



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA CULTIVO Y COMERCIALIZACIÓN DE PLANTAS
DE PALMA ACEITERA EN QUININDÉ A PARTIR DE LA IMPORTACIÓN DE
SEMILLAS HÍBRIDAS AMAZON DESDE COSTA RICA

Autor

Jose Johnny Intriago Zambrano

Año
2019



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA CULTIVO Y COMERCIALIZACIÓN DE PLANTAS
DE PALMA ACEITERA EN QUININDÉ A PARTIR DE LA IMPORTACIÓN DE
SEMILLAS HÍBRIDAS AMAZON DESDE COSTA RICA

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

Profesora Guía

María Verónica Dávalos

Autor

Jose Johnny Intriago Zambrano

Año

2019

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, plan de negocio para cultivo y comercialización de plantas de palma aceitera en Quinindé a partir de la importación de semillas híbridas amazon desde Costa Rica, a través de reuniones periódicas con el estudiante Jose Johnny Intriago Zambrano, en el semestre 2019-2, 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 González

CI: 170789576-7

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, plan de negocio para cultivo y comercialización de plantas de palma aceitera en Quinindé a partir de la importación de semillas híbridas amazon desde Costa Rica, del estudiante Jose Johnny Intriago Zambrano, en el semestre 2019-2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

Martha Fernanda De La Torre Collahuazo

CI: 171012500-4

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.”

Jose Johnny Intriago Zambrano

CI: 080324404-5

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis padres y hermanos por el apoyo durante todo este proceso universitario.

A mi hermano Leo por brindarme su confianza en la importación de semillas y a mi tutora María Verónica Dávalos por su guía en la realización de este plan de negocios.

DEDICATORIA

A toda mi familia, pero en especial a mi madre porque sin ella no hubiera podido alcanzar este objetivo.

RESUMEN

Desde la década de los 80 la palma aceitera ha representado para el cantón Quinindé crecimiento económico, fuentes de empleo y mejora en la calidad de vida de las personas que se dedican a esta actividad, pero desde el año 2013 una enfermedad conocida como la pudrición del cogollo ha acabado con las plantaciones de palma aceitera en la provincia de Esmeraldas.

La pudrición del cogollo empezó a llegar al cantón Quinindé desde 2016 afectando directamente la capacidad productiva y la rentabilidad de las plantaciones que tiene el cantón Quinindé, el mismo que es el que mas extensiones del cultivo de palma aceitera posee en la provincia de Esmeraldas.

Por los motivos antes mencionados se desarrolló el presente plan de negocios que consiste en la producción y comercialización de plantas de palma aceitera, las cuales son cultivadas con semillas certificadas importadas de Costa Rica. Además de que las plantas de palma aceitera son de la variedad AMAZON que poseen alta tolerancia a la pudrición del cogollo.

Se realizó un análisis del entorno para aprovechar las oportunidades que brindan al negocio y contrarrestar las amenazas que afectan al plan de negocios, los resultados fueron favorables hacia la implementación del presente plan de negocios.

Del mismo modo, con la investigación de mercados , se obtuvo el segmento objetivo para las plantas de palma aceitera, también mediante los resultados cuantitativos y cualitativos dan a conocer las características que debe poseer el producto.

En definitiva, el presente plan de negocios resulta viable financieramente por los indicadores positivos obtenidos en la evaluación financiera del proyecto, motivo por el cual la inversión a realizar será rentable.

ABSTRACT

Since the 1980s, the oil palm has represented for Quinindé canton: economic growth, sources of employment and improvement in the quality of life of the people who dedicate themselves to this activity, but since 2013 a disease known as the rot of the bud has ended with oil palm plantation in Esmeraldas province.

The rot of the bud began to arrive at Quinindé canton since 2016 directly affecting the productive capacity and profitability of the plantations that Quinindé canton has, it is one that more extensions of the cultivation of oil palm has in Esmeraldas province.

For the reasons mentioned above, the present business plan was developed, consisting of the production and commercialization of oil palm plants, which are cultivated with certified seeds imported from Costa Rica. In addition to the oil palm plants are of the AMAZON variety that have high tolerance to bud rot.

An analysis of the environment was made in order to take advantage of the opportunities offered to the business and counteract the threats that affect the business plan, the results were favorable towards the implementation of this business plan.

In the same way, with the market research, the target segment for oil palm plants was obtained, also through the quantitative and qualitative results they reveal the characteristics that the product must possess.

In conclusion, this business plan is financially viable due to the positive indicators obtained in the financial evaluation of the project, which is why the investment must be profitable.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación del trabajo.....	1
1.1.1 Objetivo general del trabajo	1
1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo	2
2. ANÁLISIS DE ENTORNOS.....	2
2.1 Análisis del entorno externo.....	2
2.1.1 Análisis Pest.....	2
2.1.2 Análisis de la industria (Porter)	6
2.1.3 Matriz EFE	10
2.1.4 Conclusiones.....	11
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	12
3.1 Investigación cualitativa	12
3.1.1 Entrevistas a profundidad.....	12
3.1.2 Grupo focal.....	14
3.2 Investigación cuantitativa.....	16
3.2.1 Cálculo de la muestra.....	16
3.2.2 Encuestas	16
3.3 Conclusiones investigación de mercado.....	17
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	19
5. PLAN DE MARKETING	20
5.1 Estrategia general de marketing	21
5.1.1 Mercado objetivo	21
5.1.2 Estrategia de posicionamiento	21
5.1.3 Propuesta de valor	22
5.2 Mezcla de marketing.....	23
5.2.1 Producto	23
5.2.2 Precio	25
5.2.3 Plaza.....	27
5.2.4 Promoción	29

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	31
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización	31
6.1.1 Misión	31
6.1.2 Visión	32
6.1.3 Objetivos	32
6.2 Estructura Organizacional.....	33
6.2.1 Estructura legal	33
6.2.2 Diseño organizacional	34
6.3 Plan de operaciones	35
6.3.1 Cadena de valor	35
6.3.2 Mapa de procesos.....	37
6.3.3 Flujograma de procesos.....	37
7. EVALUACIÓN FINANCIERA	41
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos	41
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	43
7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	44
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración.....	47
7.5 Índices financieros	49
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	50
REFERENCIAS	53
ANEXOS	56

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

Desde el 2013 en la provincia de Esmeraldas en el cantón San Lorenzo la evidencia empírica demuestra hasta la actualidad que el cultivo de palma aceitera enfrenta una enfermedad que se denomina la pudrición del cogollo, que se caracteriza por: matar internamente a la planta de palma aceitera lo que impide que estas plantas sigan produciendo frutos.

La pudrición del cogollo se ha extendido hacia parroquias y cantones de la provincia de Esmeraldas, como por ejemplo en el cantón de Quinindé el cual se caracteriza por poseer la mayor cantidad de producción de palma aceitera en la provincia.

Frente a lo señalado anteriormente, una de las alternativas para enfrentar dicha situación es ofrecer a lo palmicultores nuevas alternativas de producción mediante la comercialización de plantas de palma aceitera que sean altamente tolerantes a la enfermedad antes mencionada, para lo cual el presente plan de negocios desarrolla un conjunto de estrategias que contribuyen a mitigar dicha situación sobre todo en el cantón de Quinindé.

Debido a que existe un conjunto de demandas y necesidades que los palmicultores requieren: asistencia técnica, provisión de plantas de palma aceitera con alta tolerancia a la pudrición del cogollo de la variedad Amazon cultivadas con semilla certificada, todo lo cual contribuirá a mejorar la producción de todos los derivados que genera el cultivo de palma aceitera y con ello mejorar las condiciones de empleo en el cantón y la vida de los palmicultores.

1.1.1 Objetivo general del trabajo

- Elaborar un plan de negocios para determinar las características bajo las cuales genere rentabilidad la comercialización en Quinindé de plantas de palma aceitera AMAZON con semilla importada desde Costa Rica.

1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo

- Analizar las oportunidades y amenazas del ambiente externo que inciden en la comercialización de plantas de palma aceitera, mediante el análisis PEST y PORTER.
- Determinar el perfil del cliente mediante la investigación cuantitativa y cualitativa.
- Diseñar el plan de marketing mediante el diseño de la estrategia general para identificar el mercado objetivo.
- Diseñar la filosofía y estructura organizacional mediante el análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del proyecto.
- Determinar la rentabilidad del plan de negocios mediante el análisis de los indicadores financieros.

2. ANÁLISIS DE ENTORNOS

2.1 Análisis del entorno externo

2.1.1 Análisis Pest

A continuación, se presentan en la tabla los diversos factores que componen el Pest de Ecuador.

Tabla 1: PEST - EL Ecuador

POLÍTICO Y LEGAL	ECONÓMICO
<p>1. El presidente Lenín Moreno por medio del decreto No. 273, fijó el impuesto a la renta único para el sector Cultivador / productor de palma aceitera. El tarifario gradual dispone que los negocios que posean una mayor ganancia por ventas brutas al año retribuyan un porcentaje que llegaría hasta el 1,8% sobre el exceso de la fracción básica (Fedapal,2017).</p> <p>2. La Ley Orgánica para el Fomento Productivo exonera del Impuesto a la Renta y su anticipo a nuevos proyectos de inversión en el país por el período de 12 años, a excepción de los que se realicen en Quito y Guayaquil en los cuales la exoneración será por 8 años. Los proyectos aplican para sociedades nuevas y existentes, las inversiones deberán realizarse hasta el 20 de agosto de 2020 (Sri, 2018).</p> <p>3. Ecuador posee con Costa Rica un acuerdo de cooperación de origen, el convenio permite que se intercambien y acumulen materia prima para las exportaciones hacia la Unión Europea (Ministerio de Comercio Exterior, 2018).</p> <p>4. La importación de semillas poseen medidas de control no arancelarias por lo que requieren de permisos de importación del Ministerio de Agricultura y</p>	<p>1. El PIB de Ecuador creció en 1.4% en el tercer trimestre de 2018 comparado con el trimestre del año anterior (Revisar anexo 1, Figura 1, PIB Trimestral 2014 – 2018, Banco Central del Ecuador).</p> <p>2. La balanza comercial para Ecuador en 2018 cerró con un déficit de USD 508 millones de dólares. Los principales productos no petroleros ecuatorianos de exportación en 2018 fueron: camarón, banano, enlatados de pescado, flores y cacao (Agencia EFE, 2019).</p> <p>3. La subpartida de importación: 1207.10.10.00 Semillas de palma para siembra, se importó en un 89% desde Costa Rica en el año 2018 (Revisar anexo 1, Figura 2, Importaciones de semillas de palma 2016 – 2018, Trademap).</p> <p>4. En Ecuador existe el impuesto a la salida de divisas (ISD), cuya tarifa es del 5% y se genera en las transferencias o envío de dinero al exterior (Sri, 2018).</p> <p>5. Ecuador culminó el 2018 con un déficit fiscal del 3% respecto al PIB (Evelyn Tapia, 2019)</p>

Ganadería, también de permiso fitosanitario para cada importación emitido por La Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario.	
SOCIAL	TECNOLÓGICO
<p>1. Los productos de palma aceitera son consumidos en todas las clases sociales.</p> <p>2. La provincia de Esmeraldas posee el 45.28% de hectáreas de palma aceitera sembradas en el país (Censo Nacional Palmero, 2017).</p> <p>3. El cultivo de palma genera aproximadamente 140.000 fuentes de empleo directo e indirecto para el país (Ancupa, 2018).</p> <p>4. Ecuador se encuentra en el lugar 9 de 17 países en Latinoamérica dentro del Índice de Progreso Social 2018 (Incae, 2018)</p>	<p>1. En el cultivo de palma aceitera hasta su cosecha se combina mano de obra humana y animales de trabajo. Así también, predomina el uso de tecnología manual.</p> <p>2. La industria de la palma aceitera utiliza maquinaria semi automática en las fábricas extractoras y de refinación de aceite de palma.</p> <p>3. En Ecuador, se anunciaron 5 nuevos proyectos en 2018 de inversión extranjera en los sectores de petroquímica y tecnología (Ministerio de Comercio Exterior, 2018).</p>
ECOLÓGICO	
<p>1. La provincia de Esmeraldas es la más afectada por la enfermedad conocida como: Pudrición de cogollo (PC), en Quinindé alrededor de 4.000 hectáreas de palma fueron destruidas por la enfermedad entre 2017 y 2018 (El telégrafo, 2018).</p> <p>2. El Ministerio de Agricultura y Ganadería presentaron el proyecto de agrocombustibles, que consiste en el uso de estos combustibles más limpios, provenientes de la caña de azúcar (Etanol) y de la palma aceitera (Biodiésel) para mezclar con los combustibles regulares (El Universo, 2019).</p> <p>3. Ecuador ganó por sexto año consecutivo el premio como “Destino Verde Líder del Mundo”, en la vigésima quinta edición mundial de los World Travel Awards (WTA) (Ministerio de Turismo, 2018)</p> <p>4. De recursos renovables se originó el 73,63% de la energía producida en 2017 en el país.</p>	

Todo lo señalado anteriormente se describe y se pondera en la siguiente matriz:

Tabla 2: Valoración PEST - EL Ecuador

PERFIL PEST –EL	FACTORES	MUY NEGATIVO	NEGATIVO	INDIFERENTE	POSITIVO	MUY POSITIVO
POLÍTICO	Impuesto a la renta único para el sector cultivador / Productor de palma aceitera.					X
	La Ley Orgánica para el Fomento Productivo.				X	
	Acuerdo de cooperación de origen con Costa Rica.			X		
	Medidas de control no arancelarias en la importación de semillas.			X		
ECONÓMICO	El PIB de Ecuador creció en alrededor de 1.4% en 2018.		X			
	Balanza comercial deficitaria.		X			
	Costa Rica es el mayor proveedor de semillas de palma aceitera para Ecuador.					X
	Impuesto a la salida de divisas.	X				
	Déficit fiscal 2018 del 3%.		X			
	Productos de palma aceitera son consumidos por todas las clases sociales.					X
	La provincia de Esmeraldas posee la mayor cantidad de hectáreas de palma sembradas.					X

SOCIAL	El cultivo de palma aceitera genera cerca de 140.000 fuentes de empleo directo e indirecto.					X
	El país está en el lugar 9 de 17 países en Latinoamérica dentro del Índice de Progreso Social 2018.					X
TECNOLÓGICO	En las cosechas de palma aceitera predomina la tecnología manual.	X				
	En las fábricas extractoras y de refinación de aceite de palma se usa maquinaria semi automática.					X
	En el país se anunciaron 5 nuevos proyectos de inversión extranjera en los sectores de petroquímica y tecnología.			X		
ECOLÓGICO	Enfermedad de la pudrición de cogollo está acabando con plantaciones de palmicultores que no poseen variedades con alta tolerancia a la enfermedad.					X
	Proyecto de agrocombustibles con caña de azúcar y palma aceitera.					X
	Ecuador fue premiado como "Destino Verde Líder del Mundo",					X
	En Ecuador el 73,63% de la energía producida en 2017 se originó de recursos renovables.				X	

En la siguiente tabla se presentan los diversos factores que componen el Pest de Costa Rica.

Tabla 3: PEST - EL Costa Rica

POLÍTICO Y LEGAL	ECONÓMICO
<p>1. El Congreso de Costa Rica promulgó la ley para la creación de un fideicomiso para la actividad palmera, a través de un programa constante de financiamiento directo e indirecto para los productores de palma. (Valeria Martínez, 2018).</p> <p>2. La asamblea aprobó la reforma fiscal que incluyó cambios como la renta global. Esta modificación incrementa la suma final que deben cancelar los individuos que posean mayores ingresos (Aarón Sequeira, 2018).</p> <p>3. Costa Rica y Ecuador cuentan con un acuerdo de cooperación de origen. El mismo que permite el intercambio y acumulación de materia prima para las exportaciones hacia la Unión Europea (Ministerio de Comercio Exterior, 2018).</p> <p>4. En la exportación de semillas el Ministerio de Agricultura y Ganadería emite el certificado fitosanitario.</p>	<p>1. Las proyecciones del Banco Central de Costa Rica colocan el PIB de Costa Rica en 3.2% en 2018 y 3.4% para 2019. (María Fernanda Cisneros, 2018).</p> <p>2. A partir de 2017 Costa Rica empezó a tener una balanza comercial positiva, luego de haber sido deficitaria en 2015 y 2016. (OEC, 2018).</p> <p>3. Las exportaciones de la subpartida: 1207.10.10.00 Semillas de palma para siembra, fueron de 4 millones de dólares americanos y Ecuador representó el 13% de dichas exportaciones en 2018 (Trademap, 2018).</p> <p>4. En 2018 el déficit fiscal de Costa Rica fue del 6% (Elpaís.Cr-EFE, 2019).</p>
SOCIAL	TECNOLÓGICO
<p>1. Los productos de palma aceitera son consumidos en todas las clases sociales.</p> <p>2. Las plantaciones de palma africana se encuentran sembradas desde el cantón Parrita hasta Corredores (Michelle Soto Méndez, 2018).</p> <p>3. La actividad del cultivo de palma aceitera genera alrededor de 8 000 empleos directos y cerca de 31 000 empleos indirectos (Carlos Leiva, 2018).</p> <p>4. Costa Rica el primer lugar de 17 países en Latinoamérica dentro del Índice de Progreso Social 2018 (Incae, 2018)</p>	<p>1. La investigación biotecnológica le ha permitido al país mejorar el rendimiento del cultivo de palma aceitera.</p> <p>2. En las extractoras y refinadoras de aceite de palma se cuenta con tecnología de punta y amigable con el ambiente.</p> <p>3. En Costa Rica, se presentaron cerca de 48 nuevos proyectos en 2018 de inversión extranjera en los sectores de servicios, tecnologías digitales, ciencias de la vida, manufactura avanzada y liviana (El País, 2018).</p>

ECOLÓGICO
1. Las plantas con el síntoma de la flecha seca, afectaron la productividad del 80% de las fincas (Michelle Soto Méndez, 2018).
2. Costa Rica es un líder mundial debido a sus políticas y logros ambientales, que ha logrado que el país consolide su Marca Verde.
3. El país posee un innovador programa Pago por Servicios Ambientales ha tenido resultados positivos en causar la conservación de los bosques y la biodiversidad (Banco Mundial, 2019).
4. Durante más de 300 días del año 2017 Costa Rica usó solo energías renovables y para 2021 aspira ser la primera nación carbono-neutral, que absorbe todo el CO ² que ha emitido a la atmósfera (BBC, 2018).

Todo lo establecido antes se explica y se pondera en la siguiente matriz:

Tabla 4: Valoración PEST - EL Costa Rica

PERFIL PEST-EL	FACTORES	MUY NEGATIVO	NEGATIVO	INDIFERENTE	POSITIVO	MUY POSITIVO
POLÍTICO	Fideicomiso para la actividad palmera.					X
	Reforma fiscal con cambios como: La renta global.				X	
	Acuerdo de cooperación de origen con Ecuador.			X		
	Medidas de control no arancelarias para exportar semillas.					X
ECONÓMICO	El PIB de Costa Rica creció en alrededor de 3.2% en 2018.				X	
	Desde 2017 posee una balanza comercial con superávit.					X
	El 13% de las exportaciones de semillas de palma aceitera fueron destinadas a Ecuador.					X
	El país en el 2018 obtuvo un déficit fiscal del 6%.	X				
SOCIAL	Productos de palma aceitera son consumidos por todas las clases sociales.					X
	Plantaciones de palma aceitera en varios cantones del país.				X	
	El cultivo de palma genera cerca de 39000 empleos directos e indirectos.				X	
	El país está en el lugar 1 de 17 países en Latinoamérica dentro del Índice de Progreso Social 2018.					X
TECNOLÓGICO	Investigación biotecnológica en industria de palma aceitera.					X
	Tecnología de punta en procesos de extracción y refinado del aceite de la palma aceitera.					X
	Inversión extranjera en alrededor de 48 nuevos proyectos en áreas tecnológicas.				X	
ECOLÓGICO	Las plantas afectadas con el síntoma de la flecha seca reducen su productividad.		X			
	Costa Rica ha consolidados su marca verde como país.					X
	Uso de energías renovables por 300 días en el 2017.					X

Posterior a la realización de las matrices Pest para los dos países involucrados en el proyecto, se realiza una comparación a nivel político, económico, social y ambiental como se describe en la siguiente tabla:

Tabla 5: Cuadro resumen del Pest de Ecuador - Costa Rica

	Ecuador	Costa Rica
Político	El presidente del Ecuador mediante decreto No. 273, fijó el impuesto a la renta único para el sector Cultivador / productor de palma aceitera (Fedapal,2017).	La Asamblea de Costa Rica decretó la ley para establecer un fideicomiso para la actividad palmera (Valeria Martínez, 2018).
Económico	El PIB de Ecuador creció en 1.4% en el año 2018.	El PIB de Costa Rica creció 3.2% en el año 2018.
Social	Ocupa el noveno lugar de 17 países en Latinoamérica dentro del Índice de Progreso Social 2018.	Ocupa el primer lugar de 17 países en Latinoamérica dentro del Índice de Progreso Social 2018.
Tecnológico	Inversión extranjera del 2018 en 5 proyectos de áreas tecnológicas.	Inversión extranjera del 2018 en 48 proyectos de áreas tecnológicas.
Ambiental	Afectación de plantaciones de palma aceitera con la enfermedad denominada pudrición del cogollo.	Afectación de plantaciones de palma aceitera con los síntomas de la flecha seca.

2.1.2 Análisis de la industria (Porter)

A continuación, el presente plan de negocios dentro de la clasificación internacional industrial pertenece al CIIU A0126.01. Como se describe a continuación:

Tabla 6: Clasificación de actividad económica CIIU 4.0

CIIU	ACTIVIDAD
A	AGRICULTURA, GANADERÍA, SILVICULTURA Y PESCA.
A01	AGRICULTURA, GANADERÍA, CAZA Y ACTIVIDADES DE SERVICIOS CONEXAS.
A012	CULTIVO DE PLANTAS PERENNES.
A0126	CULTIVO DE FRUTOS OLEAGINOSOS.
A0126.0	CULTIVO DE FRUTOS OLEAGINOSOS
A0126.01	Cultivo de palmas de aceite (palma africana).

Tomado de: Instituto nacional de estadísticas y censos (INEC)

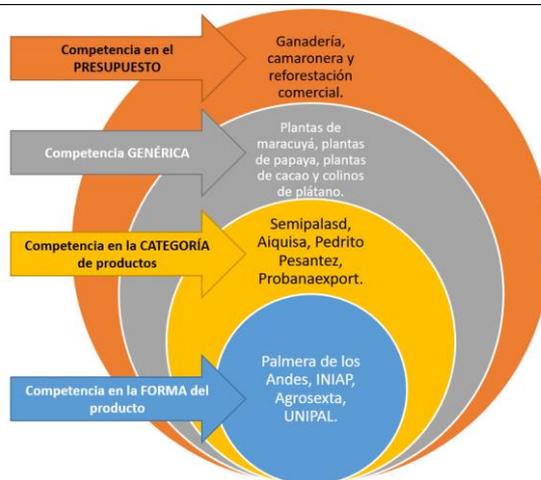
A continuación, se realiza el análisis estructural del sector industrial - Comercialización de plantas de palma aceitera, mediante el cual se analiza cada una de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter (Poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores, amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutos, rivalidad entre los competidores).

Tabla 7: Matriz Porter: Análisis estructural del sector industrial - Comercialización de plantas de palma aceitera.

Amenaza de nuevos competidores	
Barreras de entrada	
Economía de escala	El manejo de economía de escala es una barrera de entrada ya que la existencia de altos volúmenes en las compras de semilla reduce los costos logísticos de las plantas de palma aceitera, aplica tanto a Ecuador y Costa Rica.
Diferenciación del producto	En Ecuador y Costa Rica, hay diferentes variedades de plantas de palma aceitera. Si bien, todas cumplen con el mismo fin de extracción de aceite, la diferenciación se encuentra en los cuidados que realiza el palmicultor sobre las plantas de palma.
Identificación de marcas	En el sector de Quinindé (Esmeraldas), existen cuatro marcas (Agrosavia, Asd, Cirad e Iniap) detrás de las variedades de semillas de plantas de palma aceitera y en Costa Rica la marca Asd monopoliza el mercado.
Costo - cambio del proveedor	Para el presente plan de negocios el cambiar de proveedor es un costo alto, ya que existe un monopolio del mercado de semillas del cultivo de palma aceitera controlado por la empresa ASD que se encuentra en Costa Rica. Mientras que para el caso ecuatoriano la empresa que controla el mercado de semillas de palma aceitera es Murrin Corp.
Acceso a canales de distribución	Para el proceso del transporte de las semillas se contratará un servicio de transporte que es tercerizado con el objetivo de trasladar las semillas desde los depósitos temporales (Tababela) hasta el lugar del vivero en Quinindé (Esmeraldas). Por otro lado, en la venta de plantas no se requiere de un servicio de transporte, debido a las preferencias del cliente de retirar las plantas en el punto de venta. En el caso de Costa Rica el proveedor se encarga de colocar el producto vía aérea con un incoterm CPT hasta el aeropuerto Mariscal Sucre de Quito.
Accesos a materias primas	En los mercados ecuatorianos y costarricense existe un libre acceso a las materias primas tales como: Agua, tierra, fertilizantes, fungicidas, insecticidas y fibra de palma.
Curva de experiencia	Para el cultivo de plantas se requiere de una alta experiencia en el cuidado de las plantas durante todo el proceso, desde la siembra de semillas hasta lograr plantas que cumplen con los estándares para la venta. Esta curva de experiencia es aproximadamente de un promedio de 5 años en el campo de la palma aceitera tanto para Ecuador como para Costa Rica.
Protección del Gobierno	En Ecuador mediante decreto No. 273, se fijó el impuesto a la renta único para el sector Cultivador / productor de palma aceitera. El tarifario gradual llegaría hasta el 1,8% sobre el exceso de la fracción básica (Fedapal, 2017). En Costa Rica hay fideicomiso para la actividad palmera, a través de un programa constante de financiamiento directo e indirecto para los productores de palma. (Valeria Martínez, 2018).
Reacción esperada	En el caso ecuatoriano, existe una reacción por parte de Murrin Corp. En el manejo de la producción de semillas de palma aceitera contra de la importación de semillas del exterior que las provee ASD en Costa Rica.
Tasa de crecimiento del sector industrial	En Ecuador el PIB de agricultura, ganadería, caza y silvicultura ha tenido un promedio de crecimiento desde 2014 a 2018 del 3% (Banco Central del Ecuador, 2018). En el caso de Costa Rica el PIB de agricultura, silvicultura y pesca ha tenido un promedio de crecimiento desde 2014 a 2018 del 2% (Banco Central de Costa Rica, 2018).
Recursos de las firmas	Las empresas que dominan el mercado ecuatoriano y costarricense de la producción de semillas demandan de una gran cantidad de recursos económicos para: instalaciones, investigación y desarrollo de nuevas variedades de semillas, capacitación a empleados, cumplimiento de certificaciones.
Historia	En el Ecuador los primeros cultivos de palma aceitera datan del año 1952, con semillas originarias de Sumatra, en 1958 se construye la primera planta extractora de Aceite (ANCUPA, 2019). En Costa Rica se introdujo la palma aceitera en 1944 y la primera planta extractora de aceite se construyó en 1950 (Ministerio de Agricultura y Ganadería de Costa Rica, 2007)

Capacidad negociadora de proveedores	
Número de proveedores importantes	Para el caso ecuatoriano y costarricense existe un productor y proveedor de semillas de palma aceitera con tolerancia a la pudrición del cogollo por país y son: Murrin Corp. (Ecuador) ASD (Costa Rica).
Productos de cambio de proveedor	Cada proveedor posee su variedad de palma aceitera por lo que cambiarse de proveedor no es una opción viable cuando se maneja una línea de cultivo de una variedad específica de palma.
Amenaza de proveedores de integrarse hacia adelante	La amenaza es baja, porque el principal proveedor que es ASD de Costa Rica, no tiene presencia hasta la presente fecha en el mercado internacional.
Importancia de la industria p/ rentabilidad del proveedor	La rentabilidad de la industria se concentra en la extracción y procesamiento de la palma aceitera, la cual es mayor que la rentabilidad del proveedor porque el tamaño de la empresa no genera el nivel de rentabilidad comparado al de la industria, esto aplica tanto para el caso de Ecuador como de Costa Rica.
Acción de los sustitutos	
En la comercialización de plantas de palma aceitera no hay sustitutos, dado que el artículo 13, literal a) de resolución técnica N°303 dice: "La semilla debe provenir de centros de propagación públicos o privados, nacionales o internacionales certificados y acreditados por los organismos oficiales" (AGROCALIDAD, 2015). Por lo tanto, el uso de semilla certificada es una base para la comercialización de plantas de palma aceitera, entonces para las personas que empiezan o incrementan sus plantaciones de palma aceitera en Quinindé sólo podrán sembrar plantas certificadas y de esta forma asegurar su inversión.	
Posibilidad negociadora de los clientes	
Número de clientes importantes	Las enfermedades que afectan a la palma aceitera en zonas de Ecuador y Costa Rica han ocasionado que los palmicultores realicen el cambio de sus plantaciones por plantas que posean tolerancias a estas enfermedades, por lo tanto, el incremento de clientes en este sector.
Importancia del costo del insumo en los costos totales	En Ecuador y Costa Rica las plantas de palma aceitera representan el mayor costo durante el proceso de siembra, pero en los años siguientes el mantenimiento es el costo que cobra mayor importancia debido a que luego de la siembra, en el cultivo deben pasar aproximadamente 4 años para la primera cosecha.
Grado de estandarización del producto	El resultado final del producto, que es una planta de palma aceitera lista para la siembra resulta ser un producto estándar tanto en Ecuador como en Costa Rica.
Importancia o utilidad de los clientes	En Ecuador y Costa Rica la palma aceitera es un cultivo en donde los palmicultores poseen varias hectáreas sembradas y a su vez para realizar el cambio solicitan grandes cantidades de plantas.
Amenaza de integración hacia atrás por parte del cliente	La curva de experiencia es de aproximadamente 5 años dentro del sector, por lo tanto, la amenaza es baja debido al conocimiento en el cuidado de las plantas de palma aceitera que deberían tener los clientes tanto de Ecuador como de Costa Rica.
Acción del cliente sobre la empresa	En Ecuador y Costa Rica las características de las plantas de palma aceitera ya vienen determinadas por esa razón, el cliente no puede influir sobre el producto final.
Importancia a la calidad o a servicios de productos del cliente	El cultivo de palma aceitera es un cultivo a largo plazo en Ecuador y Costa Rica en consecuencia, los clientes demandan plantas de calidad en lugar de su precio bajo.
Intensidad de la rivalidad	
Número de competidores con recursos y capacidades similares	En Quinindé hay 4 competidores (Palmera de los andes, INIAP, Agroseta y Unipal) que poseen los recursos y capacidades en la comercialización de plantas de palma aceitera.
Tasa de crecimiento del sector industrial	En Ecuador el PIB de agricultura, ganadería, caza y silvicultura ha tenido un promedio de crecimiento desde 2014 a 2018 del 3% (Banco Central del Ecuador, 2018). En el caso de Costa Rica el PIB de agricultura, silvicultura y pesca ha tenido un promedio de crecimiento desde 2014 a 2018 del 2% (Banco Central de Costa Rica, 2018).
Competidores con distintos objetivos, estrategias o interés	Los competidores de Ecuador y Costa Rica tienen sus objetivos centrados en ofrecer plantas que sean tolerantes a las enfermedades que afectan a la palma aceitera en los dos países.

Características del producto Las plantas de palma aceitera son consideradas en Ecuador y Costa Rica como productos agrícolas que han permitido el desarrollo del sector en ambos países.



El gráfico anterior muestra la competencia como: Forma, categoría, genérica y de presupuesto, que hay en la ciudad de Quindé.

Comercialización de plantas de palma.	Producto	Variedad	Característica	Atributo	Beneficio	Servicios complementarios	Precios
Palmera de los Andes	Planta de palma híbrida	Coari x La Me	Producción media de aceite	Tolerancia alta a la pudrición del cogollo	Crecimiento lento del tallo	Extractora de aceite y centro de acopio a palmicultores.	\$ 6.50
	Planta de palma no híbrida	Guineensis	Producción alta de aceite	No requiere polinización asistida	Menor costo de manejo de la plantación		\$ 5.50
Instituto nacional de investigaciones agropecuarias	Planta de palma no híbrida	Guineensis	Producción alta de aceite	No requiere polinización asistida	Menor costo de manejo de la plantación	Centro de investigación para otros cultivos.	\$ 6.00
Agrosexta	Planta de palma híbrida	AMAZON	Producción media de aceite	Tolerancia alta a la pudrición del cogollo	Crecimiento lento del tallo y más plantas por hectárea	Extractora de aceite y centro de acopio a palmicultores.	\$ 6.50
Unión De Palmeros Unipal S.A.	Planta de palma híbrida	AMAZON	Producción media de aceite	Tolerancia alta a la pudrición del cogollo	Crecimiento lento del tallo y más plantas por hectárea	Extractora de aceite y centro de acopio a palmicultores.	\$ 7.00

* Los precios señalados sobre los 4 principales fueron obtenidos de las entrevistas con expertos.

Barreras de salida

Costos fijos de salida	Los costos fijos son medios a causa de, la infraestructura con la que se debe contar para el cuidado de las plantas de palma aceitera en Ecuador y Costa Rica.
Barreras emocionales	En Ecuador y Costa Rica las barreras emocionales en este sector son bajas dado que, el sector agrícola posee de muchas alternativas en lo que a cultivos se refiere.

A partir de la realización de la matriz Porter del proyecto, se aplica una calificación de los factores en la siguiente matriz:

Tabla 8: Atractivo de la industria

Fuerzas Comparativas	Atractivo de la industria					
	Actual			Futuro		
	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto
Amenaza de nuevos competidores	X				X	
Poder negociador de proveedores			X			X
Amenaza de sustitutos	X			X		
Poder negociador de clientes	X			X		
Rivalidad entre competidores	X				X	
Atractivo Promedio	X				X	

2.1.3 Matriz EFE

La matriz EFE proporciona con la ponderación de los factores se describe a continuación:

Tabla 9: Matriz EFE

Factores externos clave		Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades				
1	Gobierno plantea crecimiento del país con apoyo del sector privado.	0.08	3	0.24
2	Pocos tributos a la importación de semilla de palma.	0.14	4	0.56
3	Proyecto de agrocombustibles.	0.15	4	0.6
4	Extensión de hectáreas del cultivo de palma aceitera en la provincia de Esmeraldas.	0.07	4	0.28
5	Poca competencia con producto similar.	0.12	4	0.48
Amenazas				
1	Precio internacional fluctuante del aceite de palma aceitera.	0.10	2	0.2
2	Importadores de semillas de palma aceitera.	0.03	1	0.03
3	Pocos proveedores de semilla certificada.	0.16	1	0.16
4	Palmicultores podrían cambiar de cultivo.	0.06	2	0.12
5	Regulaciones fitosanitarias	0.09	3	0.27
Total		1		2.94

La puntuación de 2.94 es superior al promedio, por lo tanto, la idea de negocio que se plantea muestra que las oportunidades contrarrestan el efecto de las amenazas que presenta la industria.

2.1.4 Conclusiones

En Ecuador se han creado reformas a nivel tributario que benefician al sector palmicultor, también el gobierno busca atraer la inversión extranjera para que sea el sector privado quien impulse el crecimiento del país mediante la Ley Orgánica para el Fomento Productivo.

La economía del país en el último año continua con: crecimiento lento, balanza comercial deficitaria y déficit fiscal, además medidas como el impuesto a la salida de divisa que encarecen los productos importados y así representa una barrera para la entrada de nuevos competidores en la importación de semillas de palma aceitera.

A nivel social los productos provenientes de la palma aceitera son consumidos en todas las clases sociales además por eso el poco poder de negociación por parte de los clientes en el análisis PORTER, asimismo la provincia de Esmeraldas es la que posee la mayor cantidad de hectáreas de este cultivo en el país y el cultivo de palma aceitera genera fuentes de empleos tanto directas como indirectas.

La pudrición del cogollo (PC) es el tema ambiental que representa la oportunidad de satisfacer la demanda de los palmicultores que buscan plantas con tolerancia alta a esta enfermedad, por otra parte, el proyecto de agrocombustibles con palma aceitera busca un cambio a nivel ambiental en Ecuador.

La tecnología manual predomina en el cultivo y cosecha de las plantas de palma aceitera, mientras tanto la tecnología semiautomática es requerida en la industria por las empresas que se dedican a la extracción de aceite de palma y la elaboración de sus derivados, así los beneficios que el gobierno plantea para el sector de la palma aceitera beneficiarán a toda la cadena productiva de este cultivo.

La competencia actual no es muy variada, se cuenta con una empresa grande y otras microempresas que se dedican a la extracción del aceite de palma y poseen haciendas con sembríos propios de palma, la oportunidad se presenta por la demanda insatisfecha de plantas debido a que las empresas grandes primero están sembrando en sus terrenos propios.

En el poder de negociación de los clientes representa otra oportunidad debido a que sus plantaciones se están afectando con la pudrición del cogollo y deben buscar la opción de cambiar sus plantaciones con plantas tolerantes a la enfermedad.

En los productos sustitutos hay otra oportunidad debido a que la siembra de palma aceitera está regulada para que se la realice a través de plantas que hayan sido cultivadas con semillas certificadas nacionales o extranjeras, por lo tanto, no hay un sustituto para cultivar plantas de palma aceitera de forma distinta.

Los proveedores de semillas son pocos tanto a nivel nacional como en el extranjero por lo que se debe manejar buenas relaciones debido al alto poder de negociación que poseen, actualmente en los aspectos políticos y económicos Ecuador posee muy buenas relaciones con Costa Rica, además de que los cambios de plantaciones deben de ser con plantas tolerantes a la pudrición del cogollo y no se podrían incorporar nuevos proveedores en el corto plazo.

El sector del cultivo de plantas de palma aceitera es un obstáculo medio para el ingreso de nuevos competidores debido a que se necesita de inversión económica considerable para realizar esta actividad, con el fin de obtener plantas de alta calidad.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 Investigación cualitativa

3.1.1 Entrevistas a profundidad

El objetivo de las entrevistas fue conocer los puntos de vista de los expertos y experiencias respecto a plantas de palma aceitera híbridas.

Las entrevistas fueron realizadas en la ciudad de Quinindé el 1 de diciembre del 2018 y tuvo una duración de aproximadamente 45 minutos, mismas que se describen a continuación:

Perfil experto 1.

Juan Jacobo Cueva, ingeniero agrónomo graduado de la universidad EARTH en Costa Rica en 2005, posee plantaciones de palma aceitera en la provincia de Esmeraldas y Los Ríos.

El experto posee alrededor de 12 años de experiencia en el sector palmicultor en temas de: plagas y manejo técnico en haciendas, también posee un vivero de plantas de palma aceitera en la provincia de los Rios.

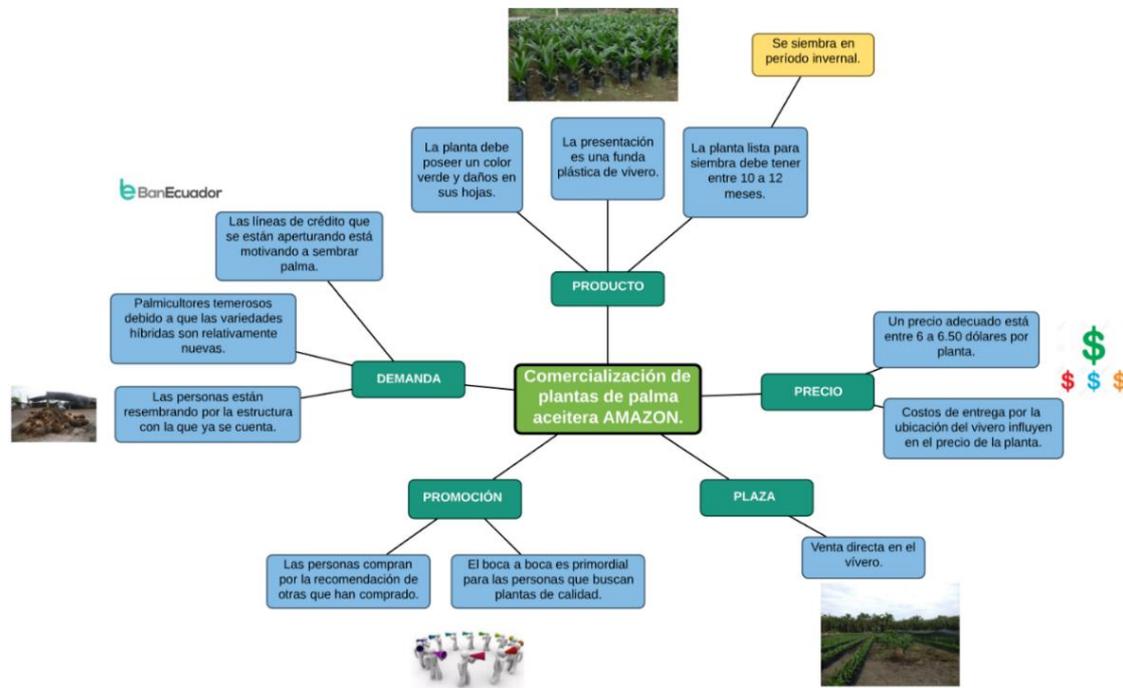


Figura 1: Mapa mental experto 1

Perfil experto 2.

Daniel Celi, ingeniero agropecuario graduado de la ESPE en 2012, desde hace 8 años labora en el área de compra de fruta en la extractora Rio Manso del grupo La Fabril, posee varias plantaciones de palma en la provincia de Esmeraldas.

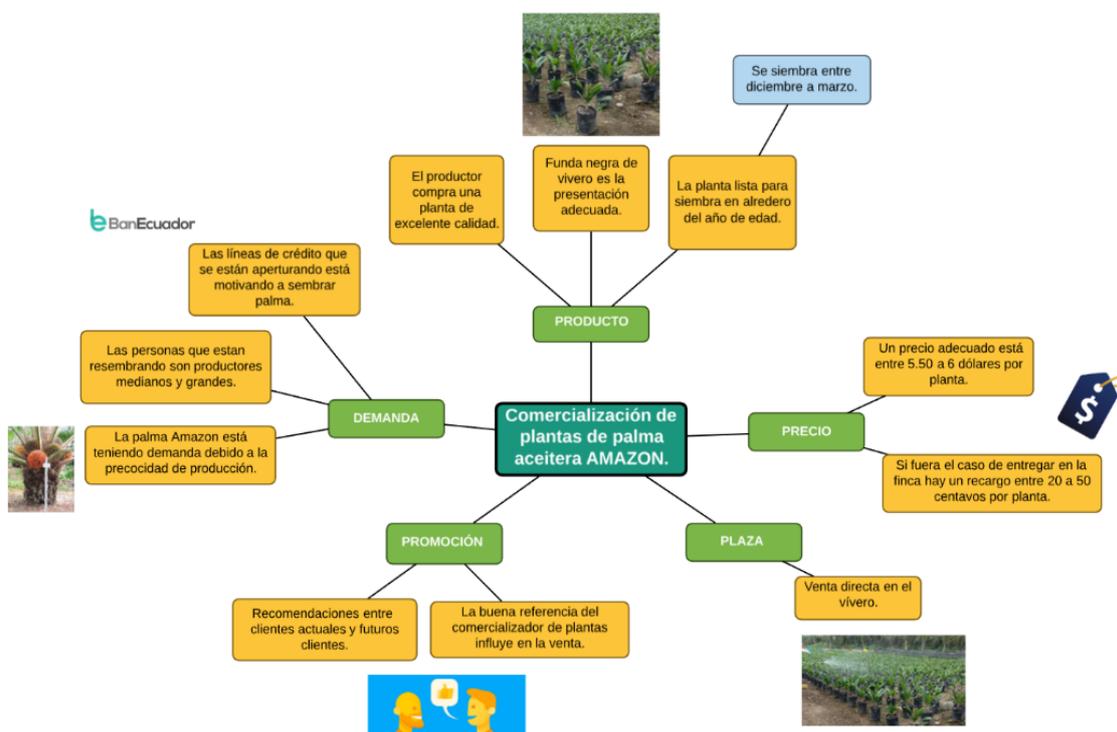


Figura 2: Mapa mental experto 2

Los expertos coincidieron en la importancia de la infraestructura con la que cuenta Quinindé para el cultivo de palma aceitera y el alcance que este cultivo tiene en el cantón, también ellos coincidieron en que la época de comienzo de lluvias es la apropiada para realizar la siembra de plantas de palma aceitera, asimismo los expertos dieron un precio aproximado para las plantas de palma aceitera híbridas listas para siembra de entre 5,50 a 6,50 dólares.

Los entrevistados supieron manifestar que la plaza apropiada para la venta de plantas de palma aceitera es el vivero especializado, además los expertos supieron comunicar que para la comercialización de plantas de palma aceitera la calidad del producto y las buenas referencias del propietario del vivero influyen en la comercialización de plantas de palma aceitera.

3.1.2 Grupo focal

El grupo focal estuvo conformado por 8 personas que se dedican al cultivo de palma aceitera este a su vez fue realizado en la ciudad de Quinindé el 2 de diciembre del 2018 y tuvo una duración de aproximadamente 60 minutos.

El objetivo del grupo focal conformado por (Juan Jacobo Cueva, Andrea Intriago, Aurora Benitez, Esperanza Zambrano, Jose Intriago, Diego Zambrano y Jose Intriago) se realizó con el objetivo de conocer las experiencias de compra y dificultades en el cultivo de palma aceitera respecto a las plantas de palma aceitera híbridas.

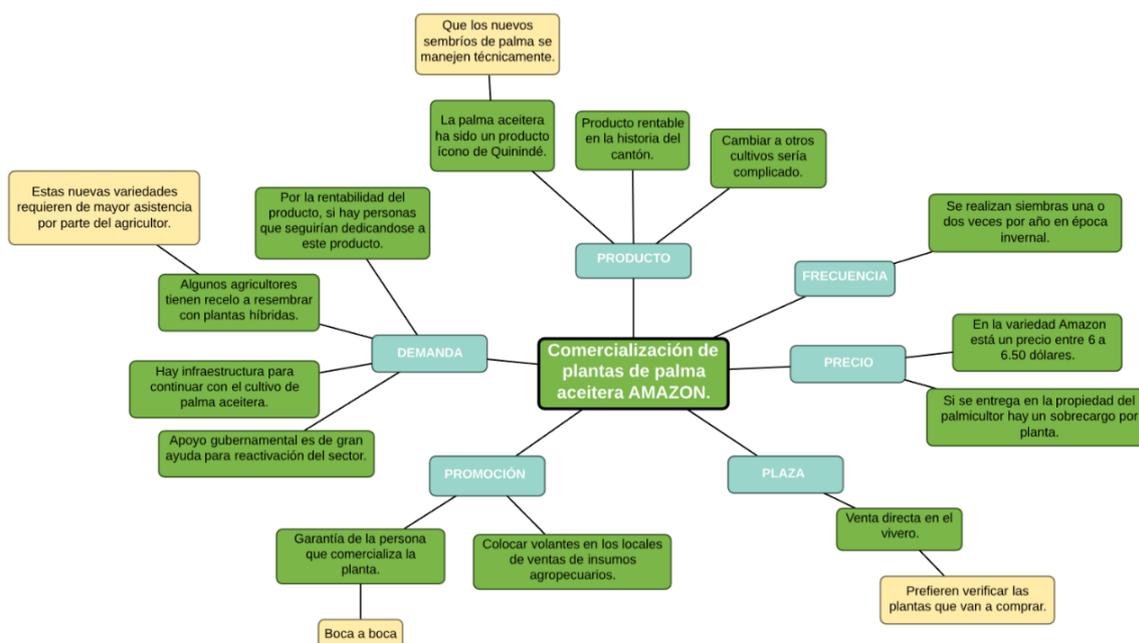


Figura 3: Mapa mental del grupo focal

Los participantes del grupo focal coincidieron en que la palma aceitera ha sido un producto ícono para el cantón Quinindé, además ellos manifestaron que cambiar a otros cultivos resultaría complicado, asimismo los integrantes del grupo focal aseveraron que la frecuencia de siembra es una a dos veces por año y que prefieren realizarla en periodos de lluvias.

Las personas en el grupo focal expresaron que un precio adecuado para una planta de palma aceitera AMAZON estaría entre 6 a 6.50 dólares, igualmente ellos consideran que la forma adecuada de adquirir sus plantas es a través de un punto de venta directo, también los integrantes expresaron que la garantía de la persona y la calidad que tiene la planta de palma aceitera son factores importantes para declinar o no su compra del producto.

3.2 Investigación cuantitativa

3.2.1 Cálculo de la muestra

Los productores de palma aceitera a nivel nacional suman un total de 6568, del mismo modo en la provincia de Esmeraldas son 3280 palmicultores de los cuales el 70% de los palmicultores se encuentra en Quinindé, de forma tal que el mercado objetivo del proyecto es de 2296 (Censo Nacional Palmero, 2017).

De forma tal que, el cálculo de la muestra con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 10% se detalla a continuación:

$N = 2296$; $k = 1,96$; $e = 0,05$; $p = 0,5$; $q = 0,5$

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

$n = 93$

3.2.2 Encuestas

Las encuestas realizadas para el plan de negocio de comercialización de plantas de palma aceitera AMAZON en el cantón Quinindé fueron 50 de acuerdo con lo establecido por la unidad de titulación de la Universidad de las Américas, los resultados de todas y cada una de las preguntas planteadas a los entrevistados se describen en el (Anexo 3: Análisis cuantitativo).

En este contexto, se presenta una infografía de los resultados cuantitativos más importantes de la investigación cuantitativa, que se describe a continuación:



Figura 4: Infografía

3.3 Conclusiones investigación de mercado.

Con base a la experiencia e información que me proporcionaron los expertos y miembros del grupo focal, se puede concluir lo siguiente:

La presentación de las plantas es en funda negra de vivero, también los clientes buscan que la planta tenga un aspecto de calidad con hojas sanas y verdes.

La planta de palma aceitera lista para la venta debe tener alrededor de un año, asimismo ellos coincidieron en que el cultivo de palma aceitera es considerado un producto rentable.

Las personas expresaron que un precio adecuado para una planta de palma aceitera de 10 a 12 meses en el punto de venta debería estar entre \$6 a \$6.50 dólares.

Del mismo modo, los entrevistados supieron manifestar que buscan constatar sus plantas sin intermediarios, por lo tanto, ellos van a comprar directo al punto de venta que en este caso sería el vivero especializado.

La promoción para este tipo de producto se basa en las recomendaciones de los clientes que ya han comprado plantas de palma aceitera anteriormente, además las personas afirmaron que cuando han comprado plantas no lo han hecho debido a la promoción por algún medio de comunicación, sino gracias a las recomendaciones de conocidos acerca del lugar adecuado para comprar plantas de palma aceitera de calidad.

Contar con una estructura del cultivo de palma aceitera en Quinindé es clave para la demanda de plantas de palma aceitera, también ellos manifestaron la importancia de las líneas de créditos con diversos beneficios para los palmicultores tanto en plazo como en periodos de gracia, asimismo ellos coincidieron en que la variedad AMAZON tiene alta demanda debido a los buenos resultados que ha tenido en la provincia de Esmeraldas.

Con base en las encuestas se tienen las siguientes conclusiones:

Las plantas de palma aceitera serán comercializadas en el cantón Quinindé con un público objetivo mayor de 30 años, asimismo el 61% de los encuestados tiene entre 35 a 47 años, también las personas que tienen en sus propiedades el cultivo de palma aceitera y dedican aproximadamente entre 16 a 30 hectáreas a este cultivo, representan el 63%.

Las personas en un 67% prefieren sembrar las plantas de palma aceitera en época invernal es decir entre los meses de enero y marzo, también el 80% de los encuestados sembrará anualmente entre 6 a 15 hectáreas de palma aceitera con alta tolerancia a la pudrición del cogollo, del mismo modo ellos manifestaron en un 71% que 6 dólares es el precio justo por una planta de palma aceitera AMAZON de un año.

Los clientes potenciales concuerdan en un 86% que las características más importantes al momento de adquirir sus plantas son: el color y estado de las

hojas, también los encuestados expresaron en un 90% que buscan información para adquirir plantas de palma aceitera mediante la recomendación de un tercero, asimismo el 96% de las personas opina que el vivero especializado es el lugar adecuado para adquirir sus plantas de palma aceitera.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

La oportunidad de negocio surge a raíz de la existencia del problema actual que enfrenta el palmicultor principalmente en Quinindé, que es la pudrición del cogollo que afecta a miles de hectáreas del cultivo de palma aceitera en el Ecuador, además la palma aceitera en el país es una actividad que contribuye con el 4.4% del PIB agrícola (ANCUPA, 2018).

El cultivo de palma aceitera es una actividad agrícola sobre la cual gira la economía del cantón de Quinindé. Como se mencionó anteriormente la pudrición del cogollo afecta a la producción de la palma aceitera lo que obedece a la necesidad de renovar la producción en las plantaciones de palma aceitera afectadas.

Por otro lado, es importante mencionar la existencia de una variedad de plantas de palma aceitera con alta tolerancia para enfrentar la enfermedad de la pudrición del cogollo como lo es la variedad palma aceitera híbrida AMAZON la cual es de origen costarricense, lo que permite que se mantenga el cultivo de palma aceitera en el cantón Quinindé.

A lo señalado anteriormente, se suma que la importación de semillas certificadas de palma aceitera con alta tolerancia a la pudrición del cogollo contribuye a mantener la producción de la palma aceitera, lo que a su vez permite generar fuentes de empleo directo e indirecto en Quinindé y la provincia de Esmeraldas.

La palma aceitera posee una ventaja de manejo en extensiones de tierra frente a otros cultivos, además el cantón Quinindé cuenta con una cadena de

suministro establecida para que los palmicultores vendan el producto y reciban el precio justo por el mismo.

Con respecto a la viabilidad de que el presente plan de negocios sea rentable ya que el precio de la tonelada de fruta de palma aceitera en los últimos dos años se ha mantenido de forma estable tanto para el mercado nacional como internacional, también en el cantón Quinindé hay un mercado potencial de alrededor de 81000 hectáreas afectadas con la pudrición del cogollo, por lo tanto, estas plantaciones antes mencionadas deberán ser renovadas.

Además, la palma aceitera es un cultivo que tiene bajas probabilidades de robo frente a otros cultivos tales como: cacao, maracuyá, pimienta entre otros. También existen una serie de incentivos de carácter político (fomento de leyes tributarias en pro del sector agrícola) y económico (líneas de microcréditos para los palmicultores) del entorno para las personas que se dedican al cultivo de palma aceitera en el país.

Finalmente, el plus de la viabilidad del proyecto se da por el mercado potencial de ochenta mil hectáreas de palma aceitera aproximadamente que serán acabadas por la pudrición del cogollo en el cantón Quinindé, por lo tanto, el presente plan de negocio busca satisfacer esa necesidad con una planta que posee alta tolerancia a la enfermedad antes mencionada.

Además, otros de sus principales beneficios a los palmicultores que siembren la variedad Amazon es que ofrecerá reducción de costos en cosecha porque la planta posee un crecimiento lento del tallo y mayor producción por hectárea debido a que se pueden sembrar más plantas por hectárea.

5. PLAN DE MARKETING

El plan de marketing es fundamental dentro del plan de negocio, debido a que tanto la estrategia general de marketing como la mezcla de marketing, son

componentes necesarios para posicionar en el mercado local de Quinindé las plantas de palma aceitera AMAZON.

5.1 Estrategia general de marketing

La estrategia genérica se basa en enfoque o especialización ya que, el presente plan de negocios tiene como segmento del mercado objetivo a los palmicultores del cantón Quinindé.

5.1.1 Mercado objetivo

Se describe la segmentación del mercado objetivo, cuyas características se detallan a continuación:

Tabla 10: Mercado objetivo

Segmentación demográfica		
Palmicultores del Ecuador	6568 (Censo Nacional Palmero, 2017)	100%
Palmicultores de Esmeraldas	3280 (Censo Nacional Palmero, 2017)	49.94%
Palmicultores de Quinindé	2296 (Censo Nacional Palmero, 2017)	34.96%
Segmentación psicográfica		
Palmicultores con finca o hacienda propia	1765 (Anexo 3: Análisis cuantitativo)	76.50%
Segmentación conductual		
Aceptación para cambiar plantaciones afectadas con la pudrición del cogollo con plantas de palma aceitera híbridas	1729 palmicultores (Anexo 3: Análisis cuantitativo)	98.00%

En relación con los datos de la segmentación del mercado, anteriormente descritos el mercado objetivo lo conforman 1729 palmicultores del cantón Quinindé, quienes buscan mejorar el rendimiento de las plantaciones de palma aceitera afectadas con la pudrición del cogollo, mediante la compra de plantas de palma aceitera las cuales se caracterizan por poseer una alta tolerancia a la enfermedad de la pudrición del cogollo.

5.1.2 Estrategia de posicionamiento

La estrategia de posicionamiento de las plantas de palma aceitera AMAZON que se comercializaran se caracterizan por los siguientes parámetros de beneficio y precio, como se describe a continuación:

Tabla 11: Matriz de posicionamiento

		Precio		
		Más	Lo mismo	Menos
Beneficios	Más	Más por Más	Más por lo mismo	Más por Menos
	Lo mismo			Lo mismo por menos
	Menos			Menos por menos

En relación con lo anteriormente descrito, la estrategia elegida es la de posicionamiento más por lo mismo, la cual se destaca porque se ofertarán plantas de palma aceitera AMAZON que se caracterizan por:

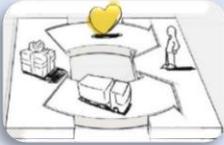
- ✓ Mayor precocidad.
- ✓ Crecimiento lento del tallo que facilita la cosecha de la fruta.
- ✓ Alta tolerancia a la pudrición del cogollo.

Frente a lo cual, el precio a ofertar es similar a plantas que no cuentan con estos beneficios.

5.1.3 Propuesta de valor

Para definir la propuesta de valor se emplea el modelo Canvas, cuyas características se describen a continuación:

Tabla 12: Modelo Canvas

<p>Socios Claves Proveedor de semillas ASD de Costa Rica. Agente de aduana quien será el responsable de desaduanizar las semillas. Socio para el transporte de carga durante la importación. Especialista en prev-ivero de</p>	<p>Actividades Claves Compra de semilla al exterior. Control de plagas y enfermedades en el vivero. Venta directa. Despacho de plantas. Atención al</p> <div style="text-align: center;">  </div> <p>cliente.</p>	<p style="text-align: center;">Propuesta de Valor</p>	<p>Relación de clientes El cliente se informará mediante el uso de redes sociales, uso de la telefonía y atención personalizada con el objetivo de: conocer y adquirir plantas de palma aceitera.</p> <div style="text-align: center;">  </div>	<p style="text-align: center;">Segmentos de Clientes</p>
---	--	--	---	---

<p>plantas de palma aceitera. Proveedores de insumos y fertilizantes.</p> 	<p>Recursos Claves Recursos económicos para la inversión en la infraestructura del vivero.</p> 	<p>Entregar a los palmicultores plantas certificadas de palma aceitera AMAZON, las cuales poseen principalmente alta tolerancia a la pudrición del cogollo.</p> 	<p>Canales La distribución es mediante canal directo (vivero especializado).</p> 	<p>Son 1729 palmicultores del cantón Quinindé, quienes se caracterizan por poseer la propiedad propia (terreno) para el cultivo de palma aceitera. Además, algunos de los palmicultores también buscan renovar las plantaciones afectadas por la pudrición del cogollo.</p> 
<p>Estructura de costos Costos Fijos: Arriendo, sueldos y salarios, servicios básicos y publicidad. Costos Variables: Materia prima, material de empaque, insumos y subcontratación del pre-vivero.</p> 		<p>Fuentes de ingresos Comercialización de plantas de palma aceitera híbridas AMAZON.</p> 		

Finalmente, la propuesta de valor del presente plan de negocios consiste en ofrecer a los palmicultores plantas certificadas AMAZON que son de la más alta calidad y con ello se satisface las necesidades y demandas de este mercado objetivo que busca sembrar plantas de palma aceitera que sean altamente tolerantes a la pudrición del cogollo y con ello contribuir al desarrollo y expansión del cultivo de palma aceitera en el cantón Quinindé.

5.2 Mezcla de marketing

5.2.1 Producto

El producto es la mezcla de bienes y servicios que la empresa presenta al mercado objetivo (Kotler, P y Armstrong, G, 2012).

El producto de plantas de palma aceitera AMAZON satisface las demandas y necesidades de los palmicultores quienes buscan cambiar sus plantaciones afectadas con la pudrición del cogollo, por medio de un producto que ofrezca alta

tolerancia a la enfermedad y con características de manejo de la plantación similares a las plantas que poseen en la actualidad.

Atributos

Las plantas de palma aceitera Amazon son altamente tolerantes a las pudriciones de cogollo, con la virtud de que por poseer hojas más cortas que otros híbridos OxG permiten que sean sembradas a 128-135 plantas de palma por hectárea.

Asimismo, la recolección del fruto en esta variedad se posibilita porque el peciolo es más fino, por lo tanto, la polinización natural y asistida es mucho más sencillo y eficaz por la poca cubierta de espatas que tienen sus racimos. (ASD Costa Rica, 2019).

En este contexto, las zonas de: Tumaco, Colombia y San Lorenzo, Ecuador existe la variedad de palma aceitera AMAZON que se caracteriza por:

- ✓ Alta precocidad
- ✓ Una producción de racimos de fruta fresca en los tres primeros años de cosecha los cual es notoriamente mejor a la de otras variedades de híbridos OxG,
- ✓ Alrededor de un 22% de extracción de aceite para fines comerciales.

Todo lo anteriormente se describe en la figura:



Figura 5: Palma de la variedad Amazon de 6 años en Coto, Costa Rica
Tomado de: ASD Costa Rica

Branding

La Perla ASD asocia en su imagen el color verde característico a temas de la naturaleza. Además, el nombre que lleva la planta se encuentra en el top mind, una pera es algo valioso y desde esa perspectiva la empresa busca ofrecer un producto de alta calidad con certificaciones nacionales e internacionales por parte del país de origen de la semilla, como se describe a continuación:



Figura 6: Logo La Perla ASD

Slogan: “Siempre lo mejor para el amigo palmicultor”

Empaque y etiquetado

Para la venta de plantas en viveros no existe una regulación por parte de las entidades competentes respecto al etiquetado y el tipo de empaque de este producto. De acuerdo con la investigación cuantitativa los potenciales clientes señalaron que con respecto al etiquetado no tienen preferencias al momento de adquirir plantas de palma aceitera. Como se describe a continuación:



Figura 7: Empaque y etiquetado

Soporte

Los clientes tendrán servicio posventa que consiste en:

- ✓ Asistencia técnica en el proceso de siembra de las plantas en la propiedad del cliente.
- ✓ Asesorías sobre el uso de fertilizantes de acuerdo con la tipología de suelos en los que son sembradas las plantas de palma aceitera.

5.2.2 Precio

El precio es la suma de dinero que los compradores tienen que cancelar para recibir el producto (Kotler,P y Armstrong, G, 2012). De acuerdo con la metodología Van Westendorp el precio es de \$6.15 dólares por planta.

Costo de venta

Los costos de venta de una planta de palma aceitera AMAZON para un año se describen en la siguiente tabla:

Tabla 13: Costos por planta de palma aceitera

Unidad de producción	Planta de palma aceitera			
Detalle	Unidad de medida	Cantidad	Costo	Total
Semilla de palma aceitera AMAZON	Unidad	1	\$1.05	\$1.05
Fase tercerizada pre-vivero (3 meses)	Unidad	1	\$0.35	\$0.35
Agua	Metro cúbico	0.1	\$0.48	\$0.05
Tierra	Kg	5	\$0.03	\$0.15
Funda	Unidad	1	\$0.05	\$0.05
Fertilizante Novatec	Kg	0.5	\$1.00	\$0.50
Total de materia prima				\$2.15

Finalmente, el costo de materia prima para una planta de palma aceitera AMAZON de un año es de aproximadamente \$2.46 dólares, de acuerdo con lo señalado por los expertos entrevistados.

Estrategia de precios

La estrategia se basa en la fijación de precios por buen valor que es: ofrecer la mezcla correcta de calidad y buen servicio a un precio justo (Kotler,P y Armstrong, G, 2012).

El precio de venta óptimo que determinó para las plantas de palma aceitera AMAZON se basa en el modelo Van Westendorp, en el cual se realiza el cruce entre el precio más barato y el más caro que el cliente está dispuesto a comprar.

Como se describe a continuación:

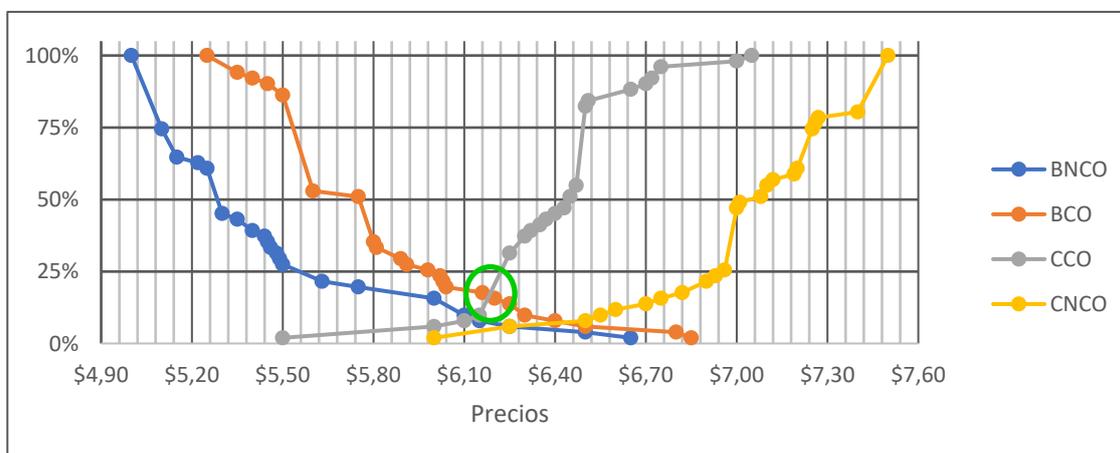


Figura 8: Modelo Van Westendorp

El precio de venta óptimo según el modelo Van Westendorp para una planta de palma aceitera AMAZON es de \$6.15 dólares.

Estrategia de entrada

Para la estrategia de entrada de las plantas de palma aceitera AMAZON se usa la matriz de Ansoff, como se describe a continuación:

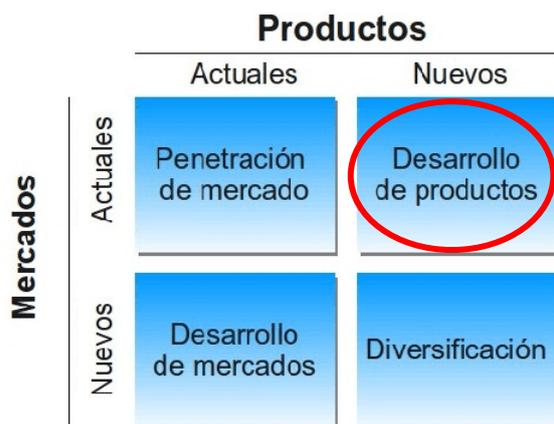


Figura 9: Matriz de Ansoff

El cuadrante seleccionado es el de desarrollo de productos, las plantas de palma aceitera AMAZON se ubican en el cuadrante debido a que es un producto nuevo en un mercado actual de palma aceitera como es el cantón Quinindé.

Estrategia de ajuste

La estrategia de ajuste de precios a utilizarse será la de descuento que es: rebaja directa en el costo del producto comprado durante un ciclo específico o por volúmenes grandes (Kotler,P y Armstrong, G, 2012). En la comercialización de plantas de palma aceitera AMAZON el comprador obtiene un descuento si adquiere una gran cantidad de plantas.

5.2.3 Plaza

La plaza contiene las actividades (ubicación, canales, inventario y logística) de la empresa que hacen que el producto permanezca a la orden de los clientes finales (Kotler,P y Armstrong, G, 2012).

Estrategia de distribución

La distribución por usar en el plan de negocio es la “distribución exclusiva”, por esa razón las plantas de palma aceitera AMAZON serán vendidas al consumidor final únicamente en el vivero especializado La Perla ASD.

Puntos de venta

El punto de venta será en el vivero especializado de La Perla ASD que posee una extensión de dos hectáreas con capacidad para 50000 plantas de palma aceitera, el vivero se encuentra ubicado en el km 2^{1/2} de la vía Quinindé – Santo Domingo.

En este lugar los futuros compradores constatarán el proceso del cultivo de las semillas de palma aceitera AMAZON hasta tener una planta lista para la venta, además de constatar la calidad de las plantas que van a ser adquiridas.

Estructura del canal de distribución

La distribución planteada en la comercialización de plantas de palma aceitera AMAZON no cuenta con intermediarios, por lo tanto, el canal a usar será el canal directo debido a que la venta se realizará directamente entre la empresa La Perla ASD como productora de plantas de palma aceitera AMAZON y el consumidor final. Como se describe en el siguiente gráfico:

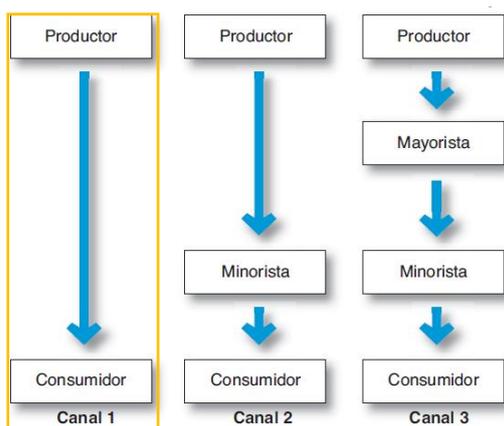


Figura 10: Tipos de canales

Tomado de: (Marketing, Kotler, P y Armstrong, G, 2012).

Costos de plaza

Los costos por incurrir en el plan de negocios respecto a la plaza de comercialización de las plantas de palma aceitera AMAZON, se describen a continuación:

Tabla 14: Costos de plaza

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de constitución y puesta en marcha	\$ 2,111.94				
Infraestructura	\$15,000.00				
Arriendo	\$6,000.00	\$6,300.00	\$6,615.00	\$6,945.75	\$7,293.04
Total costos plaza	\$23,111.94	\$6,300.00	\$6,615.00	\$6,945.75	\$7,293.04

Finalmente, los componentes dentro del costeo han sido los gastos de constitución y puesta en marcha, el costo de la infraestructura necesaria en el vivero y el arriendo del terreno donde va a estar ubicado el vivero de La Perla ASD.

5.2.4 Promoción

La promoción conlleva actividades que transmiten las virtudes del producto y convence a los consumidores finales de que lo adquieran (Kotler, P y Armstrong, G, 2012).

Estrategia promocional

La estrategia por utilizar será la de **atracción**, esta elección se da debido a que la comercialización de plantas de palma aceitera AMAZON se la realizará de forma directa, por lo tanto, las actividades de marketing (publicidad y promoción) serán dirigidas hacia el cliente final.

Publicidad

La **publicidad exterior** que se usará son dos vallas publicitarias ubicadas una en la entrada y otra en la salida del cantón Quinindé, son lugares estratégicos que logran captar la atención de los palmicultores que buscan renovar las plantaciones de palma aceitera. Como se describe a continuación:



Figura 11: Valla publicitaria

Promoción de ventas

Se realizará promociones para los consumidores en base al resultado de las encuestas realizadas, por lo tanto, con un 76.5% la preferencia de los clientes es hacia la asesoría técnica gratuita en el proceso de siembra (Anexo 3: Análisis cuantitativo).

Con lo anteriormente expuesto, se espera que el cliente compre un mínimo 1000 o más plantas de palma aceitera AMAZON de acuerdo con lo expresado en investigación cualitativa por los expertos.

La promoción de ventas en función de esa compra mínima se ofrecerá con la prestación del servicio de una asesoría técnica de forma gratuita sobre el proceso de siembra de las plantas adquiridas.

Relaciones públicas

La empresa creará relaciones directas con la asociación nacional de cultivadores de palma africana (ANCUPA) para promocionar los beneficios de las plantas de palma aceitera AMAZON en las diferentes charlas o congresos que sean realizados por la institución antes mencionada.

Fuerza de ventas

Para la fuerza de ventas se considerará al encargado del vivero especializado que poseerá comunicación directa con los consumidores y brindará un servicio personalizado para dar a conocer al cliente las bondades de adquirir plantas de palma aceitera AMAZON en La Perla ASD.

Marketing directo

La empresa contará con perfiles en redes sociales como: Facebook e Instagram, en los cuales habrá toda la información respecto a las plantas de palma aceitera AMAZON. Además, se buscará desarrollar una comunicación digital directa con el cliente a través de las interacciones con los diferentes artículos y fotos que sean subidas en las redes sociales antes mencionadas.

Costos de promoción

Los costos considerados en el plan de negocios respecto a la promoción de comercialización de las plantas de palma aceitera AMAZON, se describen a continuación:

Tabla 15: Costos de promoción

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Vallas publicitarias	\$ 3,600.00	\$ 3,708.00	\$ 3,819.24	\$ 3,933.82	\$ 4,051.83
Eventos ANCUPA	\$ 440.00	\$ 515.27	\$ 614.91	\$ 739.26	\$ 911.52
Asistencia técnica	\$ 440.00	\$ 515.27	\$ 614.91	\$ 739.26	\$ 911.52
Redes sociales	\$ 440.00	\$ 515.27	\$ 614.91	\$ 739.26	\$ 911.52
Total costos de promoción	\$ 4,920.00	\$ 5,253.82	\$ 5,663.96	\$ 6,151.59	\$ 6,786.39

Finalmente, los componentes los anteriormente descritos han sido considerados como necesarios para la promoción de las plantas de palma aceitera AMAZON del vivero de la Perla ASD.

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

La descripción de la misión de la empresa se presenta a continuación:

Tabla 16: Descripción de la Misión

Componentes	Descripción
1. Clientes	1. Palmicultores
2. Producto o servicio	2. Plantas de palma aceitera AMAZON
3. Mercado	3. Quinindé
4. Tecnología	4. Plantas cultivadas con semilla de alta pureza genética
5. Rentabilidad	5. Sostenible financieramente
6. Filosofía	6. Servicio de calidad
7. Autoconcepto	7. Apasionados por el cultivo de palma aceitera
8. Imagen pública	8. Comprometidos con la permanencia del cultivo
9. Capital humano	9. Personal de trabajo altamente calificado honesto y responsable.

Misión: Ofrecer a los palmicultores del cantón Quinindé plantas de palma aceitera que son cultivadas a partir de semillas de alta pureza genética. Nos apasiona el cultivo y comercialización de plantas de palma aceitera con un servicio de calidad, manteniendo un compromiso de la permanencia del cultivo, siendo sostenibles financieramente además de contar con colaboradores altamente calificados, honestos y responsables.

6.1.2 Visión

La descripción de la visión de la empresa se detalla a continuación:

Tabla 17: Descripción de la visión

Componentes	Descripción
1. Imagen 2. Propósito 3. Clientes 4. Tiempo 5. Valores y principios	1. Cultivar plantas certificadas de la más alta calidad con alta tolerancia a la pudrición del cogollo 2. Tener presencia en las principales zonas del cultivo de palma aceitera en Ecuador 3. Palmicultores 4. Dentro de los siguientes 5 años 5. Responsabilidad social y ambiental
Visión: Para el año 2024 liderar la comercialización de plantas de palma aceitera en el país, certificadas con la más alta calidad, con alta tolerancia a la pudrición del cogollo y aplicando las mejores prácticas con responsabilidad social y ambiental.	

6.1.3 Objetivos

Los objetivos se han alineado a las perspectivas del cuadro de mando integral (CMI) que se presentan a continuación:

Tabla 18: Objetivos

Objetivos estratégicos		
Perspectiva	Corto y mediano plazo	Largo plazo
Financiera	Incrementar en un 7% los ingresos por ventas de plantas de palma aceitera para el año 2020, con respecto al primer año (2019).	Alcanzar un 30% en la participación en el mercado local de la ciudad de Quinindé para el año 2023.
Enfoque en el cliente	Incrementar un nuevo cliente (Hacienda palmicultora) cada dos meses, a partir de enero del 2020	Evaluar la satisfacción de los clientes obteniendo 100/100 en la calidad del producto, para el año 2023.
Procesos internos	Reducir al 10% las plantas de palma aceitera que tienen un crecimiento más lento dentro del vivero para el año 2020.	Extender la infraestructura de riego en un 25% para el año 2023.
Aprendizaje y crecimiento	Realizar una capacitación de buenas prácticas agrícolas para los empleados agrícolas del vivero en el año 2020.	Disminuir los accidentes laborales en un 15% para el año 2023.

6.2 Estructura Organizacional

6.2.1 Estructura legal

La categorización de la Perla ASD por su tamaño es de microempresa al poseer menos de 10 trabajadores y será creada de forma jurídica como: “Compañía de Responsabilidad Limitada”, la cual “es la que se contrae entre dos o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto

NOMBRE DE LA EMPRESA	La Perla ASD Cia. Ltda.
TIPO	Compañía limitada
REPRESENTANTE LEGAL	Jose Johnny Intriago Zambrano
SOCIOS	<ul style="list-style-type: none"> • Jose Johnny Intriago Zambrano • Hector Leonardo Intriago Zambrano
OBJETO SOCIAL	Comercialización de plantas de palma aceitera en Quinindé.
UBICACIÓN	Quinindé en el km 2 ^{1/2} de la vía Quinindé – Santo Domingo.

de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirá, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su

correspondiente abreviatura” (Ley de compañías, 2017, art. 92). Además, no puede exceder de 15 socios, la estructura legal se describe a continuación:

Tabla 19: Estructura legal

Finalmente, la estructura elegida se adapta al giro de negocio al no exceder los 15 socios y de “tener como finalidad la realización de toda clase de actos civiles o de comercio y operaciones mercantiles permitidos por la Ley, excepción hecha de operaciones de banco, seguros, capitalización y ahorro” (Ley de compañías, 2017, art. 94).

Los socios aportarán un capital inicial de \$66,322.79 dólares de los cuales el 60% será aportado por Hector Leonardo Intriago Zambrano y el 40% restante por Jose Johnny Intriago Zambrano, además se solicitará un crédito a BanEcuador por el valor de \$66,322.79 dólares completando así una estructura de capital de 50% propio y el otro 50% con deuda a largo plazo.

Por lo tanto, el primero será el socio mayoritario quien aportará con su experiencia con todo lo que se refiere a procesos agrícolas y el segundo socio aportará con su experiencia en el área de comercio internacional.

La empresa será constituida por internet y con un notario que será asignado por medio del portal de la Superintendencia de Compañías y Valores, el costo de constituir la empresa con un capital de \$66,322.79 dólares es de; \$1001,00 dólares y se detalla a continuación:

- ✓ \$591,00 (valor Notario incluido IVA)
- ✓ \$25,00 (Tasa fija Registro Mercantil)
- ✓ \$335,00 (por cuantía)
- ✓ \$50,00 (Nombramientos gerente y presidente)

6.2.2 Diseño organizacional

La estructura organizacional elegida es por **procesos**, la toma de decisión del organigrama es con base en expertos, el número de personal necesario y por el giro del negocio, lo antes expuesto debido a que en el análisis de entornos no se encontró empresas competidoras con un diseño organizacional requerido como en el organigrama que se describe a continuación:

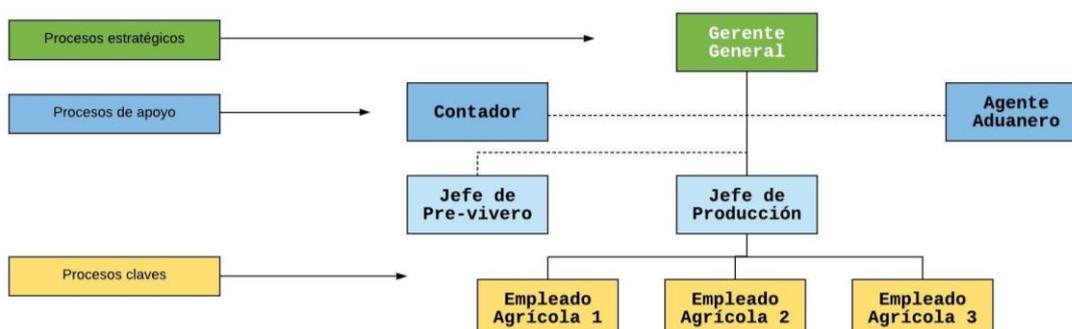


Figura 12: Organigrama

Por último, el organigrama informativo presentado muestra que la Perla ASD contará con una nómina de personal fijo de cinco personas a tiempo completo y además tendrá tres prestadores de servicios externos (Contador, Agente aduanero, jefe de pre-vivero) que reportarán al gerente general.

Asimismo, las funciones que deben realizar los cinco colaboradores de la empresa se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 20: Descripción de funciones

Cargo	Gerente General
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Experiencia mínima de 4 años en la industria de la palma aceitera. ✓ Estudios completos en Negocios Internacionales o carreras afines. ✓ Conocimientos en el área de compras e importaciones.

Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Representar legalmente a la empresa. ✓ Realizar la planificación estratégica para cumplir los objetivos de la compañía. ✓ Coordinar las adquisiciones de insumos y materia prima. ✓ Tomar decisiones financieras y de talento humano. ✓ Asesoramiento y venta de plantas. ✓ Manejar las relaciones públicas.
Sueldo	❖ \$1.250,00
Cargo	Jefe de producción
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Experiencia mínima de 2 años manejando viveros de plantas. ✓ Estudios completos Agronomía o carreras afines. ✓ Conocimientos de buenas prácticas agrícolas.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Supervisar la producción de plantas de palma aceitera en el vivero. ✓ Planificación de periodos de siembra, recepción de plantas de pre-vivero y despacho de plantas de palma aceitera. ✓ Coordinar las jornadas de fertilización y fumigación. ✓ Encargado del inventario de materia prima e insumos.
Sueldo	❖ \$650,00
Cargo	Empleado agrícola
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Experiencia mínima de 1 año laborando en fincas de palma aceitera.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar el llenado de fundas. ✓ Efectuar la siembra de plantas. ✓ Fertilizar las plantas. ✓ Fumigar la maleza. ✓ Colocar los insumos y materia prima en bodega. ✓ Hacer la entrega de plantas de palma aceitera a los clientes en sus respectivos vehículos. ✓ Otras funciones relacionadas con el cuidado de plantas en vivero.
Sueldo	❖ \$400,00
❖ Los sueldos cumplen con la remuneración mínima sectorial según el Ministerio del Trabajo.	

Finalmente, se laborará jornada completa de 8 horas diarias de lunes a viernes con las 5 personas antes mencionadas, adicional se dividirá la jornada en dos turnos de 4 horas en la mañana y 4 horas en la tarde debido a una hora de almuerzo planificada al medio día.

6.3 Plan de operaciones

6.3.1 Cadena de valor

Todas las diversas actividades que ejerce una empresa se acoplan internamente para crear una cadena de valor, llamada así porque el objetivo futuro de las actividades de una compañía es realizar cosas que al final creen valor para los clientes. (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012).

La cadena de valor del presente plan de negocios se describe a continuación:



Figura 13: Cadena de valor

En las actividades primarias las etapas en las que se crea valor son las siguientes:

- ✓ **Operaciones.** Representa una parte importante para agregar valor debido a que es en esta actividad donde se recibe una planta de pre-vivero de 3 meses y se sigue cultivando por 9 meses más hasta tener una planta de palma aceitera AMAZON lista para ser sembrada.
- ✓ **Logística externa.** La correcta planificación de esta actividad permite crear valor debido a que con una coordinación correcta de las diversas solicitudes de los clientes respecto a los pedidos de plantas de palma aceitera AMAZON.
- ✓ **Servicio posventa.** Se crea valor mediante una fidelización del cliente y así se garantiza una mejora continua de los diferentes procesos.

En las actividades de soporte las etapas en las que se crea valor son las siguientes:

- ✓ **Infraestructura empresarial.** Permite la creación de valor mediante una planificación del rumbo de la empresa y además de cómo debe seguir operando financieramente de manera eficiente.
- ✓ **Adquisiciones.** Todos los productos que sean utilizados para el cultivo de las plantas de palma aceitera AMAZON deben tener la mejor

relación calidad – precio es así como esta actividad crea valor para la empresa.

6.3.2 Mapa de procesos

La estructura de La Perla ASD presentada desde una visión general es lo que representa el mapa de procesos, para el presente plan de negocios se describe el mapa de procesos en la siguiente figura:

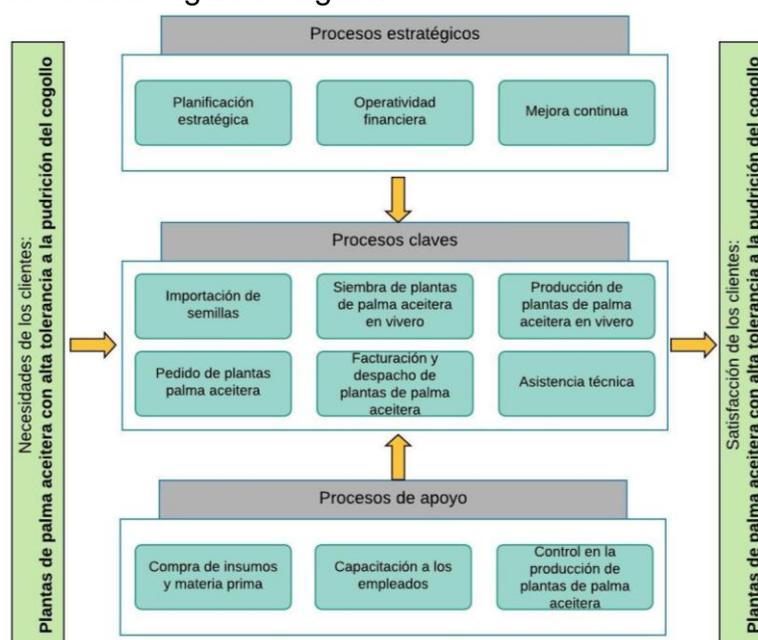


Figura 14: Mapa de procesos

Finalmente, en los procesos estratégicos anteriormente descritos, se evidencian tres procesos (estratégicos, claves y apoyo), que dan cuenta del ciclo de vida empresarial de La Perla ASD.

Además, en los procesos claves se muestran 6 (importación, siembra, producción, pedido, facturación y asistencia técnica) que son de importancia por todo lo que representan en el cultivo de las plantas de palma aceitera.

También se destaca el beneficio directo que obtiene el cliente de estos seis procesos antes mencionados. Los últimos tres procesos de apoyo (compra de insumos, capacitación a los empleados y control de la producción) brindan el soporte para obtener plantas de palma aceitera Amazon de la más alta calidad.

6.3.3 Flujograma de procesos

Mediante el flujograma de procesos se muestran los procesos (adquisición, producción, venta y despacho) que añaden valor a la operación de comercializar

plantas de palma aceitera AMAZON, se describe el flujograma en la siguiente figura:

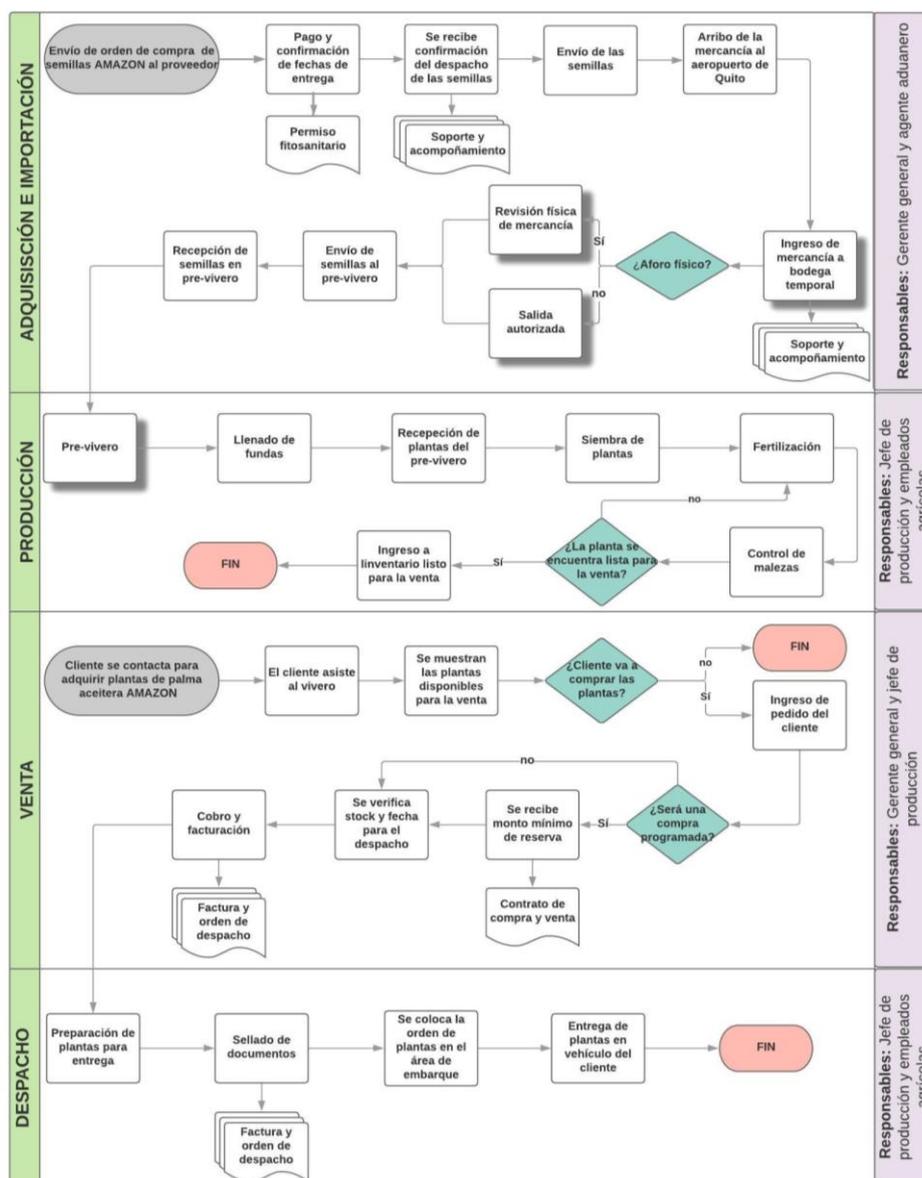


Figura 15: Flujograma de procesos

Finalmente, los procesos antes descritos representan para La Perla ASD el inicio de la operación (adquisición e importación) hasta la entrega final de las plantas de palma aceitera AMAZON al cliente (despacho).

Ciclo de operaciones

Adquisición e importación. En este proceso se requiere que la empresa posea los siguientes requisitos previos para empezar a importar semillas de palma aceitera:

- ✓ RUC

- ✓ Certificado Digital para la firma electrónica (Token)
- ✓ Registrarse en el portal de ECUAPASS
- ✓ Registrarse en el portal de ECUAPASS
- ✓ Registrar al agente de aduanas
- ✓ Registro de importador de semillas

También la empresa debe solicitar un permiso fitosanitario a Agrocalidad por cada importación que realice. El medio de transporte seleccionado ha sido porque al ser un producto perecible la mejor opción es vía aérea con la ruta desde el aeropuerto internacional San José (San José - Costa Rica) hasta el aeropuerto internacional Mariscal Sucre (Quito – Ecuador).

Se realizarán 4 importaciones por año a régimen de consumo de 10.000 semillas cada una con el incoterm Carriage Paid To - CPT al aeropuerto Mariscal Sucre, esto significa que el vendedor pagará el flete internacional (\$246,00 dólares) hasta destino y la responsabilidad tanto del seguro como de los gastos en aduana corren a cargo del comprador, el proceso desde que despacha el proveedor hasta entregar las semillas al pre - vivero tiene una duración de alrededor de 5 días laborables.

Se requerirá del agente aduanero como representante de la empresa frente a la Aduana del Ecuador y el cual se encargará de todo el proceso hasta obtener la salida autorizada de la mercancía con un costo promedio de \$425,00 dólares por importación.

Por último, se contratará un transporte desde las bodegas temporales de Tababela hasta el pre – vivero con un costo de \$125,00 dólares.

Producción. En esta fase hay un proceso externo mediante la tercerización a una empresa especializada en pre – viveros el mismo que tiene una duración de tres meses, el proceso de esta empresa tiene un costo de 25 centavos por cada semilla, además esa misma empresa maneja el personal que necesita para cumplir con los tiempos y los estándares de calidad necesarios en el proceso.

La fase de vivero empieza en el mes de marzo una vez que ha concluido la fase de pre – vivero y dura alrededor de 9 meses e incluye desde el llenado de fundas hasta el control de maleza en las plantas de palma aceitera, el personal requerido para manejar la producción de 40000 plantas AMAZON por año será de tres

empleados agrícolas que contarán con: set de herramientas, equipo de protección, bomba de fumigar y motoguadaña para cada uno.

Venta. El proceso de venta en clientes medianos y grandes empieza a inicios de año con compras programadas de plantas de palma aceitera y en clientes pequeños se mantiene durante todo el año e incluye la venta de 40000 plantas con un precio promedio de \$6,15 dólares está a cargo del gerente general, además él contará con una computadora y un celular otorgado por la empresa para el cierre de ventas y facturación.

Despacho. Esta fase que se la realiza durante 4 meses (noviembre – febrero), lo realizará el jefe de producción junto con los empleados agrícolas quienes, utilizarán equipos de protección (Mascarillas, cascos y guantes) para el proceso de carga de las plantas, además, se espera despachar 500 plantas por día en el turno de la mañana, desde la preparación de las plantas hasta la entrega en el vehículo del cliente.

Análisis de tiempo

Para la determinación de horas hombre, se calculó en función del análisis de cada etapa del proceso que aproximadamente está en función del análisis cualitativo realizado con los expertos en la presente investigación. Los tiempos totales desde el inicio hasta el final de cada proceso durante el año para las 40.000 plantas se describen en la siguiente tabla:

Tabla 21: Análisis de tiempo

Proceso	Subproceso	Recursos	Tiempo (Horas)	Responsable
Adquisición e importación	Compra y pago de semillas Importación de semillas	E-mail Teléfono Agente aduanero	1440	Gerente general
Producción	Pre-vivero Vivero	Insumos agrícolas Empaques Herramientas Sistema de riego	8760	Jefe de producción Empleados agrícolas
Venta	Asistencia al cliente Ingreso de pedido Cobro y facturación	E-mail Teléfono Contrato de compra venta	240	Gerente general

Despacho	Preparación de plantas Punto de embarque Entrega	Equipo de protección	320	Jefe de producción Empleados agrícolas
----------	--	----------------------	-----	--

Finalmente, los tiempos de los procesos del presente plan de negocios han sido descritos en horas y con los involucrados dentro de cada proceso.

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

Las premisas que se usaron en la evaluación financiera se muestran en la tabla a continuación:

Tabla 22: Premisas financieras

Premisas		Fuente
Inflación	2.15%	(BCE, 2018)
Bonos del tesoro (Rf)	2.59%	(YAHOO FINANCE, 2019)
Riesgo país (Rp)	5.76%	(BCE, 2019)
Promedio de crecimiento anual de la industria (2013-2018)	3.60%	(BCE, 2018)
Riesgo de la industria	0.55	(NYU-Stern, 2019)
Beta de la industria	0.72	(NYU-Stern, 2019)
Promedio Inflación (2013-2018)	2.04%	(INEC, 2018)

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

El plan de negocios de comercialización de plantas de palma aceitera AMAZON tiene como proyección iniciar las ventas del primer año abarcando el 0.50% de las hectáreas del cultivo de palma aceitera con las que cuenta el cantón Quinindé, por lo tanto, la proyección para el primer año es de 40000 plantas de palma aceitera AMAZON como se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 23: Proyección de ingresos

Proyección de unidades de plantas de palma aceitera	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
TOTAL INGRESOS VENTAS	\$ 246,000.00	\$ 262,691.10	\$ 283,198.21	\$ 307,579.26	\$ 339,319.68

Finalmente, los ingresos en 5 años van incrementándose de un año a otro, para el año 2 se logra un crecimiento de los ingresos de 7% acorde así con lo planteado en los objetivos financieros del presente plan de negocios y también el precio del producto crece en porcentaje similar a la inflación del país. El punto de equilibrio del número de plantas promedio durante los 5 años es 1296 plantas

mensuales, este valor es superado en todos los meses en las proyecciones de ventas reafirmando así la viabilidad del proyecto.

La política de cuentas por cobrar es el 100% de contado acorde al giro de negocio que es el cultivo de palma aceitera, debido a que los palmicultores financian sus compras de plantas de palma aceitera con créditos adaptados al ciclo de vida productivo del cultivo, por lo tanto, la entidad financiera es la encargada de financiar la operación de renovación de plantaciones de palma aceitera.

El inventario de producto se considerará como terminado cuando la planta cumpla 10 meses (pre – vivero + vivero), por lo tanto, no se considera poseer al final de la operación inventario de producto terminado debido a las compras programadas que realizan los clientes para adquirir plantas de palma aceitera AMAZON.

En lo relacionado a costos y gastos presentes en el plan de negocio se han considerado a todos los que afectan directa e indirectamente en la operación de comercializar plantas de palma aceitera AMAZON en el cantón Quinindé, además de que poseen un crecimiento según la inflación promedio de los últimos cinco años, los mismos que se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 24: Proyección de costos y gastos

PROYECCIÓN DE COSTOS Y GASTOS					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de ventas	\$148,987.30	\$157,867.72	\$167,447.49	\$179,104.83	\$164,103.20
Sueldos	\$41,347.80	\$45,354.54	\$46,279.77	\$47,223.87	\$48,187.24
Gastos Suministros de Oficina	\$120.00	\$122.45	\$124.95	\$127.49	\$130.10
Mantenimiento y reparaciones	\$600.00	\$612.24	\$624.73	\$637.47	\$650.48
Servicios básicos	\$1,200.00	\$1,224.48	\$1,249.46	\$1,274.95	\$1,300.96
Gasto arriendo	\$9,000.00	\$9,450.00	\$9,922.50	\$10,418.63	\$10,939.56
Gastos de promoción	\$7,380.00	\$7,880.73	\$8,495.95	\$9,227.38	\$10,179.59
Gastos de Constitución	\$2,111.94				
Costos y gastos	\$210,747.04	\$222,512.16	\$234,144.84	\$248,014.62	\$235,491.12

Finalmente, se realizó el costeo por los cinco años de duración del proyecto con los resultados expuestos anteriormente e igual que como crecieron los ingresos

en los cinco años de operación los costos también crecieron al ritmo cercano a la inflación del país.

La política de pago para el proveedor ASD de Costa Rica es 100% al contado para la adquisición de la materia prima que son las semillas certificadas de palma aceitera AMAZON mientras que para el resto de los proveedores locales se realizará una política de pagos del 100% en los siguientes 30 días de haber recibido el producto en nuestras instalaciones.

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

El plan de negocios de comercialización de plantas de palma aceitera AMAZON tiene como inversión inicial: el capital de trabajo, activos fijos, propiedad, planta y equipo y la inversión preoperativa.

El capital de trabajo está conformado por los conceptos de: gastos, inventarios y varios imprevistos, los cuales fueron provisionados según el giro de negocio del proyecto. En efecto la inversión inicial es de \$132,645.58 dólares, los mismos que se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 25: Inversión Inicial

Inversiones PPE	38,901.94
Inversión preoperativa	2,911.94
Capital de trabajo	90,831.70
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	\$132,645.58

El plan de negocios tiene una estructura deuda-capital en la que el 50% de la inversión necesaria la aportarán los 2 socios y el otro 50% será mediante un crédito a 5 años amortizado con el sistema francés, por lo tanto, serán cuotas fijas mensuales con la entidad financiera BanEcuador que posee tasa nominal anual del 9.76% y las cuotas mensuales a cancelar serán de \$ 1,401.34. La estructura de capital se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 26: Estructura de capital

Estructura de capital		
Detalle	Porcentaje	Valor
Propio	50%	\$66,322.79
Deuda	50%	\$66,322.79

Total	\$132,645.58
--------------	---------------------

Finalmente, la financiación para de la inversión inicial en los 5 años del plan de negocios ha requerido de una inversión inicial de \$ 132,645.58 con una estructura de aportes del 50% por parte de los socios y el otro 50% es mediante el financiamiento con una entidad financiera que otorgará un crédito productivo adaptado al giro del negocio.

7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

El estado de resultados, para los 5 años de proyección del plan de negocios presenta de forma clara: los ingresos obtenidos por ventas, el costo de venta, los diferentes gastos incurridos durante cada período y los porcentajes retenidos por repartición de utilidades e impuesto a la renta, todo lo anterior al final representa en la utilidad neta por período como se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 27: Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$246,00 0.00	\$262,69 1.10	\$283,19 8.21	\$307,57 9.26	\$339,31 9.68
Costo de los productos vendidos	\$145,36 6.95	\$154,08 5.70	\$163,46 1.14	\$174,86 2.79	\$160,77 7.83
UTILIDAD BRUTA	\$100,63 3.05	\$108,60 5.40	\$119,73 7.06	\$132,71 6.47	\$178,54 1.85
Gastos sueldos	\$41,347. 80	\$45,354. 54	\$46,279. 77	\$47,223. 87	\$48,187. 24
Gastos generales	\$12,240. 00	\$12,900. 75	\$13,653. 37	\$14,499. 78	\$15,510. 48
Gastos de depreciación	\$4,257.0 3	\$4,258.7 0	\$4,258.7 0	\$4,258.7 0	\$4,258.7 0
Gastos de amortización	\$60.00	\$60.00	\$60.00	\$60.00	\$60.00
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	\$42,728. 22	\$46,031. 42	\$55,485. 23	\$66,674. 12	\$110,52 5.42
Gastos de intereses	\$5,997.6 5	\$4,893.2 3	\$3,676.0 6	\$2,334.6 4	\$856.27
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	\$36,730. 57	\$41,138. 19	\$51,809. 17	\$64,339. 48	\$109,66 9.15
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$5,509.5 9	\$6,170.7 3	\$7,771.3 7	\$9,650.9 2	\$16,450. 37
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$31,220. 98	\$34,967. 46	\$44,037. 79	\$54,688. 56	\$93,218. 78
25% IMPUESTO A LA RENTA	\$7,805.2 5	\$8,741.8 6	\$11,009. 45	\$13,672. 14	\$23,304. 69
UTILIDAD NETA	\$23,415. 74	\$26,225. 59	\$33,028. 34	\$41,016. 42	\$69,914. 08

En resumen, en los 5 periodos la utilidad neta ha sido positiva para el plan de negocios de comercialización de plantas de palma aceitera AMAZON, por lo tanto, al obtener utilidades positivas respalda las estrategias que tomen los socios hacia la repartición de utilidades o la reinversión en la empresa del beneficio neto obtenido.

También se puede utilizar la utilidad obtenida para hacer pagos de capital al crédito obtenido y así disminuir el periodo de pago del crédito otorgado por la institución financiera, por lo tanto, también un ahorro de dinero en el pago de los intereses.

Por otro lado, el balance general o estado situación financiera revela para los 5 periodos la situación financiera del presente plan de negocios, además el estado de situación financiera lo componen: los activos, pasivos y el patrimonio de la empresa. También el estado de situación financiera muestra como están siendo utilizados los recursos de la empresa y el progreso del endeudamiento, como se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 28: Estado de situación inicial

ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS	\$157,705.1 2	\$171,789.1 7	\$193,678.6 2	\$222,868.6 3	\$291,333.8 0
Corrientes	\$124,932.1 5	\$143,334.9 0	\$169,543.0 5	\$203,051.7 6	\$275,835.6 3
Efectivo	\$106,416.5 7	\$118,100.6 5	\$136,158.3 5	\$160,822.0 4	\$224,333.4 2
Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0
Inventarios Prod. Terminados	\$18,437.83	\$25,151.83	\$33,296.50	\$42,124.89	\$51,502.21
Inventarios Materia Prima	\$77.60	\$82.25	\$88.01	\$104.63	0
Inventarios Sum. Fabricación	\$0.16	\$0.17	\$0.18	\$0.20	0
No Corrientes	\$32,772.97	\$28,454.27	\$24,135.57	\$19,816.87	\$15,498.17
Propiedad, Planta y Equipo	\$36,790.00	\$36,790.00	\$36,790.00	\$36,790.00	\$36,790.00
Depreciación acumulada	\$4,257.03	\$8,515.73	\$12,774.43	\$17,033.13	\$21,291.83
Intangibles	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00
Amortización acumulada	\$60.00	\$120.00	\$180.00	\$240.00	\$300.00
PASIVOS	\$67,966.59	\$55,825.05	\$44,686.15	\$32,859.75	\$31,410.83
Corrientes	\$12,462.28	\$12,243.64	\$14,244.81	\$16,899.89	\$31,410.83
Cuentas por pagar proveedores	\$997.45	\$1,068.78	\$1,127.97	\$1,206.37	\$1,290.94
Sueldos por pagar	\$-1,850.00	\$-3,737.74	\$-5,663.99	\$-7,629.54	\$-9,635.18

Impuestos por pagar	\$13,314.83	\$14,912.59	\$18,780.82	\$23,323.06	\$39,755.07
No Corrientes	\$55,504.31	\$43,581.41	\$30,441.35	\$15,959.86	0
Deuda a largo plazo	\$55,504.31	\$43,581.41	\$30,441.35	\$15,959.86	0
PATRIMONIO	\$89,738.53	\$115,964.12	\$148,992.46	\$190,008.88	\$259,922.97
Capital	\$66,322.79	\$66,322.79	\$66,322.79	\$66,322.79	\$66,322.79
Utilidades retenidas	\$23,415.74	\$49,641.33	\$82,669.67	\$123,686.09	\$193,600.18
Comprobación					
PASIVO + PATIMONIO	\$157,705.12	\$171,789.17	\$193,678.62	\$222,868.63	\$291,333.80

Finalmente, en los 5 años de duración del proyecto los activos se han incrementado en mayor proporción a los pasivos, debido al giro de negocio que mantiene una política de pago y cobro que permite generar mayor efectivo lo que se refleja en mayor liquidez en el plan de negocios.

En el presente plan de negocios el flujo de efectivo muestra la circulación de dinero que presenta el proyecto, es el modo en que se produce y se aprovecha el dinero durante la operación, como se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 29: Estado de flujo de efectivo

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales	\$20,956.59	\$ 24,361.36	\$ 31,197.77	\$ 39,145.18	\$ 79,471.23
Utilidad Neta	\$23,415.74	\$ 26,225.59	\$ 33,028.34	\$ 41,016.42	\$ 69,914.08
Depreciaciones y amortización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Depreciación	\$4,257.03	\$4,258.70	\$ 4,258.70	\$4,258.70	\$ 4,258.70
+ Amortización	\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 60.00
- Δ CxC	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Δ Inventario PT	\$ (676.62)	\$ (55.23)	\$ (67.20)	\$ (85.61)	\$ 884.66
- Δ Inventario MP	\$ 5.17	\$ 4.66	\$ 5.76	\$ 16.62	\$ (104.63)
- Δ Inventario SF	\$ (14.84)	\$ 0.01	\$ 0.01	\$ 0.02	\$ (0.20)
+ Δ CxP PROVEEDORES	\$ 941.52	\$ 71.33	\$ 59.19	\$ 78.40	\$ 84.57
+ Δ Sueldos por pagar	\$(1,850.00)	\$(1,887.74)	\$(1,926.25)	\$(1,965.55)	\$(2,005.64)
+ Δ Impuestos	\$(1,222.61)	\$ 2.74	\$ 97.92	\$ 84.89	\$10,698.38
Actividades de Inversión	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Adquisición PPE e intangibles	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Actividades de Financiamiento	\$(10,818.48)	\$(11,922.90)	\$(13,140.07)	\$(14,481.49)	\$(15,959.86)
+ Δ Deuda Largo Plazo	\$(10,818.48)	\$(11,922.90)	\$(13,140.07)	\$(14,481.49)	\$(15,959.86)
- Pago de dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	\$ 10,138.11	\$ 12,438.46	\$ 18,057.70	\$ 24,663.69	\$ 63,511.38
EFFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	\$95,524.08	\$105,662.19	\$118,100.65	\$136,158.35	\$160,822.04
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	\$105,662.19	\$118,100.65	\$136,158.35	\$160,822.04	\$224,333.42

Finalmente, los flujos de efectivo para los 5 años fueron desarrollados en la tabla anterior y también contiene los incrementos netos de efectivo que se producen en cada periodo de duración del proyecto.

La empresa tiene suficiente efectivo para sus operaciones a corto plazo lo que garantiza que los inversionistas no incurran en nuevas adquisiciones de deuda. Otro informe financiero para determinar la viabilidad del presente plan de negocios es mediante el flujo de caja del proyecto. Mediante una tasa WACC se descontarán los flujos de caja del proyecto. La inversión en el año 0 es negativa, mientras los flujos de los siguientes cinco años del proyecto son positivos, además el flujo de caja contiene tanto el dinero invertido por los socios como el monto adquirido con deuda, como se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 30: Flujo de caja del proyecto

FLUJO DE CAJA DE PROYECTO	0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo lineal	\$-118,471.70	\$28,557.95	\$31,914.94	\$37,942.16	\$38,516.97	\$86,269.28

Finalmente, los flujos con los que se descontarán a una tasa WACC van en incremento desde el año uno al año cinco del presente plan de negocios de comercialización de plantas de palma aceitera AMAZON.

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 evidencia el aporte que realizaron los socios para la inversión inicial, por lo tanto, el valor adquirido con deuda no es considerado.

En el flujo de caja del inversionista se usa una tasa CAPM para descontar los flujos de caja del proyecto, por lo tanto, es otra manera de ver la viabilidad económica del presente plan de negocios desde el punto de vista de la inversión que realizaron los socios, como se detalla en la siguiente tabla:

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo lineal	\$- 52,148.91	\$13,763. 03	\$16,747. 83	\$22,364. 86	\$21,130. 02	\$69,741. 71

Por último, los flujos con los que se descontarán a una tasa CAPM van en incremento desde el año uno al año cinco del presente plan de negocios de comercialización de plantas de palma aceitera AMAZON.

El CAPM y el WACC han sido las tasas de descuento usadas en plan de negocios de comercialización de plantas de palma aceitera AMAZON, los diferentes valores detallados se basaron en indicadores macroeconómicos a mayo del 2019. La tasa de descuento WACC es de 11.22% mientras que el CAPM es de 15.97%, como se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 31: Tasas de descuento

TASAS DE DESCUENTO	
Tasa libre de riesgo	2.59%
Rendimiento del Mercado	12.77%
Beta	0.75
Riesgo País	5.76%
Tasa de impuestos	33.70%
CAPM	15.97%
WACC	11.22%
VP	\$ 1,335.02
VF	\$ 2,434.50
N	5
I	13%

Los valores para obtener tanto el WACC como el CAPM han sido los que requieren tanto el proyecto como el inversionista, la base de estos es el riesgo país que posee el Ecuador, por lo tanto, el proyecto cumple con los rendimientos mínimos para el mercado ecuatoriano.

El VAN, TIR, periodo de recuperación y el índice de rentabilidad son los criterios de valoración empleados en el presente plan de negocios. El proyecto es viable

financieramente debido a que una vez que los flujos de caja del proyecto y del inversionista fueron descontados estos reflejaron valores actuales netos positivos, como se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 32: Criterios de valoración

Criterios de valoración			
Criterios de valoración proyecto		Criterios de valoración inversionista	
VAN	\$ 36,439.95	VAN	\$ 44,804.74
IR	1.31	IR	1.86
TIR	21%	TIR	34%
PERIODO REC.	3.79	PERIODO REC.	3.69
	3 años con 9 meses y 5 días	PERIODO REC.	3 años con 8 meses

Finalmente, el VAN del proyecto es de \$ 36,439.95 y el VAN del inversionista es de \$ 44,804.74, por cada dólar invertido del proyecto retornan 31 centavos, además el proyecto tiene una tasa interna de retorno del 34% la cual es superior al WACC que es igual al 11.22%, también la inversión se recupera en 3 años con 9 meses y 5 días aproximadamente.

Tomando en cuenta la industria en la que se encuentra el proyecto además el riesgo país del Ecuador, el proyecto es viable para una inversión que necesita los rendimientos antes mencionados.

7.5 Índices financieros

Los índices financieros usados en el presente plan de negocios son: liquidez, apalancamiento, apalancamiento patrimonial, rentabilidad neta, rentabilidad sobre activos ROA, rentabilidad sobre el patrimonio ROE, además se han tomado para comparar los valores de la industria del año 2018, como se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 33: Índices financieros

ÍNDICES FINANCIEROS							
INDICE	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Industria
Liquidez		10.02	11.71	11.90	12.01	8.78	1.24

Apalancamiento		0.43	0.32	0.23	0.15	0.11	1.75
Apalancamiento patrimonial		0.57	0.68	0.77	0.85	0.89	1.77
Rentabilidad neta		9.52%	9.98%	11.66%	13.34%	20.60%	2.04%
Rentabilidad sobre activos ROA		14.85%	15.27%	17.05%	18.40%	24.00%	1.77%
Rentabilidad sobre el patrimonio ROE		26.09%	22.62%	22.17%	21.59%	26.90%	2.66%

Finalmente, los indicadores antes mencionados del presente plan de negocios son superiores desde el año 1 hasta el año 5 si se compara con el promedio que tiene la industria en el año 2018. La liquidez del proyecto permite cubrir los compromisos financieros en el corto plazo, debido a que por cada dólar que se posea de deuda se tendrán \$10.02 para cubrir desde el primer año y hasta \$8.78 para el quinto año.

La rentabilidad neta también es superior al promedio de la industria empezando desde el 9.52% en el primer año y terminando con 20.60% en el quinto año.

El impacto del inversionista al invertir en el plan de negocio es mínimo gracias a que el proyecto empieza a tener indicadores positivos desde el primer año, permitiendo así que la empresa cubra todo sus gastos y costos del periodo, además de seguir generando liquidez tanto en el corto como en el largo plazo.

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Con base en el análisis de entornos, se obtuvo que en Ecuador se han creado reformas a nivel tributario que benefician al sector palmicultor, también los productos provenientes de la palma aceitera son consumidos en todas las clases sociales, asimismo la provincia de Esmeraldas es la que posee la mayor cantidad de hectáreas de este cultivo en el país y el cultivo de palma aceitera genera fuentes de empleos tanto directas como indirectas.
- El proyecto también presenta ventaja debido a que la subpartida arancelaria está exenta de aranceles e IVA, permitiendo así obtener una mejor estructura de los costos.
- La pudrición del cogollo (PC) representa la oportunidad de satisfacer la demanda de los palmicultores que buscan plantas con alta tolerancia a la enfermedad por otra parte, en los productos sustitutos hay otra oportunidad debido a que la siembra de palma aceitera está regulada para

que se la realice a través de plantas que hayan sido cultivadas con semillas certificadas nacionales o extranjeras.

- Con base en la investigación del mercado, el segmento objetivo es los palmicultores del cantón Quinindé a quienes se les va a satisfacer la necesidad de adquirir plantas de palma aceitera con alta tolerancia a la enfermedad conocida como pudrición del cogollo. El precio de venta es de \$6.15 dólares para una planta de aproximadamente un año la cual estará lista para ser sembrada.
- La oportunidad de negocio está en aproximadamente ochenta mil hectáreas de palma aceitera que posee el cantón Quinindé y que se encuentran afectadas con la pudrición del cogollo, todas estas hectáreas representan alrededor de 9 millones de plantas que perderán su productividad debido a la enfermedad antes mencionada, el producto para satisfacer estas necesidades son las plantas Amazon con todas las características mencionadas para el beneficio del palmicultor.
- Para el plan de marketing del presente plan de negocios se ha escogido una distribución directa esto debido al giro del negocio, la plaza será en la vía principal de Quinindé a Santo domingo y contará con 2 hectáreas de terreno que tendrán capacidad para cincuenta mil plantas de palma aceitera en etapa de vivero, además se utilizará publicidad exterior para promocionar las plantas de palma aceitera AMAZON.
- En la parte organizacional se contará con una estructura organizacional elegida por procesos, también la empresa estará formada por 5 empleados que trabajarán a tiempo completo y con dos agentes externos que reportarán al gerente general, además los procesos cuentan con sus responsables en las distintas etapas.
- Con base en la evaluación financiera, se determinó la viabilidad financiera del proyecto porque el valor presente neto de los flujos descontados con los criterios de valoración antes expuestos arrojó valores positivos tanto para el flujo de caja del proyecto (\$ 36,439.95) como para el flujo de caja del inversionista (\$ 44,804.74).

- En los estados financieros analizados el proyecto es viable para el inversionista que busca unos rendimientos a los señalados anteriormente, en los que se toma en cuenta el riesgo país del Ecuador.
- Finalmente, los índices financieros que se expusieron anteriormente del presente plan de negocios han sido superiores comparados al promedio que obtuvo la industria en el último año y así apoyan la viabilidad económica del plan de negocios de comercialización de plantas de palma aceitera AMAZON en Quinindé.

REFERENCIAS

- Banco Central. (2018). *Estadísticas Macroeconómicas Presentación Conyuntural*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica/publicaciones-generales>
- Banco Central Costa Rica. (2019). *Producto Interno Bruto por Actividad Económica*. Obtenido de <https://gee.bccr.fi.cr/indicadoreseconomicos/Cuadros/frmVerCatCuadro.aspx?idioma=1&CodCuadro=%202986>
- Banco Central del Ecuador. (2018). *PIB*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec//documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro032019.pdf>
- Banco Mundial. (4 de abril de 2018). *Costa Rica: panorama general*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/country/costarica/overview#1>
- BBC. (5 de febrero de 2018). ¿Es Costa Rica realmente tan "pura vida"? Las heridas ocultas tras la fachada de país próspero y estable. pág. 9.
- CIIU 4.0. (2018). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Obtenido de <http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- Cr Hoy. (8 de enero de 2018). La palma aceitera en Costa Rica. pág. 3.
- El Comercio. (7 de enero de 2019). *Déficit fiscal cerró en 3% en el 2018*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/deficit-fiscal-remision-impuestos-economia.html>
- El comercio. (2 de febrero de 2019). Las exportaciones ecuatorianas crecieron en el 2018, pero balanza comercial sigue en negativo. págs. <https://www.elcomercio.com/actualidad/crecimiento-exportaciones-ecuatorianas-balanza-negativo.html>.
- El Mundo. (23 de noviembre de 2018). Diputados presentan proyecto de ley para fortalecer el sector palmero nacional. pág. 12.
- El País. (17 de diciembre de 2018). *Costa Rica registra 48 nuevos proyectos de inversión extranjera en 2018*. Obtenido de <https://www.elpais.cr/2018/12/17/costa-rica-registra-48-nuevos-proyectos-de-inversion-extranjera-en-2018/>

- El País. (21 de enero de 2019). Costa Rica cierra 2018 con un déficit fiscal del 6 %, menor al proyectado. pág. 3.
- El Telégrafo. (12 de septiembre de 2018). Palmicultores solicitan al Estado declarar en emergencia al sector . pág. 5.
- El Universo. (8 de abril de 2018). Hidroeléctricas también dejan huella ecológica. pág. 17.
- El universo. (3 de abril de 2019). Agrocombustibles darán impulso a palma y caña. pág. 6.
- Fedapal. (2018). *Censo nacional palmero*. Obtenido de <http://www.fedapal.org/web2017/index.php/noticias/76-censo-nacional-palmero-fue-presentado-oficialmente-al-ministro-de-agricultura>).
- Fedapal. (2018). *Censo Nacional Palmero*. Obtenido de <http://www.fedapal.org/web2017/index.php/noticias/76-censo-nacional-palmero-fue-presentado-oficialmente-al-ministro-de-agricultura>).
- INCAE. (2018). *Índice de Progreso Social*. Obtenido de <https://www.incae.edu/es/clacds/proyectos/indice-de-progreso-social-2018.html>
- INCAE. (2018). *Índice de Progreso Social 2018*. Obtenido de <https://www.incae.edu/es/clacds/proyectos/indice-de-progreso-social-2018.html>
- La Nación. (12 de octubre de 2018). FMI estima que la economía costarricense se estancará en 3,3% durante 2018 y 2019. pág. 9.
- La Nación. (3 de diciembre de 2018). Reforma fiscal aprobada en forma definitiva en la Asamblea con 34 votos. pág. 5.
- Ley de fomento productivo. (2018). Obtenido de <https://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/08/RESUMEN-INFORMATIVO-LEY.pdf>
- MAG. (5 de octubre de 2017). *Plan Estratégico de la Cadena Productiva*. Obtenido de <http://www.mag.go.cr/bibliotecavirtual/E70-4277.pdf>
- Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones. (2018). Obtenido de <https://www.comercioexterior.gob.ec/acuerdos-de-cooperacion-de-origen/>

- Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones. (2018). *Ecuador se posiciona como destino mundial de inversiones*. Obtenido de <https://www.comercioexterior.gob.ec/gobierno-nacional-concretara-inversion-por-9-435-millones-de-dolares/>
- Ministerio de Turismo. (1 de diciembre de 2018). *Ecuador, "Destino Verde Líder del Mundo" en los WTA*. Obtenido de <https://www.turismo.gob.ec/ecuador-destino-verde-lider-del-mundo-en-los-wta/>
- MongaBay. (27 de noviembre de 2018). *Crisis de la palma aceitera oprime a productores de Costa Rica*. Obtenido de [Crisis de la palma aceitera oprime a productores de Costa Rica](#)
- OEC. (2017). *Balanza comercial*. Obtenido de https://atlas.media.mit.edu/es/profile/country/cri/#Balanza_comercial
- SRI. (2018). Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/ley-organica-fomento-productivo>
- SRI. (2018). *Impuesto a la salida de divisas ISD*. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/impuesto-a-la-salida-de-divisas-isd>
- Trade Map. (2018). *Comercio bilateral entre Costa Rica y Ecuador*. Obtenido de https://www.trademap.org/Bilateral_10D_TS.aspx?nvpm=3%7c188%7c%7c218%7c%7c120710%7c%7c%7c8%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1
- Trade Map. (2018). *Subpartida 12071010*. Obtenido de https://www.trademap.org/BilateralRev_TS.aspx?nvpm=3%7c218%7c%7c188%7c%7c120710%7c%7c%7c20%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1

ANEXOS

Anexo 1: Datos macroeconómicos PESTEL

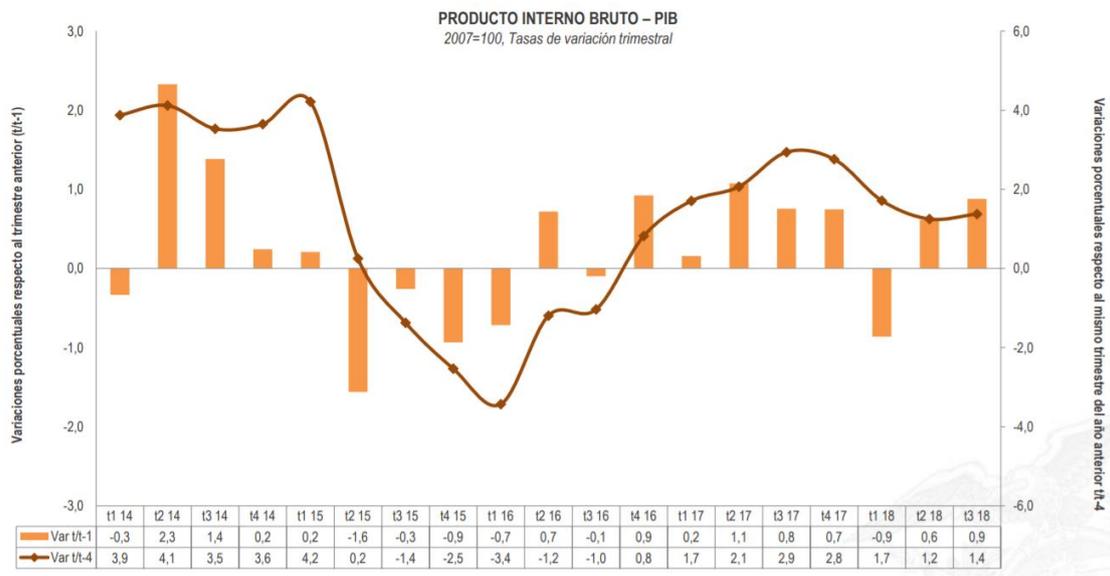


Figura 1: PIB Trimestral 2014 – 2018.

Tomado de: Banco Central del Ecuador.

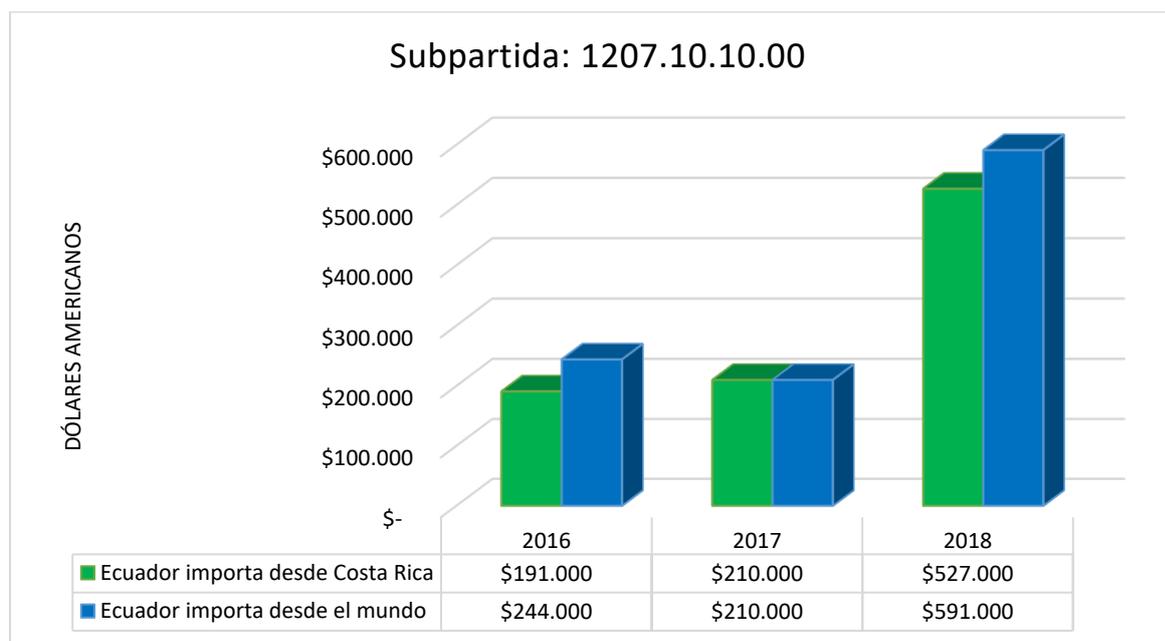


Figura 2: Importaciones de semillas de palma 2016 – 2018.

Adaptado de: Trademap

Anexo 2: Análisis cualitativo

- **Guía de preguntas a expertos.**

¿Cómo nace la pudrición del cogollo?

¿Cómo ve usted el actual problema de la pudrición del cogollo en el sector palmicultor?

¿Hay apoyo gubernamental para el sector?

¿Qué opina de las plantas de palma aceitera AMAZON?

¿Para usted cual variedad de plantas de palma aceitera está teniendo mayor demanda en los palmicultores que estas resemebrando?

¿Sobre el futuro del sector de la Palma en Esmeraldas, que es lo que usted piensa al respecto?

¿Con su experiencia cuál cree que es el precio adecuado para una planta lista para siembra?

¿Las personas que compran plantas se fijan en su presentación?

¿Dónde creé usted que prefieren adquirir las plantas?

¿Qué tipo de promoción recomendaría para este producto o medio para publicitar?

¿Cubren las variedades híbridas las necesidades de los palmicultores para volver a sembrar palma aceitera?

¿Qué cantidad mínima de tierra se necesitaría para invertir en palma aceitera?

- **Guía de preguntas a grupo focal.**

¿Me pueden decir que ha significado la palma aceitera para Quinindé?

¿Creen que nos hemos hecho dependientes del cultivo de palma, se pudo prevenir el problema actual?

¿Piensan que es fácil cambiarse de cultivos?

¿Aproximadamente cuantas hectáreas creen necesarias para dedicarse al cultivo de palma?

¿Pueden dar un precio adecuado para una planta de palma?

¿Creen que cualquier persona se puede dedicar al cultivo de palma?

¿Las personas que compran plantas se fijan en su presentación?

¿Influye en su compra que las plantas sean entregadas en su finca o en el vivero?

¿Relacionado a promociones cual piensan que es el medio adecuado para realizarlas?

¿Ustedes creen que con las plantas híbridas como la variedad AMAZON se cubre una necesidad del sector?

¿Cuál creen que es la época de siembra adecuada para el cultivo?

- **Link de grabaciones y video.**

- https://udlaec-my.sharepoint.com/:u:/g/personal/jose_intriago_udla_edu_ec/ERVixqYCG7JEuhu6u8d5dl4BIQcng-eGE0rtqpE61EhgOw?e=sdkzeo
- https://udlaec-my.sharepoint.com/:u:/g/personal/jose_intriago_udla_edu_ec/EZtLX8kjqvtEmmriatq4ikBT56a4TrJaGYOXvaybQTTIlg?e=O3gpEn
- https://udlaec-my.sharepoint.com/:v:/g/personal/jose_intriago_udla_edu_ec/EfGRngeMrKlJnjAtd3wV0rUBNCv1BONJIIPmoVp2A6Wilw?e=g5d6ip

Anexo 3: Análisis cuantitativo

MATRIZ DE REFERENCIA

MATRIZ DE REFERENCIA								
Problema de Investigación	Conocer la aceptación de las plantas de palma aceitera Amazon en Quinindé - Esmeraldas.							
Objetivo General	Determinar la viabilidad de cultivar y comercializar plantas de palma aceitera Amazon en el cantón Quinindé.							
Hipótesis	Hay un mercado potencial para la compra de plantas de palma aceitera Amazon debido a su alta tolerancia a la enfermedad llamada pudrición del cogollo, la misma que está acabando con las plantaciones de los palmicultores de Quinindé y otros cantones de Esmeraldas.							
Preguntas de Investigación	Objetivos Específicos	Hipótesis	Variables	Definiciones		Preguntas Encuesta	Aceptada/R echazada	Respuesta
¿Cuál es el nivel socioeconómico, edad y estilo de vida de los potenciales compradores de plantas de palma aceitera? ¿Cuáles son los clientes que buscan renovar sus sembríos de palma aceitera? ¿En qué sector del cantón Quinindé se encuentran los potenciales clientes?	Identificar el segmento de mayor potencial en comprar nuestro producto.	Los potenciales clientes son personas mayores de 30 años, que poseen en promedio unas 20 hectáreas de palma aceitera actualmente y cuyas propiedades en su mayoría se encuentran vía a Esmeraldas.	Edad	Conceptual	Es la edad del encuestado	¿Cuál es su edad?	Si	La edad promedio de las personas que se dedican al cultivo de palma aceitera es de 45 años, asimismo el 62.7% dedica aproximadamente entre 16 a 30 hectáreas al cultivo de palma aceitera y sus propiedades se encuentran en la vía Quinindé - Esmeraldas.
				Operativa	Se mide a través de la encuesta			
			Género	Conceptual	Es el género del encuestado	¿Cuál es su género?		
				Operativa	Se mide a través de la encuesta			
			Ocupación	Conceptual	Es la ocupación del encuestado	¿Cuál es su ocupación? :(Trabajador dependiente, estudiante, trabajador independiente, otro)		
				Operativa	Se mide a través de la pregunta con el tipo de ocupación			
			Sector de la propiedad	Conceptual	Conocer el sector de la propiedad del cliente	Sector de su propiedad:(Vía Quinindé - Esmeraldas, Vía Quinindé - Santo Domingo, Vía Quinindé - Las Golondrinas, otro)		
				Operativa	Se mide a través de la pregunta con el sector de la propiedad			
			Estado de la propiedad	Conceptual	Comprender el estado de la propiedad	La propiedad que mencionó en la pregunta anterior es: (Propia, arrendada, prestada, otro)		
				Operativa	Se mide a través de la pregunta con diversas formas de poseer una propiedad			
Tamaño de la propiedad	Conceptual	Conocer cuantas hectáreas de palma posee	¿Cuál es el tamaño aproximado de su propiedad que dedica a la palma aceitera?: (1 a 20 hectáreas, 21 a 40 hectáreas, 41 a 60 hectáreas, más de 60 hectáreas)					
	Operativa	Se mide a través de la pregunta con la cantidad de hectáreas de palma aceitera						
¿Cuál es la frecuencia de consumo de las plantas de palma aceitera AMAZON? ¿Cuál es la cantidad de plantas de palma aceitera AMAZON anual que se usarán para sembrar?	Determinar la frecuencia y cantidad de plantas a sembrar por los potenciales clientes del cantón Quinindé.	Los clientes potenciales de la ciudad de Quinindé sembrarán plantas de palma aceitera a AMAZON una vez por año en la	Cambio de cultivo	Conceptual	Conocer que cultivo elegirá para cambiar plantaciones afectadas	De las siguientes opciones. Escoja, la prioritaria para cambiar las plantaciones afectadas con la pudrición del cogollo: Palma aceitera híbrida, cacao, maracuyá, ganadería, banano)	Si	El 66.7% de los encuestados prefiere sembrar sus plantas entre enero a marzo (época invernal) se la realiza anualmente también el 80.4% de las personas sembrará entre 6 a 15
				Operativa	Se mide a través de la pregunta con las opciones de cultivos para el cambio			
		Apreciación del cultivo	Conceptual	Conocer la apreciación que se tiene del cultivo de palma aceitera	¿Cómo calificaría usted			

		época invernal.		Operativa	Se mide a través de la pregunta sobre el cultivo de palma aceitera	principalmente el negocio del cultivo de la palma aceitera? (Rentable, Improductivo, costoso, otro)		hectáreas de palma aceitera.
			Proceso del cultivo	Conceptual	Comprender el proceso del cultivo de palma aceitera	¿Cómo calificaría principalmente usted, el proceso del cultivo de la palma aceitera? (Eficiente en todo el proceso, eficiente en gran parte del proceso, eficiente en poca parte del proceso, deficiente)		
				Operativa	Se mide a través de la pregunta sobre el proceso del cultivo de palma aceitera			
			Época de siembra	Conceptual	Conocer la época para sembrar plantas de palma aceitera	¿Cuál es la época en la que usted prefiere sembrar plantas de palma aceitera? (enero - marzo, abril - junio, julio - septiembre, octubre - diciembre)		
				Operativa	Se mide a través de la pregunta con alternativas de meses para sembrar			
			Cantidad que sembrar	Conceptual	Conocer la cantidad de plantas a sembrar de palma aceitera	¿Cuál es la extensión del terreno que utiliza para sembrar plantas de palma aceitera anualmente? (1 - 5 hectáreas, 6 - 10 hectáreas, 11 - 15 hectáreas, más de 16 hectáreas)		
				Operativa	Se mide a través de la pregunta con las cantidades de hectáreas a sembrar			
¿Cuál es el precio que debe tener una planta de palma aceitera AMAZON de 1 año?	Estimar el precio óptimo para una planta de palma aceitera AMAZON lista para sembrar.	El precio óptimo para una planta de palma aceitera AMAZON lista para siembra está entre \$5.50 a \$6.00 dólares.	Precio justo	Conceptual	El precio que consideran justo para una planta de palma aceitera lista para sembrar	¿Cuál sería el precio justo dentro de este rango \$5.00 a \$7.50 para una planta de palma aceitera AMAZON de 1 año?	Si	Los futuros comprados coincidirían en un 70.6% que el precio justo para el producto es de 6 dólares.
				Operativa	Se mide a través de la encuesta			
¿Cuál debe ser la presentación de venta del producto?	Determinar los atributos que debe tener una	La presentación del	Característica de la planta	Conceptual	La característica que destaca al momento de adquirir una planta de palma	¿Cuál es la característica más importante	Si	El 86.3% de los encuestados

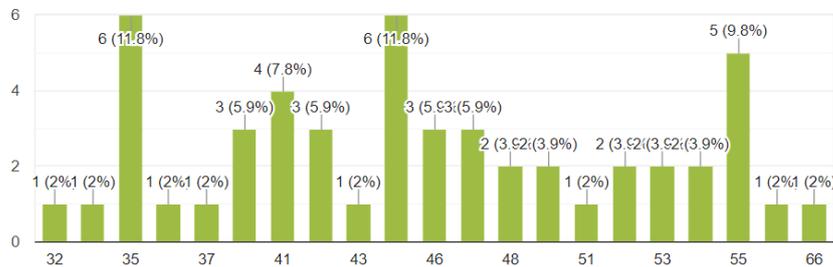
<p>¿Qué tan importante es para el cliente el color de la planta? ¿Qué tan importante es para el cliente el estado de las hojas de las plantas?</p>	<p>planta de palma aceitera AMAZON para los potenciales clientes.</p>	<p>producto es en fundas negras de vivero perforadas, las plantas se encuentran listas para la venta en el año y las hojas deben poseer un color verde.</p>		Operativa	Se mide a través de la pregunta con diferentes características	para usted al momento de adquirir una planta de palma aceitera AMAZON lista para siembra? (Color y estado de las hojas, grosor del tallo, altitud de la planta, tamaño de la funda)		<p>considera como la característica más importante al momento de adquirir sus plantas son el color y estado de las hojas también un 96.1% considera al cultivo de palma aceitera como el menos propenso a robos.</p>
			Propenso a robos	Conceptual	Conocer si el cultivo es propenso a robos	¿Cuál es el cultivo menos propenso a robos? (Plátano, cacao, palma aceitera, maracuyá)		
<p>¿Cuál será el lugar adecuado donde los potenciales clientes desearían comprar las plantas de palma aceitera?</p>	<p>Identificar el canal por medio del cual los clientes desean adquirir el producto.</p>	<p>Venta directa será la forma de entregar el producto a los clientes</p>	Punto de venta	Conceptual	Es el sitio donde se adquiere el producto	<p>¿Cuál considera el lugar más adecuado para adquirir plantas de palma aceitera? (Vivero especializado, centro de acopio, casas agrícolas, otro)</p>	Si	<p>Las personas en un 96.1% consideran al vivero especializado como el lugar adecuado para adquirir las plantas de palma aceitera además, un 72.5% de los encuestados dispone de movilización propia para transportar sus plantas.</p>
				Operativa	Se mide a través de la pregunta del lugar que prefiere adquirir plantas de palma aceitera			
			Entrega en la propiedad	Conceptual	Opción de entregar las plantas en el lugar de siembra	<p>¿Cuánto usted estaría dispuesto a pagar por el envío de las plantas de palma aceitera a su propiedad? (\$0.25 x planta, \$0.50 x planta, \$0.75 x planta, ninguno, dispongo de movilización propia para el transporte de las plantas)</p>		
				Operativa	Se mide a través de la pregunta con respuesta positiva o negativa			
<p>¿Cuáles son los medios de comunicación adecuados para promocionar el producto?</p>	<p>Identificar el medio de comunicación adecuado en el segmento de mercado escogido.</p>	<p>Los clientes potenciales usan la televisión y las redes sociales para informarse sobre la compra de plantas de</p>	Canal de información	Conceptual	Es el canal que se va a utilizar para promocionar el servicio	<p>¿Cuál es la primera opción donde buscarías información al momento de adquirir las plantas de palma aceitera AMAZON? (Redes sociales, Radio, Televisión, Recomendación de un conocido)</p>	No	<p>El 90.2% de los encuestados busca información para adquirir plantas de palma aceitera mediante la recomendación de un tercero, igualmente con un 76.5% los</p>
				Operativa	Se mide a través de la pregunta de los diferentes canales			

		palma aceitera.			que ya haya comprado plantas de palma aceitera.)	
			Conceptual	Es la promoción que se dará con la compra del producto	¿Qué artículo principalmente, le gustaría recibir como promoción al momento de comprar plantas de palma aceitera? (Una gorra y camiseta polo por su compra, un saco de Urea por cada compra de 500 plantas, asesoría técnica gratuita en el proceso de siembra, otro)	encuestados prefieren como promoción de compra la asesoría técnica gratuita.
		Promoción Operativa		Se mide a través de la pregunta con opciones de promociones		

Resultados de la encuesta

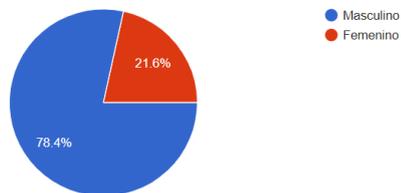
Edad

51 respuestas



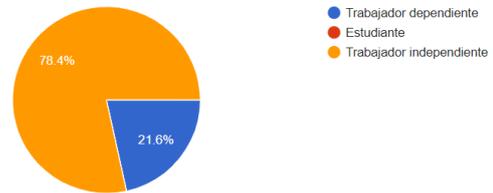
Genero

51 respuestas



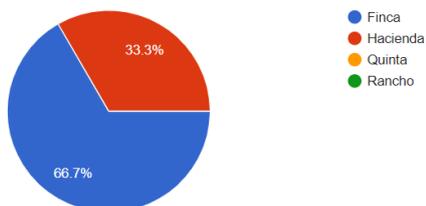
¿Cuál es su ocupación?

51 respuestas



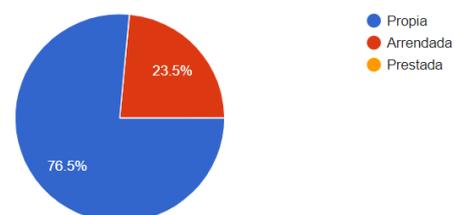
¿Posee usted alguna de las siguientes propiedades?

51 respuestas



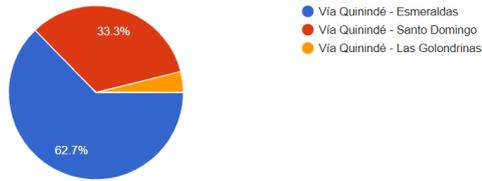
La propiedad que mencionó en la pregunta anterior es:

51 respuestas



¿En qué sector se encuentra su propiedad?

51 responses



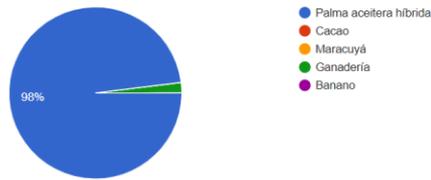
¿Cuál es el tamaño aproximado de su propiedad que dedica a la palma aceitera?

51 responses



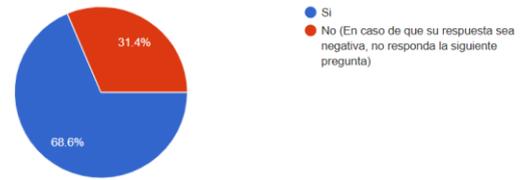
De las siguientes opciones. Escoja, la prioritaria para cambiar las plantaciones afectadas con la pudrición del cogollo.

51 responses



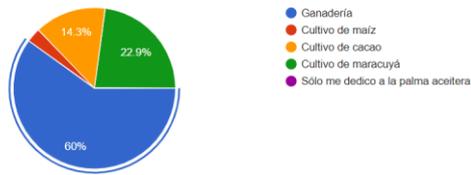
Usted realiza otras actividades agrícolas aparte del cultivo de la palma aceitera

51 responses



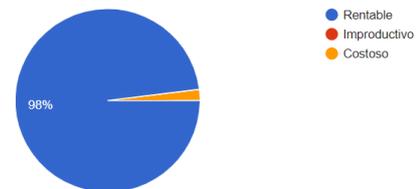
¿Cuál de las siguientes actividades agrícolas aparte del cultivo de palma aceitera se dedica usted?

35 responses



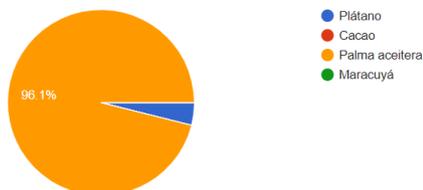
¿Cómo calificaría usted principalmente el negocio del cultivo de la palma aceitera?

51 responses



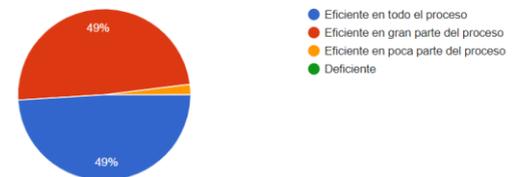
¿Cuál es el cultivo MENOS propenso a robos?

51 responses



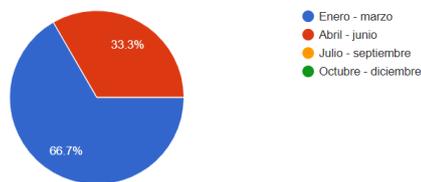
¿Cómo calificaría principalmente usted, el proceso del cultivo de la palma aceitera?

51 responses



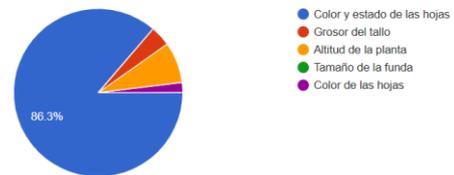
¿Cuál es la época en la que usted prefiere sembrar plantas de palma aceitera?

51 responses



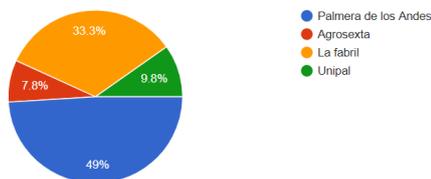
¿Cuál es la característica más importante para usted al momento de adquirir una planta de palma aceitera AMAZON lista para siembra?

51 responses



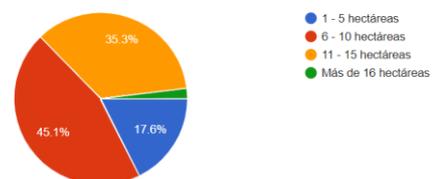
Con cuál de las siguientes empresas usted ha hecho negocio en los últimos dos años:

51 responses



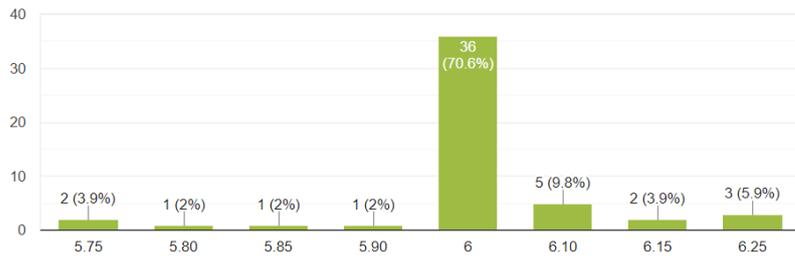
¿Cuál es la extensión del terreno que utiliza para sembrar plantas de palma aceitera anualmente?

51 responses



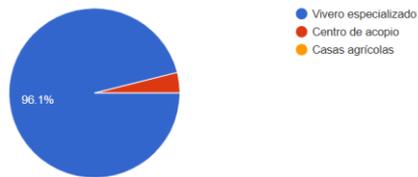
¿Cuál sería el precio justo dentro de este rango \$5.00 a \$7.50 para una planta de palma aceitera AMAZON de 1 año?

51 responses



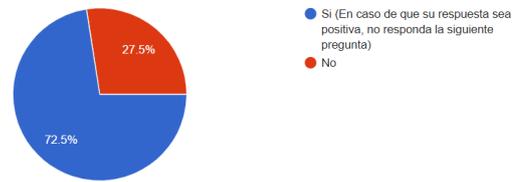
¿Cuál considera el lugar adecuado para adquirir plantas de palma aceitera?

51 responses



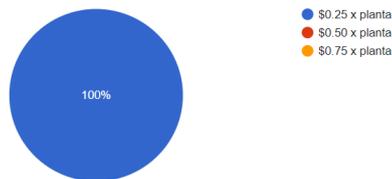
Usted dispone de movilización propia para transportar sus plantas

51 responses



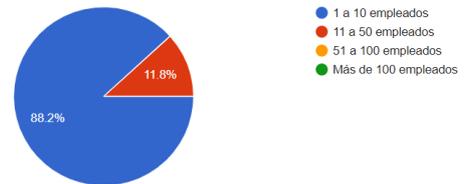
¿Cuál considera un precio adecuado a pagar por el costo de envío si su propiedad se encuentra hasta 40 km de distancia del punto de venta?

13 responses



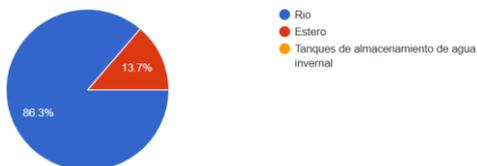
¿Cuántos empleados permanentes actualmente trabajan en SU producción de palma aceitera?

51 responses



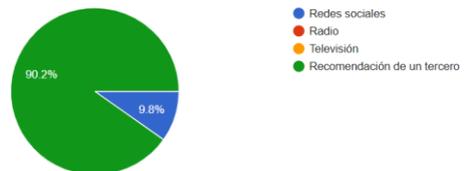
¿Cuál es la fuente principal de agua que posee en su propiedad?

51 responses



¿Cuál es la primera opción donde buscarías información al momento de adquirir las plantas de palma aceitera AMAZON?

51 responses



¿Qué artículo principalmente, le gustaría recibir como promoción al momento de comprar plantas de palma aceitera?

51 responses

