PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE ESMERALDAS



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TESIS DE GRADO

Plan de negocio para el cultivo de palma africana híbrida, para la hacienda "Santa Carmelina" en la parroquia San Mateo, provincia Esmeraldas.

PREVIO AL GRADO ACADÉMICO DE

INGENERÍA COMERCIAL MENCIÓN PRODUCTIVIDAD

AUTOR:

TELLO MARÍN EMILY ANDREA

ASESOR:

MGT. JAVIER BURBANO

Esmeraldas – Octubre 2017

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Trabajo de tesis aprobado luego de haber dado cumplimiento a los requisitos exigidos por el reglamento de grado de la PUCESE previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial mención Productividad.

_____

LECTOR 1

PhD. Yulien Herrera

_____

LECTOR 2

Mgt. Alexandra Bautista

_____

DIRECTOR DE ESCUELA

Mgt. Alexandra Bautista

_____

DIRECTOR DE TESIS

Mgt. Javier Burbano

Esmeraldas, octubre 2017

AUTORÍA

Yo, Emily Andrea Tello Marín con número de cédula 080320942-8, declaro que la presente investigación en el actual trabajo de tesis es definitivamente original, auténtico y personal.

En virtud que el contenido de esta investigación es de exclusiva responsabilidad legal y académica de la autora y de la PUCESE.

Emily Andrea Tello Marín
080320942-8

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas y toda la colectividad de docentes que son guías y testigos de mi desarrollo intelectual y crecimiento profesional; en especial a la Mgt. Lourdes Solís por ser mi primera jefa y amiga profesional guiándome en mis pequeños inicios en el campo laboral.

A mi asesor de tesis Mgt. Javier Burbano, por haber sido mi guía desde que inicie la universidad y cumplir su promesa que hasta el último día de la carrera iba a estar para sus estudiantes como yo.

A la PhD. Roxana Benites, siendo la directora de la Escuela Administración de Empresas en el momento que decidí ingresar a la universidad para formarme como profesional y a su vez por su apoyo para poder vivir grandes experiencias que quedaran siempre en mi corazón.

A la Mgt. Alexandra Bautista directora actual de la Escuela Administración de Empresas y lectora; le doy las gracias por toda su ayuda y comprensión en los momentos que he necesitado de Ud. y sin más he recibido todo el apoyo sintiéndome agradecida para hoy y siempre.

A mi lectora PhD. Yulien Herrera, por guiarme y ayudarme en la preparación de mi trabajo de investigación.

De manera especial le doy gracias al MSc. Ricardo Calderón quien mediante su paciencia, consejos y colaboración he podido realizar y culminar mi trabajo de investigación siendo un gran apoyo para mí.

Agradezco a las extractoras OlioPalma y Natural Habitad, a los productores de palma de la zona de Esmeraldas y Vía Quinindé por compartir sus conocimientos y despejar mis cuestionamientos acerca del cultivo de palma africana.

Emily Tello Marín

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación a Dios, por brindarme vida, salud y fortaleza durante toda mi etapa como estudiante universitaria, permitiéndome culminar de la mejor forma otra de mis metas más importantes.

Mi trabajo de investigación está dedicado de manera especial a mis queridos padres Janeth Marín y Leodegard Tello, quienes han creído en mí, me han apoyado desde pequeña para ser la mejor y a su vez convertirme siempre en su mayor orgullo; sé que ven en mí el fruto de sus esfuerzos, la forma de criarme, inculcarme principios y valores; puedo decir que hoy yo me siento más orgullosa y agradecida con Dios, ya que todos sus sacrificios he sabido aprovecharlos de la mejor manera y haciéndoles sentir una felicidad única al verme realizar ahora como una profesional. Los amo, gracias por ser la fortaleza que necesito para toda la vida.

A mi bisabuelo Ernesto Marín, a mis abuelos paternos y maternos porque gracias a todo su apoyo y comprensión para poder gozar del enriquecimiento intelectual y culminar otra etapa más en mi vida y estoy segura que ustedes se sienten igual de felices y agradecidos como yo y solo queda decirles que les doy las gracias por permitirme llegar a ser una profesional.

Emily Tello Marín

ÍNDICE

RESUMEN x
ABSTRACT xi
INTRODUCCIÓN 1
Justificación 4
General 5
Específicos 5
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO 6
1. Bases teóricas científicas 6
2. Antecedentes 13
3. Estudios previos 15
4. Base Legal 17
CAPÍTULO II: MATERIALES Y MÉTODOS 21
2.1 Descripción del lugar 21
2.2 Tipos y métodos de investigación 21
2.3 Técnicas 22
2.3.1 Entrevista. - 22
2.3.2 Técnica de observación. - 23
2.4 Población y muestra 24
2.5 Recolección de datos 24
2.6 Técnicas de procesamiento y análisis 24
CAPÍTULO III: RESULTADOS 25
3.1 Entrevista palmicultores 25
3.2 Entrevista Extractoras de Palma 28
CAPÍTULO IV: ESTUDIO DE FACTIBILIDAD 31
4.1 Estudio del mercado de la palma africana particularizando en la parroquia San Mateo y en la hacienda Santa Carmelina. 31
4.1.1 Características del producto 31
4.1.2 Ciclo de vida del producto 31
4.2 Análisis de la demanda 32
4.2.1 Mercado 32
4.2.2 Condiciones de compra 32
4.3 Análisis de la oferta 32
4.3.1 Distribución geográfica de la competencia 32

4.3.2 Infraestructura de la competencia ... 33
4.3.3 Fortalezas y Debilidades de la competencia ... 33
4.3.4 Canales de Comercialización de la Oferta ... 34
4.3.5 Aspectos Cuantitativos de la Oferta ... 35
4.3.6 Oferta Actual e Histórica ... 35
4.3.7 Precios ... 36
4.3.8 Capacidad Instalada y Capacidad Utilizada ... 36
4.4 Determinación de la producción ... 36
4.5 Modelo de negocio ... 37
CAPÍTULO V: ESTUDIO TÉCNICO OPERACIONAL Y ORGANIZACIONAL ... 38
5.1 Estudio técnico operacional para la hacienda Santa Carmelina ... 38
5.1.1 Determinación del tamaño del proyecto ... 38
5.1.2 Localización del proyecto: ... 38
5.1.2.1 Microlocalización ... 38
5.2 Ingeniería del proyecto ... 39
5.2.1 Diseño de los procesos de la producción ... 39
5.3 Estructura organizacional ... 44
5.3.1 Organización funcional de los puestos ... 44
CAPÍTULO VI: ESTUDIO ECONÓMICO ... 47
6.1 Determinación de los costos totales: ... 47
6.2 Inversión Total Inicial. - ... 52
6.3 Estado de Situación Inicial. - ... 53
6.4 Depreciaciones. - ... 54
6.5 Punto de equilibrio. - ... 54
6.6 Estado de resultado proyectado probable. – ... 54
6.6.1 Flujo de Caja Proyectado Probable. - ... 55
6.7 Criterios de evaluación. – ... 56
6.8 Período de Recuperación de la Inversión e índices financieros. – ... 56
6.9 Análisis de sensibilidad. - ... 57
6.9.1 Escenario pesimista ... 57
6.9.2 Escenario optimista. - ... 57
CAPÍTULO VII: DISCUSIÓN ... 59
CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES ... 61
CAPÍTULO IX: RECOMENDACIONES ... 62
Referencias Bibliográficas ... 63
ANEXOS ... 66

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Infraestructura 33
Tabla 2: Fortalezas y Debilidades Palmicultores 34
Tabla 3: Canales de Comercialización 35
Tabla 4 : Producción total 35
Tabla 5: Capacidad Instalada y Utilizada 36
Tabla 6: Modelo de negocios 37
Tabla 7: Costos del Producto 47
Tabla 8: Gastos administrativos 48
Tabla 9: Costos de Equipos y Maquinarias 48
Tabla 10: Costos de Equipos de Computación 49
Tabla 11: Costos de Muebles y Enseres 49
Tabla 12: Costos directos para la producción 50
Tabla 13: Costos indirectos para la producción 50
Tabla 14: Costos de Personal Operacional 51
Tabla 15: Costos de Personal Administrativo para los dos primeros años 51
Tabla 16: Costos de Personal Administrativo a partir del tercer año 52
Tabla 17: Inversión Total Inicial 52
Tabla 18: Estado de Situación Inicial 53
Tabla 19: Punto de Equilibrio 54
Tabla 20: Estado de Resultado Proyectado Probable 55
Tabla 21: Flujo de Caja Proyectado Probable 55
Tabla 22: Período de Recuperación de la Inversión 56
Tabla 23: Flujo de Efectivos Proyectado 57
Tabla 24: Flujo de Efectivos Proyectado 58

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estructura de un plan de negocios 7
Figura 2: Porcentaje de superficie plantada y producción de palma 14
Figura 3: Ciclo de vida de la palma 31
Figura 4: Localización Hacienda Santa Carmelina 38
Figura 5: Flujograma de Siembra 39
Figura 6: Flujograma de mantenimiento plantas 41
Figura 7: Flujograma de cosecha 43
Figura 8: Organigrama 44

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo principal plantear la elaboración de un plan de negocios para el cultivo de palma africana híbrida en el sector de San Mateo en la hacienda "Santa Carmelina", para lo cual está planificada la compra de las plantas de palma y no la semilla; la cantidad de hectáreas a sembrarse es de 50 hectáreas, con una capacidad de siembra de 130 plantas por hectárea. Para cumplir el objetivo general, se plantearon tres objetivos específicos, el primero consiste en estudiar el mercado de la palma africana híbrida particularizando en la parroquia San Mateo y en la hacienda "Santa Carmelina"; como segundo objetivo, realizar un estudio de la factibilidad técnica operacional y organizacional del plan de negocios de palma africana para la hacienda "Santa Carmelina"; y por último, analizar la viabilidad financiera para la implementación del proyecto.

La investigación es de tipo deductiva y descriptiva, la información se obtuvo fuentes primarias a través de entrevistas a los palmicultores y extractoras del sector, logrando determinar la situación actual del cultivo de palma, los mecanismos y herramientas a utilizar en el proceso, cuáles son las condiciones para entregarla fruta a las extractoras. La estructura del presente plan de negocios, es muy básica y los cargos superiores son ejercidos por los propietarios del proyecto, contando también con obreros para la producción y externamente con un contador; se logró el levantamiento de los procesos para la siembra, mantenimiento y cosecha.

Los indicadores económicos muestran cifras positivas para poder iniciar con el proyecto teniendo como resultado un VAN de $50.066,56 dólares y una TIR del 13% superando las expectativas de los propietarios de la hacienda, el coeficiente de relación costo beneficio de $2,03 dólares y el periodo de recuperación dándose en cuatro años y ocho meses teniendo en cuenta que los primeros años del ciclo de la palma son gastos y a partir de su tercer año se cuenta con una producción inicial.

Por ello, se concluye que se debe aplicar el plan de negocios para el cultivo de palma africana híbrida en la hacienda "Santa Carmelina" ubicada en la parroquia San Mateo, a partir de la rentabilidad que se obtendrá con el proyecto, la generación de plazas de trabajo y la demanda existente en el mercado.

Palabras claves: palma Africana, plan de negocios, estructura organizacional, financiero

ABSTRACT

The main objective of this research is to develop a business plan for the cultivation of hybrid African palm in the San Mateo sector of the Santa Carmelina estate, for which the purchase of palm and non-palm plants is planned. the seed; the number of hectares to be planted is 50 hectares, with a planting capacity of 130 plants per hectare. In order to fulfill the general objective, three specific objectives were set. The first one is to study the hybrid African palm market, particularly in the parish of San Mateo and in the Santa Carmelina estate; as a second objective, to carry out a study of the operational and organizational technical feasibility of the African palm business plan for the "Santa Carmelina" farm; and finally, analyze the financial viability for the implementation of the project.

The research is of deductive and descriptive type, the information was obtained primary sources through interviews to the palm growers and extractors of the sector, managing to determine the current situation of the palm cultivation, the mechanisms and tools to be used in the process, which are the conditions to deliver fruit to the extractors. The structure of the present business plan is very basic and the superior positions are exercised by the project owners, also counting with workers for the production and externally with an accountant; the lifting of the processes for planting, maintenance and harvesting was achieved.

The economic indicators show positive figures to be able to start with the project resulting in a NPV of $ 50,066.56 dollars and a TIR of 13%, exceeding the expectations of the owners of the hacienda, the cost-benefit ratio of $ 2.03 and the recovery period being given in four years and eight months taking into account that the first years of the palm cycle are expenses and from its third year there is an initial production.

Therefore, it is concluded that the business plan for the cultivation of hybrid African palm should be applied in the "Santa Carmelina" farm located in the parish of San Mateo, based on the profitability that will be obtained with the project, and demand in the market.

Keywords: African palm, business plan, organizational structure, financial.

TEMA

Plan de negocios para el cultivo de palma africana híbrida, para la hacienda "Santa Carmelina" en la parroquia San Mateo, provincia Esmeraldas.

INTRODUCCIÓN

Presentación del tema de investigación

La palma africana es un cultivo tropical perenne, su fruto es el valor agregado que le permite ser proveedor de materia prima la cual puede ser usada para actividades como la agroindustrial, industria de alimentos y oleo química.

La palma africana es originaria del Golfo de Guinea en el África Occidental, a partir del siglo XV se expandió por otras zonas de África, Sudeste Asiático y Latinoamérica; el aceite de palma se viene consumiendo desde hace más de 500 años. En los países Costa Rica y México en la década del año 40 se dieron las primeras plantaciones de palma africana y para los años 50 se implantó en el Ecuador, Perú, Venezuela, Colombia y Brasil. (ANCUPA, 2014)

La producción a nivel mundial de la palma africana se ha incrementado de 15,2 millones de toneladas en el año 1995 a 56 millones de toneladas en el año 2013; en la actualidad más de 30 países productores de palma se preparan para un mejor desarrollo y sistema de sostenibilidad hasta el año 2050, basándose en las estadísticas aportadas por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura (FAO).

En el presente año el Departamento de Agricultura de Estados Unidos (2017) estimó que la producción de aceite de palma "será de 62.82 millones de toneladas, cerca de 0.02 millones de toneladas más de lo estimado el mes pasado". (p. 1)

En el caso de Ecuador, la palma africana fue introducida en el sector la Concordia en el año 1953, debido a que desde esa época las condiciones climatológicas del país han sido las óptimas para el cultivo de palma africana, lo que permitió el desarrollo del cultivo como parte de la actividad agraria, generando ingresos a quienes se dedican a cultivar palma.

En América del Sur, Ecuador ocupa el segundo lugar en producción regional de aceite de palma, el rubro de la palma africana es importante para la economía en el sector agropecuario, su aporte al PIB agrícola es de 4,53% y en el PIB nacional es de 0,89%; el Ecuador tiene una superficie sembrada de palma de 300.000 hectáreas aproximadamente, siendo el segundo cultivo después del arroz. (FEDAPAL, 2017). (Ver anexo N° 1)

La palma africana se convirtió en uno de los más importantes cultivos debido a sus usos múltiples, además de ser usado el aceite de la palma para la elaboración de biocombustible. Su mayor producción se da en la región costa del país.

El mayor número de plantaciones de palma africana en Ecuador, se encuentran en la provincia de Esmeraldas, una zona en la que las condiciones climáticas son aptas para el cultivo de palma; además de ser un punto clave para la expansión en el mercado internacional debido a que el país vecino Colombia es uno de los primeros compradores de aceite de palma. (Roa, 2012)

Hay que destacar que, a inicios del año 1967, el sector de la palma africana tuvo un notable crecimiento, las primeras plantaciones de palma se registran en Santo Domingo de los Colorados; luego debido a cambios climatológicos se comenzó a cultivar en la zona norte de la provincia de Esmeraldas.

Planteamiento del problema

El estudio se enfoca en la posibilidad de ampliar el cultivo de palma africana híbrida en la hacienda “Santa Carmelina”. La hacienda pertenece a la familia Tello Villacís, desde hace más de 50 años se dedica a la producción agrícola, generación de productos de consumo básico y producción ganadera, los cuales se comercian en diferentes mercados a nivel cantonal y parroquial.

Debido a la caída de precios de los productos agrícolas, y con el afán de incrementar la rentabilidad de las tierras, hace tres años, la familia Tello decidió iniciar la plantación de palma africana, la misma que para ese entonces gozaba de bonanza económica; sin embargo en el último año no ha podido cubrir la demanda, ya que no contó con personal especializado para el cultivo de la misma y todos los procesos desarrollados han sido por conocimientos adquiridos de forma tradicional, denotando la falta de una estructura orgánica en la cual se pueda evidenciar los cargos de los obreros contratados para esa labor; producto de lo anterior, no se observa una administración adecuada en cuanto a la

entrega del producto para el comprador, además del registro contable de los ingresos y egresos, así como la actualización sobre el precio del producto en el mercado y los costos totales que genera el cultivo de la palma.

Dadas las circunstancias arriba expuestas, se plantea la elaboración de un plan de negocios para el cultivo de palma africana, para ello se formulan las siguientes interrogantes:

Pregunta general

¿Cómo se puede dotar de criterios técnicos para la nueva inversión en el cultivo de palma africana híbrida?

Preguntas específicas

¿Cuál es el escenario actual del mercado de palma africana híbrida, particularizando en la parroquia San Mateo y en la hacienda?

¿Cuál es la factibilidad técnica operacional, organizacional y de producción del plan de negocios?

¿Cómo se puede determinar la viabilidad financiera del plan de negocios?

Justificación

El tema propuesto en el presente proyecto, se justifica en la necesidad de establecer los parámetros, que permitan la implementación del plan de negocio para el cultivo de palma africana híbrida. Existen múltiples factores que deben considerarse en el entorno de este proyecto, se busca establecer los límites financieros que sustenten y procuren hacer del mismo algo sustentable.

La palma africana es una planta tropical propia de climas cálidos, por lo que se adapta completamente a las temperaturas de la provincia de Esmeraldas; desde la antigüedad, la palma ha sido tratada para la obtención de aceite, el cual representa un 25% de la producción de aceites vegetales en el mundo y en la actualidad también se utiliza para la elaboración del biocombustible.

Es necesario indicar que estos cultivos generan ingresos para los pequeños y medianos empresarios que favorecen a la agricultura de la provincia. El grado de rusticidad de este cultivo permite su adaptación a una amplia gama de condiciones agroecológicas con diversidad de suelos.

En la hacienda “Santa Carmelina” cuentan con amplias hectáreas de tierra fértil, sin ser utilizadas, las mismas que son aptas para la siembra de distintos cultivos, entre ellos el de la palma africana y teniendo en cuenta el rendimiento de la cosecha y los beneficios de la comercialización, podría resultar beneficioso para la hacienda antes mencionada dedicarse al cultivo de palma africana híbrida.

La puesta en marcha de este proyecto en la hacienda “Santa Carmelina”, además de generar una rentabilidad para los dueños de la misma, permitirá crear plazas de trabajo que van a contribuir con el desarrollo económico y social en el sector.

La justificación de este tema se refleja en la necesidad de determinar las medidas para la viabilidad y ejecución de la siembra de palma africana. Los parámetros y los resultados que se obtengan en este trabajo servirán para aportar en el beneficio de los demás palmicultores del sector que se vean involucrados en este tipo de procesos.

Objetivos

General

Elaborar un plan de negocios del cultivo de palma africana híbrida, para la hacienda "Santa Carmelina" en la parroquia San Mateo, provincia Esmeraldas.

Específicos

Estudiar el mercado de la palma africana híbrida particularizando en la parroquia San Mateo y en la hacienda "Santa Carmelina".

Realizar un estudio de la factibilidad técnica operacional y organizacional del plan de negocios de palma africana para la hacienda "Santa Carmelina".

Analizar la viabilidad financiera para la implantación del proyecto.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1. Bases teóricas científicas

Palma africana

La palma africana es una planta monocotiledónea perteneciente a la familia de las Palmaceae; es el cultivo oleaginoso con mayor cantidad de aceite que llega a producir por unidad de superficie, es originaria de países africanos. (Moreno, 2011)

La Información Técnica Agrícola (INFOAGRO, 2015) respecto a la palma africana o palmera de guinea es una planta tropical, su desarrollo se da en climas cálidos que se originan en la región occidental y central del continente africano, como lugar específico en el Golfo de Guinea, de ahí proviene su nombre científico Elaeisguineensisa donde ya se obtenía desde hace cinco milenios. En el siglo XV se extendió a otras regiones de África.

En la actualidad el cultivo de palma es uno de los principales en nuestro país debido a sus múltiples beneficios. Tarda entre dos y tres años para producir sus frutos y lo puede hacer en un tiempo de 25 años. Para la siembra de la palma africana se necesita contar con un vivero en óptimas condiciones técnicas adecuadas como la ubicación, el tipo de suelo; clima.

Existen dos tipos de aceite que produce la palma africana: el aceite de palma que es blando que se lo utiliza como manteca o grasas para la cocina como productos de alimentación; y el otro es el aceite de almendra, del que se pueden producir productos como jabones.

De la palma africana se puede encontrar una gran variedad las cuales son: Amazon, Deli X Gana, Deli X Nigeria, Evolution, Tanzania X Ekona, Compacta X Ghana, Compacta X Nigeria. (ASD, 2017)

Plan de negocios y procesos

Un plan de negocios se define como un instrumento clave y fundamental para el éxito de un negocio, el cual consiste en una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa. (Fleitman, 2000)

Según Alcaraz (2001), expone que un plan de negocios es un instrumento que permite elaborar una planificación que ayude a tener una guía para el adecuado logro de metas y objetivos; el plan de negocios es un documento donde se logra plasmar todas las ideas de una forma estructurada, que luego será una guía pertinente para el emprendedor.

Para elaborar un plan de negocios, es necesario tener una previa estructura del mismo. La estructura contiene, un resumen ejecutivo, que describa de qué el negocio; deberá contener información acerca del negocio como qué productos se desea ofertar, identificar quienes son los competidores, un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas FODA; especificar las estrategias para la venta del producto; crear una estructura organizacional; por último, un plan financiero para exponer los ingresos y gastos. La Figura 1, muestra la posible estructura de un plan de negocios.

El plan de negocios se utiliza principalmente para dos aspectos: proveer una declaración y ayudar en el desarrollo de relaciones con personas externas a la organización que pueden ayudarla a alcanzar sus metas. (Longenecker, 2008)

Figura 1: Estructura de un plan de negocios



Fuente: Weinberger 2009 (p.p. 43,44)

Estructura de un plan de negocio

De acuerdo con la estructura identificada anteriormente se especificará cada uno de los componentes que permiten el desarrollo de un plan de negocios:

Oportunidad

El objetivo de este apartado es describir, la pertinencia acerca del producto a producir con el fin de implementar un plan de negocios como el de la siembra de palma africana en el sector de San Mateo ubicado en el cantón Esmeraldas; para obtener rubros económicos que permitan cubrir los costos derivados en la inversión y un margen de utilidad.

Por tanto, se debe realizar una descripción del producto para tener conocimiento que se va a desarrollar y ofrecer en un mercado determinado, en este caso podemos señalar que la palma africana pertenece a una planta monocotiledónea, siendo un cultivo oleaginoso. Es de vital importancia destacar que pertenece y se da en un clima tropical. (Longenecker, 2008)

Análisis del entorno interno y externo

El análisis del entorno se fundamenta en realizar un estudio o radiografía de la empresa, y en este caso la realidad palpable de la hacienda Santa Carmelina donde se dará la siembra de palma africana, para obtener esta información es necesario elaborar un FODA donde se pueda evidenciar cuales son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas como aspectos internos y externos que se puede relacionar directamente con la empresa. (Longenecker, 2008)

Según Valda (2016) el análisis FODA es una medida de diagnóstico que es utilizado por empresas o para proyectos con la finalidad de realizar una evaluación de los factores internos como externos, puntos fuertes y débiles de una organización; además de conformar un cuadro de la situación actual. Esta matriz también conocida como “DAFO” se da con el fin de obtener resultados que permitan superar posibles situaciones en el futuro.

Para Espinoza (2015) la matriz FODA es una herramienta estratégica par aun análisis de la situación de una organización. Su principal intención es brindar un claro análisis para tomar decisiones estratégicas y mejorar en un futuro.

En el análisis externo se identifican los factores externos claves como los relacionados con: predilecciones de los clientes, competencia, invención en el mercado, avances tecnológicos.

El análisis interno se identifica los factores relacionados con la distribución de la organización, marketing y publicidad, producción, formas de financiación.

Al poder contar con el análisis FODA, se puede lograr estructurar los objetivos de una empresa de tal manera que se pueda cumplir con los fines que se necesitan para poder estar en el mercado para lo cual se elabora un plan estratégico.

Plan estratégico

Según el autor De Vicuña (2003) "un concepto de plan estratégico se refiere hacia un plan maestro en el cual se plasman las decisiones estratégicas que se pueden tomar en un periodo de proyección de tres años". (p. 24)

Lumpkin (2003) definen al plan estratégico como el conjunto de acciones que una organización lleva a cabo para crear ventajas comparativas sostenibles en un periodo de tiempo determinado.

El plan estratégico se conforma por las siguientes variables:

Misión: es el motivo por el cual se crea una empresa o se desarrolla un plan de negocios.

Visión: es la imagen a futuro de cómo quiere estar la empresa o el progreso de un proyecto.

Objetivos: son todas las metas o los propósitos que se desea alcanzar.

Estrategias: son las directrices por seguir para poder concretar los objetivos planteados. (Moore, 2008)

Estas variables permiten al proyecto poder basarse en cumplir la misión por la cual se desarrollará el plan de negocios del cultivo de palma africana, teniendo en cuenta que el desarrollo viable de la misma permitirá llegar a la visión de ampliarse en los mercados; teniendo como fundamento para lograrlo mediante los objetivos y estrategias trazados.

Cuando una empresa logra establecer su misión, visión, objetivos y estrategias tiene que pasar al estudio de mercado en el cual se puede determinar precios del mercado o las plazas a las cuales van dirigido el producto.

Estudio de mercado

Según Baca (2010) estudio de mercado "es la determinación y cuantificación de la demanda y de la oferta, el análisis de los precios y el estudio de la comercialización" (p. 7)

El objetivo principal de un estudio de mercado es verificar la posibilidad de penetración del producto en un mercado determinado; el investigador podrá palpar el riesgo o la posibilidad de éxito que habrá con el producto.

El estudio de mercado es útil para prever una política adecuada de precios, ver la mejor manera de comercializar un producto.

Para algunos autores como Meza (2005) el estudio de mercado es una investigación de la demanda y oferta además de los precios que posee el producto o servicio; se deben analizar cuáles son los proveedores en el mercado, competidores y distribuidores.

La importancia de un estudio de mercado se basa en las recolecciones de datos importantes ya mencionados que permitan una visión más clara del mercado para tomar la decisión de invertir en un proyecto.

Los siguientes son los aspectos principales que se deben considerar para un estudio de mercado:

- Caracterización del producto.
- Determinación del segmento de mercado.
- Realización de diagnósticos relativos a la oferta y demanda del producto.
- Proyección de la oferta y demanda.
- cuantificación de la demanda insatisfecha
- Determinación de los canales de comercialización que se utilizara para hacer llegar el bien al consumidor final.
- Definición de las políticas de ventas que regirán la comercialización del bien.

Al momento de tener especificado cual es el mercado y precios se necesita contar de un plan de operaciones el cual servirá para conocer los procedimientos a seguir para obtener el producto deseado.

Sistema empresarial o plan de operaciones

Es el resumen de los aspectos técnicos y organizativos que conllevan a la elaboración de los productos, se conforma por 4 partes las cuales son:

Productos o servicios: son las características técnicas, diseño del producto y la organización y gestión de los productos.

Procesos: es una cadena de actuaciones que tiene un valor agregado.

Aprovisionamiento y gestión de existencias: se refleja las políticas de la compra y almacenamientos de los insumos o bienes teniendo en cuenta las materias primas utilizadas, calidad, proveedores, almacenamiento. (Moore, 2008)

El plan de operaciones mediante sus 4 aspectos se basa de la siguiente manera para el cultivo de palma africana:

Producto: se deben basar en las características técnicas para la recolección de la planta.
Procesos: hay una pequeña cadena de procesos para la siembra y cosecha de la palma.
Aprovisionamiento y gestión de existencias: permite saber con cuantas palmas se cuenta a disponibilidad de los proveedores y tener en cuenta cada cuanto tiempo se necesitará abastecer al cliente.
Todas las empresas requieren de personal de acuerdo a la actividad que se va a realizar, para lo cual también se debe saber todos los departamentos que existirán y el número de personas a contratar lo cual es la función pertinente que realiza el departamento de R.R.H.H.

Equipo directivo y R.R.H.H

Los pasos para el desarrollo del Plan de Recursos Humanos son los siguientes:
Primero.- El número de personas será necesario para llevar a cabo este trabajo. El número de personas dependerá por las necesidades detectadas en el Plan de Marketing.
Segundo.- Organigrama de la empresa. Es la representación gráfica de la estructura de la empresa.

Tercero.- La descripción de puestos debe ser lo más completa posible, resaltando las funciones básicas de cada trabajador y especificando todas las tareas que cada función representa.

Cuarto.- Descripción de los perfiles de los puestos. El perfil de un puesto está condicionado por las funciones y tareas que deberá desarrollar la persona en la empresa.

Quinto.- Reclutamiento y selección. Este apartado sólo se realizará cuando exista la necesidad de contratar personal.

Sexto.- Cálculo de los costes salariales: En relación al salario de las personas, es necesario conocer la legislación laboral ecuatoriana, que dependerá de su actividad, ya que en él se establecen los mínimos y techos salariales que rigen cada año en el país. (Petty, 2008).

Para el proyecto aplicado en la hacienda Santa Carmelina se necesitará contratar mano de obra especializada tanto en siembra de palma, tratamiento y cosecha de la misma; el personal requerido tiene que tener claro las actividades y funciones a realizar.

El departamento de R.R.H.H. al momento de haber seleccionado su personal a su vez realiza un presupuesto salarial, para poder pasar esto al departamento financiero de esta forma poder contar con el presupuesto fijo para el pago de nóminas de trabajadores y la empresa necesita realizar un estudio financiero para conocer su viabilidad.

Recursos financieros

Son todos aquellos recursos económicos y monetarios que se necesitan para el desarrollo de las actividades, hay dos clasificaciones, los recursos propios que son las aportaciones de los accionistas o inversionistas y las utilidades, los recursos ajenos se conforman por la emisión de valores como los bonos, por prestamos dados por los proveedores o acreedores y los préstamos o créditos bancarios. (Palich, 2008)

Estudio Financiero

Es un elemento esencial para la evaluación de un proyecto que requiere de inversión. Permite examinar un nuevo emprendimiento, una organización, como puede ser la creación de un nuevo negocio. (Anzil, 2014)

Según Meza (2010) un estudio financiero “recoge y cuantifica toda la información proveniente de los estudios de mercado, técnico y organizacional”. (p. 29)

Las etapas mencionadas son secuenciales luego de estar aptas estas partes se proceden a cuantificar el monto de las inversiones necesarias para que el proyecto entre en operación.

Un estudio financiero consiste en sistematizar información acerca de inversiones, ingresos y costos que pueden deducirse para estructurar cuadros analíticos con el fin de evaluar la rentabilidad del proyecto.

Este tipo de estudio, permitirá conocer la rentabilidad de dicho plan de negocios; permitiendo invertir en el mismo producto a sabiendas que se obtendrá beneficios económicos; además es la culminación del diagnóstico en el cual se plasmarían las diversas herramientas financieras que se usaran en este trabajo, con la finalidad de conocer la viabilidad monetaria que se aplicará en el proyecto a desarrollar.

En relación a los costos se calcularán con los precios que fluctúan hoy por hoy en el mercado nacional, lo cual permitirá tener una idea real y veraz en el tratamiento de este recurso. (Palich, 2008)

2. Antecedentes

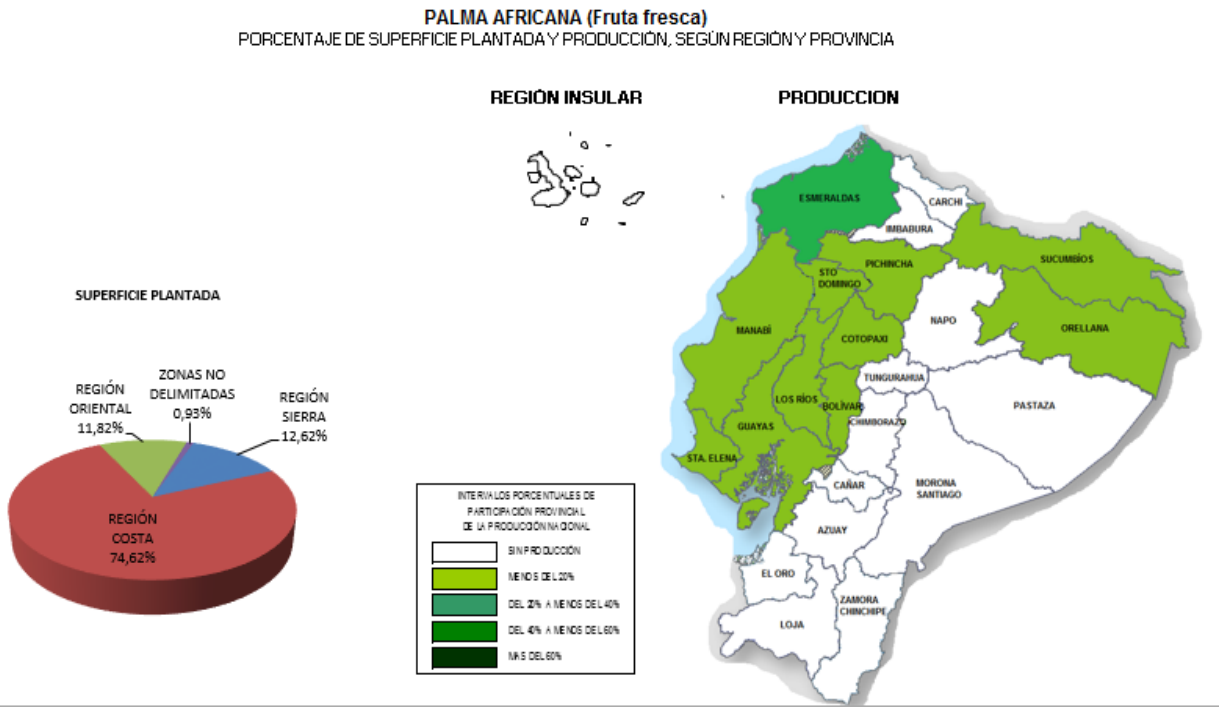
El presente trabajo tiene como iniciativa la elaboración de un plan de negocios como una herramienta de gestión, a fin de obtener los mejores recursos en el aspecto económicos y obtención de materia prima que permita un desenvolvimiento óptimo de los beneficios que presta el aceite de palma.

El Ecuador por su ubicación y las bondades de la tierra, es idóneo para la producción de una gran variedad de cultivos, como cacao, caña de azúcar, café, cítricos, palma africana, etc., además se encuentra en segundo lugar en Latinoamérica en la producción de aceite crudo de palma y séptimo lugar de productor a nivel mundial de aceite crudo de palma africana.

Para la Asociación Nacional de Cultivadores en Palma Aceitera (ANCUPA, 2014) el cultivo y comercialización de palma africana tiene una historia de más de 3000 años de antigüedad. La palma africana es originaria de África ecuatorial occidental, sus semillas fueron traídas a América por barcos comerciantes que llegaron de Europa en el siglo XIX.

En la figura 2 se podrá evidenciar que la región Costa tiene mayor producción de palma africana y sobresaliendo de este sector la provincia de Esmeraldas.

Figura 2: Porcentaje de superficie plantada y producción de palma



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continuación ESPAC 2016.

En el año 1994, Ecuador realizó sus primeras exportaciones de aceite de palma, con un volumen que ascendía a 6400 toneladas anuales, dándose un hito a la contribución de la cadena productiva del aceite de palma en la economía del país, además de que se obtuvieran nuevos ingresos por nuevas líneas de exportación que para la época resultó muy satisfactorio.

Las empresas extractoras de palma realizan un proceso productivo expulsan varios residuos utilizados en procesos productivos siguientes siendo uno de los más solicitados el compost, el mismo que al ser tratado se lo utiliza como abono.

En la actualidad el cultivo de palma está extendido por todas las regiones tropicales del mundo, debido a las prestaciones que presenta por hectárea cultivada.

Pero para alcanzar buenos niveles de ingresos con la producción y comercialización de este tipo de cultivos, es importante determinar adecuadamente los costos, debido a que de esta manera se podrá conocer el precio ideal y demás mecanismos que se requieren para la implementación de la siembra de palma africana.

3. Estudios previos

Para la realización de esta investigación ha sido importante revisar estudios realizados previamente así se obtuvo que:

Intriago (2011) estudia la posibilidad de un plan de negocios dedicada al cultivo de palma en el cantón San Lorenzo en Esmeraldas, llegando a la conclusión de que el cultivo de palma es creciente, los consumidores son las extractoras de aceite crudo; la estructura organizacional es simple, cuentan con mano de obra calificada, el canal de distribución es directo; debido a que el VAN y la TIR son mayor que cero es un proyecto viable, la metodología utilizada en esta investigación fue la descriptiva cualitativa, realizaron una entrevista con seis expertos.

El estudio de mercado determina una demanda insatisfecha de extractora de palma en el sector ya indicado; la localización es óptima teniendo en cuenta las condiciones climáticas y zonas de abastecimientos de materias primas permitiendo obtener altos niveles de productividad.

La investigación de Vallejo (2012) diseña la implementación de un sistema de costos de una finca dedicada al cultivo y producción de palma africana ubicada en el sector Villegas de Santo Domingo, llegando a la conclusión que genera plazas de trabajo directa e indirectamente, promoviendo también fuertes inversiones que han ayudado en el progreso de ciertos sectores, la palma africana es el único fruto que pueda dar dos tipos de aceites; el sistema financiero permitirá controlar los costos, cubrir todas las obligaciones, la metodología utilizada en esta investigación fue la deductivo y cualitativo; la técnica empleada para recolectar información fue por medio de entrevistas a los productores y extractoras del sector.

Correa (2015) analiza la factibilidad económica y financiera de una plantación de palma africana en el sector de Vinces, cuentan con 100 hectáreas para cultivar palma, siempre se va a generar plazas de trabajo sea con mano de obra calificada o no, un alrededor 40 trabajadores, en la propuesta económica tienen como resultado una TIR de 22% lo cual influye en obtener unos ingresos positivos, el incremento de producción es factible; el proyecto es viable económico y socialmente; la metodología utilizada en esta investigación fue la deductiva y cuantitativa, las técnicas para obtener información fue por medio de encuestas en el sector que se da el proyecto y las entrevistas a expertos del tema.

Cerón (2011), realizó un estudio en Quito, el objetivo era determinar el manejo responsable y la factibilidad del uso de subproductos solidos derivados de las extracciones del aceite de palma africana, en lo cual considera que los mercados mundiales y nacionales de palma han crecido en los últimos años y tiene un pronóstico de crecimiento en el futuro; la metodología utilizada en esta investigación fue deductiva y cualitativa, la técnica de entrevista y observación fue por la cual recabaron información necesaria para el proyecto.

El estudio realizado por Castro (2014) analiza la factibilidad para el cultivo de palma africana en la hacienda Tormenta, en el Cantón Palenque; llegando a la conclusión por medio del estudio técnico efectuado aspirar llegar a tener una participación en el mercado en el tiempo de cosecha del 11%. La evaluación financiera del proyecto es viable con una cosecha de 60 hectáreas de palma africana; teniendo una TIR del 24% y una relación costos beneficio superior a $1,31 se ratifica la rentabilidad de este proyecto; la metodología utilizada en esta investigación fue la descriptiva, para la recolección de datos utilizaron la técnica de entrevista y observación directa.

Para Sánchez (2012) quien realizó una investigación acerca de análisis de rentabilidad de un cultivo de palma aceitera hibrida en la provincia de Orellana, llego a la conclusión de que el proyecto era viable por medio de la práctica de criterios financieros para la evaluación de proyectos los mismo que dieron resultados positivos en cuanto cifras económicas y los indicadores tales como el VAN y el TIR, en la provincia de Orellana si hay excelentes condiciones climáticas, se generan empleos ayudando en la parte socioeconómica, manejar adecuadamente el cultivo de palma con algunas medidas de

prevención siendo de esta manera los impactos mínimos de sus enfermedades y la actividad será sustentable; la metodología utilizada en esta investigación fue la descriptiva y deductiva, la técnica para la recolección de datos fue la entrevista a palmicultores del sector.

Estos estudios se relacionan con la investigación del presente plan de negocios, debido a que proporcionan datos de la realidad del cultivo de palma africana en distintos sitios del país y la provincia de Esmeraldas, sin embargo es de precisar que ninguno de ellos ha sido realizado dentro del sector San Mateo, además de percibir una guía práctica de conocimientos específicos y la viabilidad del proyecto de este cultivo que es una de las características más importantes para desarrollarlo que es obtener beneficios económicos.

4. Base Legal

El presente estudio tiene como punto de partida la constitución de la República del Ecuador, la misma que habla en su artículo 13 sobre la soberanía alimentaria, dicho contenido está concebido en favor de personas y colectividades que tienen derecho a tener alimentos sanos, suficientes y nutritivos, para que de esta manera se cumplan los presupuestos que señala el estado a través de su carta magna.

La normativa constitucional es muy importante, ya que garantiza desde la base las condiciones para un adecuado manejo de tierra que brindará a los agricultores y a las comunidades rurales total apoyo para la conservación y restauración de los suelos, así como para el desarrollo de prácticas agrícolas que los protejan y promuevan el buen vivir.

Dentro de este ámbito es importante dar una mirada a la Ley de Desarrollo Agrario, debido a su injerencia en el agro se dan las diferentes políticas agrarias, las mismas que están dirigidas a proteger al agricultor campesino, de tal manera que de acuerdo a su pertinencia se han elegido dos ítems que van de la mano con el presente trabajo.

Art. 3.- Política Agraria. - El fomento, desarrollo y protección del sector agrario se efectuará mediante el establecimiento de las siguientes políticas:

a) De capacitación integral al indígena, al montubio, al afroecuatoriano y al campesino en general, para que mejore sus conocimientos relativos a la aplicación de los mecanismos de preparación del suelo, de cultivo, cosecha, comercialización, procesamiento y en general, de aprovechamiento de recursos agrícolas;

b) De preparación al agricultor y al empresario agrícola, para el aprendizaje de las técnicas modernas y adecuadas relativas a la eficiente y racional administración de las unidades de producción a su cargo;

g) De minimizar los riesgos propios en los resultados de la actividad agraria, estableciendo como garantía para la equitativa estabilidad de ella, una política tendiente a procurar las condiciones necesarias para la vigencia de la libre competencia, a fin de que exista seguridad, recuperación de la inversión y una adecuada rentabilidad;

j) De protección al agricultor de ciclo cortó que siembra productos de consumo interno, a fin de que exista confianza y seguridad en la recuperación del capital, recompensando el esfuerzo del trabajo del hombre de campo mediante una racional rentabilidad;

El presente trabaja tendrá como impulso el obtener fuentes de financiamiento que permita poder plasmar su contenido y cumplir con el objetivo propuesto al inicio de este proyecto, es por ello que se ampara en el artículo 9, que textualmente dice lo siguiente: (Ley de Desarrollo Agrario, 2014)

Art. 9.- Crédito Agrícola. - Las entidades del sistema financiero establecidas en el país podrán participar en el plan nacional de concesión de crédito de corto, mediano y largo plazo, para el financiamiento de la producción agrícola de los cultivos de ciclo corto para el consumo nacional, y que forman parte de la canasta familiar básica.

Además, se financiará la producción de leche, carne y sus derivados. El Banco Nacional de Fomento estará obligado a conceder créditos de manera prioritaria a pequeños y medianos productores, con períodos de gracia y plazos acordes a las características de los suelos y la naturaleza de los cultivos. Podrá canalizar el crédito a través de cooperativas de ahorro y crédito constituidas en el sector rural u otros intermediarios financieros locales debidamente organizados. Para este efecto, el Gobierno deberá proceder a su capitalización. (Ley de Desarrollo Agrario, 2014)

Es importante dentro del avance de este trabajo tener en cuenta la normativa ambiental, a fin de cumplir con los requerimientos y disposiciones que regulan esta actividad como la siembra de la palma africana. El derecho ambiental hoy por hoy es primordial dentro de un estado, para ello se han estipulado acuerdos ministeriales tales como el 061-2013, el mismo que determina los diversos mecanismos y permisos habilitantes que se deben obtener antes de iniciar esta actividad.

Es interesante ver que a la par de los antes indicado, existe el Decreto Ejecutivo No. 732, expedido el 11 de abril de 2011, el mismo que se refiere al impuesto sobre las Tierras Rurales. De tal manera que grava a las propiedades de una superficie mayor a 25 hectáreas en los sectores rurales con un pago anual establecido por los Gobiernos Autónomos Descentralizados cantonales respectivos; para lo cual cada municipio realizará una delimitación y catastro dentro del ámbito de sus competencias.

Y por ende el estudio de este trabajo tiene a la hacienda *"Santa Carmelina"* con una superficie de 200 hectáreas en el sector de San Mateo, lo cual se estaría ciñendo a lo antes indicado con respecto al pago anual de este tributo.

El Plan Nacional de Desarrollo, no es una norma legal, pero si es un plano a futuro de los enfoques que tomará el Estado en su política económica, lo que lo convierte en un pilar muy importante para el tema de estudio. El Plan Nacional del Buen Vivar está conformado por objetivos, los mismos que desde el punto de vista de su pertinencia en este trabajo lleva al objetivo número 9 descrito como *"garantizar el trabajo digno en todas sus formas".*

Es decir que, con el advenimiento de la actual constitución, se busca dar una finalidad más amplia con respecto a las actividades agrícolas, no solo como el medio de producir un lucro, sino como la herramienta para lograr los objetivos del bien público o beneficio común.

Dada las delimitaciones del proyecto es necesario dar una mirada la Ley Orgánica De Régimen Tributario Interno, la misma que habla en su artículo 1 sobre el objeto del impuesto, dicho contenido está concebido en establecer el impuesto a la renta general que obtengan las personas naturales.

Por medio del Código Orgánico de Organización Territorial (COOTAD) en su artículo 16 sobre la valoración de los predios rurales, los predios rurales de la hacienda "Santa

Carmelina” ya han sido valorados por lo cual tienen que pagar cierta cantidad, la misma valoración les permitió saber exactamente los rubros a pagar anualmente por su propiedad ubicada en la parroquia San Mateo kilómetro 16.

Bajo la normativa del Servicio de Rentas Interna (SRI) para el pago del impuesto de tierras rurales el mismo que se da a partir de las 25 hectáreas, el valor del impuesto es de $11,29 dólares en la actualidad por cada hectárea o fracción de hectárea que sobrepasen las 25 hectáreas. (SRI, 2017)

CAPÍTULO II: MATERIALES Y MÉTODOS

2.1 Descripción del lugar

La elaboración del plan de negocios para el cultivo de palma africana se realizó para la hacienda "Santa Carmelina", la misma que se encuentra ubicada en la provincia de Esmeraldas, parroquia San Mateo a la altura del kilómetro 16 saliendo para la vía Esmeraldas –Quinindé.

2.2 Tipos y métodos de investigación

La investigación aplica el método deductivo, ya que partiendo del tema general de la elaboración de un plan de negocios se necesita concretar cierta información acerca de todas las estructuras que se desarrollan para poderlo conformar. Es el proceso por el cual a partir de la formulación de unos enunciados generales se trata de deducir información para explicar fenómenos concretos. Requiere para su aplicación disponer de leyes generales y trabaja mediante axiomas, postulados y teoremas. Es propio de todas las ciencias, pero sobre todo de las formalizadas. (Sánchez, 1999)

El tipo de investigación empleada es descriptiva ya que se detalló de forma amplia todos los datos e información que se necesita saber acerca del cultivo de la palma africana.

"Permite decir cómo se manifiesta el objeto, problema motivo de estudio; son investigaciones que buscan especificar y/o particularizar las propiedades importantes de personas, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis". (Yépez, 2011, p. 21)

También es de tipo exploratorio ya que se pudo examinar las plantaciones de palma africana híbrida y de esta manera despejar las dudas acerca de este tema; además de poder corroborar que el plan de negocios de resultados económicos rentables para los dueños.

"Los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas."(Hernández, 2007, p. 59)

2.3 Técnicas

En la presente investigación se utilizaron dos tipos de técnicas directas las cuales son: entrevista y técnica de observación.

Se realizaron dos distintas entrevistas, una enfocada hacia los palmicultores y otra dirigida hacia las extractoras de palma de la provincia Esmeraldas, siendo importante porque se pudo constatar mediante la observación en territorio la información recabada acerca de los pros y los contras de las plantaciones de palma africana como sus distintas especies, terreno, clima, como cultivar, cuidados y conocimientos de las enfermedades y plagas a las que están expuestas.

Para los datos de los palmicultores se elaboró un cuestionario para realizar las entrevistas, de donde se pudo obtener información acerca de los cultivos de palma, requisitos para vender la fruta, oferta y demanda, canales de distribución, recursos financieros, recurso humano, ingresos y egresos.

Para obtener información de las extractoras de palma se elaboró un cuestionario para realizar las entrevistas; donde se pudo obtener información como de cuanto necesitan de materia prima, oferta y demanda, canales de distribución, recursos financieros, recurso humano, ingresos y egresos, exportaciones, créditos a palmicultores, procesamiento del fruto.

2.3.1 Entrevista. -

Es una interacción dinámica de comunicación entre dos personas, el entrevistador y el entrevistado, bajo el control del primero. En su aplicación no existe un cuestionario o guion físico totalmente definido, y la relación entre entrevistador y entrevistado se desarrolla simulando una conversación no estructurada donde ambos intercambian información (Sánchez, 1999)

Mediante las entrevistas que se realizaron a partir del 9 al 20 de mayo del presente año se pudo obtener información de primera mano de cuatro palmicultores y dos extractoras de palma africana, puesto que son los principales actores en este sector.

Los palmicultores entrevistados fueron Yamil López, Iván Santos, Vladimir Guadamud y Pablo Moreno, los mismos que pudieron responder las preguntas pre elaboradas por medio de las cuales se obtuvo información de aspectos como: ubicación de las plantaciones, métodos de cosecha, financiación, requerimientos para poder vender la fruta, costos de producción y mano de obra, distribución de la fruta.

Las extractoras visitadas fueron OleoJoya ubicada en la Concordia y San Daniel en el sector de Viche los cuales me dieron conocimiento acerca de los siguientes aspectos: como trabajan con los palmicultores, sistema de distribución, costos de producción, si cuentan con plantaciones propias, cuánto pagan por tonelada de fruta, sus requerimientos para la fruta.

La entrevista contó con dos cuestionarios uno dirigido para los palmicultores del sector con un total de 17 preguntas y el siguiente cuestionario era dirigido para las extractoras con 10 preguntas. (Ver anexos N° 2 – 3)

Los cuestionarios para las entrevistas de la investigación fueron validados por los docentes investigadores de la PUCESE la PhD. Yulien Herrera y Mgt. Alexandra Bautista.

2.3.2 Técnica de observación. -

Es una técnica que permite obtener información mediante el registro de las características o conductas de un colectivo de sujetos o elementos, sin establecer un proceso de comunicación y por tanto la necesidad de colaboración por parte del colectivo analizado. Permite obtener información cuantitativa o cualitativa en función de su planteamiento metodológico, ya que, aun siendo una técnica cualitativa, en ocasiones se utiliza para registrar y analizar datos exclusivamente de forma cuantitativa. (Sánchez, 1999)

La observación directa, sirve para el registro de información complementaria, obtenida de las visitas realizadas a las personas entrevistadas que tienen relación con el cultivo de la palma africana, las visitas se realizaron del 9 al 20 de mayo del presente año en los sectores de Chumunde, San Mateo, Chinca en donde se pudo observar las plantaciones, la cantidad de palmas que se pueden sembrar por hectárea, las distintas especies de palma, tipo de suelo, forma de cosecha. (Ver anexo N° 4)

2.4 Población y muestra

En el plan de trabajo para la ejecución de la investigación, se establecieron cuatro visitas a los productores ubicados en el sector de San Mateo y otros sectores de la provincia Esmeraldas; así mismo, se consideró necesario visitar a dos extractoras de aceite de palma africana ubicadas en la ciudad, dicha visita tuvo como objetivo conocer de primera mano el estado actual de la plantación y sus derivados con los correspondientes rubros que se generan en cada una de sus fases. No existe un registro pertinente de la totalidad de productores de palma en la zona, para poder realizar la investigación se tomó la decisión de trabajar con la muestra obtenida por observación directa en la cual se pudo evidenciar el número de cuatro productores en la zona de estudio, y por decisión de la investigadora son los productores más relevantes de la zona que tienen una superficie cultivada de palma, similar a la que se proyectara en el estudio de factibilidad de este proyecto.

2.5 Recolección de datos

La información recabada se recolectó mediante la técnica de entrevista, la cual se aplicó a una muestra de cuatro productores y dos extractoras de palma africana en la ciudad de Esmeraldas. Estos datos ayudarán a resolver de una manera científica el problema planteado al inicio de la presente investigación.

2.6 Técnicas de procesamiento y análisis

Para la elaboración del flujo de caja, estado de resultados del proyecto, depreciaciones, registro de costos directos e indirectos, pago de salarios y los análisis de sensibilidad se utilizó la herramienta de Microsoft Excel.

CAPÍTULO III: RESULTADOS

3.1 Entrevista palmicultores

Dada que la investigación es descriptiva, se ha logrado transcribir la información recabada en las entrevistas agrupadas por temas afines consultados.

La entrevista con el *palmicultor Jamil López* (Entrevista realizada 11 de mayo) manifestó que solo se dedica al cultivo de palma africana en el ámbito agrícola, su hacienda se encuentra ubicada en la parroquia San Mateo en el kilómetro 22 de la provincia Esmeraldas, tiene sembrado 26 hectáreas de palma Compacta x Ghana siendo un total de 4160 plantaciones con proyección a 14 hectáreas más con semillas de palma africana hibrida.

Debido a la experiencia de las plantaciones aportó los conocimientos de las enfermedades que afectan a las plantaciones de palma son la pudrición del cogollo denominado "PC", el anillo rojo causada por el gusano picudo o gualpa y caída de flecha; no se ha visto afectado aun por ninguna de las anteriores enfermedades mencionadas.

El señor López supo ostentar que para iniciar con esta actividad realizo una inversión de $24.000 dólares, no hizo ningún crédito con ninguna institución financiera para iniciar con este proyecto en el cual lleva seis años dedicado y al quinto año pudo recuperar la inversión inicial.

Los demandantes son las extractoras, actualmente se encuentra trabajando con la extractora de palma "San Daniel" ubicada en el sector de Viche, el medio de transporte es una volqueta en la cual moviliza la fruta hasta el lugar donde va a ser procesada y el costo es de $12 dólares por tonelada; los requisitos que les exigen para vender la fruta es de que se encuentre en un estado de madurez que permita la extracción total del aceite que eso sucede cuando se ha caído dos frutos del gajo y se encuentren limpios de impurezas como: tierra y cortado bien el tallo.

De acuerdo a su producción el señor López cosecha cada 15 días que obtiene sus frutos y vende 1,5 toneladas por hectárea año, en la actualidad le pagan $105 dólares la tonelada y los precios varían a nivel internacional de acuerdo si en Malasia o Indonesia no se encuentran en sobreproducción los precios suben así mismo nos manifestó que en su

perspectiva el precio adecuado para obtener ganancias aborda los $130 dólares por tonelada.

Para mantener los cultivos cuenta con dos trabajadores, los cuales tienen un salario básico y en época de cosecha se requiere de seis trabajadores más que les pagan de $12 a $15 dólares por día, mensualmente para cubrir los costos es un monto de $1000 dólares mensuales y los costos de fertilizantes incurren cada seis meses con un valor $35 dólares el quintal.

La visita al *palmicultor Iván Santos* (Entrevista realizada 12 de mayo) manifestó que solo se dedica a varias actividades agroindustriales entre una de ellas el cultivo de palma africana, su hacienda se encuentra ubicada en Tahigüe sector Chaflu de la provincia Esmeraldas, tiene sembrado 50 hectáreas de palma Guineensis siendo un total de 7150 plantaciones que resulta de 143 plantaciones por hectárea y manifestando que el punto de equilibrio para la producción de esta fruta es la cantidad de hectáreas que sembraron.

La enfermedad de la pudrición del cogollo denominado "PC" les afecto a todas sus plantaciones lo cual represento la pérdida total de la cosecha, debido que el "PC" pudre totalmente la planta desde las raíces impidiendo su crecimiento o producción.

El señor Santos manifestó que para iniciar con esta actividad realizo una inversión de $15.000 dólares, no hizo ningún crédito con ninguna institución financiera para iniciar con este proyecto debido a que los costos los cubrieron con los ingresos obtenidos de sus demás actividades agrícolas.

Su demandante principal fue la extractora de palma "Palmera Los Andes" ubicada en Quinindé, el medio de transporte era una volqueta de su propia propiedad en la cual moviliza la fruta hasta la extractora; el requisito que les exigen para vender la fruta es que se encuentre en un estado de madurez que permita la extracción total del aceite que eso sucede cuando se ha caído dos frutos del gajo y se encuentre limpia la fruta, contar con facturas.

De acuerdo con su producción cosecha cada 15 días y vendían 1,90 toneladas por hectárea año, hasta el año 2016 que llegaron a tener plantaciones de palma el precio que les pagan era de $130 dólares la tonelada y los precios siempre varían que a sus inicios obtuvieron $180 dólares por tonelada.

Para mantener sus cultivos contaba con seis trabajadores, a los cuales les pagaba $15 dólares por tonelada, mensualmente para cubrir los costos de producción era un 30% de la ganancia mensual.

La entrevista con el *palmicultor Vladimir Guadamud* (Entrevista realizada 15 de mayo) manifestó que se dedica a varias actividades agrícolas como la ganadería, sembríos de maíz y el cultivo de palma africana, su hacienda se encuentra ubicada en la parroquia San Mateo de la provincia de Esmeraldas, tiene sembrado 200 hectáreas de palma Tenera código 007.

Dentro de sus conocimientos las enfermedades que afectan a las plantaciones de palma son la pudrición del cogollo denominado "PC", el anillo rojo causada por la gualpa; no se ha visto afectado aun porque sus plantaciones son jóvenes.

El señor Guadamud supo manifestar que para iniciar con la actividad realizó una inversión de $600.000 dólares los cuales se ocuparon en adecuación del territorio, compra de semillas y mantenimiento de tres años, hizo un crédito con la Corporación Financiera Nacional (CFN) y a un plazo de ocho años con tres años de gracia de capital.

Sus demandantes son las extractoras y se encuentra trabajando con la extractora de palma "San Daniel" ubicada en el sector de Viche, el medio de transporte es una volqueta de su propiedad; los requisitos que les exigen para vender la fruta es de que se encuentre en un estado de madurez que permita la extracción total del aceite que eso sucede cuando se ha caído dos frutos del gajo y se encuentren limpios de impurezas como: tierra y cortado el pedúnculo del tallo. Hasta el año pasado le brindaban créditos para adquirir fertilizantes.

De acuerdo con su producción el señor Vladimir cosecha cada 15 días que obtiene sus frutos y vende 50 toneladas por hectárea año y en su caso se encuentra en el primer año de cosecha, en la actualidad le pagan $100 dólares la tonelada por palma hibrida (OxG) y la Tenera a $115 dólares. Para mantener sus cultivos cuenta con diez trabajadores, los cuales perciben $450 dólares por persona, mensualmente para cubrir los costos es un monto de $6000 dólares mensuales.

La entrevista con el *palmicultor Pablo Moreno* (Entrevista realizada 15 de mayo) comentó que se dedica a la ganadería, cacao y cultivo de palma africana, su hacienda se encuentra ubicada en Chinca de la provincia de Esmeraldas, tiene sembrado 40 hectáreas de palma guineensis.

Dentro de sus conocimientos las enfermedades que afectan a las plantaciones de palma son la pudrición del cogollo denominado “PC”, por la cual ha perdido 10 hectáreas.

Pablo Moreno supo manifestar que para iniciar con la actividad realizo una inversión de $18.000 dólares, no hizo ningún crédito con ninguna institución financiera para iniciar cubrió sus costos de producción a raíz de los ingresos de sus otras actividades agrícolas.

Trabaja con la extractora de palma “Natural Habitad” ubicada en el sector de Viche, su medio de transporte es un camión de su propiedad en la cual moviliza la fruta hasta el lugar donde va a ser procesada; los requisitos que les exigen para vender la fruta es de que se encuentre en un estado de madurez que permita la extracción total del aceite que y que la fruta este limpie y bien cortado el tallo.

De acuerdo a su producción el señor Moreno cosecha cada 12 días que obtiene sus frutos y vende 1,70 toneladas por hectárea año, en la actualidad le pagan $100 dólares la tonelada.

Para mantener sus cultivos cuenta con 5 trabajadores, los cuales tienen un salario básico y en época de cosecha se requiere de 3 trabajadores más que les pagan $10 por hectárea trabajada, mensualmente para cubrir los costos es un monto de $3000 dólares mensuales.

Mediante la investigación los datos más relevantes que se obtuvieron son: los gastos e ingresos mensuales para la producción de palma, personal y maquinaria a necesitarse, variedad de palma cultivada, tipos de financiamiento, mercado existente y canales de distribución; que permitió tener un concepto amplio acerca del cultivo de palma africana.

3.2 Entrevista Extractoras de Palma

La *extractora OlioPalma* quien dio la información fue su presidente el Ingeniero Sebastián Alzamora, la extractora se encuentra ubicada en la parroquia “Las Villegas” del cantón La Concordia. Pertenecen al grupo ANCUPA que les da un margen de prestigio y representación ante el gobierno.

Para adquirir la fruta de la palma las exigencias que tienen son las siguientes: venir de semilla certificada, grado de madurez de la fruta, pedúnculo cortado y libre de impurezas como hierba y tierra. Ellos se encargan de clasificar la fruta por el tipo de calidad que tiene en cada camión con carga que llega a la extractora. La extractora recibe cualquier

variedad de palma pero al ser ilegitima tiene un castigo en el precio de una reducción del siete por ciento.

Los precios que ellos establecen para el pago de la fruta se basan en la bolsa de Rotterdam y de Malasia, en la actualidad pagan por tonelada $102 dólares.

El señor Alzamora manifestó que cuentan con los permisos ambientales, certificación kosher y están trabajando para obtener la certificación RCP que es la certificación de palma sustentable para ellos y los palmicultores con los que trabajan, que les ayuda a comercializar a E.E.U.U y Europa; en la actualidad exportan hacia Colombia y Venezuela.

El horario de trabajo es de lunes a sábado y todos los días se receptan frutos de palma, los palmeros son los que movilizan el fruto hasta la extractora y los centros de acopio que han construido cerca de sus palmeros que están ubicados en Monterey y la Unión.

Cuentan con plantaciones propias de palma las cuales se encuentran ubicada en el sector San Lorenzo de la provincia de Esmeraldas, tuvieron una perdida por causa del "PC" de 240 hectáreas en las cuales en la actualidad han sembrado de la variedad hibrida, pero solo 160 hectáreas.

La *extractora Habitad Natural* quien dio la información el presidente de producción Armando, la extractora se encuentra ubicada en Viche.

Para adquirir la fruta de la palma las exigencias que tienen son las siguientes: proceder de semilla certificada, grado de madurez de la fruta, pedúnculo cortado y libre de impurezas como hierba y tierra.

Cuentan con básculas especiales poder pesar los camiones que llegan con el fruto y luego se encargar de ver su calidad y tipo de fruto. La extractora recibe cualquier variedad de palma, se exige que la palma no esté verde puesto que el rendimiento de aceite es mínimo y no favorece al palmero para recibir su pago ni a la extractora para llegar a sus expectativas.

Los precios que ellos establecen para el pago de la fruta se basan en la bolsa de Rotterdam y de Malasia, en la actualidad pagan por tonelada $105 dólares por tonelada.

El señor Armando manifestó que cuentan con los permisos ambientales, certificación kosher que de cierta forma les permite funcionar sin ningún problema legal y ser reconocida a nivel internacional y vender a mercados del extranjero.

Todos los días se receptan frutos de palma, los palmeros son los que movilizan el fruto hasta la extractora y además se les otorga un crédito en fertilizantes que se va descontando del valor a pagar por la fruta.

Mediante la investigación los datos más relevantes que se obtuvieron por parte del trabajo de las extractoras son: los precios a pagar por la fruta de palma, las condiciones en que tiene que ser entregada la fruta, las sanciones que les dan al palmicultor al no cumplir con las exigencias, cada cuanto reciben fruta, como manejan los precios del mercado, si dan créditos para fertilizantes, se encargan de retirar la fruta o el palmicultor tiene que llevarla hasta los centros de acopio, si cuentan con plantaciones propias de palma.

CAPÍTULO IV: ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

4.1 Estudio del mercado de la palma africana particularizando en la parroquia San Mateo y en la hacienda Santa Carmelina.

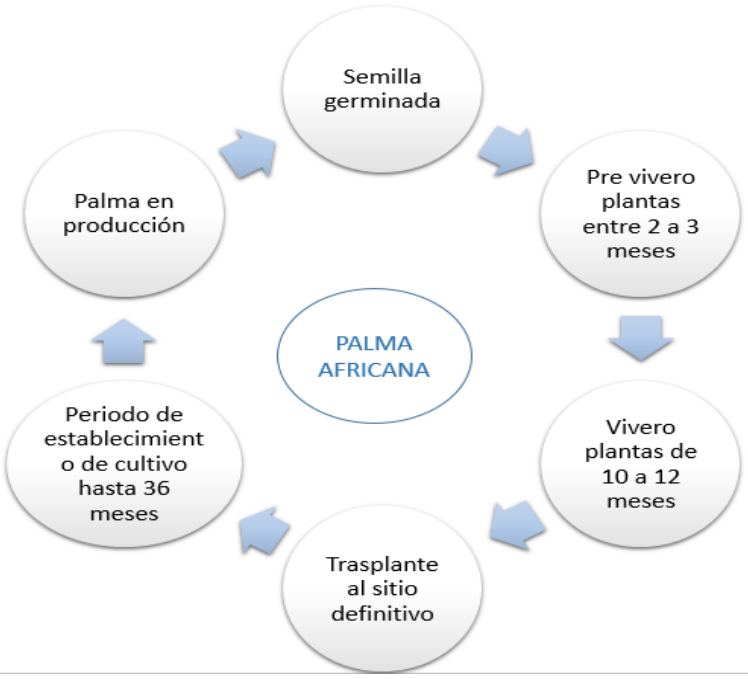
4.1.1 Características del producto

La Palma africana es una planta perteneciente a la familia Arecaceae, originaria del Golfo de Guinea (África Occidental) y actualmente se encuentra distribuido en las regiones tropicales de América y Asia. (MAGAP, 2017)

4.1.2 Ciclo de vida del producto

El ciclo de vida de la palma africana comienza con una semilla germinada y mediante los cuidados debidos llega su etapa de producción, tiene una vida productiva hasta los 25 años. En el siguiente cuadro se puede evidenciar su ciclo de crecimiento. La figura 3 muestra el ciclo de vida de la palma africana.

Figura 3 : Ciclo de vida de la palma



4.2 Análisis de la demanda

4.2.1 Mercado

Existe una alianza estratégica con compradores de la zona, por lo que la producción de palma de la hacienda Santa Carmelina será entregada a la extractora Natural Habitad ubicada en la parroquia Viche.

4.2.2 Condiciones de compra

Las extractoras de aceite de palma receptan todos los días fruta y a su vez tienen una serie de exigencias para la adquisición de la misma ya que al no cumplir con esos requisitos tienden a sancionar ejemplarmente a los palmicultores.

Requisitos para adquirir la fruta:

- La fruta no contenga residuos.
- Tiene que estar bien cortado el tallo.
- Semilla de palma certificada.
- Debe estar en el punto exacto de maduración para obtener mayor extracción de aceite.

Sanciones para el palmicultor:

- Menos ingresos según el valor pactado.
- No receptan fruta por una semana.

4.3 Análisis de la oferta

4.3.1 Distribución geográfica de la competencia

De acuerdo con la ubicación de la hacienda Santa Carmelina la competencia directa se encuentra ubicada en las siguientes zonas:

- El productor Jamil López sus plantaciones se encuentra ubicadas en la parroquia San Mateo en el kilómetro 22 vía Quinindé.
- El señor Iván Santos su haciendo se encuentra ubicada en Tahigue sector Chaflu en el kilómetro 42.
- El más cercano de los productores es el señor Vladimir Guadamud vecino de la hacienda Santa Carmelina ubicado en el kilómetro 16 de San Mateo vía Quinindé.

- Al productor Pablo Moreno con su hacienda ubicada en el sector de Chinca en el kilómetro 34.

4.3.2 Infraestructura de la competencia

Los datos aportados por los palmicultores han permitido establecer lo siguiente, observar en la tabla 1:

Tabla 1: Infraestructura

Productores	Infraestructura	Transporte	Animales
Jamil López	26 hectáreas de palma cercadas	Tractor con remolque, carretas pequeñas	Mulas
Ivan Santos	50 hectáreas dividas con alambre para cada camino	Yugo, camión	Mulas
Vladimir Guadamud	200 hectáreas, dentro las cuales 100 están sembradas en pequeñas montañas y en planicie.	Camioneta, volqueta, tractor, carretas	Mulas
Pablo Moreno	40 hectáreas sectorizadas en razón de la geografía de la finca	Camión, tractor, yugos	Mulas

4.3.3 Fortalezas y Debilidades de la competencia

Por medio de las entrevistas realizadas a los palmicultores se diagnosticaron las fortalezas y debilidades al ser competencia directa para el plan de negocios. La tabla 2 plasma las fortalezas y debilidades de la competencia.

Tabla 2: Fortalezas y Debilidades Palmicultores

Productores	Fortalezas	Debilidades
Jamil López	Cuenta con un régimen estricto de control para evitar la pudrición del cogollo el cual consiste en una revisión cada 4 días a todas las hectáreas de palma y un tractor de remolque.	No cuenta con la capacidad para incrementar la siembra por hectárea.
Ivan Santos	La localización queda más cerca de las extractoras lo cual le permite abaratar costo de transporte.	Perdió toda la producción a raíz de la pudrición de cogollo.
Vladimir Guadamud	Cuenta con 200 hectáreas de siembra de palma. Tiene una volqueta para transportar la fruta.	Sobre el número de equilibrio de hectáreas sembradas de palma africana.
Pablo Moreno	Localización geográfica de las plantaciones le permite tener mejores rendimientos.	Las hectáreas sembradas de palma se encuentran dispersas en la hacienda.

4.3.4 Canales de Comercialización de la Oferta

Los palmicultores cuentan con canales de comercialización que es directo, es decir; desde su localidad la fruta es trasladada directamente a la extractora. La tabla 3 comparte los datos generalizados de los canales de comercialización.

Tabla 3: Canales de Comercialización

Productores	Canales de Comercialización
Jamil López	Todos los productores llevan la fruta hasta el centro de acopio más cercano a las extractoras San Daniel y Natural Habitad que son con las cuales trabajan, en vehículos que se ajuste más a la cantidad de fruta recolectada.
Ivan Santos	
Vladimir Guadamud	
Pablo Moreno	

4.3.5 Aspectos Cuantitativos de la Oferta

De acuerdo a los datos recabados de la Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua (ESPAC, 2016) en el Ecuador la mayor superficie plantada de palma africana es la Región Costa con un total de 74,26% y Esmeraldas siendo la provincia con mayor producción entre el 40% a 60%.

Mediante los resultados de las entrevistas se obtuvo la producción unitaria y total generada por los palmicultores del sector dando un total de 121,080 toneladas de fruta de palma que es vendida a las extractoras con las cuales trabajan. En la tabla 4 se muestra de la producción total.

Tabla 4 : Producción total

Productor	Producción en toneladas	Hectáreas	Año	Total en toneladas
Jamil López	1,5	26	12	468
Guadamud	50	200	12	120,000
Pablo Moreno	1,70	30	12	612
Total Producción				121,080

4.3.6 Oferta Actual e Histórica

A nivel mundial, la producción de aceite de palma se estima en 54 millones de toneladas, para el año 2012- alrededor del 89% de la producción se concentra en tres países del sur este de Asia: Indonesia (27MM), Malasia (18.79 MM) y Tailandia (1.60 MM), seguido por Colombia que representa el 2% de la producción mundial. (MAGAP, 2017)

Ecuador es el sexto mayor productor de aceite de palma a nivel mundial. El 9% restante lo comparten 39 países.

El 81% de la producción mundial de aceite de palma es comercializada (41 MM). Los mayores importadores de este producto son India y China, en su conjunto captan el 35% del comercio mundial; gran parte de la demanda es abastecida por Indonesia y Malasia.

4.3.7 Precios

Es menester determinar que según la base de datos del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP, 2017), señaló que el índice de precios por tonelada de fruta de palma es de $123.50; sin embargo, la realidad por la pugna de poderes entre las extractoras y productores el precio a pagar es de $117.

4.3.8 Capacidad Instalada y Capacidad Utilizada

Más allá de una observación técnica, se debe recalcar que no todas las hectáreas con las que cuentan los productores son trabajadas para el cultivo de palma africana lo cual se especifica en la siguiente tabla. En la tabla 5 se especifica la capacidad instalada y utilizada.

Tabla 5: Capacidad Instalada y Utilizada

Productores	Capacidad Instalada	Capacidad Utilizada
Jamil López	26 hectáreas	26 hectáreas
Vladimir Guadamud	250 hectáreas	200 hectáreas
Pablo Moreno	70 hectáreas	30 hectáreas
Familia Tello	80 hectáreas	50 hectáreas

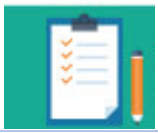
4.4 Determinación de la producción

A través de la implementación de este plan de negocios la familia Tello tiene previsto sembrar 50 hectáreas de palma africana, las mismas que a partir del tercer año que se empieza a cosechar darán una producción promedio de 13.6 toneladas por hectárea año dando una producción total anual de 680 toneladas las mismas que aumentaran cada año.

4.5 Modelo de negocio

A continuación en la tabla 6, mediante la técnica del CANVAS se describe el modelo de negocios a utilizar en la hacienda Santa Carmelina.

Tabla 6: Modelo de negocios

<table>
<tr>
<td rowspan="2">Red de asociados: Extractoras ya que dan créditos para la compra de fertilizantes. Natural Habitad
</td>
<td>Actividades clave: Siembra, cuidado y cultivo.
</td>
<td rowspan="2">Proposición de valor: Cultivo de palma africana.
</td>
<td>Relación con los clientes: Brindar fruta en excelente estado.
</td>
<td rowspan="2">Segmento de clientes: Natural Habitad.
</td>
</tr>
<tr>
<td>Recursos clave: Tierras, abono, fertilizantes, insecticidas, personal, maquinaria.
</td>
<td>Canales de distribución: Directo.
</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="3">Costo de estructura:
Preparación de alambradas para las plantaciones.
</td>
<td colspan="2">Flujo de ingresos: Venta de la palma, los pagos se dan por medio de cheques en el instante de entrega de la fruta.
</td>
</tr>
</table>

CAPÍTULO V: ESTUDIO TÉCNICO OPERACIONAL Y ORGANIZACIONAL

5.1 Estudio técnico operacional para la hacienda Santa Carmelina

5.1.1 Determinación del tamaño del proyecto

Basados en la información recopilada con las entrevistas, en este plan de negocios se establece que la hacienda "Santa Carmelina" tendrá una capacidad de producción a partir del tercer año de 680 toneladas de fruta de palma africana para vender.

5.1.2 Localización del proyecto:

5.1.2.1 Microlocalización

El proyecto se realizara en la hacienda Santa Carmelina, ubicada en la parroquia San Mateo vía Quinindé en el kilómetro 16. Se puede observar la macrolocalización en la figura 4.

5.1.2.2 Macrolocalización

Figura 4: Localización Hacienda Santa Carmelina



Fuente: GOOGLE MAPS (2017)

5.2 Ingeniería del proyecto

5.2.1 Diseño de los procesos de la producción

Para la producción de la palma se necesitan de las siguientes actividades a realizarse para su siembra, mantenimiento y cosecha. En la figura 5 se muestra el macroproceso de la palma africana y las figuras 6 – 7 y 8 los procesos de siembra, mantenimiento y cosecha.

Figura 5: Macroprocesos de palma africana

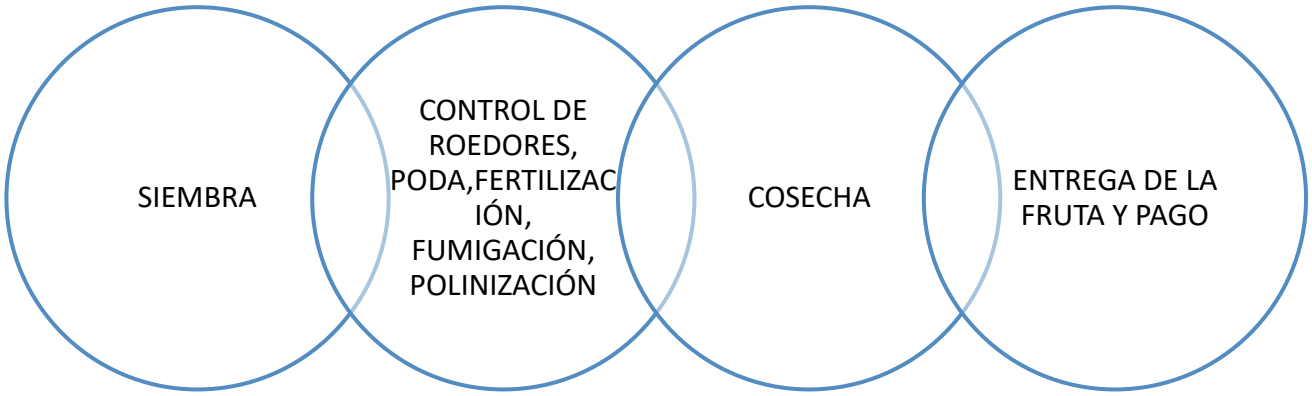


Figura 6: Flujograma de Siembra

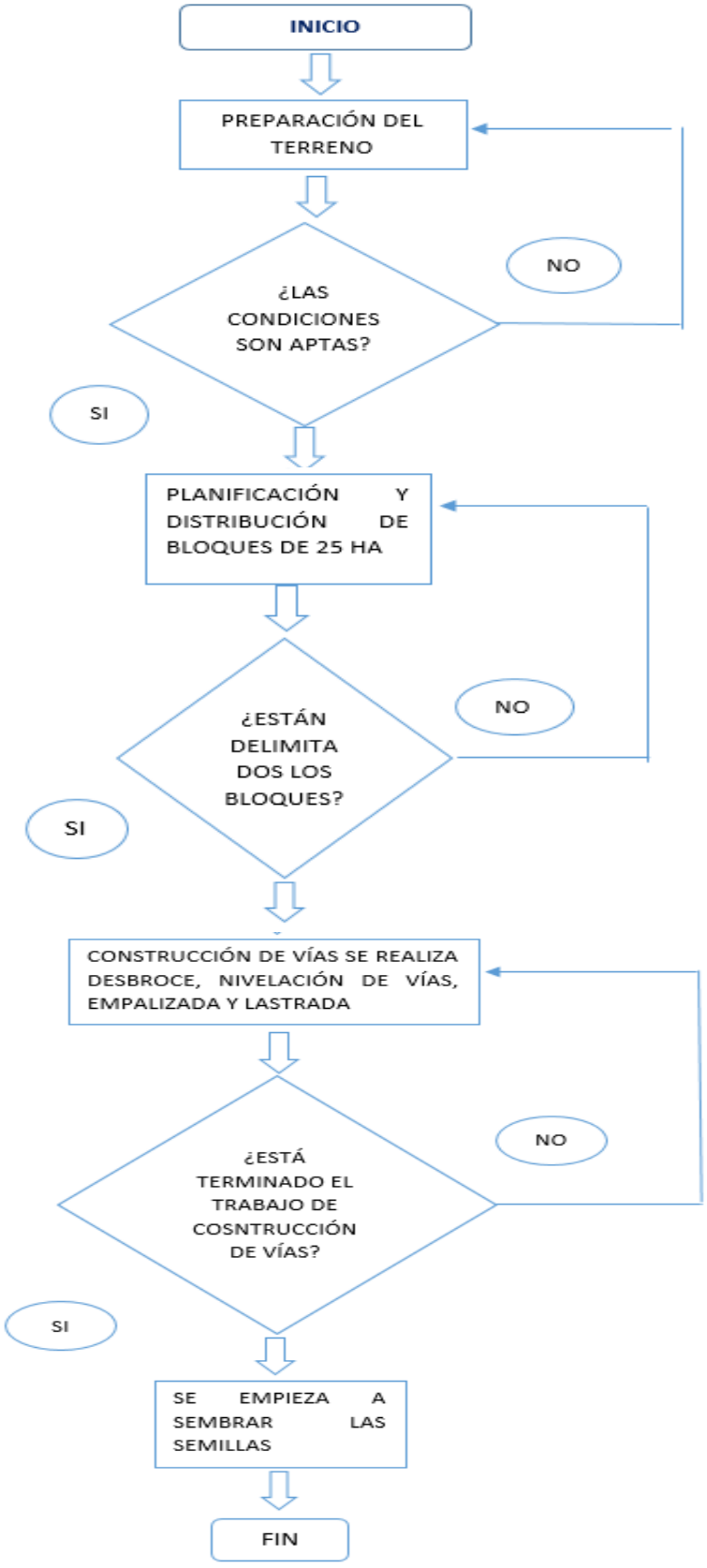
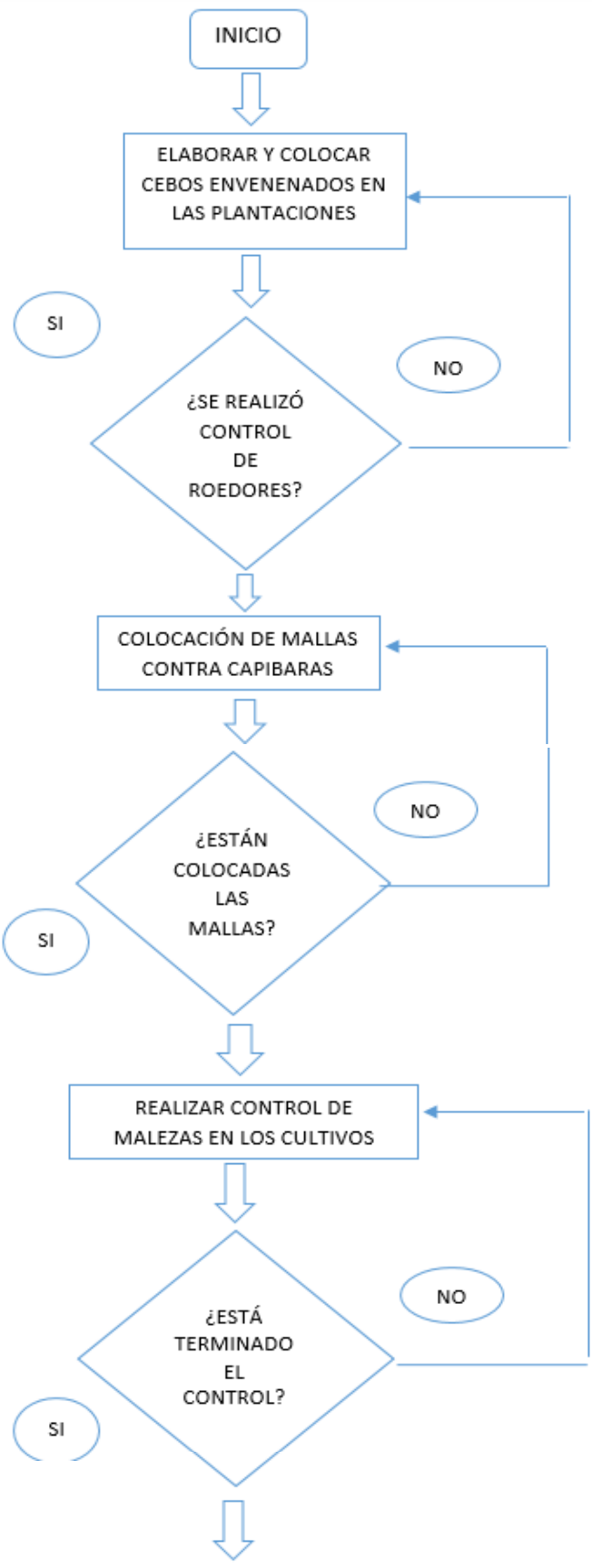


Figura 7: Flujograma de mantenimiento plantas



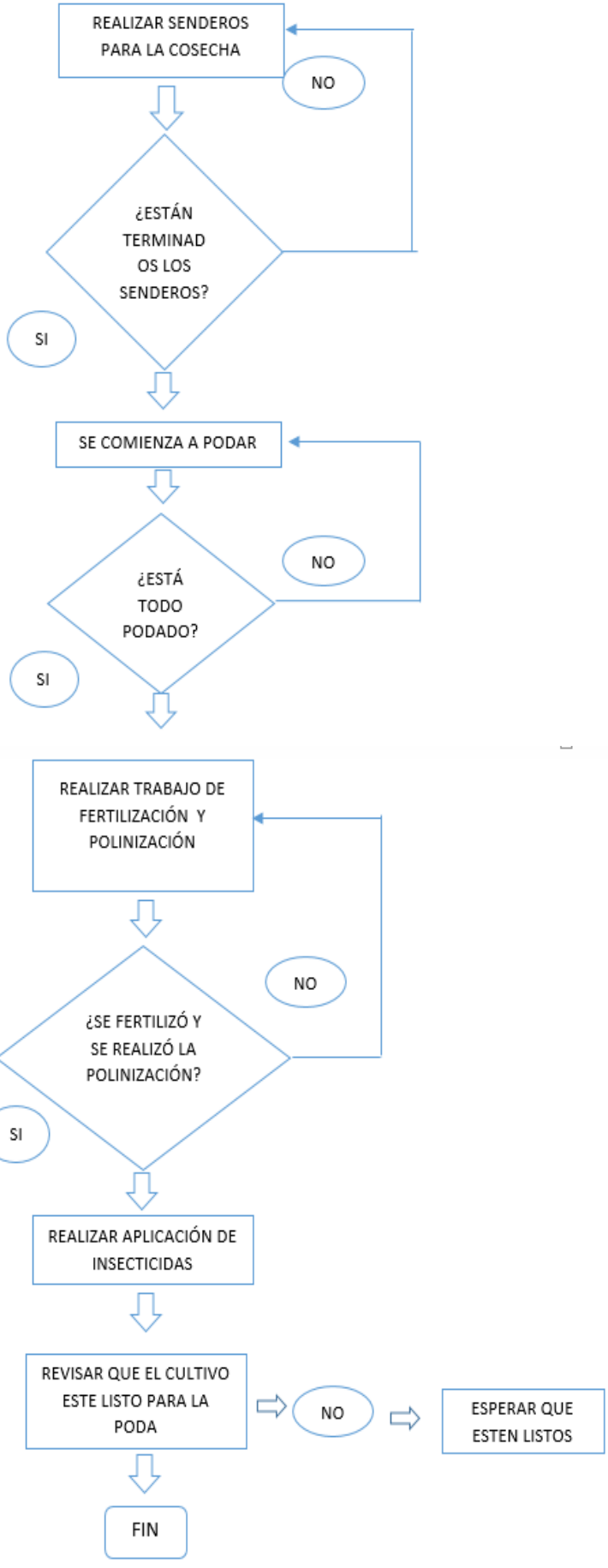
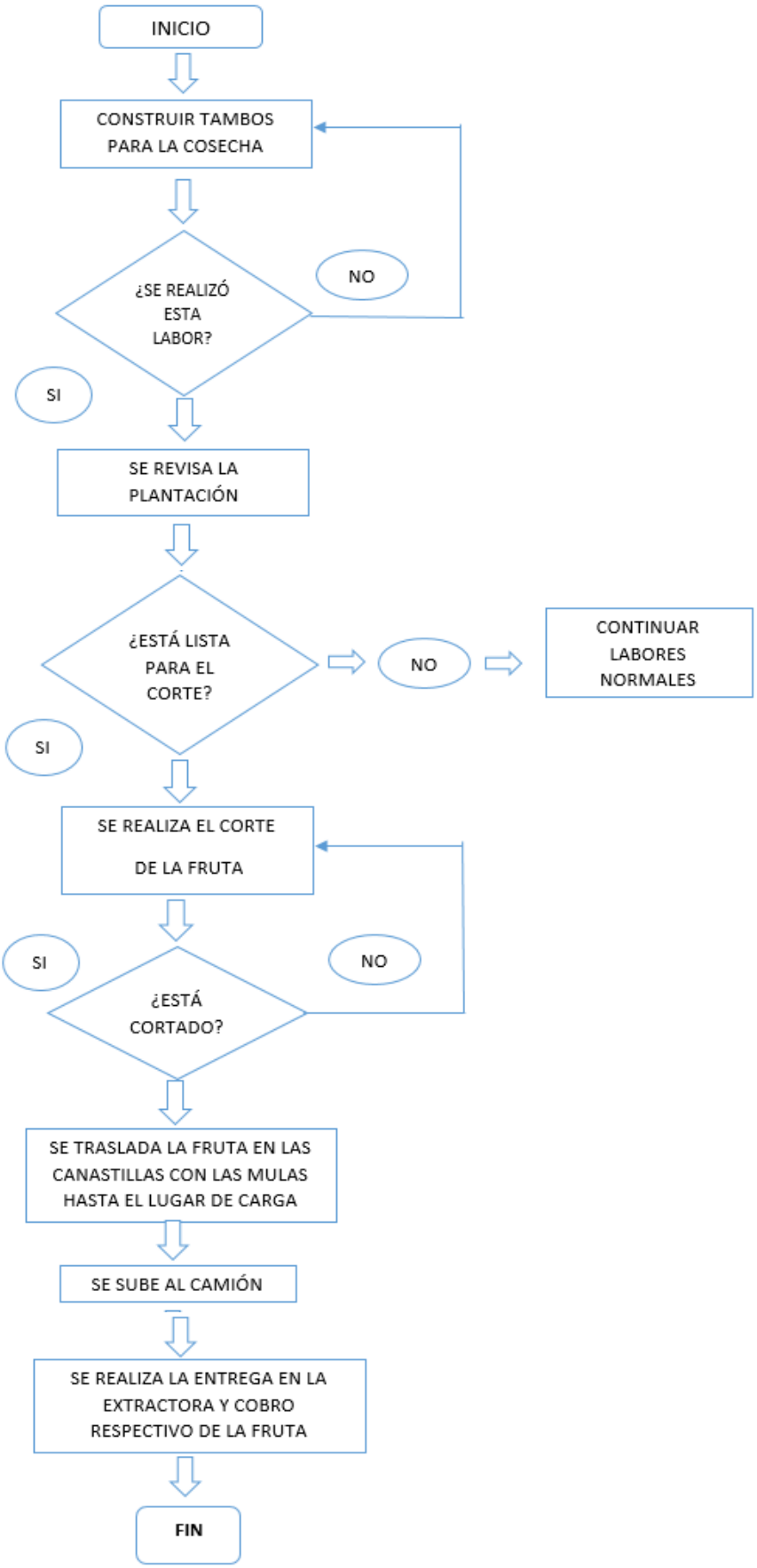

REALIZAR SENDEROS PARA LA COSECHA
NO
¿ESTÁN TERMINADOS LOS SENDEROS?
SI
SE COMIENZA A PODAR
NO
¿ESTÁ TODO PODADO?
SI
REALIZAR TRABAJO DE FERTILIZACIÓN Y POLINIZACIÓN
NO
¿SE FERTILIZÓ Y SE REALIZÓ LA POLINIZACIÓN?
SI
REALIZAR APLICACIÓN DE INSECTICIDAS
REVISAR QUE EL CULTIVO ESTE LISTO PARA LA PODA
NO
ESPERAR QUE ESTEN LISTOS
FIN

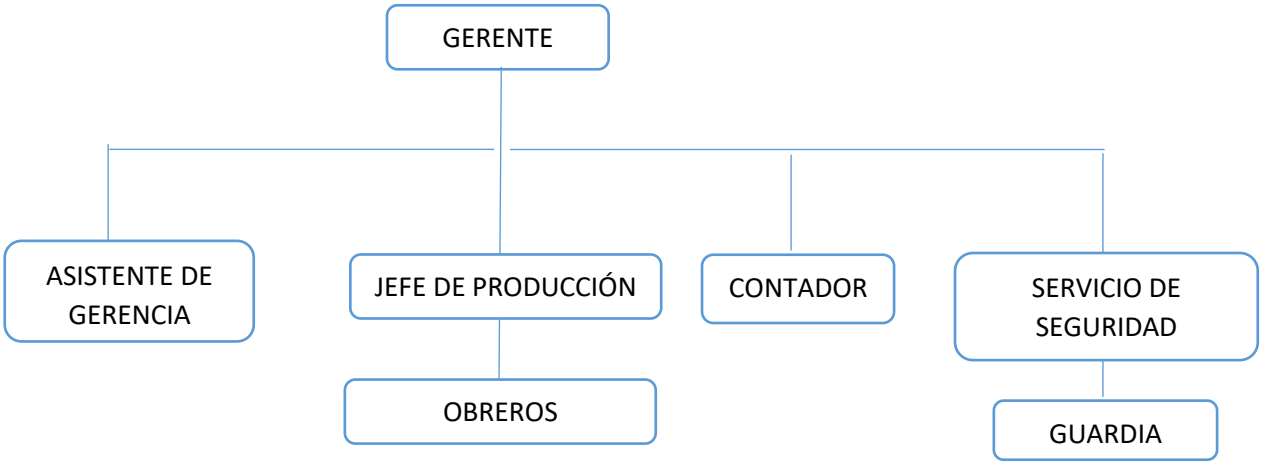
Figura 8: Flujograma de cosecha



5.3 Estructura organizacional

La estructura organizacional del presente plan de negocios es pequeña y simple debido al tamaño del mismo plan. En la figura 9 se puede observar el organigrama.

Figura 9: Organigrama



5.3.1 Organización funcional de los puestos

Gerente.-

Persona encargada de plantear la misión, visión, objetivos y tácticas que se deben seguir para el planteamiento del plan de negocios, así como de contratar el personal calificado para empezar el plan.

Representante legal.

Realizar los pagos a los obreros.

Está a cargo de realizar las visitas correspondientes a las extractoras para ofrecer el producto.

Evaluará el cumplimiento del cronograma de trabajo para el proceso de siembra, mantenimiento y cosecha de la palma.

Seleccionar el personal que trabajará en la hacienda.

Asistente de Gerencia.-

Su responsabilidad es manejar la agenda de trabajo, realizar la contabilidad del negocio para llevar el control de los ingresos y egresos.

Persona encargada de facilitar los recursos monetarios para las actividades.

Administrar la caja chica.

Jefe de Producción. -

Profesional con amplio conocimiento en procesos de cultivo, sus funciones es manejar el área de cosecha y mantenimiento de la plantación.

Está a cargo de los obreros que van a realizar los trabajos de campo.

El jefe de producción tiene que elaborar un plan semanal de las actividades a realizar por los obreros para poder cumplir con los objetivos del área operacional.

Tiene que realizar la compra de los insumos, herramientas y materiales necesarios para la producción.

Controlar a diario el trabajo realizado por los obreros además de indicar las labores.

Obreros. -

Cumplen con las tareas asignadas a diario por parte del jefe de producción las mismas que son controladas.

Realizaran los trabajos adecuados para el mantenimiento y cosecha.

Los obreros deberán registrar sus horas de trabajo y cuantas hectáreas lograron trabajar para poder pagarles lo adecuado.

Se estima que se necesitarán seis personas para realizar este trabajo.

Los perfiles de estos puestos son para personas con experiencia en trabajo de campo como: fumigación, fertilización.

Contador. -

Sus funciones serán llevar a cabo las declaraciones y pagos de impuestos del mismo plan de negocios, es contratado por honorarios profesionales.

Servicio de seguridad.-

La compañía de seguridad contratada, la cual brindara el servicio de guardias las 24 horas del día para la hacienda.

Guardia.-

Será responsable de vigilar y controlar la seguridad de la hacienda “Santa Carmelina”.

Prever posibles conflictos o inconvenientes entre los trabajadores.

CAPÍTULO VI: ESTUDIO ECONÓMICO

6.1 Determinación de los costos totales:

Costos del producto. -

Por medio de cálculos y estimaciones se determinó que los costos para iniciar con el cultivo y a la vez saber cuántas toneladas de fruta se producirán a partir del tercer año, que es donde se empieza a cosechar la fruta. Será: costo de producción es de $50,92 dólares y el precio a la venta en el mercado es de $117 dólares. Los costos del producto se muestran en la tabla 7.

Tabla 7: Costos del Producto

COSTOS DE PRODUCCIÓN									
MATERIALES	COSTO	UNIDADES PRODUCIDAS	COSTO UNITARIO	PERIODO					
UNIDADES A PRODUCIR				1	2	3	4	5	6
				0	0	680	721	764	810
INSUMOS DIRECTOS	$5.270,00	1000	$5,27	$263,50	$263,50	$3.583,60	$3.798,62	$4.026,53	$4.268,12
MANO DE OBRA PRODUCCIÓN	$19.800,00	1000	$19,80	$990,00	$990,00	$13.464,00	$14.271,84	$15.128,15	$16.035,84
CIF	$25.847,12	1000	$25,85	$1.292,36	$1.292,36	$17.576,04	$18.630,60	$19.748,44	$20.933,35
TOTAL			$50,92	$2.545,86	$2.545,86	$34.623,64	$36.701,06	$38.903,12	$41.237,31
		PRECIO VENTA	$117,00						

Gastos administrativos. -

En la siguiente tabla se especifica las estimaciones para el proyecto de los gastos de servicios básicos por un año y el personal administrativo en el cual solo se cuentan con los gastos por honorario anual del contador y de los puestos como gerente, asistente y jefe de producción de los tres primeros meses del primer y segundo año del cultivo. Se evidencias los gastos administrativos en la tabla 8.

Tabla 8: Gastos administrativos

GASTOS ADMINISTRATIVOS DE LOS PRIMEROS 2 AÑOS COSTO		
SERVICIOS BÁSICOS	$	780,00
PERSONAL ADMINISTRATIVO	$	6.291,62
TOTAL	**$**	**7.071,62**
GASTOS ADMINISTRATIVOS A PARTIR DEL 3 AÑO COSTO		
SERVICIOS BÁSICOS	$	780,00
PERSONAL ADMINISTRATIVO	$	34.349,14
TOTAL	**$**	**35.129,14**

Costos de Equipos y Maquinarias. –

Para el plan de negocios se necesitará de distintos equipos y maquinarias para poder empezar con las actividades de palma; se especifican a continuación las mismas que serán utilizadas durante los primeros 4 años de la producción a excepción del tractor agrícola. En la tabla 9 se puede observar los costos de los equipos y maquinaria.

Tabla 9: Costos de Equipos y Maquinarias

EQUIPOS Y MAQUINARIA				
CANTIDAD	**UNIDAD DE MEDIDA**	**DESCRIPCIÓN**	**PRECIO UNITARIO**	**TOTAL**
1	UNIDAD	BOMBA DE AGUA	$ 350,00	$ 350,00
1	UNIDAD	TRACTOR AGRÍCOLA	$ 22.000,00	$ 22.000,00
4	UNIDAD	BOMBAS DE ESPALDA	$ 20,00	$ 80,00
1	UNIDAD	MOTOGUADAÑA	$ 700,00	$ 700,00
			TOTAL	**$ 23.130,00**

Equipos de Computación. -

Para llevar el registro contable, el seguimiento de actividades para el plan de negocios se necesitará contar con una computadora. La tabla 10 muestra los costos de equipos de computación.

Tabla 10: Costos de Equipos de Computación

EQUIPOS DE COMPUTACIÓN				
CANTIDAD	**UNIDAD DE MEDIDA**	**DESCRIPCIÓN**	**PRECIO UNITARIO**	**TOTAL**
1	UNIDAD	COMPUTADORA	$ 450,00	$ 450,00
			TOTAL	**$ 450,00**

Muebles y Enseres. -

El plan de negocios contará con una oficina dentro de las instalaciones de la bodega para lo cual se necesitará los muebles y enseres detallados a continuación. A continuación en la tabla 11 se especifican los costos de muebles y enseres.

Tabla 11: Costos de Muebles y Enseres

MUEBLES Y ENSERES DE OFICINA				
CANTIDAD	**UNIDAD DE MEDIDA**	**DESCRIPCIÓN**	**PRECIO UNITARIO**	**TOTAL**
1	UNIDAD	ESCRITORIO	$ 50,00	$ 50,00
1	UNIDAD	SILLAS DE ESCRITORIO	$ 5,00	$ 5,00
1	UNIDAD	VENTILADOR	$ 25,00	$ 25,00
			TOTAL	**$ 80,00**

Costos de materiales. -

Toda producción necesita contar con insumos directos para la producción en el proyecto se estima comprar las palmas para evitar los costos de pre vivero y vivero, además de ciertos componentes que se necesitan para tener una plantación en óptimas condiciones en cuanto a fertilizantes, fungicidas, insecticidas servirán para un promedio de 3 años en la siguiente tabla se detallan los costos de plantas e insumos. En la tabla 12 se muestra los costos directos para la producción.

Tabla 12: Costos directos para la producción

INSUMOS DIRECTOS PARA LA PRODUCCIÓN				
CANTIDAD	**UNIDAD DE MEDIDA**	**DESCRIPICIÓN**	**PRECIO UNITARIO**	**TOTAL**
200	LITROS	FERTILIZANTES	$ 22,10	$ 2.800,00
40	CANECAS	FUNGICIDAS	$ 29,75	$ 1.190,00
40	CANECA	INSECTICIDAS	$ 32,00	$ 1.280,00
			TOTAL	**$ 5.270,00**

Costos indirectos para la producción. -

Los materiales indirectos para una producción son todos aquellos que aportan en parte para los procesos productivos; para el cultivo de palma se detallas los costos indirectos en los cuales se van a incurrir en una sola compra. En la tabla 13 se puede observar los costos indirectos de la producción.

Tabla 13: Costos indirectos para la producción

INSUMOS INDIRECTOS PARA LA PRODUCCIÓN				
CANTIDAD	**UNIDAD DE MEDIDA**	**DESCRIPCIÓN**	**PRECIO UNITARIO**	**TOTAL**
8	UNIDAD	MALAYO	$ 0,27	$ 2,16
400	METRO	ALAMBRE DE PÚA	$ 59,60	$ 23.840,00
5000	UNIDAD	ESTACAS	$ 0,20	$ 1.000,00
4	UNIDAD	MACHETES	$ 7,50	$ 30,00
4	UNIDAD	CARRETAS	$ 30,00	$ 120,00
2	UNIDAD	MULAS	$ 300,00	$ 600,00
120	UNIDAD	CEBOS	$ 1,00	$ 100,00
			TOTAL	**$ 25.691,62**

Costos de Personal Operacional y administrativo. -

Los gastos en la mano de obra para la producción de la palma y su personal administrativo, para lo cual se cuenta con seis obreros contratados eventualmente para las actividades programadas por lo cual se les pagará por día trabajado a razón de $15 dólares por día, que corresponde al jornal establecido en el sector; el personal administrativo solo trabajaran por tres meses de los primeros dos años de la plantación a diferencia del contador y los guardias que sus servicios son por todos los años completos. Se puede evidenciar la información en las tablas 14 – 15 y 16.

Tabla 14: Costos de Personal Operacional

MANO DE OBRA PRODUCCIÓN										
N°	CARGO	SUELDO	TOTAL	APORTE PATRONAL 12,15%	DÉCIMO TERCERO	DÉCIMO CUARTO	VACACIONES	FONDOS DE RESERVA	TOTAL	MES POR CADA OBRERO
6	OBREROS CONTRATADOS	$3.300	$19.800,00	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$19.800,00	$1.650,00
TOTAL									$19.800,00	

Tabla 15: Costos de Personal Administrativo para los dos primeros años

PERSONAL ADMINISTRATIVO										
N°	CARGO	SUELDO	TOTAL	APORTE PATRONAL 12,15%	DÉCIMO TERCERO	DÉCIMO CUARTO	VACACIONES	FONDOS DE RESERVA	TOTAL	MES
1	CONTADOR	$180,00	$2.160,00	$262,44				$ -	$2.422,44	$201,87
1	GERENTE	$400,00	$1.200,00	$145,80					$1.345,80	$112,15
1	ASISTENTE DE GERENCIA	$375,00	$1.125,00	$136,69			$ -	$ -	$1.261,69	$105,14
2	GUARDIAS	$375,00	$9.000,00							
1	JEFE PRODUCCIÓN	$375,00	$1.125,00	$136,69			$ -	$ -	$1.261,69	$105,14
									$6.291,62	

Tabla 16: Costos de Personal Administrativo a partir del tercer año

PERSONAL ADMINISTRATIVO										
N°	CARGO	SUELDO	TOTAL	APORTE PATRONAL 12,15%	DÉCIMO TERCERO	DÉCIMO CUARTO	VACACIONES	FONDOS DE RESERVA	TOTAL	MES
1	CONTADOR	$180,00	$2.160,00	$262,44	$180,00	$375,00	$90,00	$180,00	$3.247,44	$270,62
1	GERENTE	$400,00	$4.800,00	$583,20	$400,00	$375,00	$200,00	$400,00	$6.758,20	$563,18
1	ASISTENTE DE GERENCIA	$375,00	$4.500,00	$546,75	$375,00	$375,00	$187,50	$375,00	$6.359,25	$529,94
2	GUARDIAS	$375,00	$9.000,00		$750,00	$750,00	$375,00	$750,00	$11.625,00	$968,75
1	JEFE PRODUCCIÓN	$375,00	$4.500,00	$546,75	$375,00	$375,00	$187,50	$375,00	$6.359,25	$529,94
									$34.349,14	

6.2 Inversión Total Inicial. -

La inversión total para iniciar con el plan de negocios para el cultivo de palma africana híbrida es de $33.234,37 el mismo valor que será invertido por los propietarios.se puede observar en la tabla 17 la inversión inicial.

Tabla 17: Inversión Total Inicial

INVERSIÓN FIJA		
MUEBLES Y ENSERES DE OFICINA	$	80,00
MAQUINARIA	$	22.000,00
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	$	450,00
TOTAL INVERSIÓN FIJA	**$**	**22.530,00**
CAPITAL DE TRABAJO		
GASTOS ADMINISTRATIVOS	$	7.071,62
COSTOS DE PRODUCCIÓN	$	2.545,86
PLANTAS DE PALMA Y FERTILIZANTE	$	33.200,00
TOTAL	$	42.817,47
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	**$**	**10.704,37**
TOTAL DE LA INVERSIÓN	**$**	**33.234,37**

6.3 Estado de Situación Inicial. -

En la siguiente tabla se puede evidenciar el estado de situación financiera inicial para el plan de negocios que tendría inicio en el año 2018 para el mismo que se necesita una inversión de $ 33.234,37. En la tabla 18 se muestra el estado de situación inicial.

Tabla 18: Estado de Situación Inicial

EMPRESA SANTA CARMELINA				
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA INICIAL				
AL 01 DE ENERO DE 2018				
EXPRESADO EN DÓLARES				
ACTIVO				$ 33.234,37
ACTIVO CORRIENTE			$10.704,37	
Efectivo y Equivalente al Efectivo		$ 10.704,37		
Caja	$ -			
Banco	$ -			
Inversiones	$ 10.704,37			
ACTIVO NO CORRIENTE			$22.530,00	
Propiedad, planta y equipo		$ 22.530,00		
Equipo de Computación	$ 450,00			
Maquinaria	$ 22.000,00			
Muebles y enseres de Oficina	$ 80,00			
Depreciaciones	$ -			
PASIVO Y PATRIMONIO NETO				$ 33,234,37
PASIVO				$ -
PASIVO NO CORRIENTE			$ -	
Obligaciones con instituciones financieras		$ -		
Préstamo por pagar	$ -			
PATRIMONIO NETO				$ 33,234,37
Capital		$ 33,234,37		
Capital Social	$ 33,234,37			

6.4 Depreciaciones. -

Por medio de la presente tabla se puede evidenciar las depreciaciones de los bienes con los que se contaría para el plan de negocios. (Ver anexo N° 5)

6.5 Punto de equilibrio. -

Para el punto de equilibrio se determinó que la producción mínima es de 107 toneladas al año con lo que se puede cubrir los gastos incurridos en ese periodo, dando un total de 9 toneladas a producir al mes. La tabla 19 muestra el posible punto de equilibrio del plan de negocios.

Tabla 19: Punto de Equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO	
107	TONELADAS AL AÑO
9	TONELADAS AL MES

6.6 Estado de resultado proyectado probable. –

El estado de resultado del plan de negocios se realizó para cinco años, se puede evidenciar que en los dos primeros años no hay producción debido a que el cultivo de la palma empieza a dar sus frutos a partir del tercer año con 680 toneladas de fruta. En la tabla 20 se muestra el estado de resultado probable del proyecto.

Tabla 20: Estado de Resultado Proyectado Probable

ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO						
DETALLE	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
UNIDADES A VENDER	0	0	680	721	764	810
INGRESOS POR VENTAS		0	$79.560,00	$84.333,60	$118.170,00	$118.170,00
COSTOS DE PRODUCCIÓN	$2.545,86	$2.545,86	$34.623,64	$36.701,06	$38.903,12	$41.237,31
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	**$-2.545,86**	**$-2.545,86**	**$44.936,36**	**$47.632,54**	**$79.266,88**	**$76.932,69**
GASTOS ADM. VENTAS	$7.071,62	$7.283,76	$35.129,14	$35.341,29	$35.553,44	$35.765,59
GASTO DE DEPRECIACIÓN	$155,50	$155,50	$155,50	$5,50	$5,50	$5,50
GASTOS FINANCIEROS	0	0	0	0	0	0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	**$-9.772,97**	**$-9.985,12**	**$9.651,72**	**$12.285,75**	**$43.707,94**	**$41.161,60**
15% PART. TRABAJADORES	$-1.465,95	$-1.497,77	$1.447,76	$1.842,86	$6.556,19	$6.174,24
IMPUESTO A LA RENTA 22%	$-1.827,55	$-1.867,22	$1.804,87	$2.297,44	$8.173,38	$7.697,22
UTILIDAD NETA	**$-6.479,48**	**$-6.620,13**	**$6.399,09**	**$8.145,45**	**$28.978,36**	**$27.290,14**

6.6.1 Flujo de Caja Proyectado Probable. -

El flujo de caja para el plan de negocios en un escenario probable está proyectado hasta seis años, en el cual se han calculado algunos criterios de evaluación. Se puede observar el flujo de caja proyectado probable en la tabla 21.

Tabla 21: Flujo de Caja Proyectado Probable

FLUJO DE CAJA							
	0	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
INVERSIÓN	$-33.234,37						
UTILIDAD NETA		$-6.479,48	$-6.620,13	$6.399,09	$8.145,45	$28.978,36	$27.290,14
AMORTIZACIÓN DE CAPITAL	0	0	0	0	0	0	0
DEPRECIACIONES		$311,00	$311,00	$311,00	$11,00	$11,00	$11,00
RESCATE							$8.822,00
FLUJO NETO	$-33.234,37	$-6.168,48	$-6.309,13	$6.710,09	$8.156,45	$37.811,36	$27.301,14
FLUJO ACUMULADO	$-33.234,37	$-39.402,85	$-45.711,98	$-39.001,89	$-30.845,44	$6.965,92	$34.267,07
VAN	$50.066,56						
TIR	13%						
PRC	4,82						
RCB	$2,03						

6.7 Criterios de evaluación. –

En un escenario probable el flujo de caja proyectado y de acuerdo con los indicadores que se presentan, en el plan de negocios para el cultivo de palma africana cuenta con un valor actual neto de $50.066,56, otorgando una tasa interna de retorno del 13% sobrepasando las expectativos de los propietarios que era del 10%. Por lo tanto, se considera una inversión rentable.

6.8 Período de Recuperación de la Inversión e índices financieros. –

El periodo de recuperación para el plan de negocios del cultivo de palma africana es de cuatro años y ocho meses con una relación de costo beneficio de $2,03, es decir que por cada dólar invertido se lograra un beneficio de $1,03. Considerando la vida útil del proyecto es muy satisfactorio al cuarto año de producción poder recuperar la inversión y obtener ganancias. En la tabla 20 se muestra el periodo de recuperación de la inversión.

Tabla 22: Período de Recuperación de la Inversión

VAN	**$ 50.066,56**
TIR	13%
PRC	4,82
RCB	$2,03

El indicador financiero como el apalancamiento. - se interpreta como la cantidad de dinero de activos que se han conseguido por cada dólar del patrimonio. En este caso se logra determinar el grado de apoyo de los recursos internos que tiene el proyecto sobre algún tipo de préstamo financiero.

Activo total / patrimonio = $50.066,56/ $50.066,56= 1.

El apalancamiento del proyecto es totalmente financiado por los capitalistas del mismo.

6.9 Análisis de sensibilidad. -

6.9.1 Escenario pesimista

El escenario planteado con una disminución del 15% de las ventas estimadas de toneladas de fruta de palma en el escenario probable. Siendo este el escenario pesimista en el límite aceptable para cubrir los gastos fijos de la empresa ya que de haber una disminución del 15% se incurriría en perdida. La tabla 23 muestra el flujo de efectivo proyectado del escenario pesimista.

Tabla 23: Flujo de Efectivos Proyectado

VAN	**$-29,91**
TIR	-23%
PRC	
RCB	$0,01

El estado de resultado proyectado del escenario pesimista. (Ver anexo N° 6)

6.9.2 Escenario optimista. -

El escenario optimista es planteado con un incremento del 15% de las ventas estimadas frente al escenario probable.

La recuperación de la inversión es posible en cuatro años y ocho meses transcurridos desde el inicio de sus operaciones, considerando el beneficio/ costo de $2,03 por cada dólar invertido y un VAN de $51.210,06 el proyecto se considera en este escenario mucho más atractivo ya que ofrece una tasa mayor de rendimiento del 14% para los propietarios del proyecto. La tabla 24 muestra el flujo de efectivo proyectado del escenario pesimista.

Tabla 24: Flujo de Efectivos Proyectado

VAN	**$51.210,06**
TIR	14%
PRC	4,88
RCB	$2,03

El estado de resultado proyectado del escenario optimista. (Ver anexo N° 7)

CAPÍTULO VII: DISCUSIÓN

Mediante este estudio se pudo determinar los implementos necesarios para el cultivo de palma africana y el desarrollo de una estructura organizacional para el desarrollo adecuado de las actividades.

De acuerdo con las entrevistas realizadas a los palmicultores, se determinó que es necesario mantener los cuidados para que la plantación se reproduzca en perfectas condiciones que permitan excelentes resultados en la hora de la cosecha, lo que permitirá que el cultivo sea rentable.

Los controles ambientales no pueden descuidarse, se debe tener en cuenta que la certificación ambiental es para obtener los mejores precios de la fruta de palma.

En la investigación de Intriago (2011) estudia la posibilidad de un plan de negocios dedicada al cultivo de palma en el cantón San Lorenzo en Esmeraldas, cuenta con mano de obra, sus clientes son las extractoras del sector, su estructura organizacional es simple; en el presente plan de negocios ubicado en el sector San Mateo afirma tener un estructura simple, de igual forma la contratación de personas no calificadas para las tareas a realizarse en el cultivo de palma; los clientes son todas las extractoras del sector en este caso la hacienda "Santa Carmelina" trabaja con la extractora "Natural Habitad", de igual forma teniendo en su estudio económico cifras positivas de acuerdo a los indicadores como el VAN y la TIR.

El estudio realizado por Vallejo (2012), el cual indica que en un proyecto de cultivo de palma ubicado en el sector Villegas de Santo Domingo, se generan plazas de trabajo directa e indirectamente promoviendo así inversiones que han ayudado al progreso del sector, el estudio económico les permitió obtener una visión clara de los ingresos y gastos que se presentaran en un cultivo; en la presente investigación se constata la generación de siete plazas de trabajo al necesitar mano de obra para la producción e indirectamente ayudando en el ámbito socioeconómico, el estudio económico del presente proyecto ayudo a visualizar todos los aspectos económicos dando consistencia de obtener ingresos al implementarlo.

La investigación de Correa (2015), analiza la factibilidad económica y financiera de una plantación de palma africana en el sector de Vinces, cuentan con 100 hectáreas, en la propuesta económica tienen como resultado una TIR de 22%, el incremento de producción es factible; en la presente investigación se cuenta con 50 hectáreas en la

parroquia San Mateo, el estudio económico tiene como resultado una TIR del 13% generando aun así ganancias, en un incremento de ventas del 15% en el presente estudio aumenta la TIR a un 14% y de igual manera obteniendo buenos ingresos.

El estudio de Castro (2014), analiza la factibilidad del cultivo de palma en el cantón Palenque obteniendo resultados positivos, por medio de estudio financiero y técnico realizado determina que el proyecto es viable con una cosecha de 60 hectáreas, una relación costo beneficio superior a $1,31 y una TIR del 24%; en el presente plan se afirma obtener ganancias en la aplicación del mismo, con una capacidad de 50 hectáreas sembradas; una TIR de 13% y una relación costo beneficio de $2,03.

En el estudio de Sánchez (2012), llego a la conclusión de que su proyecto era viable en la provincia de Orellana, por medio de la práctica de criterios financieros para la evaluación de proyectos como el VAN y TIR los mismo que dieron resultados positivos; en el estudio financiero de la presente investigación los criterios de evaluación el VAN en un escenario real un total de $50.066,56 y una TIR de 13% dando resultados satisfactorios demostrando que en la ciudad de Esmeraldas también se puede obtener resultados óptimos con la plantación de palma africana; de igual manera se generan plazas de trabajo.

Una de las contribuciones más importantes de este proyecto es que permitirá que los propietarios de la hacienda “Santa Carmelina” puedan realizar la inversión para el cultivo de palma africana en el sector de San Mateo dentro de sus predios.

CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES

En el sector analizado se determinó que, existe un mercado de palma africana en la zona, teniendo como aliado estratégico a la extractora "Natural Habitad" ubicada en el sector de Viche a media hora de la hacienda "Santa Carmelina"; la localización de la hacienda donde se planteará el plan de negocios está en óptimas condiciones tanto climáticas, tipo de suelo, la distancia para el abastecimiento de insumos, así mismo como la distribución de la fruta a las extractoras y la cercanía con la carretera Esmeraldas-Santo Domingo.

La presente investigación se han levantado tres procesos para la producción uno para la siembra, otro para el mantenimiento y el ultimo para la cosecha y entrega de la fruta, logrando mejorar los procesos de la producción los cuales no existían, la mano de obra tendrá que ser calificada o con ciertos conocimientos en plantaciones de palma; la estructura organizacional para el plan es simple.

El plan de negocios para el cultivo de palma africana híbrida es viable financieramente en función de los supuestos considerados para iniciar este proyecto con una capacidad de 50 hectáreas, ya que en un promedio de cuatro años y ocho meses se podrá recuperar la inversión realizada para todo el proyecto y además con una VAN de $50.066,56 y una TIR del 13%es mayor a las expectativas que tienen los dueños del proyecto.

CAPÍTULO IX: RECOMENDACIONES

Se debe buscar relaciones con otros proveedores y compradores de frutas para no limitarse en el mercado, ya que cerca de la zona se cuenta con 6 extractoras más con las cuales se puede llegar a una alianza; ampliar a futuro la capacidad de producción.

Se sugiere verificar siempre el cumplimiento de los procesos y que estos se mantengan durante todos los años de producción, para así poder tener buenas cosechas y resultados económicos gratificantes; tener buena comunicación en toda la estructura organizacional.

Se recomienda realizar el proyecto del cultivo de palma africana híbrida en la Hacienda "Santa Carmelina" puesto que mediante la investigación los indicadores financieros son propicios para que sea un plan rentable, incluso empezando a tener ingresos a partir del cuarto año y ocho meses de producción.

Referencias Bibliográficas

Alcaraz, R. (2001). *El emprendedor de Éxito.* México DF: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V. Recuperado el 24 de enero de 2017

Alegsa, L. (2010). *ALEGSA*. Obtenido de ALEGSA: www.alegsa.com.ar/Dic/factibilidad.php

AMBIENTE, M. D. (s.f.). *MINISTERIO DEL AMBIENTE*. Obtenido de http://www.ambiente.gob.ec/

ANCUPA. (2014). *Palma Ecuador* (Vol. 23). Quito, Quito, Ecuador: Soboc Grafic.

Anzil, F. (30 de marzo de 2014). *Estudio Financiero.* Obtenido de http://www.zonaeconomica.com/estudio-financiero

ASD. (3 de Julio de 2017). *ASD Costa Rica.* Obtenido de http://www.asd-cr.com/index.php?option=com_content&view=article&id=57&Itemid=63&lang=es

Baca, G. (2010). *Evaluacón de proyectos.* México: Pinted in México.

Barrionuevo, N. (8 de Junio de 2017). *FEDAPAL.* Obtenido de FEDAPAL: http://www.fedapal.org/web2017/index.php/ficha-importancia-palma-2017

Castro, V. (2014). *Estudio de factibilidad para el cultivo de palma africana en la hacienda La Tormenta, cantón Palenque.* Obtenido de Repositorio de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo.

Cerón, R. (2011). *Universidad Internacional del Ecuador.* (Q. UIDE, Ed.) Obtenido de UIDE: http://biblioteca.uide.edu.ec/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=21290

Corporación de Estudios y Publicaciones. (2011). *Ley de Seguridad Social* (Primavera ed.). Quito, Quito, Ecuador. Recuperado el 15 de Diciembre de 2016

Corporación de Estudios y Publicaciones. (2011). *Ley Orgánica de Régimen Tributario* (Vol. Tomo I). Quito, Quito, Ecuador. Recuperado el 15 de Diciembre de 2016

Cosio Hurtado, J. M. (2011). Los proyectos y planes de negocio. *Redalyc.org*, 23-45. Recuperado el 24 de Enero de 2017, de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425941231003

Druker, P. (1975). *Management: Tasks, responsibilities, practices.*

ESPAC. (2016). *ESPAC.* Recuperado el 09 de JULIO de 2017, de www.ecuadorencifras.gob.ec/.../espac/espac-2016/Indice%20de%20publicacion%20ESP...

Espinosa, R. (2015). *Welcome to the new marketing*. Obtenido de Welcome to the new marketing: http://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/

FAO. (2008). *FAO.org/estadisticas*. Recuperado el 31 de enero de 2017, de http://www.fao.org/statistics/es/

Fleitman, J. (2000). *NEGOCIOS EXITOSOS.* McGraw Hill.

GOOGLE MAPS. (6 de 06 de 2017). *www.google.com.ec/maps.* Obtenido de https://www.google.com.ec/maps/search/canteras+cerca+de+Esmeraldas,+Provincia+de+Esmeraldas/@0.8486742,-79.6349227,7490m/data=!3m1!1e3

Hernández, R. (2007). *Fundamentos de metodología de la investigación.* Madrid: Creativos Arga, S.L. Recuperado el 15 de agosto de 2017

INFOAGRO. (SEPTIEMBRE de 2015). *INDUSTRIA DE LOS CEREALES Y DERIVADOS*. Obtenido de http://www.infoagro.com/herbaceos/herbaceos.htm

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. (2008). *IESS.* Obtenido de IESS: https://www.iess.gob.ec/documents/10162/33703/C.D.515

Kloter, P. (1995). *Mercadotecnia.7ma Edición.* Edición Prentice Hall Hispanoamérica.

Kloter, P. (2003). *Fundamentos de Marketing.* Recuperado el 5 de DICIEMBRE de 2016

Ley de Desarrollo Agrario. (10 de 02 de 2014). Obtenido de http://diccionario.administracionpublica.gob.ec/adjuntos/ley-de-desarrollo-agrario.pdf

Ley de Desarrollo Agrario. (10 de 02 de 2014). Obtenido de http://diccionario.administracionpublica.gob.ec/adjuntos/ley-de-desarrollo-agrario.pdf

Longenecker, J. (2008). *Administración de pequeñas empresas.* Cengage Learning. Recuperado el 24 de enero de 2017

López, C. (2003). *FAO.* Recuperado el 15 de diciembre de 2016, de FAO: http://www.fao.org/docrep/006/y4893s/y4893s04.htm

MAGAP. (6 de 06 de 2017). *www.sinagap.agricultura.gob.ec.* Obtenido de http://sinagap.agricultura.gob.ec/phocadownloadpap/cultivo/2013/palma_africana.pdf

Mesa, J. (2005). *Evaluación financiera de proyectos.* Bogotá: Editorial Linitopia Bolívar.

Meza, J. (2010). *Evaluación financiera de proyectos.* Bogotá: Linotipia Bolívar. Recuperado el 11 de abril de 2017

Moore. (2008). *Administración de Pequeñas Empresas* (Vol. 1). México: Cengage Learnig. Recuperado el octubre de 2016, de http://www.academia.edu/22770795/Longenecker_Moore_Petty_Palich_ADMINISTRACI%C3%93N_DE_PEQUE%C3%91AS_EMPRESAS

Moreno. (2011). Colecciones genéticas de palma. *32*(3), 39-48. Recuperado el 14 de noviembre de 2016

Palich. (2008). *Administración de Pequeñas Empresas* (Vol. 1). México: Cencage Learning. Recuperado el octubre de 2016, de http://www.academia.edu/22770795/Longenecker_Moore_Petty_Palich_ADMINISTRACI%C3%93N_DE_PEQUE%C3%91AS_EMPRESAS

Petty. (2008). *Administración de Pueuqeñas Empresas* (Vol. 1). México: Cencage Learning. Recuperado el octubre de 2016, de

http://www.academia.edu/22770795/Longenecker_Moore_Petty_Palich_ADMINISTRACI%C3%93N_DE_PEQUE%C3%91AS_EMPRESAS

Potter, L. (2011). La industria del aceite de palma en Ecuador. *Eutopía*, 2.

Roa, I. (23 de julio de 2012). *La linea de fuego.* Recuperado el 9 de Junio de 2017, de https://lalineadefuego.info/2012/07/23/de-la-palma-aceitera-y-la-mineria-un-breve-analisis-del-sistema-extractivista-legal-e-ilegal-en-el-norte-de-esmeraldas-por-ivan-roa1/

Sánchez. (1999). *Metdología para la investigación en marketing y dirección de empresas.* Madrid, Madrid, España: Ediciones Pirámide. Recuperado el 10 de Eenero de 2017

Sánchez, E. (2012). *Análisis de rentabilidad de un cultivo de palma aceitera hibrida (OxG) en la provincia de Orellana .* Recuperado el 22 de abril de 2017, de Repositorio de la PUCE.

Sapag, N., & Sapag, R. (2008). *Preparación y evaluación de proyectos.* Bogota: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado el 24 de Enero de 2017, de http://www.grupomera.net/eBooks-PDF/EvaluacionProyectos/Preparacion-Evaluaci%F3n-Proyectos-SAPAG-5ta.pdf

Servicio De Rentas Internas. (MAYO de 2008). *SRI.* Obtenido de SRI: http://www.sri.gob.ec/de/tierras-rurales

SRI. (2017). *SRI.* Recuperado el 24 de agosto de 2017, de SRI: http://www.sri.gob.ec/de/tierras-rurales

USDA, D. d. (8 de Junio de 2017). *Producción Mundial de Aceite de Palma.* Obtenido de https://www.produccionmundialaceitedepalma.com/

Valda, J. (2016). *Grandes Pymes*. Obtenido de Grandes Pymes: http://www.grandespymes.com.ar/2012/10/11/analisis-f-o-d-a/

Varela, R. (2010). *Estudio de factibilidad y proyectos*. Obtenido de http://estudiodefactibilidadyproyectos.blogspot.com/2010/09/factibilidad-y-viabilidad.html

Vicuña, S. D. (2003). *El plan estrátegico en la práctica.* Esic.

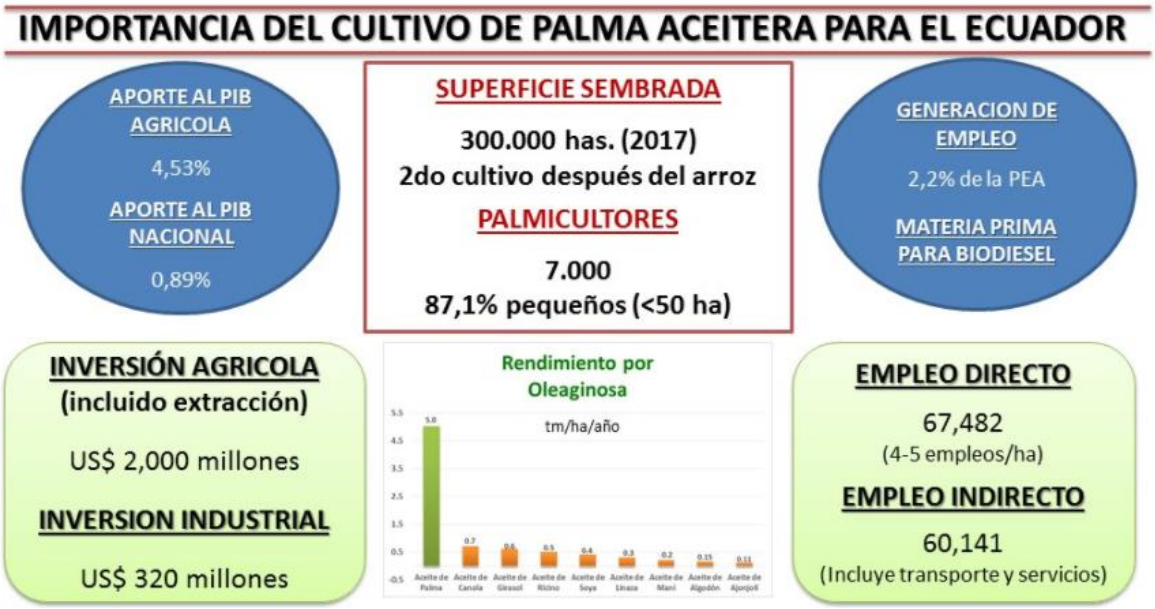
Weinberger. (2009). *Plan de Negocios.* USAID. Obtenido de http://www.cohep.com/contenido/biblioteca/portaldoc204_3.pdf?beb27810269d5ca2bb4786277626f10b

Yépez, M. Á. (2011). *Proyectos Tesis y Marco lógico.* Quito, Pichincha, Ecuador: Noción Imprenta. Recuperado el 12 de Enero de 2017

Zambrano, R. (2005). *Manual tecnico para le cultivo de palma aceitera.* Lima, Peru. Recuperado el 15 de diciembre de 2016

ANEXOS

Anexo N° 1: Importancia del cultivo de palma aceitera para el Ecuador



Fuente: Fundación de Fomento de Exportaciones de Aceite de Palma y sus Derivados de Origen Nacional FEDAPAL 2017

Anexo N° 2: Entrevista a palmicultores

Buenas tardes soy estudiante de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Católica Sede Esmeraldas, el motivo de realizar esta entrevista es con el propósito de obtener información acerca de la palma africana para la elaboración de un "plan de negocios del cultivo de palma africana híbrida en la parroquia San Mateo".

Datos del productor (NOMBRE, ACTIVIDAD A LA QUE SE DEDIDA)

Ubicación de la hacienda

1. ¿Cuántas hectáreas tienen sembradas de palma africana?
2. ¿Cuál es la variedad de palma que siembra?
3. ¿Cuántas toneladas venden mensualmente y al año?
4. ¿Han perdido hectáreas sembradas a raíz de una plaga en la producción? ¿Cuántas?
5. ¿Cuáles otros motivos existen para la perdida de la siembra de palma?
6. ¿Con qué frecuencia tiene pedidos de requerimiento de palma?
7. ¿Cuáles son los costos en los que incurre para la compra de fertilizantes e insecticidas?
8. ¿Cuánto tiempo se demoran en cosechar el producto final?
9. ¿Con cuántos trabajadores cuenta la hacienda dedicados a la producción de palma y a la cosecha?
10. ¿Cuáles son los requerimientos de las productoras para adquirir la fruta?
11. ¿Cuáles son los canales de distribución?
12. ¿Qué precios de fruta de palma se manejan en el mercado?
13. ¿Han recibido ayuda del gobierno para sembrar tanto económica o en productos como fertilizantes o abono?
14. ¿Para sembrar palma solicitó crédito a BanEcuador o CFN, qué monto?
15. ¿Cuántos trabajadores tienen?
16. ¿Cuánto es el valor en relación al pago de la nómina de los trabajadores?
17. ¿Ha tenido dificultades para pagar las mensualidades del crédito?

Anexo N° 3: Entrevista a extractoras

Buenas tardes soy estudiante de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Católica Sede Esmeraldas, el motivo de realizar esta entrevista es con el propósito de obtener información acerca de la palma africana para la elaboración de un "plan de negocios del cultivo de palma africana híbrida en la parroquia San Mateo".

Datos generales de la extractora de palma (NOMBRE DE LA EXTRACTORA)

1. ¿Dónde está ubicada la extractora?
2. ¿Qué condiciones exigen al momento de la compra de la materia prima?
3. ¿Los precios que pagan a los productores ya están establecidos o varían y de acuerdo con que varían los precios?
4. ¿Quién fija esos precios?
5. ¿Cuentan con registro de calidad?
6. ¿Con qué frecuencia necesitan de materia prima?
7. ¿Cuál es el sistema de recolección que utilizan?
8. ¿Tienen propias plantaciones de palma africana?
9. ¿Cuáles son los principales mercados para la palma africana cultivada en Esmeraldas?

Anexo N° 4: Ficha de observación

	Palmicultor 1
Identificar la ubicación geográfica:	
Estado de las plantaciones:	
Instrumentos de trabajo:	
Tipo de maquinaria:	
Variedad de palma sembrada:	

Anexo N° 5: Depreciaciones

CÁLCULO DE DEPRECIACIONES									
ACTIVOS	COSTO	AÑOS DE VIDA ÚTIL	PERIODOS						RESCATE
			1	2	3	4	5	6	
MUEBLES Y ENSERES DE OFICINA	$65,00	10	$6,50	$6,50	$6,50	$6,50	$6,50	$6,50	$26,00
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	$450,00	3	$150,00	$150,00	$150,00				$ -
MAQUINARIA	$26.600,00	10	$2.660,00	$2.660,00	$2.660,00	$2.660,00	$2.660,00	$2.660,00	$10.640,00
TOTAL			$156,50	$156,50	$156,50	$6,50	$6,50	$6,50	$10.666,00
			$2.973,00	**$2.973,00**	**$2.973,00**	**$2.673,00**	**$2.673,00**	**$2.673,00**	

Anexo N° 6: Estado de resultado escenario pesimista

ESTADO DE RESULTADO						
DETALLE	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
UNIDADES A VENDER	0	0	578	613	649	688
INGRESOS POR VENTAS	0	0	$67.626,00	$71.683,56	$75.984,57	$80.543,65
COSTOS DE PRODUCCIÓN	$2.545,86	$2.545,86	$34.623,64	$36.701,06	$38.903,12	$41.237,31
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	**$-2.545,86**	**$-2.545,86**	**$33.002,36**	**$34.982,50**	**$37.081,45**	**$39.306,34**
GASTOS ADM. VENTAS	$7.071,62	$7.283,76	$34.349,14	$34.561,29	$34.773,44	$34.985,59
GASTO DE DEPRECIACIÓN	$155,50	$155,50	$155,50	$5,50	$5,50	$5,50
GASTOS FINANCIEROS	0	0	0	0	0	0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	**$-9.772,97**	**$-9.985,12**	**$-1.502,28**	**$415,71**	**$2.302,51**	**$4.315,25**
15% PART. TRABAJADORES	$-1.465,95	$-1.497,77	$-225,34	$62,36	$345,38	$647,29
IMPUESTO A LA RENTA 22%	$-1.827,55	$-1.867,22	$-280,93	$77,74	$430,57	$806,95
UTILIDAD NETA	**$-6.479,48**	**$-6.620,13**	**$-996,01**	**$275,62**	**$1.526,57**	**$2.861,01**

Anexo N° 7: Estado de resultado escenario optimista

ESTADO DE RESULTADO						
DETALLE	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	6
UNIDADES A VENDER	0	0	782	829	879	931
INGRESOS POR VENTAS	0	0	$91.494,00	$96.983,64	$102.802,66	$108.970,82
COSTOS DE PRODUCCIÓN	$2.545,86	$2.545,86	$34.623,64	$36.701,06	$38.903,12	$41.237,31
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	**$-2.545,86**	**$-2.545,86**	**$56.870,36**	**$60.282,58**	**$63.899,53**	**$67.733,51**
GASTOS ADM. VENTAS	$7.071,62	$7.283,76	$35.129,14	$35.341,29	$35.553,44	$35.765,59
GASTO DE DEPRECIACIÓN	$155,50	$155,50	$155,50	$5,50	$5,50	$5,50
GASTOS FINANCIEROS	0	0	0	0	0	0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	**$-9.772,97**	**$-9.985,12**	**$21.585,72**	**$24.935,79**	**$28.340,60**	**$31.962,42**
15% PART. TRABAJADORES	$-1.465,95	$-1.497,77	$3.237,86	$3.740,37	$4.251,09	$4.794,36
IMPUESTO A LA RENTA 22%	$-1.827,55	$-1.867,22	$4.036,53	$4.662,99	$5.299,69	$5.976,97
UTILIDAD NETA	**$-6.479,48**	**$-6.620,13**	**$14.311,33**	**$16.532,43**	**$18.789,82**	**$21.191,09**