



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPORTACIÓN Y COMERCIALIZACION  
DE SEMILLAS DE PALMA AFRICANA DESDE COLOMBIA

AUTOR

Darío Fernando Betancourt Cisneros

AÑO

2019



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPORTACIÓN Y COMERCIALIZACION DE  
SEMILLAS DE PALMA AFRICANA DESDE COLOMBIA**

Trabajo de metodología de titulación presentado en conformidad con los  
requisitos establecidos para optar por el título de Ingeniero en Negocios  
Internacionales

Profesor guía:  
María Verónica Dávalos

Autor:  
Darío Fernando Betancourt Cisneros

2019

## **DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA**

"Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

---

María Verónica Dávalos G.  
C.I. 1707895767

## **DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR**

“Declaro haber revisado este trabajo, PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPORTACIÓN Y COMERCIALIZACION DE SEMILLAS DE PALMA AFRICANA DESDE COLOMBIA, de Darío Fernando Betancourt Cisneros, en el semestre 2019-1 dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

---

Diana Carolina Lascano Lozada  
C.I. 1803794138

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

---

Darío Fernando Betancourt Cisneros

1720620044

## **AGRADECIMIENTO**

A mis padres por su infinita paciencia y la confianza quienes me han acompañado a lo largo de esta etapa brindándome apoyo incondicional.

Finalmente, quiero agradecer a todos mis allegados pues cada uno merece ser mencionado ya que todos aportaron de diferente manera a la culminación de este ciclo académico.

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mis padres quienes aportaron para mi crecimiento personal y académico.

## RESUMEN

En el Ecuador la agricultura está considerada como una de las principales fuentes de empleo e ingresos monetarios para el país, siendo la palma áfrica uno de los cuatro principales productos predilectos por los agricultores.

Ecuador considerado el segundo productor más grande de América Latina después de Colombia, ve amenazado sus zonas palmeras por la presencia de la enfermedad catastrófica de Pudrición de Cogollo, que tienen efecto directo en la capacidad productiva y rentabilidad del cultivo.

Pensando en los palmicultores ecuatorianos se desarrolló un plan de negocio, que está enfocado en la producción de plantas de vivero con semillas de palma africana híbridas, las mismas que son importadas desde Colombia las cuales, presentan alta resistencia a la plaga Pudrición de Cogollo.

Según la investigación de mercado, la mayor concentración de cultivos palma africana, así mismo como los de mayor afectación se encuentran en Quinindé, cantón que abarca cerca de 2999 palmicultores, por la cual se determinó como mercado objetivo.

Finalmente, la evaluación financiera señala que el capital requerido para la puesta en marcha del proyecto es de \$259.823,63 dólares americanos. Basados en la producción de plantas planteada a través del tiempo por un valor PVP de \$6.80 de cada planta de semilla de palma, da como resultado un proyecto viable.

## **ABSTRACT**

In Ecuador, agriculture is considered to be one of the primary sources of employment and monetary income for the country, the African Palm is one of the four principal products grown by farmers.

Ecuador which is considered the second biggest producer in Latin America behind Colombia, has seen its zones for growing Palm Trees threatened due to the presence of catastrophic disease of Rotting Buds that has a direct effect on the production capacity and profitability of the crop.

Taking into account the Palm Tree farmers in Ecuador a business plan was developed, which is focused on the production of nursery plants with hybrid African Palm seeds, the same seeds that are imported from Colombia, that have a high resistance to the plague of Rotting Palm Buds.

According to the market investigation, the largest concentration of African Palm crops, the same of which are the most affected are found in Quinindé, a district that contains around 2999 Palm farmers, which were determined as the market objective.

In conclusion, the financial evaluation indicates that the necessary amount of capital needed to put the plan in action is \$259,823.63 American Dollars. Based on the production of plants that are planted over time with a PVP value of \$6.80 for each Palm seed plant, results in the project being viable.

## Índice

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	1
1.1 Justificación .....	1
1.1.1 Objetivo general del trabajo .....	1
1.1.2 Objetivo general del trabajo .....	2
<b>2. ANÁLISIS DE ENTORNOS</b> .....	2
2.1 Análisis del entorno externo.....	2
2.1.1 Entorno político.....	2
2.1.2 Entorno económico .....	4
2.1.3 Entorno social .....	6
2.1.4 Entorno tecnológico .....	7
2.1.5 Abstracto PEST .....	8
2.2 Análisis de la industria .....	9
2.2.1 Poder de negociación de los proveedores - Alto.....	9
2.2.2 Poder de negociación de los compradores- Baja.....	10
2.2.3 Amenaza de productos sustitutos - Media .....	11
2.2.4 Amenaza de nuevos entrantes - Alta .....	11
2.2.5 Rivalidad entre competidores - Media.....	12
2.3 MATRIZ EFE .....	12
2.4 Conclusiones del análisis de entornos .....	14
<b>3. ANÁLISIS DEL CLIENTE</b> .....	15
3.1 Objetivo General .....	15
3.2 Definir Problema.....	15
3.3 Hipótesis.....	15
3.4 Objetivos Específicos .....	16
3.5 Investigación cualitativa .....	16
3.5.1 Informe Entrevista a expertos .....	16
3.6 Investigación cuantitativa .....	18
3.6.1 Calculo de la muestra .....	18
3.6.2 Encuestas.....	19
3.7 Análisis cliente conclusiones generales: .....	21

4. OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO .....	23
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada sustentada por el análisis interno, externo y del cliente .....	23
5. PLAN DE MARKETING .....	27
5.1 Estrategia General de Marketing .....	27
5.1.1 Mercado Objetivo.....	28
5.1.2 Posicionamiento .....	28
5.1.3 Propuesta de Valor .....	29
5.1.4 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO .....	31
5.2 Mezcla de Marketing .....	31
5.2.1 Producto .....	31
5.2.2 Precio .....	34
5.2.3 Plaza .....	35
5.2.4 Promoción .....	36
5.2.5 Proyección de Costos de Marketing Mix. ....	38
6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	39
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización.....	39
6.1.1 Misión .....	39
6.1.2 Visión.....	39
6.1.3 Objetivos de la organización .....	39
6.2 Plan de Operaciones.....	40
6.2.1. Cadena de valor .....	40
6.2.2 Ubicación geográfica de las instalaciones .....	41
6.2.3 Ciclo de operaciones .....	43
6.2.4 Análisis de tiempos de producción.....	46
6.2.5 Capacidad de producción .....	46
6.2.6 Maquinaria y equipos requeridos en la operación .....	46
6.2.7 Personal requerido para la operación .....	47
6.3 Estructura Organizacional.....	48
6.3.1 Estructura legal.....	48
6.3.2 Diseño organizacional.....	48

7. EVALUACIÓN FINANCIERA .....	50
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos .....	50
7.2 Inversión Inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	51
7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo .....	52
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración. ....	55
7.5 INDICES FINANCIEROS .....	56
8. CONCLUSIONES GENERALES .....	57
8. Referencias .....	58
Anexos .....	63

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Justificación**

El presente documento tiene la información necesaria para describir el plan de negocios referente a la comercialización de plantas de palma africana, las cuales son sus semillas son importadas desde Colombia, dado que en este país existe una fuerte investigación y desarrollo para mejorar la genética de las semillas de palma, con el fin de mejorar la producción y resistencia ante plagas.

El primer capítulo contiene el análisis de entornos, el cual se enfoca en investigar los aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos. Donde se encontró fuertes oportunidades que impulsan el negocio, especialmente en lo relacionado con el entorno económico y social. En el análisis competitivo mediante la metodología de las cinco fuerzas de Porter, determinó que existe una rivalidad entre los competidores y que buscan constantemente nuevos proveedores que les permita mejorar su producción, así como, cuantos menos competidores se encuentren en un sector especializado habrá mayor rentabilidad.

En el segundo capítulo se realizó el análisis del cliente, el cual fue canalizado con entrevistas y encuestas, las cuales reflejaron que el mercado de insumos agrícolas tiene una fuerte presencia de intermediarios, por lo que, comercializar la semilla importada desde Colombia hacia los productores, es una oportunidad de negocio.

Finalmente se establece el plan de marketing, que tiene una estrategia general de enfoque, la cual sirve de guía y lineamiento para construir las correctas acciones de marketing, con el fin de llegar con el mensaje correcto hacia el agricultor de palma africana.

#### **1.1.1 Objetivo general del trabajo**

Desarrollar un plan de negocios con el fin de verificar la viabilidad financiera de la creación de una empresa que produzca y comercialice plantas de palma africana con semillas provenientes de Colombia.

### **1.1.2 Objetivo general del trabajo**

Análisis de los entornos para establecer el plan de negocios, determinando las potencialidades y debilidades del proyecto.

- Definir el perfil del cliente en base a sus gustos y preferencias respecto al mercado plantas de semillas de palma africana.
- Determinar la oportunidad de negocio más acertada a la realidad del mercado de plantas de semillas de palma africana para construir una propuesta comercial viable y sustentable en el tiempo.
- Desarrollar el plan de marketing adaptado a los gustos, preferencias y necesidades de los consumidores con el fin de posicionar el producto en la mente de los consumidores.
- Definir la filosofía organizacional y operacional identificando la función de cada empleado.
- Constituir un plan financiero que permita la viabilidad del proyecto a través del tiempo.

## **2. ANÁLISIS DE ENTORNOS**

### **2.1 Análisis del entorno externo**

#### **2.1.1 Entorno político**

##### **Ecuador**

En el Ecuador las políticas Agropecuarias son establecidas por el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP); la cual, está interrelacionada con los Ministerios de Producción, Comercio Exterior e Inversiones, y el Ministerio de Economía y Finanzas, siendo este conjunto de organizaciones estatales el motor de desarrollo de este sector estratégico.

El Ecuador ha elevado a Políticas de Estado las relacionadas con el sector Agropecuario.

### **Políticas de Estado para el sector Agropecuario (MAGAP, 2018)**

El Gobierno Nacional ha difundido un proyecto de Ley Orgánica para el Fomento Productivo, Atracción de Inversiones, Generación de Empleo y Estabilidad y Equilibrio Fiscal 2018-2021 que define los objetivos a alcanzar en ese periodo y las estrategias que facilitarían su consecución en tales ámbitos (Falconi Morales, 2018)

El 15 de febrero del 2018, en Pereira Colombia, se realizó el Sexto Gabinete Binacional Colombia – Ecuador, los presidentes de Colombia y Ecuador, Juan Manuel Santos y Lenin Moreno, coincidieron en que las dos naciones trabajarán para sacar adelante las iniciativas que se acordaron implementar en esta reunión, así como las que están en marcha desde el primer Gabinete Binacional realizado en diciembre de 2012 en Tulcán, Ecuador (Sistema Informativo del Gobierno - SIG, 2018).

Los procesos que se deben llevar a cabo para la importación son:

- Obtener el Registro Único de Contribuyente (Ruc) que expide el Servicio de Rentas Internas (SRI)
- Obtener el certificado digital para la firma electrónica y autenticación otorgada por el Banco Central del Ecuador y Security Data en las páginas web: <http://www.eci.bce.ec/web/guest> y <http://www.securitydata.net.ec>.
- Registro en el ECUAPASS por medio de su portal web: <http://www.ecuapass.aduana.gob.ec>.
- Agente de aduana disponible para los trámites legales desde la importación hasta la desaduanización (Becerra Anchala, 2015).

Para el proceso de la importación de las semillas de palma africana se requiere un certificado fitosanitario el cual deberá ser solicitado a través del agente de aduanas el mismo que deberá solicitar accediendo a la Ventanilla Única

Ecuatoriana en el portal Ecuapass, llenando los boques para la importación de los productos Agropecuarios. (Guevara, 2015)

## **Colombia**

La política comercial de Colombia es abierta a la relación y ejecución de tratados internacionales, forma parte de varios acuerdos bilaterales y bloques regionales, en lo que respecta a la relación comercial con Ecuador, se basa en la Comunidad Andina de Naciones (CAN) y en la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) (Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2017).

En relación con lo anteriormente señalado, la partida arancelaria correspondiente a la semilla de palma africana para la siembra corresponde al código 1207.10.10.00, la cual tiene un arancel 0% (Servicio Ecuatoriano de Normalización, 2017).

### **2.1.2 Entorno económico**

#### **Ecuador**

En el primer semestre del 2018, las exportaciones de extractos y aceites vegetales fueron de 253 mil toneladas que generaron un ingreso de 186,4 millones de dólares, comparados con el primer semestre del 2017 en donde se produjeron 231 mil toneladas y generaron 187,2 millones de dólares se observa que hay un incremento del 9% de la producción y un decrecimiento del 1% en el precio FOB de venta (BCE, 2018).

La semilla de palma africana desde el 2016 hasta la presente fecha tuvo un decrecimiento esto debido a que los productores no tomaron en cuenta la importación de la semilla con carácter híbrido y ante la escases de producción por la plaga Pudrición de Cogollo la falta de recursos se resume en una caída de la importación de las semillas de palma africana.

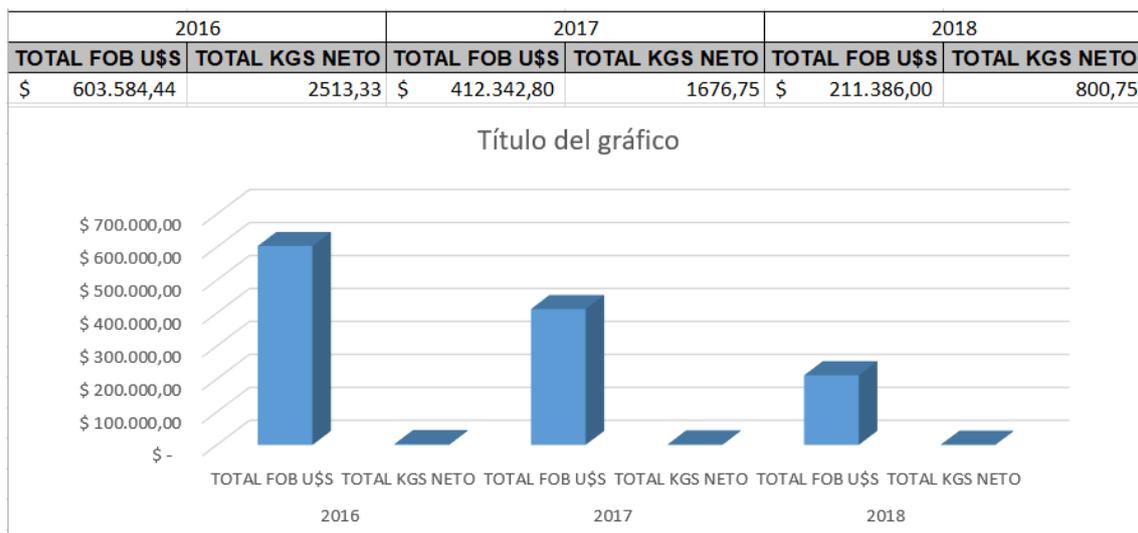


Figura N°1: Importación de las semillas de Palma africana

Adaptado de: Pudeleco

## Colombia

En materia económica en cuanto a la agricultura, el Ministerio de Agricultura señaló que el sector sigue siendo positivo en comparación con periodos anteriores. La institución destacó que para el primer mes del 2018 fueron exportadas 488.960 toneladas de productos provenientes de la agroindustria (DIAN-DANE, 2018, pág. 6).

Dentro de los bienes agropecuarios, las exportaciones de aceite de palma crecieron 67,7%, básicamente por los envíos a Países Bajos y Brasil; las de banano 50% por las ventas a Estados Unidos y Reino Unido, las de flores se incrementaron 31%, específicamente por Estados Unidos y Japón, y las exportaciones de café aumentaron 8,5% por las ventas a Bélgica, Corea y Canadá. Por otra parte, el grupo denominado 'otros sectores' reportó una fuerte caída de más del 50% (Dinero, 2018).

Frente a lo cual, Colombia presenta un crecimiento en las exportaciones globales en un 14,6% en el año 2018 frente a enero del 2017 debido a las políticas de diversificación de exportaciones (DANE, 2018).

### **2.1.3 Entorno social**

En el Ecuador en cuanto se refiere a al empleo de personas que estuvieron laborando en actividades agropecuarias tanto como para trabajadores remunerados como no remunerados la cifra del 2017 ha decrecido en 0,41% con respecto al 2016 (INEC, 2017, pág. 22).

Sin embargo, el 81,82% de los agricultores dedicados a las actividades palmicultoras ubicados en la provincia de Esmeraldas, Cantón Quinindé han tenido problemas económicos debido a la Pudrición de Cogollo (PC) por lo que las pérdidas ascienden los 22 millones de dólares (Juliana, 2016).

Por otro lado, Fundación de Fomento de Exportaciones de Aceite de Palma y sus Derivados de Origen Nacional FEDAPAL menciona que la palma, africana en cuanto a sus bondades sociales en el cultivo del Ecuador es la generación de mano de obra directa 67,482 (4-5 empleos/ha) de manera indirecta 60,141 (incluye transporte y servicios), en cuanto a las zonas marginales los convierte en polos de desarrollo, herramientas para combatir la pobreza posibilitando una vida digna en el campo disuadiendo la migración y las actividades ilícitas.

### **Colombia**

Colombia, es el cuarto productor de aceite de palma del mundo y el primero en América, mantienen una estabilidad con referencia al empleo, FEDEPALMA adelantó, conjuntamente con el Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE y con el apoyo de Fondo de Fomento Palmero, la Primera Gran Encuesta de Empleo Directo del Sector Palmero, realizada por primera vez con esta metodología en un sector agropecuario, y cuyos resultados ratifican la alta formalidad en el empleo que genera esta agroindustria.

Cabe destacar el impacto social positivo para las personas que laboran en la agroindustria de la palma de aceite, en lo que tiene que ver con calidad de vida, ingresos, trabajo decente, capacitación y/o educación y en este sentido, el sector palmero colombiano es reconocido como una actividad que se adelanta de

manera sostenible con el medioambiente, genera crecimiento económico, contribuye a erradicar la pobreza (Molina, 2017).

En Colombia, el cultivo de la palma de aceite ha demostrado ser un representativo generador de empleo formal. Tanto así, que un estudio realizado en el 2017 sobre caracterización del empleo, elaborado por Fedesarrollo, concluyó que el nivel salarial de los trabajadores de la palmicultura en Colombia es superior en 20 % frente a otros sectores agrícolas y genera alrededor de 170.000 puestos de trabajo entre directos e indirectos (RAMIREZ, 2018).

#### **2.1.4 Entorno tecnológico**

##### **Ecuador**

Según cifras del Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias en el Ecuador el 35% de las semillas utilizadas en la producción agrícola son certificadas (Instituto Nacional Estadísticas y Censos, 2017). Esto es una oportunidad, debido a que el sector agrícola necesita la semilla certificada que proviene de las importaciones.

Cabe recalcar que la maquinaria para este tipo de industria es sumamente costosa que bordea una inversión inicial aproximada de veinticinco mil dólares americanos, la cual sería accesible mediante financiamiento a través de las instituciones públicas como CFN y BANECUADOR, las cuales otorgan dinero para la compra de maquinaria para el sector agrícola, esto es una oportunidad para el presente plan de negocios (Favor revisar Anexo1: Tabla de Maquinaria).

##### **Colombia**

En Colombia existen semillas de palma con excelente material genético tolerante a enfermedades tales como la de Pudrición de Cogollo, lo cual mejora la productividad del agricultor, la capacidad del mercado colombiano de producción de semillas es 300 mil unidades anuales que son comercializadas en Centroamérica y Suramérica por su calidad, especialmente en la modalidad de

semilla híbrida OxG, (Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria, 2014).

### 2.1.5 Abstracto PEST

Tabla N°1 Resumen Análisis Pest

Ecuador		
Factor	Información-Resumida	Impacto
Político	Las directrices las realiza el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), las actividades agropecuarias son un factor determinante en el crecimiento económico del Ecuador.  Implantación de la Ley Orgánica para el fomento productivo.  Acuerdos bilaterales Ecuador-Colombia	Oportunidad  Impacto Alto
Económico	Crecimiento en el primer trimestre del año 2018. Incremento de importaciones de bienes y servicios. Las condiciones que enfrenta el país se resume que a mediano plazo el país caerá en déficit	Amenaza  Impacto Medio.
Social	Generación de mano de obra directa es de 67,482 (4-5 empleos/ha) y de manera indirecta 60,141 (incluye transporte y servicios)	Oportunidad  Impacto Alto
Tecnológico	La inversión inicial es costosa. La mayoría de insumos son importados, entre estos las semillas de palma híbrida y maquinaria.	Amenaza  Impacto Alto

Colombia		
Factor	Información-Resumida	Impacto
Político	Colombia cuenta con varios acuerdos internacionales y regionales lo que le permite exportar abiertamente sus productos agrícolas.	Oportunidad  Impacto Alto
Económico	Crecimiento continuo en cuanto a la agricultura. Crecimiento global de las exportaciones en un 14,6% para el 2018 frente al 2017.	Oportunidad  Impacto Medio.

Social	Cuarto productor a nivel mundial de palma africana por lo que mediante este medio mantiene una estabilidad laboral.	Impacto Bajo
Tecnológico	Colombia tiene 11 empresas certificadas en RSPO y 11 más están en proceso. (Siglas en inglés que traducen Mesa Redonda de Aceite de Palma Sostenible)	Oportunidad Impacto Alto

## 2.2 Análisis de la industria

Para llevar a cabo el análisis de la industria, es necesario identificar el código de Clasificación Industrial Internacional Unificada a la cual pertenece la idea de negocio, esta se ubica en el siguiente código:

Tabla N°2 Descripción CIIU

<b>Sección</b>	G	<b>COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR; REPARACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS.</b>
<b>División</b>	G46	<b>COMERCIO AL POR MAYOR, EXCEPTO EL DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS.</b>
<b>Grupo</b>	G462	<b>VENTA AL POR MAYOR DE MATERIAS PRIMAS AGROPECUARIAS Y ANIMALES VIVOS.</b>
<b>Clase</b>	G4620	<b>VENTA AL POR MAYOR DE MATERIAS PRIMAS AGROPECUARIAS Y ANIMALES VIVOS.</b>
<b>Subclase</b>	G4620.1	<b>VENTA AL POR MAYOR DE MATERIAS PRIMAS AGROPECUARIAS.</b>
<b>Actividad</b>	G4620.12	<b>VENTA AL POR MAYOR DE FRUTOS Y SEMILLAS OLEAGINOSAS.</b>

Adaptada de: Ecuador en Cifras, 2010

### 2.2.1 Poder de negociación de los proveedores - Alto

En el sector de venta de semillas al por mayor, según la investigación realizada en el 2018, se encuentran los proveedores Costarricenses Compañía Palma Tica S.A. y Compact Seed & Clones S.A. que ofrecen la semilla híbrida TENERA de palma africana (CAPES, 2018) y las compañías Colombianas como Corpoica con la semilla OxG Corpoica Elmira (Pérez, 2013, pág. 1) y Unipalma con la semilla híbrida EoXeg y Tenera, debido al buen rendimiento en sus racimos, siendo elevada la tasa de extracción de aceite. Estas grandes empresas se encuentran autorizadas para realizar su exportación.

En el caso de las semillas de palma africana, el mercado exportador de Colombia, es controlado por la Federación Nacional de Cultivadores de Palma y su comercializadora internacional Acepalma, que fue creada en el año 1991 y exporta el 80% al sector palmicultor y sus derivados (Acepalma, 2016).

Después del análisis de las características y requerimientos del mercado ecuatoriano, la selección del proveedor para la comercialización dentro del territorio ecuatoriano es la semilla EoXeq de Unipalma y OxG Corpoica Elmira.

### **2.2.2 Poder de negociación de los compradores- Baja**

Los compradores de la semilla son los agricultores, en el caso de la palma africana, en el Ecuador existen 319.000 hectáreas sembradas y su producción es 577,000 toneladas métricas en el año 2018 de las cuales el 39% van para el consumo nacional y el 61% se exportan (Lasso, 2018). El 75% de las plantaciones se ubican en la región Costa, especialmente en la provincia de Esmeraldas que tiene el 50% de las plantaciones nacionales, en segundo lugar, se ubica la provincia de Los Ríos con el 11% y Santo Domingo de los Tsáchilas con el 7% de las plantaciones. Otras plantaciones se ubican en la región amazónica en las provincias de Orellana y Sucumbíos (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2016).

Su bajo poder de negociación se da debido a la falta de proveedores especializados que oferten un producto que cubra las necesidades que el mercado actualmente atraviesa.

El censo nacional palmero que se realizó en el 2017 determino que los grandes cultivos que se encuentran en el país están distribuidos en cuatro grandes bloques alrededor del país. Como se describe en el siguiente mapa:

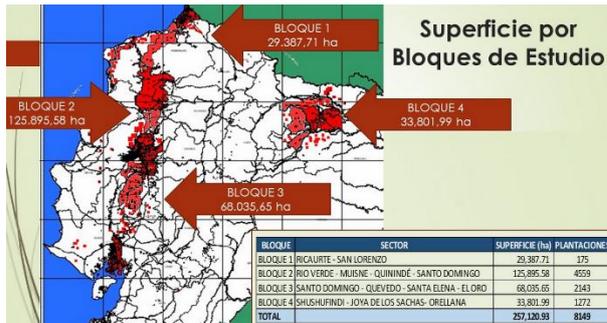


Figura N°2: Principales Bloques Aceiteros del Ecuador 2017

Tomado de: FEDAPAL (Censo Nacional Palmero 2017)

### 2.2.3 Amenaza de productos sustitutos - Media

El agricultor ecuatoriano busca los sembríos que mayores ingresos le generen estos pueden atribuirse a su localización y clima que favorecen su producción, con las plagas actuales el agricultor ha optado por el cacao o la ganadería, según el MAGAP ya existen varios agricultores que cambiaron sus cultivos de palma por otros (MAGAP, 2018).

Los productos sustitutos de la industria de comercialización de este producto, son las semillas entregadas por el Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias (INIAP), éstas semillas son comercializadas en las Estaciones Experimentales por el Departamento de Producción y Servicios, en el caso de las semillas de palma africana se comercializan en la Estación Central de la Amazonía en la Joya de los Sachas en la provincia de Orellana y en la Estación de Portoviejo (INIAP, 2016).

### 2.2.4 Amenaza de nuevos entrantes - Alta

La amenaza de nuevos entrantes en una industria depende de las dimensiones de las barreras de entrada, es decir, los factores se vuelven costosos para las empresas y a su vez el ingreso a la industria (Porter, 2015). Entre las barreras de entrada se puede mencionar las siguientes:

Desventaja en costos no asociados con Economías de escala.- Se puede tener cierta ventaja al negociar la exclusividad de comercialización en Ecuador lo que

no permitirá el ingreso de nuevos competidores que deseen ingresar con la misma marca de semilla, sin embargo podrán buscar alternativas que tengan o mantengan ciertas características de la marca que se piensa comercializar.

Regulación gubernamental. – en el Ecuador no existe una legislación o programa del gobierno central o municipal que impida la creación de empresas que se dediquen a la comercialización de semillas. Lo que debe cumplir los nuevos participantes es contar con los registros sanitarios, requerimientos tributarios y laborales para inicial su labor comercial.

### **2.2.5 Rivalidad entre competidores - Media**

Según estadísticas de la Superintendencia de Compañías (2016), el sector de comercio de semillas al por mayor, se encuentra compuesto por 83 empresas en el país, de las cuales, 26 empresas se ubican en la provincia del Guayas y 22 en la provincia de Pichincha. Esta información indica que existe una concentración del 57% de las empresas repartidas entre dos provincias.

En base a la información presentada se puede concluir que la rivalidad entre competidores del sector es media, ya que, existe un alto número de competidores concentrados en provincias como Guayas y Pichincha y el crecimiento del sector es del moderado con un 3% según El Banco Central.

## **2.3 MATRIZ EFE**

En la siguiente tabla se demuestran los resultados de los análisis realizados sobre la importación y comercialización de la semilla de palma africana desde Colombia a Ecuador.

En base al análisis de entornos e industria se realiza la siguiente matriz de factores externos:

Tabla N°2: Matriz EFE

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO		Peso	Valor	Ponderado
<b>OPORTUNIDADES</b>				
1	Acuerdos comerciales con Colombia facilitan el intercambio de productos	10%	4	0.40
2	Acceso de menores tasas de interés para proyectos en el sector agrícola	5%	3	0.15
3	Ecuador es el principal mercado de las semillas de palma de Colombia	10%	3	0.30
4	Capacidad de producción de semillas de palma en el mercado de Colombia	10%	4	0.40
5	Necesidad del sector agrícola de semilla certificada	5%	4	0.20
6	Alta calidad de la semilla de palma procedente de Colombia	5%	3	0.15
7	Disponibilidad de unidades agropecuarias que requieren semillas de palma	5%	4	0.20
8	Concentración de empresas del sector en Guayas y Pichincha	5%	3	0.15
<b>SUBTOTAL OPORTUNIDADES</b>		<b>55%</b>		<b>1.95</b>
<b>AMENAZAS</b>				
9	Posibilidad de restricción de importaciones como medida de protección comercial	5%	3	0.15
10	Registros sanitarios que generan trámites burocráticos	5%	4	0.20
11	Decrecimiento de la economía y del sector agrícola	10%	3	0.30
12	Vulnerabilidad agrícola al cambio climático	5%	3	0.15
13	Alto poder de negociación de los proveedores	10%	4	0.40
14	No existen restricciones gubernamentales para iniciar una empresa en el sector de comercialización de semillas	5%	4	0.20
15	Crecimiento moderado del sector de comercialización de semillas	5%	4	0.20
<b>SUBTOTAL AMENAZAS</b>		<b>45%</b>		<b>1.60</b>
<b>VALORACIÓN TOTAL</b>		<b>100%</b>		<b>3.55</b>

Finalmente, se obtuvo un resultado de 3,55% ponderado, lo que demuestra que las negociaciones entre ambos países, tienen todas las posibilidades de aprovechar las oportunidades y afrontar de forma correcta las amenazas.

## 2.4 Conclusiones del análisis de entornos

1. El entorno político del Ecuador es proteccionista en cuanto a los productos entrantes pero con los convenios y las salvaguardas que se han eliminado nos da apertura para la importación nuevamente.
2. El entorno económico del Ecuador está en fase de recesión. El sector palmicultor disminuyó su actividad debido principalmente al PC. En el caso de Colombia, las estadísticas muestran que el Ecuador es su principal mercado de exportación de semillas de palma.
3. En el entorno social, uno de los principales ingresos económicos del sector es por el medio agropecuario, por lo que es fundamental utilizar semillas de calidad en su proceso productivo.
4. El entorno tecnológico establece que la semilla de palma procedente de Colombia goza de alta valoración en el mercado latinoamericano, debido a su capacidad de resistir plagas y mejorar la producción final.
5. El poder de negociación de los proveedores es alto debido a que la producción de palma en Colombia es un sector con una fuerte agremiación y asociación de sus productores. Los gremios tienen la fuerza comercial para establecer sus condiciones a los compradores.
6. En el sector agrícola del Ecuador, los compradores tienen un bajo poder de negociación, ya que el mercado no se ha concentrado en pocos compradores, por el contrario, existen un alto número de unidades agropecuarias en las provincias de la Costa y la región amazónica.
7. La amenaza de productos sustitutos es media, debido a que los productores agrícolas tienen la posibilidad de conseguir semillas en el INIAP, pero la capacidad de gestión de este organismo público es limitada.
8. La amenaza de nuevos entrantes es alta, porque no existen regulaciones que impidan el acceso a la comercialización de semillas al sector agrícola.

9. La rivalidad de los competidores es media, debido a que existe una concentración de competidores en dos provincias y la rentabilidad del sector es moderada, lo cual incide a que sus participantes busquen ganar mercado en base a descuentos o promociones.

### **3. ANÁLISIS DEL CLIENTE**

En este capítulo se recopila la información de mercados, el cual busca identificar, recopilar, analizar y difundir, con el fin de tomar mejores decisiones, relacionadas con la identificación de la oportunidad de marketing. (Malhotra, 2016). Para ello se utilizaron dos métodos de investigación: el cuantitativo basado en encuestas y el cualitativo por medio de entrevistas a expertos.

#### **3.1 Objetivo General**

Determinar el tipo de requerimiento de las semillas de palma, sus principales necesidades e inquietudes del cliente, en el mercado de Quinindé siendo el principal cantón palmicultor del Ecuador. Los resultados obtenidos serán el pilar fundamental para la toma de decisiones y su aplicación a la producción de las plantas de semilla de palma africana.

#### **3.2 Definir Problema**

¿Cuáles son los atributos que buscan los palmicultores ecuatorianos para suplir las necesidades que afectan su producción?

#### **3.3 Hipótesis**

El 80% de los cultivos del principal cantón palmicultor del Ecuador (Quinindé) se encuentran afectados con la plaga Pudrición de Cogollo.

### 3.4 Objetivos Específicos

- A. Determinar el impacto de aceptación de las semillas provenientes del mercado colombiano en el mercado de Quinindé, determinando sus gustos y preferencias de los palmicultores.
- B. Definir, el precio de venta al público del producto, tomando de manera conjunta las encuestas (Van Westendorp) y junto con costos directos e indirectos más el margen de utilidad. (Precio)
- C. Identificar, el lugar en donde el cliente podrá adquirir el producto de manera rápida, con el objetivo de garantizar su rápido acceso al mismo. (Plaza)
- D. Determinar los canales de comunicación idóneos para comunicar e informar los productos y servicios, además de conocer los motivos que determinan su preferencia.

### 3.5 Investigación cualitativa

#### 3.5.1 Informe Entrevista a expertos

El formato de la entrevista usado para los expertos fue de una semiestructurada que permite al entrevistado expresar sus opiniones, ajustar sus respuestas de acuerdo a las preguntas abiertas que surjan dentro del tema a investigar. (Favor, ver Anexo2- Cuestionario para Expertos)

Dentro de las entrevistas los datos más relevantes para la comercialización de la semilla de palma los cuales afectan directamente a la aprobación o desaprobación del nicho en estudio son los siguientes:

Tabla N°3: Perfiles de los entrevistados

Perfil1	Perfil2
Wilson Rene Bravo Narváez	Carlos Daniel Franco Zamora
65 Años	38 años
Ing. Civil	Veterinario
Finca: 45 ha	Tres Fincas: 20 ha/ 28ha /40 ha
Tamaño del sembrío: 35 ha	Tamaño del sembrío: 50 ha

Edad de la Palma: 14 años	Edad de la Palma: 18 años
Número de empleados fijos: 3	Número de empleados fijos: 5
Empleados solicitados	Empleados solicitados
semanalmente: 4 adicionales	semanalmente: 8 adicionales

Conclusiones más relevantes que se describen a continuación:

1. La semilla híbrida tiene menor porcentaje de extracción de aceite de la pepa o fruto, pero esta a su vez se ve compensada con la mayor producción con lo que la deficiencia se ve compensada de otra manera.
2. La semilla de autopolinización es la mejor por reducción de costos.
3. Ninguna semilla híbrida está exenta del PC (Pudrición del cogollo) baja su porcentaje de riesgo pero no en un 100%.
4. Los agricultores o personas de campo siguen y seguirán prefiriendo la producción de la Palma Africana pues las personas que cambiaron a la producción de Cacao o se dedicaron a la ganadería tuvieron peores resultados.
5. Hay varias formas de reducir costos como hacer el propio vivero de plantas de palma, es decir comprar la semilla y esperar de 12 a 13 meses para su plantación.
6. El impuesto al Municipio de Quinindé se puede decir que está dentro de los parámetros en cuanto al valor a recaudar.
7. Palma de los Andes es una de las principales productoras de palma y semillas de palma. Los cuales también realizan desarrollos genéticos de nuevas semillas resistentes a nuevas plagas o ya existentes para lo cual cuentan con laboratorios.

8. La palma a lo largo de su vida de producción crece y la altura que alcanza elevan los costos de extracción ya que su altura dificulta dicha acción.
9. Se puede cultivar alrededor de 144 plantas en una hectárea.
10. No se conoce sobre la semilla híbrida colombiana.
11. La extracción del aceite en la híbrida es del 14% mucho menor que la tradicional además que las extractoras exigen la mezcla de los dos.
12. El aumento de plantación en promedio anual es de 800 plantas anuales de palma por persona que ha tenido alrededor de 50 a 75 hectáreas esto antes del brote del PC.

### 3.6 Investigación cuantitativa

#### 3.6.1 Calculo de la muestra

Según el “Censo Nacional Palmero 2017” realizado por la Federación de Fomento de la Exportación de Aceite de Palma y sus Derivados de Origen Vegetal FEDAPAL, se obtiene un total 6.568 productores de palma a nivel nacional, Esmeraldas cuenta con un numero de 3280 palmicultores de los cuales el 70% de ellos se encuentra en Quindé, determinando así el total de la población objetivo con 2296.

Finalmente, procedemos al cálculo de la muestra considerando un nivel de confianza del 95%, con lo que obtenemos el siguiente resultado:

N:	2296
K:	1,96
e:	0,05
p:	0,5
q:	0,5

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

n= 329

### 3.6.2 Encuestas

Sin embargo, las encuestas realizadas fueron 50 cumpliendo el requerimiento mínimo académico, el cual tiene por finalidad evaluar la posibilidad de introducir semillas de palma provenientes de Colombia al sector palmicultor de Esmeraldas-Quinindé. La investigación cuantitativa, se desarrolló mediante la aplicación de una encuesta entre ellos hombres y mujeres en edades que comprenden desde los 20 hasta los 65 años de edad.



Figura N°3: Principales resultados Encuesta SeedPalm 2018

- El porcentaje de las edades de las personas encuestadas de 35-44 años el 32%, de 25-34 años el 28%. Sin embargo, los porcentaje menores se

dan puesto que muchos se inician como negocios familiares por lo que desde niños pueden comenzar su actividad, entre las edad mayores de 64 años se da debido se dedican a la parte administrativa.

- El mayor número de cultivos de palma de los encuestados se encuentra en Quinindé con el 78%.
- El 46% tiene más de 15ha de palma, el 26% de 2 a 10 ha, el 12% de 10 a 15ha y por último los que tienen menos de 2ha representan el 16%.
- Las personas encuestadas que tienen un área disponible para expandir la plantación de palma africana, manifestaron en 64% que si ocuparían el resto del área libre para el cultivo de la palma mientras que el restante manifestó su decisión de no hacerlo.
- El 80% no tiene conocimientos técnicos sobre el estado de su tierra.
- Las edades de los cultivos de los encuestados oscilan de 10-14 años en un 28%, de 5-9 años 24% y del 16% para 15-19 esto dentro de los principales.
- En cuanto a preguntas que conllevan conocimiento técnico el 72% supo manifestar que conoce el ciclo del cultivo, así mismo el igual porcentaje respondió si conocer la mejor época para sembrar la semilla de palma africana. En Toma en cuenta las condiciones de clima y suelo al momento de comprar la semilla el 72% afirma que sí.
- En un 96% los palmicultores manifestaron que adquieren las semillas mas no las producen de manera propia.
- La procedencia de las semillas compradas de los encuestados el 68% proviene del extranjero y en 30% de producción nacional.
- En cuanto a la utilización de semillas certificadas el 56% contestó afirmativamente, el 26% no conocer y el restante no sabe.
- El 38% no está conforme con el nivel actual de producción, que en ciertos casos las producciones han bajado su producción en un 60%
- El 96% tiene problemas con plagas, en su gran mayoría no resisten o tienen poca resistencia, por tanto el 88% utiliza fertilizantes de las cuales el 22% son fertilizantes orgánicos.

- En cuanto a costos, solo 56% manifestó tener conocimiento de todos los factores intrínsecos que conlleva los costes.
- Los ingresos de los palmicultores con un porcentaje del 72% están cuyos ingresos son menos de \$2000, en un 26% de -\$2001-\$4000 y del 2% pertenece a las personas cuyos ingresos sobrepasan los \$5000 en ingresos mensuales.
- Las preferencias del consumidor en cuanto a la procedencia de las semillas son: Costa Rica con el 42% y Malaysia con el 30%. Cuyos destinos representan 64% por recomendaciones y 36% por experiencias anteriores.
- Lo que define el momento de la compra de los encuestados son: 30% procedencia y en un 28% la ficha técnica del producto.
- En cuanto el acceso al crédito 48% afirmo positivamente, el 30% no tiene acceso a un crédito y el 22% aún no sabe.
- De los medios de comunicación propuestos por la encuesta la gran mayoría tiene preferencia por el medio de comunicación de la Radio con un 80% de aceptación seguido por charlas dirigidas en eventos o ferias y en cuanto a las redes sociales hay una aceptación de un 46%.

### **3.7 Análisis cliente conclusiones generales:**

Dentro de los parámetros analizados tanto a expertos, consumidores finales y el análisis de los resultados de las encuestas se presentan las siguientes conclusiones:

Sector de Quinindé lugar se piensa comercializar, se encuentran registradas 80 mil hectáreas de palma de las 118 mil hectáreas totales de Esmeraldas.

La semilla de palma tanto al vacío (Con cubierta seminal), como germinada puede concluirse que hay una tendencia mayor por la de 8 meses, sin embargo, para reducir costos en menor porcentaje si hay demanda casi nula en compra la semilla en vacío.

Hay cierto nivel de desconocimiento por parte de los consumidores por parte de la semilla híbrida que si bien es cierto su porcentaje de extracción de aceite es menor que la tradicional, su producción es mayor por lo que puede compensar de cierta manera hasta igualarse.

Pese a que, se tiene una vida promedio en la palma de 40 años existen varios factores por lo que la demanda de las semillas siempre va a existir entre las principales es tan que no solo la enfermedad de Pudrición de Cogollo (PC) afecta a las plantaciones, no hay una cura para el PC (Solo plantas más resistentes) y que los agricultores están siempre expandiendo sus terrenos con plantación.

El agricultor busca siempre aumentar sus ingresos y con la plaga a probado suerte con otro tipo de plantaciones y actividades, sin embargo, se recopila información que sustenta que tanto las plantaciones alternativas (Cacao, Plátano, Verde) como otras actividades (Ganadería) no surtieron los resultados esperados por lo que manifiestan su preferencia por la producción de palma esto debido a que el clima del sector favorece a la planta de palma africana.

La preferencia por la semilla híbrida, más que una opción, es una alternativa obligatoria puesto que la enfermedad Pudrición de Cogollo (PC) es inevitable y la única manera de apaciguar los efectos es sembrando estas semillas más resistentes.

Sin embargo, las apiladoras o centros de acopio están pagando menos por su porcentaje de extracción que es un factor sensible para el agricultor que el agricultor toma en cuenta pero como se manifestó en una conclusión anterior la falta de conocimiento afecta la decisión de compra puesto que la semilla híbrida comienza esto de varias maneras como, mayor producción, mayores años de vida y que al pasar los años esta no alcanza grandes alturas como la tradicional que dificulta su extracción y aumenta los costos caso contrario con la híbrida.

La demanda de la semilla híbrida no es de Colombia, es casi desconocida la procedencia de preferencia es de Costa Rica ya que existe actualmente la denominada "Amazon" la cual es predilecta pues no requiere la polinización manual como las anteriores híbridas que ingresaron al sector.

El medio de comunicación que se utilizará para alcanzar el mayor número de clientes será a través de cuñas radiales o redes sociales.

Además de brindar charlas técnicas dirigidas para incentivar a la compra de las mismas.

#### **4. OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO**

##### **4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada sustentada por el análisis interno, externo y del cliente**

De acuerdo a la investigación realizada, las fuentes de ingreso para el agricultor de Esmeraldas provenientes del cultivo y cosecha de la palma africana es muy rentable y atractivo, puesto que las prestaciones topográficas hacen posible que los cultivos sean fructíferos.

Sin embargo la gran oportunidad del ingreso de las semillas híbridas se prestaría debido a la gran demanda existente por parte de los palmicultores por la enfermedad que actualmente está acabando con los cultivos totales de la provincia de Esmeraldas, de las 118mil hectáreas registradas las cuales 80 mil se encuentran en el cantón de Quinindé ya 50 mil hectáreas se encuentran devastadas y se prevé que dentro de dos años habrán desaparecido todas las plantaciones por la enfermedad de "Pudrición del Cogollo" por lo que es imprescindible el cambio de plantaciones.

Frente a los análisis realizados mediante la aplicación de las matrices PEST, PORTER, análisis del entorno, análisis de la industria, además de entrevistas a expertos y encuestas se planea las siguientes conclusiones que evidencia una gran oportunidad para el presente plan de negocio como se describe a continuación:

1. Existencia de gran demanda de las semillas de Palma por la enfermedad de pudrición del cogollo.
2. Las personas que se dedican a este negocio aumentan su área de producción anualmente(Primer año 17,8% y 23,9%).(Favor ver Anexo3)

3. Las experiencias pasadas de los agricultores hacen tendencia a la plantación de palma pues es la que mejor rendimiento económico les ha dado, \$1500 dólares cada 20 días en predio de 9ha.
4. Las enfermedades de las plantaciones de palma al igual que las que afectan a los humanos tienen periodos evolutivos por lo que siempre existirá demanda por las nuevas enfermedades que asechen al mercado.
5. El sector de Quinindé es por historia un sector agrícola productor de palma.
6. El clima tropical que encierra Quinindé hace un mejor desarrollo de la planta por lo que genera mayores ganancias y esto hace atractivo la inversión en este negocio.
7. La compra de semillas se las hace en su gran mayoría con intermediarios, al ser un centro especializado en la germinación de estas semillas se eliminara esto y se podrá llegar directo al consumidor reduciendo costos y llevando los comentarios y sugerencias que permitirán un mejor servicio y producto de ser el caso.
8. Las características de la planta híbrida son atractivas para el cultivo de la misma.
9. Debido a la gran afectación el Ministerio de Agricultura y Ganadería MAGAP como plan de contingencia está otorgando préstamos al agricultor por medio de BanEcuador de 15 años de plazo con un periodo de 5 años sin intereses.

Quinindé que es la plaza la cual comprende el mayor número de plantaciones a nivel nacional con 2999 de las 3280 que se encuentran en Esmeraldas según censo palmero nacional 2017.

El cantón de Quinindé ya cuenta con una superficie sembrada de 125.896ha, de los cuales el 60% de los cultivos ya presenta síntomas de la plaga Pudrición de Cogollo, determinando así una clara oportunidad de negocio.

Sin embargo, si solo tomando en cuenta la superficie disponible para la comercialización de las plantas de semillas de palma sería de 230,575ha. Según se describe en la tabla:

Tabla N°3: Uso del Suelo (Has)

Región y Provincia	USO DEL SUELO (Has.)								
	Total	Cultivos Permanentes	Cultivos Transitorios y Barbecho	Descanso	Pastos Cultivados	Pastos Naturales	Páramos	Montes y Bosques	Otros Usos
ESMERALDAS	1.055.581	237.474	2.544	10.086	217.319	626		516.146	71.387

Adaptado de: INEC, 2017

Tabla N°4: Clientes Palmicultores.

Cliente: Palmicultores	
<b>Edad:</b>	Los productores de palma africana y por ende consumidores de las plantas de semillas de palma tienen una edad promedio de 20 a 65 años.
<b>Género:</b>	En cuanto al género las personas, dedicadas a la demanda de este producto es muy variable. Así pues, desde inicios de la producción de la palma africana es un negocio iniciado por hombres pero que también lo hacen mujeres, ya que la Palma Africana al ser una planta perenne, que se puede producir a lo largo de 50 años, muchas son las mujeres.
<b>Ocupación:</b>	Los datos INEC y los resultados de las encuestas como las entrevistas, permiten sacar algunas conclusiones tales como: Quinindé es un cantón dedicado en su gran mayoría a la Agricultura y ganadería los mismos que son las principales fuentes de ingreso, donde además su clima permite el desarrollo de la palma. Como se describe en el siguiente

cuadro:

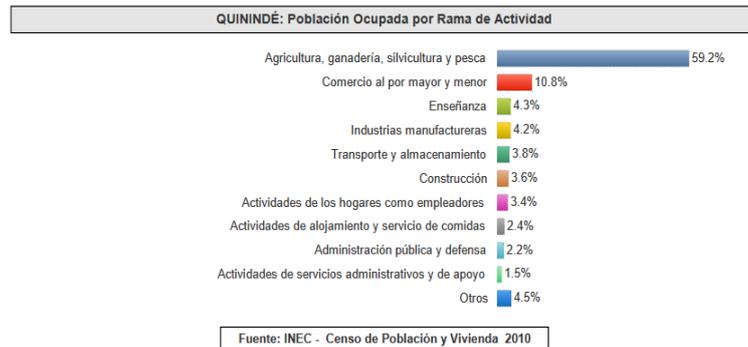


Figura N°4: Ocupación por Rama de Actividad Quindé 2010

Tomado de: INEC

**Nivel socioeconómico:**

En noviembre del 2018 el precio recibido por el productor del racimo de palma africana osciló entre USD 90/TM. A nivel de extractoras de aceite el precio promedio registrado fue de USD 510/TM (Ancupa, 2018), que en comparación con el año 2012 hay una reducción del 38% del precio registrado en dicho año. (Cuellar, 2016). Como se evidencia en el siguiente gráfico.

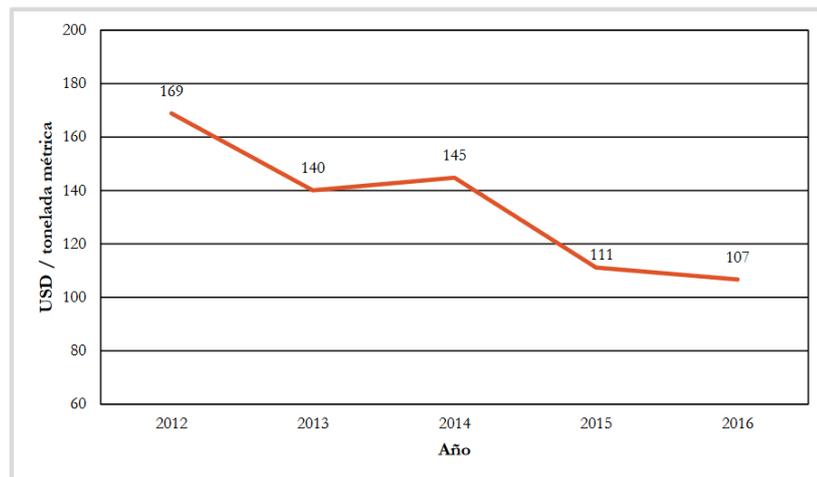
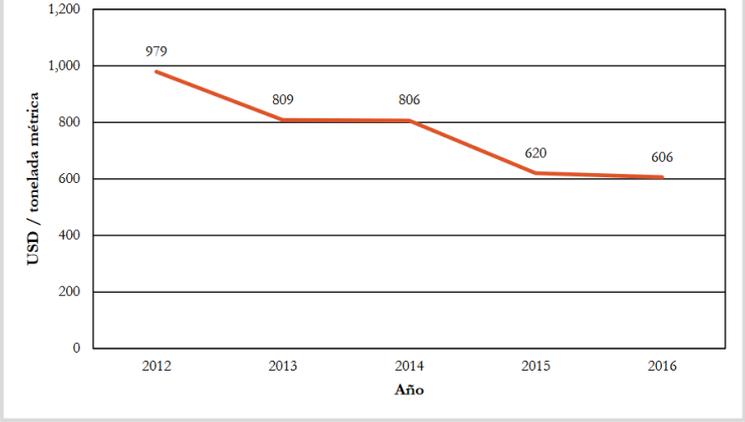


Figura N° 5. Precios anuales de la fruta fresca de palma en Ecuador.

Enero, 2012 – Marzo, 2016.

Fuente: Datos de (SINAGAP)

	 <p>Figura N°6: Precios local del aceite de palma en Ecuador. Enero, 2012 – Marzo, 2016.0 Fuente: Datos de (SINAGAP)</p>
<b>Profesión:</b>	<p>La mayoría de los habitantes jóvenes de Quinindé no cuentan con estudios secundarios, Frente a lo cual se dedican a realizar algunos cursos sobre: la industria automotriz, mecánica, etc. Mientras que la mayor parte de la población adulta se dedican a actividades agropecuarias.</p>

## 5. PLAN DE MARKETING

### 5.1 Estrategia General de Marketing

La estrategia general de marketing que será utilizada por la empresa es la de enfoque o especialización, la cual es definida por Michael Porter como una de las tres estrategias genéricas que consiste en que una empresa debe concentrarse en un grupo específico de clientes en ciertos mercados geográficos o en determinados segmentos de la línea de productos ofreciendo un mejor producto o servicio a un mercado pequeño pero bien definido, que los competidores que sirven a mercados extensos (Porter, 2015).

Según Kotler y Keller (2014) la estrategia de enfoque busca posicionar un producto o servicio en un mercado con características homogéneas y con necesidades específicas y bien definidas.

En este caso, la estrategia de enfoque se ajusta al proyecto en vista de que el producto está dirigido a un grupo homogéneo con características similares como son los agricultores que se dedican a la plantación y cultivo de la palma africana en el país y cuya necesidad se concentra en obtener una semilla de palma con mayores beneficios y aporte buenos resultados a la hora de extraer el aceite.

### 5.1.1 Mercado Objetivo.

El mercado objetivo es el grupo de consumidores que tienen necesidades de consumo específicas (Best, 2012), para determinar el mercado objetivo es necesario segmentar a los consumidores en base de los siguientes criterios. Como se describe a continuación:

Tabla N°5: Segmentación de Mercado SeedPalm

SEGMENTACION DE MERCADO			
TIPOS DE SEGMENTACION	DESCRIPCION	TAMAÑO DEL SEGMENTO	FUENTE
SOCIO-DEMOGRAFICA	Palmicultores a nivel nacional	8149	Censo Palmero 2017 FEDAPAL
	Palmicultores Provincia Esmeraldas	3280	Censo Palmero 2017 FEDAPAL
	Palmicultores Quininde	2999	Censo Palmero 2017 FEDAPAL
PSICOGRAFICA	El 96% Afirma haber tenido problemas con plagas, el 60 de los sembios debastados actualmente y se prevee que dentro de dos años puede ser el 100%	2999	Encuestas
CONDUCTUAL	el 96% no produce su propia semilla	2999	Encuestas

Tal como se observa en la Tabla N° 1, el segmento objetivo para el proyecto está conformado por 2999 palmicultores del cantón de Quinindé. Las mismas que, en base a los resultados tiene interés en el producto.

### 5.1.2 Posicionamiento

El posicionamiento es “la decisión de la empresa de elegir el o los beneficios que la marca debe presentar para ganar un lugar distintivo en el mercado” (Lambin, Gallucci, Sucurello, 2009). Las plantas de vivero de palma africana desarrolladas para este emprendimiento pretenden posicionarse de la siguiente manera:

De acuerdo la investigación de mercados que estableció el precio del mercado, sus gustos y preferencias la estrategia ofertada será “más por lo mismo”. Como se muestra a continuación:

Tabla N°6: Tabla de Posicionamiento

Beneficios		PRECIO		
		MAS	LO MISMO	MENOS
Mas		mas por mas	mas por lo mismo	Más por menos
Lo mismo				Lo mismo por menos
Menos				Menos por menos

La estrategia que va a ser utilizada por la empresa es base a los beneficios de “Más por lo mismo” que destacan la calidad de la semilla híbrida que brinda las características adecuadas como su baja altura de crecimiento, su mayor porcentaje de extracción de aceite en comparación con las demás y lo más importante su alto grado de resistencia a la Pudrición de Cogollo. Definiendo así que tiene más beneficios que el resto al mismo costo.

### 5.1.3 Propuesta de Valor

Para la propuesta de valor se recurre al modelo Canvas, por medio del cual se describen los atributos de las semillas importadas desde Colombia así como los beneficios y características que diferencian de las demás.

La propuesta de valor para el presente plan de negocios se concentra en ofrecer al mercado plantas de palma africana de calidad capaces de resistir de mejor manera las plagas tales como Pudrición de Cogollo. Como se describe a continuación:

Tabla N°7: Modelo de Canvas

<p><b>Socios Clave</b></p> <p>PalmElit</p> <p>Unipalma</p> <p>Acosemillas</p> <p>Corpoica</p>	<p><b>Actividades Clave.</b></p> <p>Medio comercial entre los productores de semillas Híbridas para el consumidor final.</p> <p>Desarrollo de las semillas en viveros próximos a su cultivo.</p>	<p><b>Propuesta de Valor</b></p> <p>Asesoramiento de vanguardia, pioneros en tecnología de ADN modificado en semillas de palma que cubran las necesidades del mercado.</p> <p>Viveros y equipos tecnificados que brinden al cliente seguridad sobre el producto a adquirir.</p> <p>Informes técnicos que avalúen tipo de tierra, topografía y semilla recomendada. (Pisos ecológicos, aprovechamiento al máximo del espacio geográfico).</p> <p>Información sobre prevención ante posibles plagas y/o enfermedades</p>	<p><b>Relación con clientes.</b></p> <p>Canales de comunicación oportunos (WhatsApp) para que el cliente obtenga un feedback instantáneo las 24 horas del día, que permita asesoramiento rápido y eficaz que dé solución a sus distintos requerimientos</p> <p>Asesoramiento PRE y POST-VENTA con información pionera y al día sobre los productos a ofertar.</p>	<p><b>Segmento de Clientes.</b></p> <p>Destinado al principal cantón palmicultor del país: Quinindé.</p> <p>Clientes de entre 20 y 65 años</p> <p>Agricultores.</p> <p>Empresas o negocios destinados a la agricultura.</p>
<p><b>Estructura de Costos.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Infraestructura para la operación de las actividades normales.</li> <li>-Talento humano <i>Customer Relationship Management (CRM)</i></li> <li>-Pedido mínimo</li> <li>-Departamento financiero</li> <li>-Capital amortizado.</li> </ul>		<p><b>Fuente de Ingresos</b></p> <p>Ingresos por venta de semillas y plántulas por medio de efectivo, tarjeta, trasferencias bancarias, cheques, etc.</p> <p>Financiamiento mediante préstamo bancario</p>		

Con el modelo presentado en base a la propuesta de valor, la empresa busca brindar un producto de calidad con soporte en sus procesos y actividades.

#### **5.1.4 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO**

Basado en el modelo financiero se determinó, que la manera de crecer la participación del mercado es aumentando la producción con la adecuación de nuevos viveros para satisfacer la demanda total.

### **5.2 Mezcla de Marketing**

#### **5.2.1 Producto**

El producto “es un conjunto de atributos físicos, de servicio o simbólicos que producen satisfacción o beneficios al usuario o comprador” (Belío & Sainz, 2012, pág. 46).

Frente a las necesidades de los productores ecuatorianos, hay distintas alternativas que nos generan un valor agregado como: el poder asesorar de manera eficaz cual es el mejor tipo de producto que requiere según su necesidad, ya sea esta por el espacio a utilizar, topografía del terreno un sin número de variables que serán factores clave para poder inducir el mejor producto.

##### **5.2.1.1 Atributos**

Las semillas de palma africana importadas desde Colombia tienen denominación de origen como OxG Corpoica Elmira, provienen de colectas realizadas en la zona palmera occidental de Colombia entre 2005 y 2009, posteriormente se inició el proceso de cultivo en el valle del Cauca obteniendo un producto de alta calidad y durabilidad ante plagas y pesticidas (Silvio, 2013).

Otro tipo de semilla de tipo híbrido interespecífico es la CIRAD de PalmElit las cuales presenta cualidades como la resistencia a la Pudrición del Cogollo,

excelentes características del aceite sustraído y tiene una tasa de extracción de aceite vs otras semillas la cual ha sido evaluada en Los Llanos, Colombia y Shushufindi, Ecuador (Palmelit, 2012).

Los racimos de palma africana son evaluados en base a un proceso de selección y monitoreo durante cinco años en la etapa de incubación, cada racimo de semillas tiene un registro de calidad, donde se determina el historial de crecimiento, composición y estado fitosanitario. Como se presenta en la siguiente imagen:



Figura N°8 y 9: Palmas del híbrido OxG Corpoica Elmira sembradas en abril de 2009. Las dos en su estado natural presentan alto número de racimos, grandes y pesados.

Con respecto a las semillas de palma africana para ser comercializadas en las haciendas productoras tienen las siguientes características del ciclo de vida de la palma africana:

- ✓ Incidencia del PC entre 1,4% y 2,2%.
- ✓ No requiere polinización asistida lo que se traduce en un ahorro de US\$ 350 a 400 por ha/año (Silvio, 2013).
- ✓ Durante el primer año de la semilla híbrida se cosecho alrededor de 16 racimos por palma con un peso de 7,4kg. (Anexo4)

- ✓ Producción: de 30 t de racimo por ha, con una extracción de 9t/ha.
- ✓ La tasa de extracción de aceite fue de 23,9%.
- ✓ 115 palmas a sembrar por ha, es decir a 10 metros entre palma y palma.

Finalmente la poda se realiza dos veces al año y la cosecha se realiza a partir del mes 25 con una duración entre 18 y 21 días.

### 5.2.1.2 Branding

SeedPalm lo que busca es que su imagen y nombre sean asociados con plantas de semillas de palma de gran calidad, las mismas contarán con certificaciones de la procedencia de nuestros productos y su respectiva ficha técnica, la cual garantizará que el producto sea ofrecido en óptimas condiciones.



Figura N°10: Logo

Slogan: "La semilla de la excelencia"

### 5.2.1.3 Empaque

Actualmente no existe una regulación para el etiquetado de productos como las plantas de vivero, sin embargo el empaque presentado junto con el costo unitario del mismo es el siguiente:



Figura N°11

Tabla N°8 Costo final de semilla.

Unidad de producción	Palma africana			
DETALLE	Unidad medida	Cantidad	costo	Total
Semilla de palma africana	unidad	1	\$ 0,90	\$ 0,90
Agua	galon	1	\$ 0,30	\$ 0,30
Sulfato neutro	gramos	1	\$ 0,085	\$ 0,09
Deltametrina	gramos	1,5	\$ 0,05	\$ 0,08
Funda	unidad	1	\$ 0,50	\$ 0,50
Etiqueta	unidad	1	\$ 0,15	\$ 0,15
Total Materia Prima				<b>\$ 2,01</b>

Cromatología: Se usó un empaque blanco que le da una connotación positiva y se lo puede asociar con frescura al ser un producto nuevo que busca satisfacer las necesidades que productos anteriores no lo hicieron. Los colores café y verde dan la simbología de naturaleza y de recursos naturales en este caso la tierra.

### 5.2.2 Precio

Kotler (2012) define al precio como la suma de valores que los consumidores entregan a cambio de obtener los beneficios por el producto. En este caso se deben considerar los beneficios que obtienen los palmicultores por recibir una semilla de primera calidad con alta productividad.

Estrategia de fijación de precios que se utilizará para la presente, se basa en la combinación del método Van Westendorp y Status Quo. Finalmente el precio será de PVP. \$6,80. Como, se describe en el siguiente gráfico:

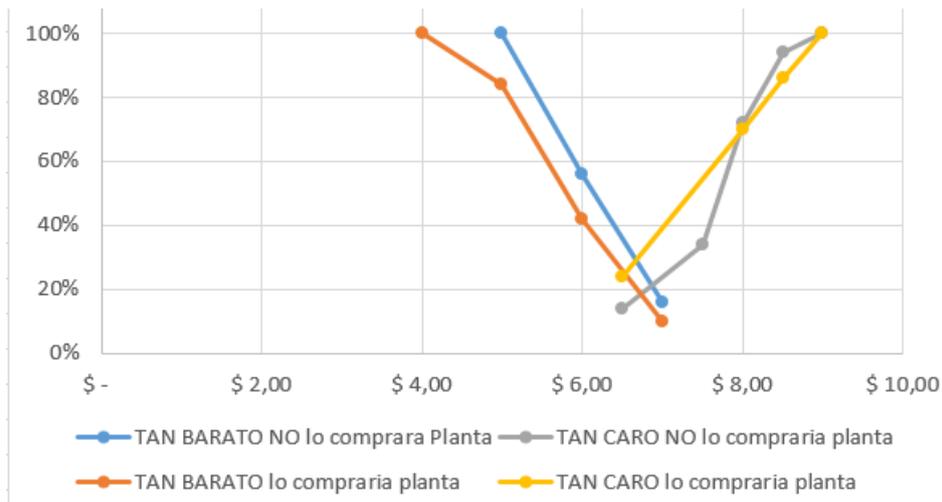


Figura N°12: Apreciación del precio método Van Westendorp

### 5.2.3 Plaza

El producto que ofrece SeedPalm, será de forma directa B2C donde contara con un local propio en el sector comercial de Quinindé que tendrá un costo mensual de \$250 en el cual se brindará atención e información personalizada para los palmicultores de acuerdo a sus necesidades. Para ello se contará con un vivero de producción en las cercanías o previos disponibles de Quinindé.

#### 5.2.3.1 Estrategia de distribución

La estrategia de distribución utilizada por la empresa es la directa o exclusiva la cual es definida por Kotler & Armstrong (2012, p. 343) como aquella que no requiere de intermediarios para entregar el producto al cliente final.

Para aplicar esta estrategia se ha diseñado la estructura de distribución de canal directo.

**Canal directo:** La planta de semilla de palma africana será comercializada de manera directa a las 2.999 fincas productoras que se dedican al cultivo de palma africana, para ello se utilizará la fuerza de ventas mediante personal altamente capacitado para realizar ventas personalizadas y garantizar la calidad del producto.

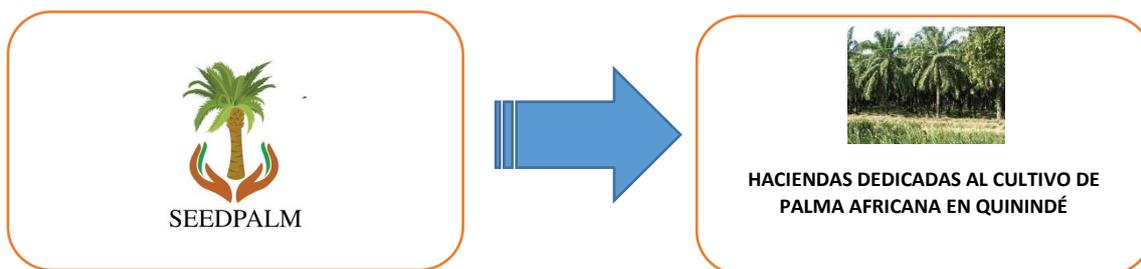


Figura N°13: Canal directo

**Punto de Venta:** Local comercial en la zona de comercio de Quinindé, con los viveros en fincas o predios disponibles en las cercanías.

**Localización del Proyecto:** Quinindé- Esmeraldas

#### 5.2.4 Promoción

##### Estrategia de promoción

Como estrategia de promoción se considera la estrategia “pull” la misma que de acuerdo con Kotler & Armstrong (2012, p. 370) “consiste en generar publicidad y promociones de venta para generar demanda”.

En base a la estrategia antes mencionada se consideran las actividades de promoción encaminadas a llegar con el producto al cliente final, estas actividades se aprecian en el marketing mix detallada a continuación:

##### Mezcla de marketing

- **Publicidad:** El objetivo de la publicidad empleada por la empresa es la de informar al mercado y dar a conocer los beneficios y características de la semilla de palma africana importada desde Colombia por medios digitales como una página web, Facebook e Instagram.

En base a los resultados de las encuestas el medio de comunicación predilecto por los habitantes de Quinindé es la Radio, medio por el que se realizara 19 cuñas mensuales con una duración de 20 segundos.

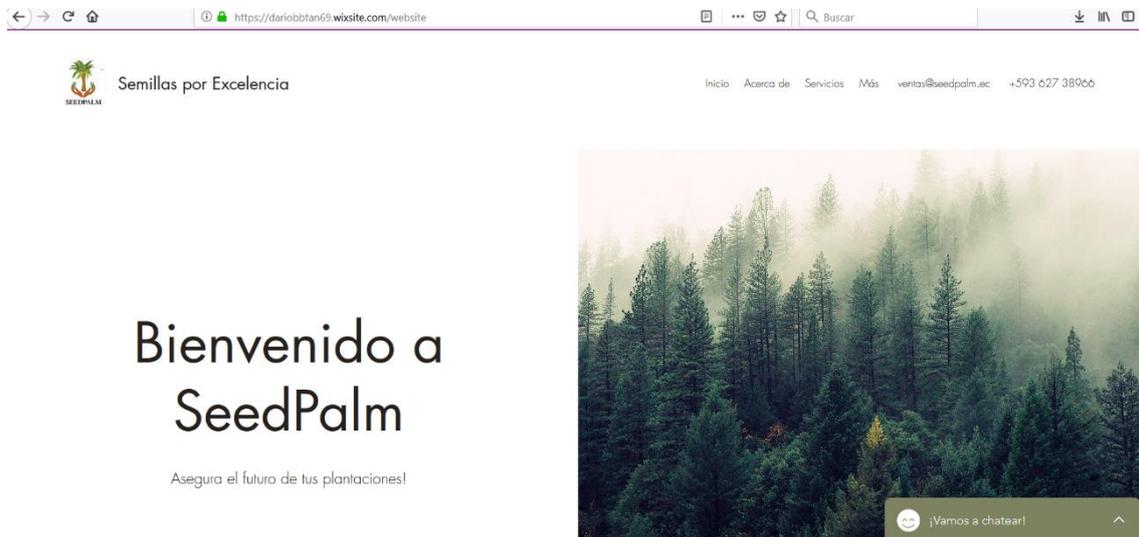


Figura N°14: Pagina WEB

- **Promoción de Ventas**

Como promoción de ventas se realizará:

La planificación de asistencia una vez por mes a las sesiones semanales implantadas por los gremios agrícolas, con la finalidad mantener la marca en la mente del consumidor a través del tiempo. La impulsadora percibirá \$108,00 dólares por asistencia.

- **Asistencia a ferias.**

La empresa tendrá presencia en las principales ferias agropecuarias que se realicen en la provincia de Esmeraldas con el fin de posicionar y promocionar el producto.

Para ello se contará con un stand donde se brindará información, y volantes con información del producto.

- **Revistas especializadas**

Se realizarán publicaciones en revistas especializadas como: FEDAPAL, ANCUPA. Dando a conocer a los posibles clientes sobre los beneficios y características de la semilla de palma africana importada. La revista en la

que se publicará la información es Revista “El Agro y Ecuador es calidad” auspiciada por el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Acuacultura y Pesca.

- **Marketing directo**

Se utilizará material promocional dentro del punto de venta como exhibidores, rollups, banners.

### 5.2.5 Proyección de Costos de Marketing Mix.

De la información antes mencionada los costos de: Publicidad, Promoción de Ventas, Asistencia a Ferias, Revistas Especializadas y Marketing Directo. Se describen a continuación:

Tabla N°9: Matriz de costos Marketing SeedPalm.

<b>MATRIZ DE COSTOS MARKETING</b>					
<b>Detalle</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Redes sociales	4200	4290,3	4382,54145	4476,76609	4573,01656
Página Web	1500	475	485,2125	495,644569	506,300927
Asistencia a ferias	3600	3677,4	3756,4641	3837,22808	3919,72848
Radio	3500	3575,25	3652,11788	3730,63841	3810,84714
Publicaciones revistas	890	909,135	928,681403	948,648053	969,043986
Impulsadora	1300	1327,95	1356,50093	1385,66569	1415,45751
Permanencia a gremios	144	147,096	150,258564	153,489123	156,789139
<b>Total costos y gastos</b>	<b>15134</b>	<b>14402,131</b>	<b>14711,7768</b>	<b>15028,08</b>	<b>15351,1837</b>

## **6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

### **6.1 Misión, visión y objetivos de la organización**

#### **6.1.1 Misión**

SeedPalm Cía. Ltda. Empresa ecuatoriana encargada de la producción y distribución de plantas de vivero con altos estándares de calidad para los agricultores de palma africana mediante la entrega de servicios de asistencia técnica y capacitación de calidad por medio de nuestros colaboradores altamente calificados para garantizar la óptima producción de los sembríos de los palmicultores.

#### **6.1.2 Visión**

Liderar para el 2021 la venta de plantas de vivero de palma africana adaptadas a las diferentes necesidades de los agricultores de palma, bajo la certificación ISO 9001.

#### **6.1.3 Objetivos de la organización**

##### **Objetivos de mediano plazo**

- Lograr el 50% de participación en ventas en el mercado de Esmeraldas de semillas y plantas de palma en el 2020.
- Incrementar la producción de plantas de palma a 60.000 plantas por año.
- Capacitar el personal de manera continua para mantener los estándares y objetivos de la empresa.

##### **Objetivos de largo plazo**

- Incrementar en el año 2022 la presencia de la empresa a nivel nacional con viveros en los cuatro principales puntos palmicultores del país.
- Habilitar el área libre con hasta cinco viveros para una producción anual de 100.000 plantas de palma africana.
- Crear alianzas estratégicas con los principales distribuidores avicultores del país.
- Para el 2025 crear centros de investigación propios de la empresa.

## 6.2 Plan de Operaciones

### 6.2.1. Cadena de valor

La cadena de valor permite identificar los debidos procesos tanto para la operación como para el soporte de las distintas actividades que giran en torno a la empresa. A continuación se muestra dichas actividades para el plan de negocio planteado.

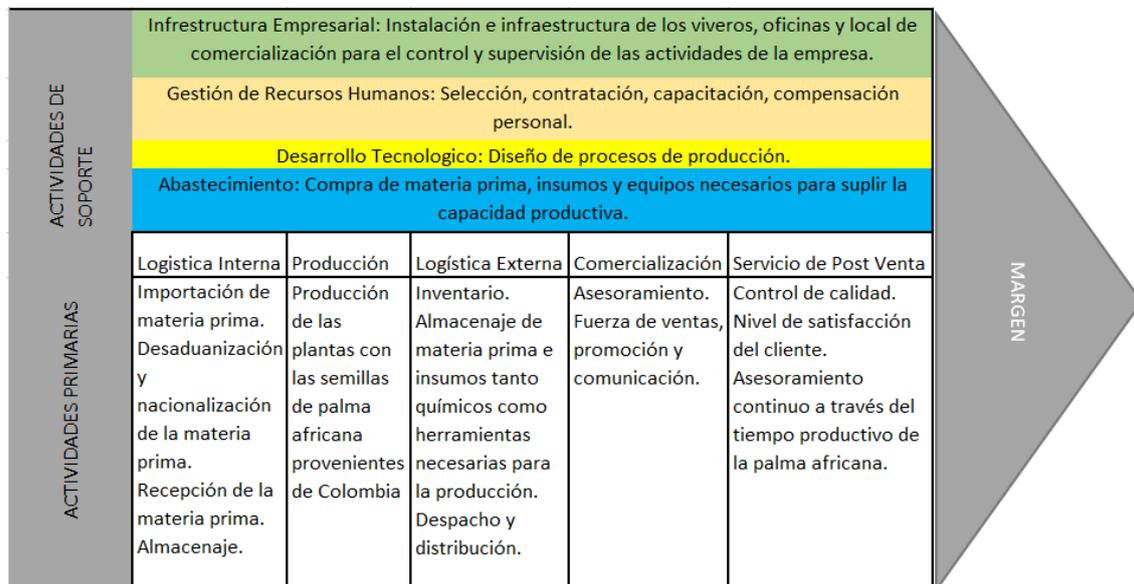


Figura N°15: Cadena de Valor

Definir. En el caso de la empresa SeedPalm Cía. Ltda. Mediante sus procesos de comercialización de plantas de vivero además de ofrecer los servicios de asistencia de técnica que estén a la vanguardia son siguientes:

Logística interna y externa: Las actividades las que involucran son:

- Importación de las Semillas de Palma Africana de Colombia.
- Recepción y almacenamiento en las bodegas de Quindé.
- Administración de los lotes.
- Administración de los tiempos de pedidos, almacenamiento, entrega y producción.

Producción: La materia prima (semillas de palma) será sometida bajo el proceso de germinación en viveros los cuales tendrán una permanencia de 6 meses en cada vivero previo a su comercialización.

Comercialización: Ventas B2C, Fuerza de ventas y actividades promocionales tales como asistencia a ferias.

## 6.2.2 Ubicación geográfica de las instalaciones

SeedPalm contará dos localizaciones una para operaciones netamente comerciales y la segunda para las actividades involucradas en producción plantas de vivero. El local comercial se ubicará en el centro de Quinindé como estrategia para tener un mejor acceso B2C. Como se muestra en el siguiente gráfico:



Figura N°16: Ubicación local comercial Quinindé

Adaptado de: Google Maps

Se procederá adquirir una propiedad de aproximadamente 10ha que nos permita un futuro crecimiento de producción, el cual tendrá un costo de \$ 50mil dólares e incluirá una inversión en infraestructura de 150m2 con un costo de \$18.mil dólares.

De momento cada vivero tendrá una superficie de 1ha2 con una producción de 20mil plantas.

Tabla N.10 Distribución de las instalaciones

Área	Descripción
Bodega Materia Prima	Espacio destinado para los principales insumos como: semillas y envase
Bodega Maquinaria y Herramientas	Lugar destinado para embodegar las herramientas necesarias para la producción.
Bodega de Químicos	Espacio destinado para productos químicos que se requiere para el crecimiento de las plantas.
Área Libre	Lugar destinado para futuros viveros.
Parqueadero	Espacio destinado para los medios de movilización de los empleados y clientes.
Baño	Espacio destinado para aseo personal y necesidades biológicas de las personas.
Vivero1 y Vivero2	Lugar destinado para la producción.
Carga y descarga	Centro de acopio.
Oficina	Actividades administrativas.

### Plano de la planta:

Se plasma en un plano las divisiones que contará la planta de producción según lo mencionado anteriormente.

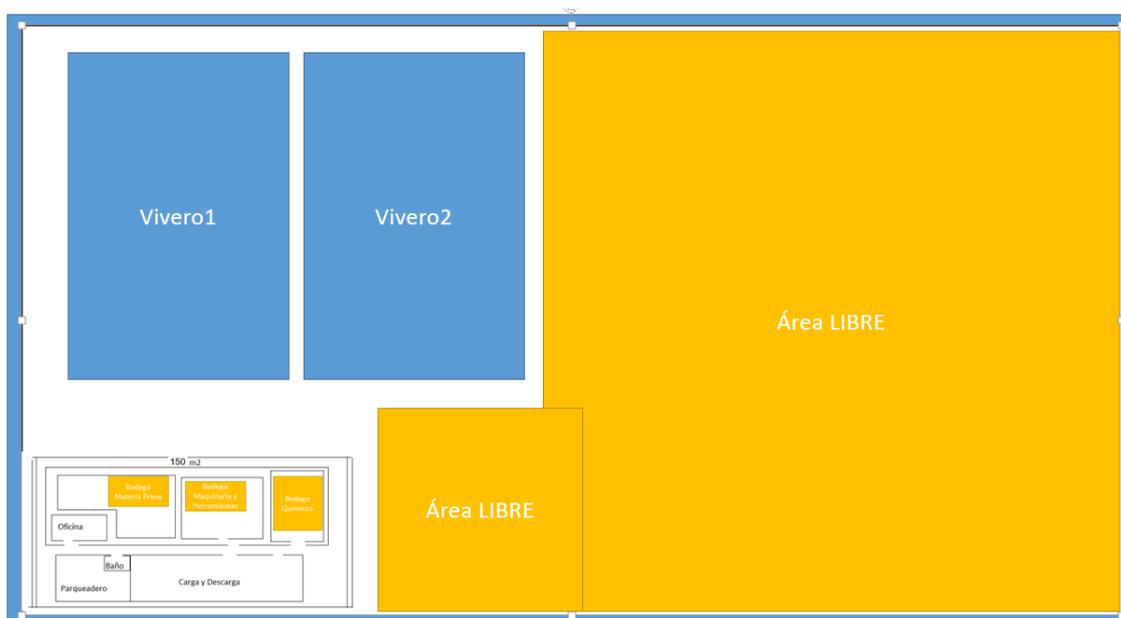


Figura N°16: Plano SeedPalm

### Capacidad instalada

En base a la capacidad inicial planificada del proyecto se proyecta una producción anual de 40.000 plantas divididas entre los dos viveros, las cuales tienen un ciclo de producción de 6 meses, una vez culminado dicho tiempo se procede a comercializar.

El Vivero1 inicia su producción en el mes de enero, mientras que el vivero2 en el mes de mayo.

### 6.2.3 Ciclo de operaciones

**Importación de las semillas de Palma:** El proceso de elaboración de las plantas de vivero inicia con la importación de las semillas de palma africana OxG desde Colombia con su respectivo certificado fitosanitario, siguiendo todos los procesos requeridos para el registro como importador a través del Ecuapass, luego se procede con la negociación del proveedor, en este caso Corpoica S.A. en Bogotá, Colombia, acuerdo mutuo del Incoterm, desaduanización y pagar los correspondientes impuestos.

El Incoterm con el cual se negociara con el proveedor será Delivered at Terminal (DAT) que es el que mejor se adapta a los requerimientos de la empresa ya que las semillas son empacadas al vacío.

Desde el día de despacho hasta la fecha de embarque toma de uno a tres días, su llegada está programado para el mismo día de embarque, lo que toda la transacción desde el despacho hasta la nacionalización de la mercadería podría tomar un periodo de 5 hasta 10 días.

**Recepción y almacenamiento:** Una vez nacionalizada la mercadería se almacena en las bodegas de la empresa. Al momento de recibirlas, se verifica el estado del empaque y de las semillas. Las semillas deben ser transferidas al previvero en un lapso no superior a los 7 días después su llegada.

**Selección:** Es necesario seleccionar las mejores semillas para garantizar la producción planificada. Las semillas germinadas deben presentar un color marfil.

Para la selección de la tierra nos basaremos en los parámetros dispuestos por el proveedor que se muestra a continuación:

Mediante la correcta realización de los pasos previos, el vivero debe mostrar las siguientes características presentadas en la siguiente tabla:

Tabla N°11: Indicador de Buenas Practicas Vivero 3-4 Meses

<b>Vivero corresponde al cultivo de la palma joven durante los 3 a 4 meses</b>
✓ La semilla germinada es trasplantada con una plúmula y una radícula
✓ Las dos primeras hojas y unas raíces adventicias están emitidas durante el primer
✓ Un mes después del trasplante, aparece la primera hoja lanceolada, así como la primera raíz primaria
✓ A los 4 meses, la plántula presenta 3 ó 4 hojas con limbo lanceolado.
✓ El sistema radicular esta bien desarrollado con raíces primarias, secundarias y terciarias. Es en este estado que la plántula se vuelve totalmente autótrofa (autónoma) y está lista para ser trasplantada en bolsa de vivero

Adaptado de: CIRAD

**PREPARACIÓN DEL TERRENO:** El espacio a utilizarse debe estar desmalezado, bien sea de forma manual o con tratamiento químico.

**PREPARACIÓN DE LAS BOLSAS:** Bolsas deben presentar las características que se muestran a continuación:

Tabla N°12: Procesos preparación Bolsas para plantas vivero Palma Africana

✓ Polietileno transparente o negro con fuelles
✓ Espesor 5/100 mm
✓ Ancho 8.5 cm
✓ Alto: 20 cm
✓ Base perforada con 20 huecos de 5 mm de diámetro.
✓ Las bolsas son rellenas con tierra húmifera de superficie (10 cm) enriquecida o no con material orgánico.
✓ Las bolsitas rellenas son desinfectadas 15 días antes del transplante con una solución de 1 g de sulfato neutro de Oxiquinoleina y 0.2 g de Deltametrina en 10 L de agua para 300 bolsas.

Adaptado de: CIRAD

**Riego:** Por la temporada de verano que presenta ausencia de lluvia, se deberá implementar un sistema de regadío que garantice 4mm de agua cada dos días por planta.

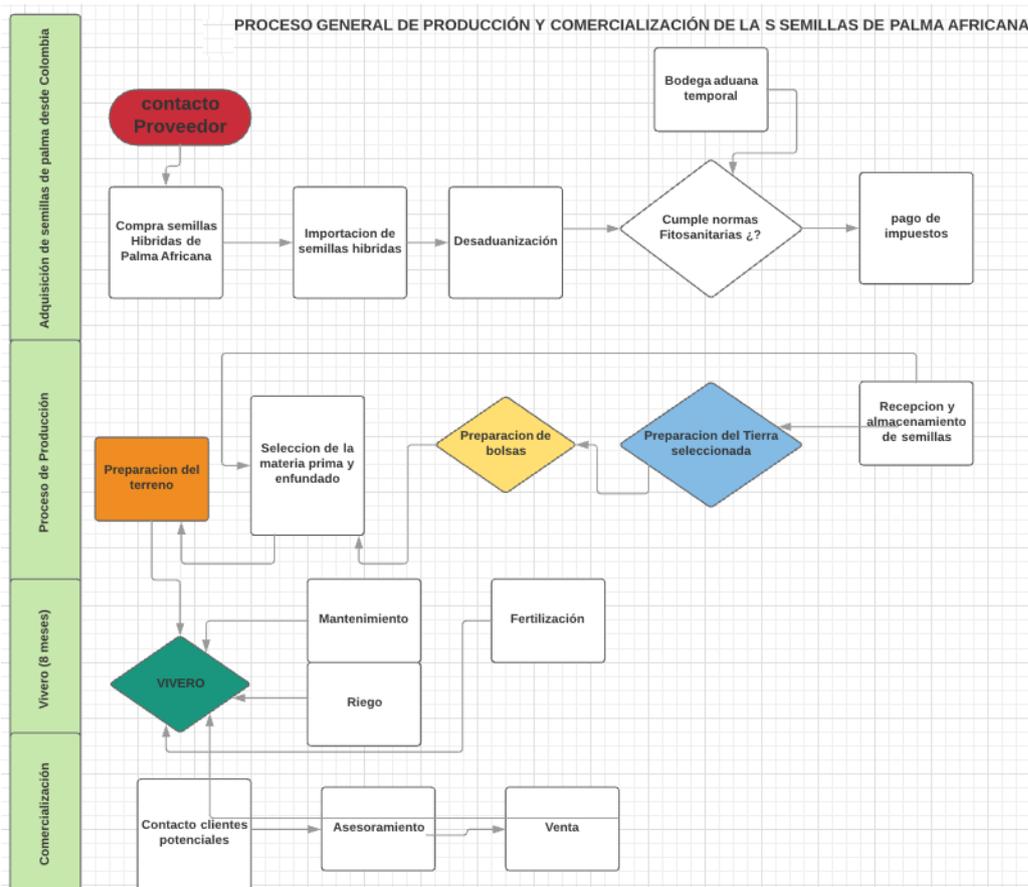


Figura N°17: Procesos Generales de SeedPalm.

### 6.2.4 Análisis de tiempos de producción

El tiempo que se requiere para la producción de 40.000 plantas anuales en base a las actividades mencionadas con anterioridad es 12 meses. A continuación se detalla los tiempos necesarios para la producción antes mencionada:

Tabla N°13: Análisis Tiempos de Producción

N°	Actividad/Tarea	Tiempo por Día	Recursos Necesarios	Responsable
1	Importación de Semillas	-	Certificados/Registro Ecuapass	Gerente Administrativo
2	Requisición de insumos agrícolas	-	-	Gerente Producción
3	Requisición Herramientas	-	-	Gerente Producción
4	Recepción y Almacenamiento	60 min	Bodega	Técnico
5	Selección de semillas	90 min	-	Técnico
6	Preparación Vivero1	420 min	Insumos Agrícolas y maquinaria	Gerente de producción, Técnico1 y 2
7	Preparación de Bolsas	3.300 min (20.000 semillas)	Vivero1	Gerente de producción, Técnico1 y 2
8	Riego	10 min	Sistema de regadío	Técnico1 y 2
9	Preparación Vivero2	420 min	Insumos Agrícolas y maquinaria	Gerente de producción, Técnico1 y 2
	Preparación de pedidos	60 min	Camión/Producción vivero1 y/o 2	Técnico1 y 2
	Distribución de producto	-	-	Gerente Comercial

### 6.2.5 Capacidad de producción

De los seis empleados que trabajaran en la empresa, tres de ellos trabajarán en el área de producción durante los tres primeros meses trabajaran en una área de 1ha, donde se producirán 20 000 plantas, al cuarto mes procederán con la preparación del “vivero2” dando inicio a la producción en el quinto mes. Teniendo como resultado final una producción anual de 40.000 plantas de semilla de palma.

### 6.2.6 Maquinaria y equipos requeridos en la operación

Tabla N°14: Maquinaria y equipos requeridos en la operación

INVERSION EN ACTIVOS FIJOS			
DETALLE	cantidad	costo	Total
<b>Muebles y equipos de oficina</b>			
Escritorio	4	\$ 110,00	\$ 440,00
Sillas ejecutivas	4	\$ 70,00	\$ 280,00
Archivador tipo biblioteca	1	\$ 100,00	\$ 100,00
Sillas de visita	8	\$ 20,00	\$ 160,00
Mesa de reuniones para 6 person	1	\$ 450,00	\$ 450,00
Telefonos	4	\$ 30,00	\$ 120,00
<b>Total Muebles y equipos de oficina</b>			<b>\$ 1.550,00</b>
<b>Equipos de computación</b>			
Laptop	4	\$ 1.200,00	\$ 4.800,00
Software	1	\$ 350,00	\$ 350,00
Impresora	1	\$ 200,00	\$ 200,00
<b>Total de Equipo de Computación</b>			<b>\$ 5.350,00</b>
<b>INFRAESTRURA Y VEHICULOS</b>			
Camion	1	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00
Motocicleta	1	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
Infraestructura m2	150	\$ 120,00	\$ 18.000,00
Hectareas	10	\$ 5.000,00	\$ 50.000,00
<b>Total Infraestructura y vehículos</b>			<b>\$ 90.500,00</b>
<b>Maquinaria y Equipo de Producción</b>			
Tractor	1	\$ 15.900,00	\$ 15.900,00
Motorcycle	1	\$ 2.785,00	\$ 2.785,00
Motoguadaña	1	\$ 875,00	\$ 875,00
Set herramientas	3	\$ 60,00	\$ 180,00
Sistema de riego	1	\$ 250,00	\$ 250,00
Generador	1	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00
Sistema de 10000 litros	1	\$ 1.778,11	\$ 1.778,11
Radios de comunicacion	3	\$ 180,00	\$ 540,00
<b>Total maquinaria y equipo</b>			<b>\$ 34.308,11</b>
<b>Total activos fijos</b>			<b>\$ 131.708,11</b>

### 6.2.7 Personal requerido para la operación

Para facilitar la el ciclo de producción del vivero de palma (Figura N°12) se requiere del siguiente personal que se distribuye en tres áreas: Administrativa, Comercial y Producción, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla N°15: Personal Requerido

Personal	Área	Cantidad
Gerente General	Gerencia	1
Gerente Administrativo Financiero	Administrativa/Financiera	1
Gerente Producción y Asesoramiento	Producción	1
Personal Vivero(Técnicos)	Producción	2
Gerente Comercial	Ventas	1
	<b>Total personal:</b>	<b>6</b>

## 6.3 Estructura Organizacional

### 6.3.1 Estructura legal

Para la constitución de la empresa se utilizará la figura legal de Compañía de Responsabilidad Limitada la misma que de acuerdo con lo dispuesto a la Superintendencia de Compañías está conformada por un mínimo de 2 socios y un máximo de 15 y tiene capital cerrado (capital limitado de acciones que no se podrán cotizar en la Bolsa de Valores), los pasos para constituir se puede ver en el Anexo5.

Para iniciar las actividades en el vivero es necesario acotarse a las normativas de buenas prácticas agrícolas del MAGAP y AGROCALIDAD. (Anexo6)

### 6.3.2 Diseño organizacional

La estructura organizacional es de tipo vertical como se muestra a continuación:

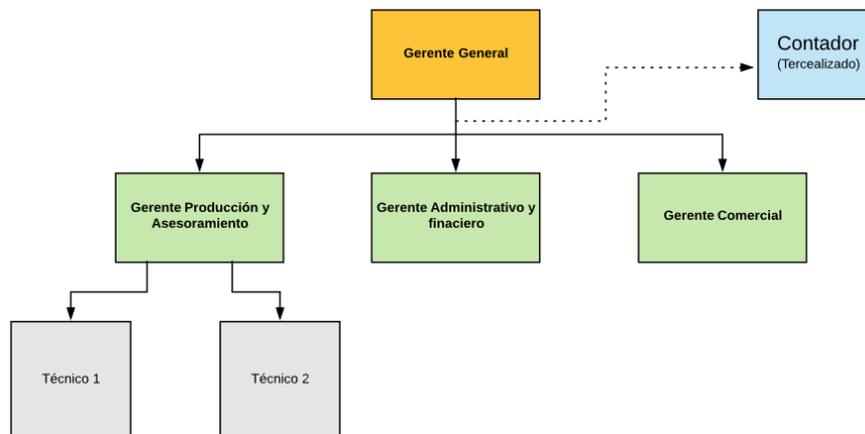


Figura N°18: Organigrama Empresario SeedPalm.

La contabilidad será bajo los servicios profesionales de un contador externo quien se reportará al Gerente General de SeedPalm. En la siguiente tabla se describen las funciones de cada cargo:

Tabla 16: Descripción de funciones de cada cargo

Cargo	Requerimientos académicos	Experiencia	Funciones	Remuneración
Gerente General	Ing. Comercial o en negocios internacionales	Mínima de 5 años en funciones de importación o dentro de la industria palmera	-Encargado de la administración del negocio, tales como la planificación y la dirección de las actividades que desarrolla la empresa. -Garantizar el un buen funcionamiento organizacional y el de los objetivos financieros.	\$950 + Variables Por cumplimiento de metas anuales \$500
Gerente de Producción y Asesoramiento	Ing. Agrónomo	Experiencia mínima de 1 año en funciones similares.	-Brindar información y asesoramiento a los clientes potenciales. -Planificación de los viveros. -Visitas técnicas. -Velar la óptima producción de los viveros.	\$750
Gerente Administrativo financiero	Ing. Administración de empresas	Experiencia mínima de 2 años en funciones similares.	-Contratación del personal. -Proyecciones mensuales y anuales de los objetivos empresariales. -Reportes Financieros a Gerencia General	\$750
Gerente Comercial	Ing. Administración de Ventas	Experiencia mínima en 1 año en atención al cliente y/o cargos similares.	-Captación de nuevos clientes. -Manejo de los medios de comunicación digitales. -Atención al cliente. -Ventas	-\$950
Técnico 1 Técnico 2	Bachiller	Experiencia mínima de 1 año en el tratamiento de plantas de vivero.	-Correcto mantenimiento de vivero. -Atender despachos y requerimientos. -Lotización y etiquetado de las semillas en producción. -Prestos a los requerimientos del Gerente de Producción	\$410 c/u

## 7. EVALUACIÓN FINANCIERA

### 7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

La proyección de los ingresos está basados en la capacidad instalada como primera instancia, apoyados por su número de empleados.

Tabla N°17: Nomina

<b>NOMINA</b>			
<b>Operarios</b>			
<b>DETALLE</b>	Unidad	Salario Mensual	Costo Total Mensual
Operarios	2	\$ 410,00	\$ 820,00
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>		<b>\$ 820,00</b>
<b>ADMINISTRATIVO</b>			
Gerente general	1	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00
Gerente de produccion y asesoramiento	1	\$ 750,00	\$ 750,00
Gerente administrativo	1	\$ 750,00	\$ 750,00
Gerente comercial	1	\$ 950,00	\$ 950,00
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>		<b>\$ 3.550,00</b>
<b>TOTAL SUELDOS MENSUALES</b>			<b>\$ 4.370,00</b>

Para la proyección de los ingresos SeedPalm, tomará en cuenta la capacidad productiva disponible anualmente, es decir, a partir del tercer año se habilitará un vivero adicional hasta llegar al quinto año con cinco viveros habilitados para la producción.

No se tomará en cuenta el porcentaje de la inflación como variable del precio, se tomará la estrategia antes mencionada de Status Quo que establece, que mediante el análisis de Van Westendorp se tomará el precio más alto y se lo mantendrá a través del tiempo.

Las ventas se las realizara a través de entidades estatales las cuales garantizan que las ventas serán de contado.

Tabla N°18

<b>Proyeccion de Ingresos SeedPalm</b>					
<b>Detalle</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ventas	300000	300000	450000	450000	600000

En cuanto a los costos y gastos se consideraron los siguientes rubros, que permiten la operatividad de la empresa a través del tiempo (5años), Los cuales van desde el costo de producción hasta los gastos anuales.

- Costo de venta: Adquisición de los insumos primarios indispensables para la óptima producción de un producto de calidad, además se toman en cuenta los gastos operativos de despacho y transporte, servicios necesarios para llegar al palmicultor.
- Gastos administrativos y comerciales: servicios básicos, sueldo personal en nómina y los gastos de marketing.
- Para la proyección de los costos y gastos se consideró el incremento el porcentaje de inflación anual 2.15% según el BCE.

La política de pago será bajo la modalidad de crédito 30 días.

Tabla N°19: Proyección Costos y Gastos SeedPalm

ESTADO DE RESULTADOS					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 300.000,00	\$ 300.000,00	\$ 450.000,00	\$ 450.000,00	\$ 600.000,00
Costo de ventas	\$ 84.503,89	\$ 84.758,94	\$ 127.297,78	\$ 127.494,24	\$ 167.827,76
Utilidad bruta en ventas	\$ 215.496,11	\$ 215.241,06	\$ 322.702,22	\$ 322.505,76	\$ 432.172,24
Servicios basicos	\$ 1.200,00	\$ 1.225,80	\$ 1.252,15	\$ 1.279,08	\$ 1.306,58
Arriendo	\$ 3.000,00	\$ 3.064,50	\$ 3.130,39	\$ 3.197,69	\$ 3.266,44
Suministros de oficina	\$ 360,00	\$ 367,74	\$ 375,65	\$ 383,72	\$ 391,97
Sueldos administrativos y ventas	\$ 41.640,40	\$ 45.743,99	\$ 47.085,81	\$ 48.466,99	\$ 49.888,69
Gasto de constitucion y puesta en marcha	\$ 2.624,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Redes sociales	\$ 4.200,00	\$ 4.290,30	\$ 4.382,54	\$ 4.476,77	\$ 4.573,02
Página Web	\$ 1.500,00	\$ 475,00	\$ 485,21	\$ 495,64	\$ 506,30
Asistencia a ferias	\$ 3.600,00	\$ 3.677,40	\$ 3.756,46	\$ 3.837,23	\$ 3.919,73
Radio	\$ 3.500,00	\$ 3.575,25	\$ 3.652,12	\$ 3.730,64	\$ 3.810,85
Publicaciones revistas	\$ 890,00	\$ 909,14	\$ 928,68	\$ 948,65	\$ 969,04
Impulsadora	\$ 1.300,00	\$ 1.327,95	\$ 1.356,50	\$ 1.385,67	\$ 1.415,46
Permanencia a gremios	\$ 144,00	\$ 147,10	\$ 150,26	\$ 153,49	\$ 156,79
<b>Total costos y gastos</b>	<b>\$ 148.462,29</b>	<b>\$ 149.563,10</b>	<b>\$ 193.853,55</b>	<b>\$ 195.849,81</b>	<b>\$ 238.032,62</b>

## 7.2 Inversión Inicial, capital de trabajo y estructura de capital

La inversión inicial para este plan de negocios será de \$128.115.52 valor necesario que cubrirá los gastos operacionales de primeros 6 meses donde no hay ingresos debido a que la producción tiene una duración de dicho tiempo.

Tabla N°20: Inversión Inicial

<b>INVERSIÓN INICIAL</b>	
<b>Detalle</b>	<b>Valor</b>
Capital de trabajo	\$ 128.115,52
Activos fijos, propiedad, planta y equipo	\$ 131.708,11
<b>Total</b>	<b>\$ 259.823,63</b>

La estructura de capitalización para este plan de negocios está dividida en un 50% de capital propio, el mismo que será aportado por dos socios y el valor restante será financiado mediante una entidad bancaria. Para el presente caso se realizará con el Banco de Pichincha que presenta una tasa anual del 11,83%. El valor de la cuota mensual es de 1.049,84 dólares.

Tabla N°21 Estructura de Capital

<b>ESTRUCTURA DE CAPITAL</b>		
<b>DETALLE</b>	<b>%</b>	<b>VALOR</b>
Capital propio	50%	\$ 129.911,82
Deuda	50%	\$ 129.911,82
<b>Total</b>		<b>\$259.823,63</b>

### **7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo**

El estado de resultado proyectado a continuación muestra los distintos ingresos y egresos que muestran que la empresa genera utilidades a partir del primer año por un valor de \$90.976.27 USD.

Tabla N°22: Estado de Resultados Anual.

ESTADO DE RESULTADOS					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 300.000,00	\$ 300.000,00	\$ 450.000,00	\$ 450.000,00	\$ 600.000,00
Costo de ventas	\$ 84.503,89	\$ 84.758,94	\$ 127.297,78	\$ 127.494,24	\$ 167.827,76
Utilidad bruta en ventas	\$ 215.496,11	\$ 215.241,06	\$ 322.702,22	\$ 322.505,76	\$ 432.172,24
Servicios basicos	\$ 1.200,00	\$ 1.225,80	\$ 1.252,15	\$ 1.279,08	\$ 1.306,58
Arriendo	\$ 3.000,00	\$ 3.064,50	\$ 3.130,39	\$ 3.197,69	\$ 3.266,44
Suministros de oficina	\$ 360,00	\$ 367,74	\$ 375,65	\$ 383,72	\$ 391,97
Sueldos administrativos y ventas	\$ 41.640,40	\$ 45.743,99	\$ 47.085,81	\$ 48.466,99	\$ 49.888,69
Gasto de constitucion y puesta en marcha	\$ 2.624,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Redes sociales	\$ 4.200,00	\$ 4.290,30	\$ 4.382,54	\$ 4.476,77	\$ 4.573,02
Página Web	\$ 1.500,00	\$ 475,00	\$ 485,21	\$ 495,64	\$ 506,30
Asistencia a ferias	\$ 3.600,00	\$ 3.677,40	\$ 3.756,46	\$ 3.837,23	\$ 3.919,73
Radio	\$ 3.500,00	\$ 3.575,25	\$ 3.652,12	\$ 3.730,64	\$ 3.810,85
Publicaciones revistas	\$ 890,00	\$ 909,14	\$ 928,68	\$ 948,65	\$ 969,04
Impulsadora	\$ 1.300,00	\$ 1.327,95	\$ 1.356,50	\$ 1.385,67	\$ 1.415,46
Permanencia a gremios	\$ 144,00	\$ 147,10	\$ 150,26	\$ 153,49	\$ 156,79
<b>Total costos y gastos</b>	<b>\$ 148.462,29</b>	<b>\$ 149.563,10</b>	<b>\$ 193.853,55</b>	<b>\$ 195.849,81</b>	<b>\$ 238.032,62</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>\$ 63.958,40</b>	<b>\$ 64.804,16</b>	<b>\$ 66.555,77</b>	<b>\$ 68.355,56</b>	<b>\$ 70.204,86</b>
<b>Utilidad antes de Intereses</b>	<b>\$ 151.537,71</b>	<b>\$ 150.436,90</b>	<b>\$ 256.146,45</b>	<b>\$ 254.150,19</b>	<b>\$ 361.967,38</b>
Intereses	\$ 14.318,60	\$ 11.785,37	\$ 8.935,10	\$ 5.728,10	\$ 2.119,75
Utilidad despues de interes	\$ 137.219,11	\$ 138.651,53	\$ 247.211,35	\$ 248.422,09	\$ 359.847,63
15% participación trabajadores	\$ 20.582,87	\$ 20.797,73	\$ 37.081,70	\$ 37.263,31	\$ 53.977,14
Utilidad antes de impuestos	\$ 116.636,24	\$ 117.853,80	\$ 210.129,65	\$ 211.158,78	\$ 305.870,49
25% impuesto a la renta	\$ 25.659,97	\$ 25.927,84	\$ 46.228,52	\$ 46.454,93	\$ 67.291,51
<b>Utilidad neta</b>	<b>\$ 90.976,27</b>	<b>\$ 91.925,97</b>	<b>\$ 163.901,13</b>	<b>\$ 164.703,85</b>	<b>\$ 238.578,98</b>

Tabla N°23: Estado de Situación Financiera

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO					
	1	2	3	4	5
<b>ACTIVOS</b>	<b>\$ 390.526,12</b>	<b>\$ 459.688,94</b>	<b>\$ 598.071,86</b>	<b>\$ 734.062,43</b>	<b>\$ 941.207,22</b>
<b>Corrientes</b>	<b>\$ 274.239,49</b>	<b>\$ 358.823,79</b>	<b>\$ 512.628,19</b>	<b>\$ 662.373,56</b>	<b>\$ 883.273,16</b>
Efectivo	\$ 274.239,49	\$ 358.823,79	\$ 512.628,19	\$ 662.373,56	\$ 883.273,16
Cuentas por cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventario de materia prima	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventario de Producto terminado	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventario de suministros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>No Corrientes</b>	<b>\$ 116.286,63</b>	<b>\$ 100.865,15</b>	<b>\$ 85.443,68</b>	<b>\$ 71.688,87</b>	<b>\$ 57.934,06</b>
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 131.708,11	\$ 131.708,11	\$ 131.708,11	\$ 131.708,11	\$ 131.708,11
Depreciación acumulada	\$ 15.421,48	\$ 30.842,96	\$ 46.264,43	\$ 60.019,24	\$ 73.774,06
<b>PASIVOS</b>	<b>\$ 169.638,03</b>	<b>\$ 146.874,89</b>	<b>\$ 121.356,69</b>	<b>\$ 92.643,40</b>	<b>\$ 61.209,21</b>
<b>Corrientes</b>	<b>\$ 59.967,36</b>	<b>\$ 59.978,59</b>	<b>\$ 60.085,04</b>	<b>\$ 60.203,40</b>	<b>\$ 61.209,21</b>
Cuentas por pagar	\$ 23.106,33	\$ 23.194,52	\$ 23.285,29	\$ 23.378,73	\$ 23.474,90
15% Trabajadores	\$ 15.252,84	\$ 15.221,00	\$ 15.227,48	\$ 15.237,80	\$ 15.614,20
Impuestos por pagar	\$ 21.608,19	\$ 21.563,08	\$ 21.572,27	\$ 21.586,88	\$ 22.120,11
<b>No Corrientes</b>	<b>\$ 109.670,67</b>	<b>\$ 86.896,30</b>	<b>\$ 61.271,64</b>	<b>\$ 32.440,00</b>	<b>\$ (0,00)</b>
Deuda a largo plazo	\$ 109.670,67	\$ 86.896,30	\$ 61.271,64	\$ 32.440,00	\$ (0,00)
<b>PATRIMONIO</b>	<b>\$ 220.888,08</b>	<b>\$ 312.814,05</b>	<b>\$ 476.715,18</b>	<b>\$ 641.419,03</b>	<b>\$ 879.998,00</b>
Capital	\$ 129.911,82	\$ 129.911,82	\$ 129.911,82	\$ 129.911,82	\$ 129.911,82
Utilidades retenidas	\$ 90.976,27	\$ 182.902,24	\$ 346.803,36	\$ 511.507,21	\$ 750.086,19
<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>	<b>\$ 390.526,12</b>	<b>\$ 459.688,94</b>	<b>\$ 598.071,86</b>	<b>\$ 734.062,43</b>	<b>\$ 941.207,22</b>

El estado de Situación Financiera es un resumen de los activos, pasivos y patrimonio a 5 años, donde parte inicialmente con un valor de \$94.756,89 USD en activos. A continuación se detalla en la siguiente tabla:

Tabla N°24: Detalle de Activos Fijos

DETALLE	VALOR
Activos Fijos PPE	\$ 116.286.63
Capital de trabajo	\$ 274.239.49
<b>Total Inversión</b>	<b>\$ 390.526.12</b>

Los activos fijos disminuyen su valor a través del tiempo debido a la depreciación anual. Como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla N°25 Flujo de Efectivo

FLUJO DE EFECTIVO						
DETALLE	0	1	2	3	4	5
<b>Actividades de operación</b>	\$ -	\$ 166.365,11	\$ 107.358,68	\$ 179.429,05	\$ 178.577,02	\$ 253.339,60
Utilidades neta		\$ 90.976,27	\$ 91.925,97	\$ 163.901,13	\$ 164.703,85	\$ 238.578,98
Depreciaciones		\$ 15.421,48	\$ 15.421,48	\$ 15.421,48	\$ 13.754,81	\$ 13.754,81
Incremento de pasivos a corto plazo		\$ 59.967,36	\$ 11,23	\$ 106,45	\$ 118,36	\$ 1.005,81
Incremento activos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Actividades de inversión</b>	\$ (131.708,11)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Activos fijos	\$ (131.708,11)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Actividades de financiamiento</b>	259.823,63	-20.241,14	-22.774,38	-25.624,65	-28.831,64	-32.440,00
Deuda a largo plazo	129.911,82	-20.241,14	-22.774,38	-25.624,65	-28.831,64	-32.440,00
Dividendos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Aporte de capital	\$ 129.911,82	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Incremento de efectivo	\$ 128.115,52	\$ 146.123,97	\$ 84.584,30	\$ 153.804,40	\$ 149.745,37	\$ 220.899,60
Efectivo inicial	0	\$ 128.115,52	\$ 274.239,49	\$ 358.823,79	\$ 512.628,19	\$ 662.373,56
<b>Efectivo final (flujo)</b>	<b>\$ 128.115,52</b>	<b>\$ 274.239,49</b>	<b>\$ 358.823,79</b>	<b>\$ 512.628,19</b>	<b>\$ 662.373,56</b>	<b>\$ 883.273,16</b>

El estado de flujo de efectivo se muestra las políticas de pago, el cual será de contado. Política adoptada por las facilidades que el MAGAP ofrece a los productores agrícolas del Ecuador, que en resumidas cuentas nos da un flujo positivo desde el primer año.

#### 7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración.

El flujo de caja del inversionista para el año 0 se establece un valor negativo debido a la inversión inicial realizada, a partir del año 1 existe un saldo positivo determinado por la utilidad neta positiva.

Tabla N°26: Proyección de flujo de caja

<b>FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	<b>año 0</b>	<b>año 1</b>	<b>año 2</b>	<b>año 3</b>	<b>año 4</b>	<b>año 5</b>
Flujo de caja del proyecto	<b>(259.823,63)</b>					
Préstamo	129.911,82					
Gastos de interés						
Amortización del capital						
Escudo Fiscal						
<b>IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	<b>(129.911,82)</b>	<b>84460,98</b>	<b>84772,40</b>	<b>109356,37</b>	<b>89312,11</b>	<b>48140,52</b>

Debido a los altos ingresos recibidos al final del año, el saldo del flujo del inversionista es positivo. Las tasas de descuento utilizadas en este proyecto serán CAPM Y WACC, los mismos que tienen los valores de: 13,67% y 10.61% respectivamente. A continuación se detalla la tabla donde fueron tomados los datos mencionados anteriormente.

Tabla N°27 Tasa de Descuento

<b>TASAS DE DESCUENTO</b>	
Tasa libre de riesgo	2,80%
Tasa de mercado	6,46%
Beta de la industria	0,74
Riesgo país	8,16%
<b>Costo de capital CAPM</b>	<b>13,67%</b>
Tasa impositiva	36,25%
% deuda	50%
% capital propio	50%
Costo de deuda (Tasa de interes)	11,85%
<b>WACC</b>	<b>10,61%</b>

Los indicadores financieros VAN con un valor de VAN de 123.982,48 dólares y la TIR de 29.06%, indican la rentabilidad del mismo y en base al porcentaje mostrado se concluye que está por encima del costo de oportunidad. Por otro lado el periodo necesario de recuperación del capital invertido será de 2.54 que

se traduce para el inversionista: Por cada dólar invertido recibirá en total \$1.26 dólares.

Tabla N°28: Evaluación Financiera

EVALUACION FINANCIERA		
Indicadores	Proyecto	Inversionista
VAN	\$ 123.982,48	\$ 163.333,16
TIR	29,06%	60,53%
PERIODO DE RECUPERACIÓN	2,54	\$ 1,46
IR	\$ 0,48	\$ 1,26

## 7.5 INDICES FINANCIEROS

Los índices financieros de SeedPalm comparados con el giro de la industria, se muestran en la siguiente tabla.

Tabla N°29 Índices Financieros

INDICES FINANCIEROS						Industria
DETALLE	1	2	3	4	5	
Liquidez	\$ 4,57	\$ 5,98	\$ 8,53	\$ 11,00	\$ 14,43	18,52
Capital de trabajo	\$ 214.272,12	\$ 298.845,19	\$ 452.543,15	\$ 602.170,16	\$ 822.063,95	
Endeudamiento	43,44%	31,95%	20,29%	12,62%	6,50%	56%
ROI	23,3%	20,0%	27,4%	22,4%	25,3%	17,23%
ROE	41,19%	29,39%	34,38%	25,68%	27,11%	23,14%
Rotacion de activos	0,77	0,65	0,75	0,61	0,64	2,5

En promedio el Rendimiento sobre inversión (ROI) y el rendimiento sobre el Capital (ROE) tienen valores muy por encima de la industria. Lo que indica que se podrán acceder nuevos financiamientos de ser el caso.

Con respecto a la liquidez, por cada dólar endeudado dispondrá de \$18.52 para cubrir la deuda.

La proporción de la deuda disminuye en el periodo de 5 años, hasta caer en un 6.50%.

La rotación de los activos muestra la rotación de los mismos mediante la venta, lo que significa que los activos rotan en más de un dólar para generar ventas.

## 8. CONCLUSIONES GENERALES

- Los acuerdos bilaterales que mantienen el gobierno de Ecuador y Colombia permiten el libre intercambio de las semillas de palma africana sin ningún tipo de recargo e impuesto, por lo que dinamiza el proceso de importación y comercialización para la producción de las plantas de vivero.
- Colombia es el mayor productor de aceite de palma africana, lo que ha constituido un importante motor para la economía de dicho país, lo que ha incentivado la puesta en marcha para el desarrollo de tecnologías que permitan la innovación de semillas híbridas que actualmente ya son reconocidas a nivel mundial.
- En el análisis de segmento de mercados, Quinindé cuenta con 2999 palmicultores, el mayor número de concentración a nivel nacional el mismo que cuenta con 230.575ha libres para cultivo. Sin embargo hay que tomar en cuenta que los actuales sembríos que son alrededor de 125.896ha se encuentran devastados en un 60% por la plaga de Pudrición de Cogollo.
- En el desarrollo del plan de Marketing mix que involucra a las 4p muestra el propósito que es producir mediante procesos certificados y evaluados la germinación de las plantas de semillas de palma africana junto con el servicio de asistencia técnica que marcará como punto diferenciador sobre los demás competidores. Para una comunicación eficaz se estudiaron los distintos medios de comunicación para lo cual, se concluyó que por temas demográficos y poder adquisitivo el medio de comunicación más escuchado es el radio por el cual se mantendrá un mayor enfoque. El valor del precio se estableció mediante la aplicación de encuestas y método de Van Westendorp.
- La empresa, se constituirá fajo el formato Compañía Limitada, cumpliendo con los requisitos necesarios de la Superintendencia de Compañías. La estructura elegida es vertical adaptándose de la mejor manera a los requerimientos y de tareas del personal.

- La evaluación financiera demostró que el proyecto es altamente viable para su realización, así lo demuestran los diferentes indicadores como el VAN de: \$150.782,57, TIR de: 38,01%, índice de rentabilidad de: \$1,52 que resumen en el corto periodo de recuperación de 1.46 años, indicadores que muestran al inversionista la fiabilidad de la ejecución del proyecto.

## 8. Referencias

- Acepalma. (2016). *Acepalma*. Obtenido de Acepalma:  
<http://www.acepalma.com/QuienesSomos.php>
- Ancupa. (01 de Noviembre de 2018). *Ancupa*. Obtenido de Ancupa :  
<http://www.ancupa.com/estadisticas/>
- Banco Central del Ecuador. (junio de 2017). *Banco Central del Ecuador*.  
Obtenido de Publicaciones Generales :  
<https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/776>
- Becerra Anchala, J. A. (22 de Febrero de 2015). *Comunidad de Comercio Exterior*. Obtenido de Comunidad de Comercio Exterior:  
<http://comunidad.todocomercioexterior.com.ec/profiles/blogs/requisitos-para-ser-importador>
- Belío, J. L., & Sainz, A. (2012). *Claves para gestionar precio, producto y marca*. España: Wolters Kluwer S.A.
- CAPES, J.-L. (Noviembre de 2018). *MAS Seeds*. Obtenido de MAS Seeds:  
[www.masseeds.com](http://www.masseeds.com)
- Cuellar, E. (Abril de 2016). *Fundación Hondureña De Investigacion Agrícola*.  
Obtenido de  
[http://www.fhia.org.hn/downloads/pdfs\\_palma\\_aceitera/estudio\\_de\\_precios\\_final.pdf](http://www.fhia.org.hn/downloads/pdfs_palma_aceitera/estudio_de_precios_final.pdf)
- DANE. (03 de Marzo de 2018). *DANE*. Obtenido de DANE:  
<https://www.dane.gov.co/>
- DIAN-DANE. (2018). Boletín Técnico. En DANE, *Boletín Técnico* (pág. 6). Bogotá DC.
- Digital Trends. (23 de 06 de 2017). *Edredón inteligente contro la temperatura en cada lado de la cama*. Obtenido de

<https://es.digitaltrends.com/noticias/duvet-edredon-temperatura-inteligente-cama/>

Dinero. (03 de Marzo de 2018). *Dinero.com*. Obtenido de Dinero.com:

<https://www.dinero.com/economia/articulo/exportaciones-colombianas-en-enero-2018/256027>

Falconi Morales, J. (5 de Junio de 2018). *El universo*. Obtenido de El Universo:

<https://www.eluniverso.com/opinion/2018/06/05/nota/6793991/ecuador-2018-2021-planes-politica-comercial>

FEDEPALMA. (2016). *Fedepalma Org*. Obtenido de Fedepalma Org:

<http://web.fedepalma.org/media/InformeFedepalma.pdf>

Guevara, M. (31 de Mayo de 2015). *Comunidad de Comercio Exterior*.

Obtenido de Comunidad de Comercio Exterior:

<http://comunidad.todocomercioexterior.com.ec/profiles/blogs/solicitud-de-certificado-fitosanitario>

INEC. (2017). Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua. En M. C. David Salazar, *Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua 2017* (pág. 22). Quito.

INIAP. (2016). *www.iniap.gob.ec*. Obtenido de *www.iniap.gob.ec*:

[http://www.iniap.gob.ec/nsite/index.php?option=com\\_content&view=article&id=47&Itemid=47](http://www.iniap.gob.ec/nsite/index.php?option=com_content&view=article&id=47&Itemid=47)

Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones. (15 de mayo de 2017).

*www.proecuador.gob.ec*. Obtenido de *www.proecuador.gob.ec*:

<http://www.proecuador.gob.ec/pubs/guia-comercial-de-colombia/>

Juliana, A. P. (2016). *Repositorio Dspace*. Obtenido de

<http://repositorio.espe.edu.ec/xmlui/handle/21000/11860>

Kotler, P. (2012). *Dirección de Marketing*. México DF: Pearson.

Kotler, P., & Keller, K. (2014). *Dirección de marketing*. Mexico DF: Prentice Hall.

Lambin, Gallucci, Sucurello. (2009). *Dirección de Marketing*. México D.F.: Mc Graw Hill.

Lasso, G. (10 de Julio de 2018). *La línea de Fuego*. Obtenido de La línea de Fuego: <https://lalineadefuego.info/2018/07/10/la-palma-aceitera-en-el-ecuador-un-cultivo-social-y-sustentable-por-geovanna-lasso/>

MAGAP. (13 de Septiembre de 2018). *MAGAP*. Obtenido de MAGAP: <https://www.agricultura.gob.ec/34076-2/>

MEVH. (11 de Mayo de 2018). *Resultados del Censo Palmero 2017*. Obtenido de Resultados del Censo Palmero 2017: <https://public.tableau.com/profile/mevh#!/vizhome/ResultadosCensoPalmero2017/CensoPalmero?publish=yes>

Organización de las Naciones Unidas para la agricultura y la alimentación. (2015). *Notas de Análisis Sectorial - Agricultura y Desarrollo Rural*. Obtenido de [www.fao.org](http://www.fao.org): <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/012/ak168s/ak168s00.pdf>

Parmelit. (2012). *Semillas de Palma*. Obtenido de <http://www.semillasdepalma.com/pdf/resumenhibrido.pdf>

Pérez, S. B. (2013 de Mayo de 2013). *FEDEPALMA*. Obtenido de Corpoica: [https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:ndEXI-EAxCoJ:https://publicaciones.fedepalma.org/index.php/palmas/article/download/10857/pdf\\_43/+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=ec&client=firefox-b-ab](https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:ndEXI-EAxCoJ:https://publicaciones.fedepalma.org/index.php/palmas/article/download/10857/pdf_43/+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=ec&client=firefox-b-ab)

Porter, M. (2015). Comprender la estructura de un sector. *Harvard Business School Review*, 1 - 17.

RAMIREZ, A. B. (2018). *EL PILÓN*. Obtenido de EL PILÓN: <https://elpilon.com.co/el-cesar-se-destaca-en-el-pais-por-la-produccion-de-palma-de-aceite/>

Romero, H. F. (30 de Marzo de 2012). *Fedepalma*. Obtenido de Fedepalma: <https://publicaciones.fedepalma.org/index.php/palmas/article/view/10772/10762>

Servicio Ecuatoriano de Normalización. (2017). *www.inen.gob.ec*. Obtenido de <http://apps.inen.gob.ec>:

<http://apps.inen.gob.ec/formularios/ListadoAranceles>

Silvio, B. (2013). Híbrido OxG Corpoica Elmira Avances en el desarrollo de materiales genéticos resistentes a la PC. *Revista Palmas.*, 135-141.

*Sistema Informativo del Gobierno - SIG*. (15 de Febrero de 2018). Obtenido de Sistema Informativo del Gobierno - SIG:

<http://es.presidencia.gov.co/noticia/180215-Declaracion-de-Pereira-al-termino-del-VI-Gabinete-Binacional-Colombia-Ecuador>

Superintendencia de Compañías. (30 de agosto de 2016). *Portal de Información Sector Societario*. Obtenido de [www.supercias.gob.ec](http://www.supercias.gob.ec):

[http://appscvs.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector\\_societario.zul](http://appscvs.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector_societario.zul)

Unipalma. (2016). *www.unipalma.com*. Obtenido de [www.unipalma.com](http://www.unipalma.com):

<http://www.unipalma.com/productos-y-servicios/semilla>

## **Anexos**

## ANEXO 1. Maquinaria necesaria

Tabla N°30: Maquinaria necesaria para el cultivo de palma africana

Nombre	Precio	Imagen	Imagen tomada de:
Mini tractor con tráiler (MT) con grabber.	\$15,900		Fuente: Ahmad et al., 1995.
Motociclo tráiler	\$2,785		Ahmad et al., 2001
Mecanización del control de malezas en palma joven.	\$4580		Abdul et al., 2001.
Cosechadoras mecánicas de racimos de palma	\$469		Shtil,2013

## Anexo N°2

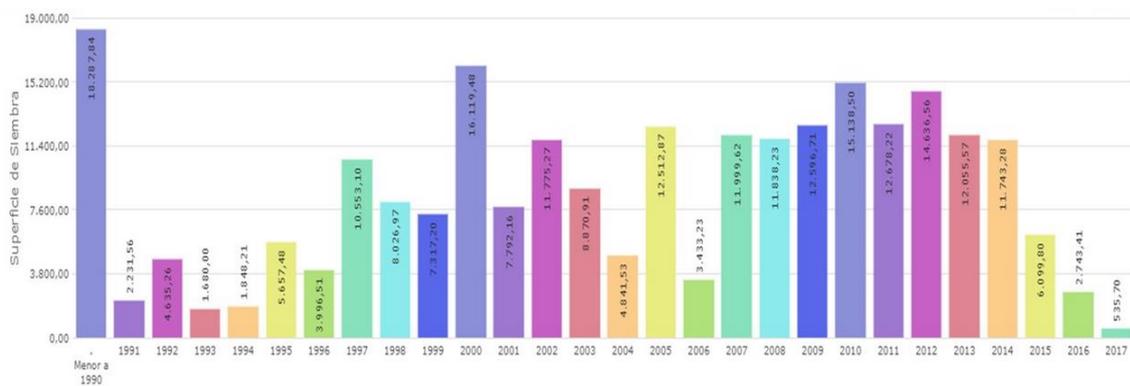
### Cuestionario para expertos

**Expertos: Personas que se dediquen al cultivo de palma africana o tengan un negocio relacionado a la importación de semillas – insumos agrícolas**

- 1.Cuál es su opinión respecto a la importación de semillas para la producción de palma africana
2. Cuál es la situación actual de las fincas productoras de palma africana
3. Conoce respecto a la importación de semillas de palma africana proveniente de Colombia
4. Existe la posibilidad de acceder fácilmente a proveedores de semillas e insumos agrícolas en su sector
5. El mercado interno y externo de palma africana ha crecido en los últimos años

6. Como influye las políticas públicas que emita el gobierno en el sector agrícola para incentivar la producción de palma africana
7. Cuán importante es para los productores de palma africana la comercialización de una semilla de calidad
8. En qué lugar adquiere las semillas de palma africana y/o los insumos agrícolas
9. La utilización de una semilla de palma de calidad beneficia su producción agrícola

### Anexo 3: Superficie por año de siembra



### Anexo 4: Primer año de producción del híbrido OxG Corpoica Elmira en pruebas agronómicas en la zona palmera Tumaco

Prueba	Fecha de siembra	NR (Und)	PR (kg)	Pr/P t/ha	Ac/R	
					1° año (%)	2° año (%)
Prueba 1	Jun 2005	16	7,1	13,5		
Prueba 2	May 2009	21	9,6	19,6	17,8	23,9
Prueba 3	Abr 2009	13	5,5	7,4		
Prueba 4	Feb 2009	12	7,5	9,8		
Promedio		16	7,4	12,6	17,8	23,9

NR = Número de racimos por palma. PR = Peso promedio por racimo. Pr/P = Producción de racimos por palma.  
Ac/R = Porcentaje de aceite en racimo.

## Anexo 5: Pasos para constituir Sociedad de responsabilidad Limitada

- Reservar el nombre de la empresa en la Superintendencia de Compañías, en este caso SeedPalm Cía. Ltda.
- Se elabora el estatuto legal con la ayuda de un abogado.
- **Abre una “cuenta de integración de capital” con** Capital mínimo: \$400 para compañía limitada, Carta de socios en la que se detalla la participación de cada uno y copias de cédula y papeleta de votación de cada socio
- **Eleva a escritura pública.** Acude donde un notario público y lleva la reserva del nombre, el certificado de cuenta de integración de capital y la minuta con los estatutos.
- **Aprueba el estatuto.** Lleva la escritura pública a la Superintendencia de Compañías, para su revisión y aprobación mediante resolución.
- **Publica en un diario.** La Superintendencia de Compañías te entregará 4 copias de la resolución y un extracto para realizar una publicación en un diario de circulación nacional.
- **Obtén los permisos municipales.** En el municipio de la ciudad donde se crea tu *empresa*, deberás:
  - Pagar la patente municipal
  - Pedir el certificado de cumplimiento de obligaciones
  - **Inscribe tu compañía.** Con todos los documentos antes descritos, anda al Registro Mercantil del cantón donde fue constituida tu *empresa*, para inscribir la sociedad.
  - **Realiza la Junta General de Accionistas.** Esta primera reunión servirá para nombrar a los representantes de la empresa (presidente, gerente, etc.), según se haya definido en los estatutos.
  - **Obtén los documentos habilitantes.** Con la inscripción en el Registro Mercantil, en la Superintendencia de Compañías te entregarán los documentos para abrir el RUC de la *empresa*.
  - **Inscribe el nombramiento del representante.** Nuevamente en el Registro Mercantil, inscribe el nombramiento del administrador de la *empresa* designado en la Junta de Accionistas, con su razón de aceptación. Esto debe suceder dentro de los 30 días posteriores a su designación.

## Anexo 6

### CAPÍTULO VI

#### VIVERO

##### Artículo 11.- REGISTRO DE VIVEROS.-

- a) Todo vivero con fines comerciales, debe ser registrado por la ANC2, misma que autorizará su funcionamiento y movilización del material que produjeren, al cumplir con la ley nacional vigente de Sanidad Vegetal<sup>3</sup>.
- b) Para la movilización del material de propagación de palma aceitera, se debe contar con la respectiva guía de movilización, emitida por AGROCALIDAD<sup>4</sup>.
- c) Se recomienda que para el manejo de las áreas del vivero deben considerarse el control del agua de riego y la calidad, zona de material de descarte, descarte de plantas con características morfológicas no deseables y/o problemas fitosanitarios y se recomienda poseer un protocolo de selección de plantas élites.
- d) Se recomienda que para el establecimiento del vivero debe definir la: ubicación, diseño, elección del suelo para el llenado de las fundas, tipo de funda y llenado, alineado, época de siembra y siembra.

#### **Artículo 12.- INSTALACIONES DEL PREVIVERO Y VIVERO<sup>5</sup>**

- a) Para la construcción del vivero se debe tener bien demarcada e identificada: el área de germinación, adaptación, cuarentena, crecimiento, almacenamiento, distribución y/o área de venta según sea el caso.
- b) Se debe disponer de una bodega de insumos agroquímicos o materiales y caminos de acceso al igual que las platabandas en donde se ubicarán las fundas de pre-vivero.
- c) Las dimensiones del vivero y de las estructuras deben ser adecuadas al número de plantas que van albergar y al sistema de producción que pueden ser en fundas.
- d) En el pre-vivero se debe proporcionar entre 30% a 60% de sombra a las plantas, dependiendo de las condiciones climáticas para ello puede emplearse sombra a base de malla sintética (zarán) o materiales de la finca que no transmitan enfermedades.
- e) Se debe contar en caso de ser necesario con un sistema de drenaje para evitar encharcamientos del agua, en caso de ser necesario
- f) Para el manejo de las áreas del vivero deben considerarse la disponibilidad del agua de riego y la calidad, zona de material de descarte, descarte de plantas con características morfológicas no deseables y/o problemas fitosanitarios y se recomienda poseer un protocolo de selección de plantas élites.

g) Para el establecimiento del vivero se debe definir la: ubicación, diseño, elección del suelo para el llenado de las fundas, tipo de funda y llenado, alineado, época de siembra y siembra.

### **Artículo 13.- MANEJO DEL PREVIVERO Y VIVERO PARA LA PRODUCCIÓN DE PLANTAS**

a) La semilla debe provenir de centros de propagación públicos o privados, nacionales o internacionales certificados y acreditados por los organismos oficiales.

b) Se debe realizar análisis de suelo del material usado para el llenado de la funda, el mismo que no debe provenir de lugares con posibles riesgos de contaminación química, física y microbiológica.

c) Se debe registrar el método y productos que se empleen para la desinfección de tierra usada como sustrato.

d) En caso del uso de sustrato que se adquiera fuera de la finca, este debe proceder de lugares autorizados por parte de la autoridad competente; esta transacción debe ser demostrada.

e) Se debe tener bien identificado y señalizado el espacio del vivero de acuerdo al material genético a manejar con el objeto de evitar la mezcla de plantas.

f) Se debe contar con un plan de control fitosanitario basado en manejo integrado de plagas (MIP) e implementación de estrategias preventivas los cuales deben ser consignadas en el formulario; que consta en el **ANEXO 7**.

g) No se debe exceder de la dosis recomendada en la etiqueta del producto agroquímico y se recomienda evitar el uso de productos plaguicidas sistémicos.

h) Cuando el material vegetal de propagación ha sido tratado con productos agroquímicos esta área deberá ser rotulada para evitar riesgo de intoxicación del personal.

i) El control de malezas dentro del vivero se recomienda realizarlo manualmente o con cobertura muerta o con el uso de herramientas para el caso.

j) Para el control de malezas de las partes exteriores según la disponibilidad de mano de obra y equipo puede ser física o química, en caso de ser química, los productos a usar deben estar registrados en AGROCALIDAD.

- k) En caso de usar cobertura o sustrato se recomienda realizar análisis del material usado, el mismo que no debe provenir de lugares con posibles riesgos de contaminación química, física y microbiológica.
- l) La fertilización del material vegetal debe ser basado en un análisis de suelo y bajo la recomendación de un técnico a cargo.
- m) Para la eliminación de plantas de descartes se debe realizar un tratamiento específico recomendado por el técnico responsable.
- n) Se debe realizar un monitoreo constante dentro del vivero para detectar posibles problemas fitosanitarios y/o problemas de morfología.
- o) Se debe contar con un plan de bioseguridad sobre el ingreso de vehículos, personal, recorrido dentro del predio, lugares o zonas de desinfección, desinfección de utensilios y rotación de desinfectantes.

## **ANEXO 7. REGISTRO DEL MANEJO INTEGRADO DE PLAGAS**

<b>REGISTRO DEL MANEJO DE PLAGAS</b>						
<b>PLAGA</b>	<b>FECHA DE APLICACIÓN</b>	<b>IDENTIFICACIÓN DEL LOTE</b>	<b>TIPO DE CONTROL</b>	<b>EQUIPO UTILIZADO</b>	<b>PRODUCTO UTILIZADO</b>	<b>DOSIS (Lt/Ha) (Kg/Ha)</b>

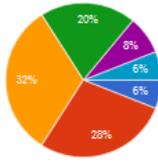
**NOMBRE DEL SUPERVISOR O ENCARGADO:** \_\_\_\_\_

**FIRMA DE RESPONSABILIDAD:** \_\_\_\_\_

Anexo 8 Encuestas

### 1. ¿Qué edad tiene usted?

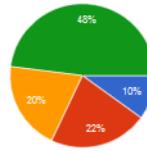
50 respuestas



- Menor a 25 años
- Entre 25 - 34 años
- Entre 35 - 44 años
- Entre 45 - 54 años
- Entre 55 - 64 años
- Mayor a 65 años

### 4. Tamaño aproximado de su finca

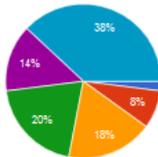
50 respuestas



- Menos de 2 Hectáreas
- De 2 a 10 Hectáreas
- De 10 a 15 Hectáreas
- Más de 15 Hectáreas

### 2. Cuánto tiempo se dedica a la actividad de palmiticultor

50 respuestas



- Menor a 1 año
- Entre 2 - 4 años
- Entre 5 - 9 años
- Entre 10 - 14 años
- Entre 15 - 19 años
- Entre 20 - 24 años

### 5. Área de cultivo de Palma Africana

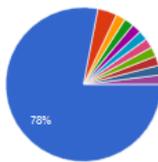
50 respuestas



- Menos de 2 Hectáreas
- De 2 a 10 Hectáreas
- De 10 a 15 Hectáreas
- Más de 15 Hectáreas

### 3. En donde se encuentra localizada su finca

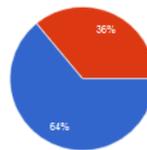
50 respuestas



- Quilinde
- Santo Domingo
- Quevedo
- Recinto Los Angeles
- Los Angeles - buena fe
- Los Angeles
- Quevedo
- La concordia

### 6. Ocuparía el resto de su finca para sembrar Palma Africana (en caso de que el área de la finca sea mayor al del cultivo)

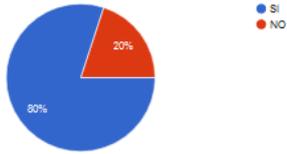
50 respuestas



- SI
- NO

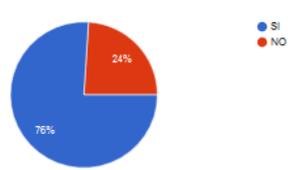
7. Conoce usted la calidad de su tierra

50 respuestas



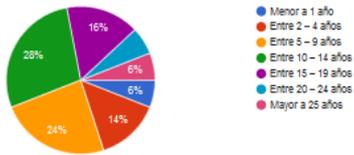
10. Conoce cuál es la mejor época para sembrar la semilla de palma africana

50 respuestas



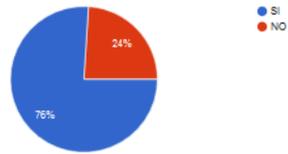
8. Qué edad tiene su cultivo

50 respuestas



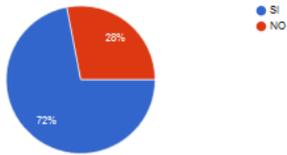
11. Tiene asesoramiento técnico para la siembra de semillas

50 respuestas



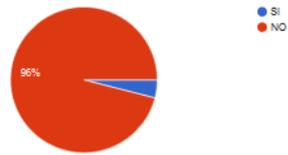
9. Conoce el ciclo de cultivo

50 respuestas



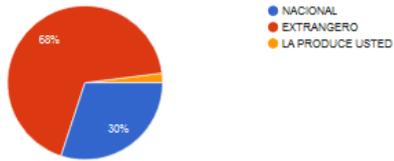
12. Produce usted su propia semilla de planta africana

50 respuestas



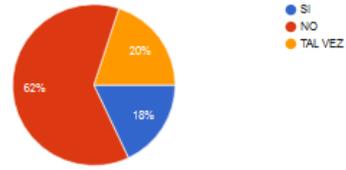
13. De donde obtiene la semilla

50 respuestas



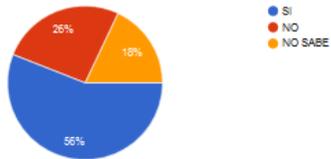
16. Su cosecha está de acuerdo a la producción esperada

50 respuestas



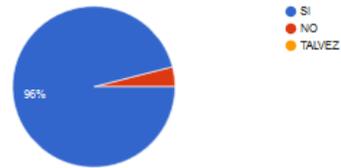
14. Utiliza semillas certificadas

50 respuestas



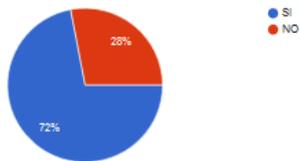
17. A tenido problemas con plagas

50 respuestas



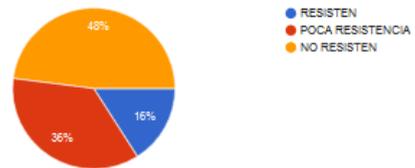
15. Toma en cuenta las condiciones de clima y suelo al momento de comprar la semilla

50 respuestas



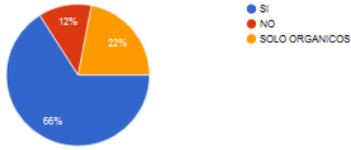
18. Como reaccionan sus cultivos ante las plagas

50 respuestas



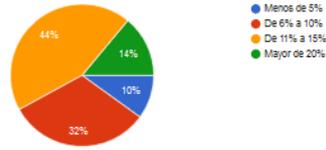
19. Utiliza fertilizantes

50 respuestas



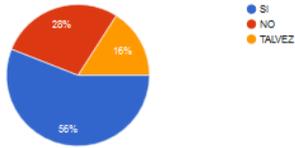
22. Qué porcentaje del costo de producción representa el uso de fertilizantes

50 respuestas



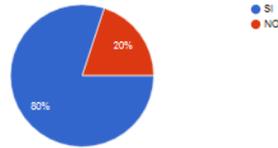
20. Conoce los costos de producción de su negocio

50 respuestas



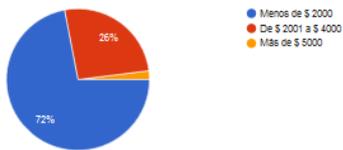
23. Conoce la semilla Hibrida OxG Amazon

50 respuestas



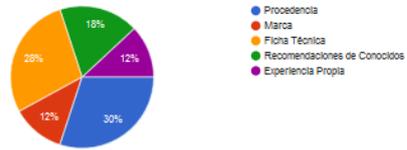
21. Ingresos mensuales aproximados de su finca de palma africana

50 respuestas



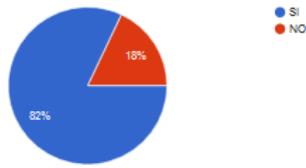
24. ¿Qué define el momento de su compra de palma africana o semilla?

50 respuestas



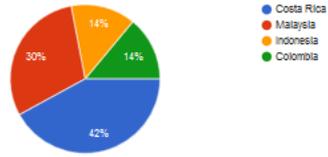
25. Pertenecer a alguna asociación de Palmicultores (ANCUPA, FEDEPALMA)

50 respuestas



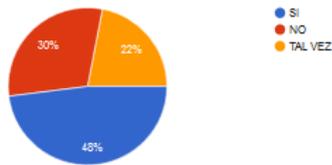
28. De ser el caso, la semilla de palma africana usted de que país de procedencia desearía comprar

50 respuestas



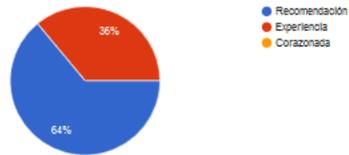
26. Tiene acceso a créditos de entidades Bancarias

50 respuestas



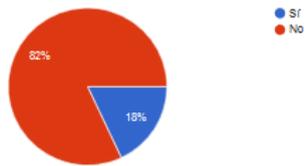
29. Dependiendo de lo que contesto en la pregunta anterior porque escogió dicho país

50 respuestas



27. ¿Alguna vez compro o experimento con una semilla de palma africana de procedencia Colombiana?

50 respuestas



30. ¿Cómo le gustaría obtener información respecto a nuevos productos agrícolas para su finca?

50 respuestas

