirección Nacional de Estudios y Estadísticas, Dirección de Investigaciones.
- Baca, J. (2001). Diseño industrial.
- Best, R. (2007). Marketing Estratégico. Madrid: Pearson Educación.
- Bort, M. (2004). Merchandising. Madrid: ESIC.
- Brealey, Myers y Allen (2006), Principios de Finanzas Corporativas, 8ª Edición, Editorial Mc Graw Hill.
- Chain, N. S. (2000). Preparación y evaluación de proyectos. Santiago de Chile : McGraw hill.
- Chávez F. y Rivadeneira J. (2003), “Manual del Cultivo de Palma Aceitera”, ANCUPA – INIAP, Santo Domingo de los Colorados, Ecuador.
- Chávez, N. Gili G., (2005)La imagen corporativa
- De La Mora, M. (2002). Metodología de la Investigación; Mexico: Thomson Learning.
- Dwyer & Tanner, 2007, Marketing Industrial
- Gomez, A. O. (2003). Gerencia Financiera un Enfoque Estratégico. Colombia: Martha Edna Suárez.
- Gultinan J. / Gordon P. / Madden T., (1998), Gerencia de Marketing, Sexta edición.
- Jean Jacques Lamban (1995), Marketing Estratégico, Edición McRae Hill.
- Kaplan R., Norton D. The Balanced ScoreCard (2000) Translating Strategy into Action

- Kotler P. / (2006), Dirección de Marketing, México: Pearson Education
- Lambin, J. J. (Tercera Edición). Marketing Estratégico. México : McGraw Hill.
- Lara, J. (2004). Curso Práctico de Análisis Financiero. Quito.
- Lovelock C., J. W. (2009). Marketing de Servicios . México: Pearson Education
- Malhotra, N. (2004), Investigación de Mercados. México : Pearson Education
- Mejía, P. Marketing enfocado a mercados industriales
- Ortiz, H. (2009), Flujo de caja y proyecciones financieras con análisis de riesgo, Universidad Externado de Colombia
- Porter, M. (2009) Estrategia y Ventaja Competitiva, Barcelona: Deusto
- Stanton W, Fundamentos de marketing , Decimo cuarta edición : McGraw-Hill
- ANCUPA, “Sitio web – ANCUPA - FEDAPAL”, Ecuador, 2008. “<http://www.ancupa.com/ancupa/>”, (26/08/11).
- Fedapalma, “La Palma de Aceite - Historia”, Ministerio de Agricultura – Colombia, Bogota, 2007. “<http://www.FEDAPALma.org/palma.htm>”, (26/08/11).
- United Aarhus, “”El aceite de palma y sus aplicaciones”, Asociación Nacional de Industriales de Aceites y Mantecas Comestibles A.C., México, 2005.
- http://portal.aniname.com/uploads/aceitedepalmaysusapli-61a67_001.pdf” (26/08/11).
- <http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201111.pdf>
- <http://commons.wikimedia.org/wiki/Image:Mapacomunassd.jpg>
- <http://www.codepmoc.gov.ec>
- <http://www.hoy.com.ec/noticias-texto-ecuador/produccion-de-palma-despunta-con-fuerza-367772.html>.