



UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE ECONOMÍA

CARRERA DE ECONOMÍA

TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE ECONOMISTA

TEMA:

**“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
TROPICALMA S.A. DEL CANTÓN SAN LORENZO, PROVINCIA DE
ESMERALDAS”.**

Autores:

**LUIS ALBERTO SALAS GUALPA
ÁLVARO ERNESTO GUERRA GUERRERO**

Director de tesis:

Dr. Luis Romo Arellano

2013

DEDICATORIA

A Dios todo poderoso por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme bendecido con salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mis queridos padres que gracias a su ejemplo de lucha y amor me han permitido alcanzar mis logros sin ellos el camino hubiese sido difícil pero no imposible.

A mi hermano, compañero de vida y de sueños

A mis amigos que nos apoyamos mutuamente en nuestra formación profesional y que hasta ahora, seguimos siendo amigos.

Luis Alberto

DEDICATORIA

Este trabajo es para mis padres, Jorge Guerra y Teresa Guerrero, porque siempre han fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida, que DIOS los bendiga.

Álvaro Ernesto

AGRADECIMIENTO

A mis queridos padres y hermano por su constante apoyo, cariño y sustento incondicional.

A mi compañero de tesis por su amistad su entrega desinteresada y firme para llegar al objetivo.

A la Facultad de Ciencias Económicas que tendrá en sus primeros hijos, ejemplos de valor y responsabilidad para las generaciones venideras.

Al Director de tesis Dr. Luis Romo por sus acertadas recomendaciones y aportes para el desarrollo de esta investigación.

A los Catedráticos que me impartieron sus conocimientos, por su espíritu de lucha y contribución por la causa más importante de la facultad: los estudiantes.

A todas esas personas colaboradoras de Tropipalma S.A. que de una u otra manera colaboraron para llevar a feliz término este proyecto.

Luis Alberto

AGRADECIMIENTO

A DIOS, por permitirme terminar este camino, por darme valor, perseverancia y fuerza para afrontarlo en los momentos difíciles.

A mis padres, porque cada uno a su momento, busco lo mejor para mí y me hicieron una persona con valores para toda la vida.

Mi esposa e hijos, por cuidarme y motivarme; por todo su amor y estar en los momentos que más los necesitaba.

A los innumerables profesores de la FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR, quienes fueron impartiendo sus abnegados conocimientos para lograr obtener este gran final.

A mi compañero de tesis Luis Salas; con quien he pasado buenos y malos momentos, que a más de acrecentar nuestra amistad, nos permitió alcanzar nuestro mayor propósito; culminar nuestra tesis.

A mi asesor Dr. LUIS ROMO; por impartirme sus conocimientos y sus sabios consejos, que llegaron a un feliz término que hoy lo disfrutamos.

Álvaro Ernesto

AUTORIZACIÓN DE LA AUTORÍA INTELECTUAL

Yo, Luis Alberto Salas Gualpa en calidad de autor de la tesis realizada sobre “propuesta de un Plan Estratégico para la Empresa Tropicpalma s.a. del Cantón San Lorenzo, Provincia de Esmeraldas”, por la presente autorizo a la UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR, hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contienen esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autor me corresponden, con excepción de la presente autorización, seguirán vigentes a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Quito, 23 de Enero del 2013



FIRMA

LUIS ALBERTO SALAS GUALPA

CC. 1716945371

luisalbertosalasgualpa@hotmail.com

AUTORIZACIÓN DE LA AUTORÍA INTELECTUAL

Yo, Álvaro Ernesto Guerra Guerrero en calidad de autor de la tesis realizada sobre “propuesta de un Plan Estratégico para la Empresa Tropipalma s.a. del Cantón San Lorenzo, Provincia de Esmeraldas”, por la presente autorizo a la UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR, hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contienen esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autor me corresponden, con excepción de la presente autorización, seguirán vigentes a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su reglamento.

Quito, 23 de Enero del 2013



FIRMA

ALVARO ERNESTO GUERRA GUERRERO

CC. 170929693-1

Alguer_99@hotmail.com

Quito, 7 de enero de 2013

Señor Economista
Enrique Lasprilla
DECANO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
Ciudad

De mi consideración:

En mi calidad de Director del Plan de tesis, tengo a bien indicar que los señores egresados de la Facultad de Ciencias Económicas **Luis Salas y Álvaro Guerra** han concluido la elaboración de su Tesis, la cual debió ser reorientada desde el título.

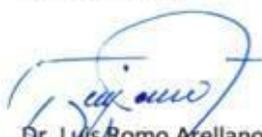
Efectivamente, el título anterior era: **Propuesta para mejorar la Eficacia y Eficiencia del Cultivo de Palma Africana en la Empresa Tropipalma S. A.**, el cual fue cambiado por el siguiente: **Propuesta de un Plan Estratégico para la Empresa Tropipalma S. A. del Cantón San Lorenzo, Provincia de Esmeraldas.**

Entre las razones para el cambio del título, y obviamente de su contenido, pueden mencionarse las siguientes:

- El título anterior hacía referencia más al aspecto agrícola que económico.
- La propuesta de un plan estratégico permite a la empresa Tropipalma S. A. diseñar el plan de acción para su mejoramiento continuo.
- El enfoque del plan estratégico conduce a establecer los procesos de evaluación económica y financiera del desarrollo de la empresa.

Por lo expuesto, me cumple indicar que los señores egresados se encuentran aptos para presentar a la Facultad los ejemplares necesarios previos su calificación de la Tesis.

Atentamente,



Dr. Luis Romo Arellano
PROFESOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS U. C.



10011

UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Telf. 2523211 - 2529129 - 2229358-Apartado 1088 Quito - Ecuador

DEPARTAMENTO DE TESIS

CALIFICACION DE TESIS DE GRADO

TITULO DE LA TESIS "Propuesta de un Plan Estratégico para la Empresa Tropipalma S.A. del Cantón San Lorenzo, Provincia de Esmeraldas"

EGRESADOS :

Luis Alberto Salas Gualpa

Alvaro Ernesto Guerra Guerrero

CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

La tesis cumple con los objetivos propuestos. Parte del análisis de la situación interna y externa de la empresa Tropipalma S.A., con ese diagnóstico que describe las principales problemáticas del sector de la palma africana, llega a la formulación del plan estratégico y al plan de acción para superar los problemas, lograr y mejorar los niveles de rentabilidad de la empresa y de las condiciones de vida de San Lorenzo.

DEMOSTRACION DE HIPOTESIS

La tesis con la formulación de la propuesta realiza una planificación de cambio de las condiciones productivas que conducen a la empresa a evidenciar índices de rentabilidad y de mejoramiento de las condiciones de vida de la población de San Lorenzo. El plan de acción o plan operativo conduce a implementar las estrategias: cliente, capacidad productiva, costos, plan de marketing y financiamiento, capacitación del personal.

METODOLOGÍA Y VARIABLES UTILIZADAS

Métodos utilizados: método cualitativo - encuesta - cuantitativo

Variables:

1. Rentabilidad
2. Nivel de vida
3. Percepciones
4. Exigencia
5. Exigencia

CONCORDANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES CON EL RESULTADO DE LA INVESTIGACION

La tesis es una propuesta de mejoramiento de la situación general de la empresa Triafipalms S.A. en un horizonte de tiempo 2013 - 2017, que permitirá transitar la empresa a su gestión con herramientas de gestión probadas que lograrán niveles óptimos de rentabilidad que permitan el retorno en inversión.

NOTA:

10/10 puntos

RECOMIENDA LA PUBLICACION DE ESTA TESIS

SI

NO

RAZON DE LA PUBLICACION

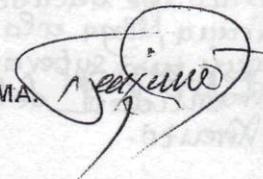
DEPARTAMENTO DE TESIS: APRUEBA LA PUBLICACION

SI

NO

PROFESOR: Dr. Luis Romo Arellano

FIRMA:



FECHA: Quito, 18 de Febrero 2013

g o k

UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Telfs.: 523-211 529-129 229-357 Fax: 229-481 Apartado 1088
Quito - Ecuador

DEPARTAMENTO DE TESIS
INFORME O CALIFICACIÓN DE TESIS DE GRADO

TÍTULO DE LA TESIS: "PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA TROPICALMA S.A. DEL CANTÓN SAN LORENZO, PROVINCIA DE ESMERALDAS"

EGRESADOS: LUIS SALAS GUALPA Y ALVARO GUERRA GUERRERO

CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS:

El Objetivo General, que propone diseñar un Plan Estratégico para TROPICALMA S.A.; se cumple con todo el estudio.

Los Objetivos Específicos N° 1 y 2, que plantea diagnosticar la situación actual de la empresa y detección de problemas, se cumplen con el estudio del Capítulo N° II.

El Objetivo Específico N° 3, se cumple al desarrollar los Capítulos N° III y IV, que plantean la propuesta de Planificación y su ejecución.

DEMOSTRACIÓN DE HIPÓTESIS:

La Hipótesis General, que supone la formulación del Plan Estratégico permite obtener altos niveles de rentabilidad se demuestra parcialmente.

Las Hipótesis Específica N° 1, que dice el diagnóstico de TROPICALMA S.A. permite detectar falencias y ventajas, se demuestra afirmativamente.

Las Hipótesis Específicas N° 2, que dice el uso de herramientas administrativas permite establecer estrategias se confirma

Las Hipótesis Específicas N° 3, se confirma.

RECIBIDO: _____

Fecha: 23 MAY 2013

Hora: _____

DEPARTAMENTO DE TESIS

METODOLOGÍA Y VARIABLES UTILIZADAS:

La metodología de investigación científica implícita se aplica con el apoyo de los los métodos particulares, analítico – sintético, deductivo e inductivo

Las variables empleadas de tipo administrativo, financiero y económico son apropiadas para el estudio.

CONCORDANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES CON EL RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN:

El resultado del estudio, la propuesta de Planificación, tiene concatenación con las conclusiones y recomendaciones obtenidas.

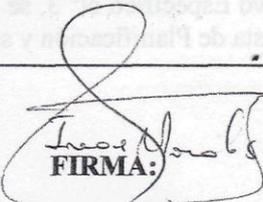
NOTA: 9 (nueve)

RECOMIENDA LA PUBLICACIÓN DE LA TESIS: SI NO x

RAZÓN DE LA PUBLICACIÓN

DEPARTAMENTO DE TESIS APRUEBA LA PUBLICACIÓN

PROFESOR: Econ. Iván Morales P.


FIRMA:

FECHA: 22/05/2013



UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Telf. 2523211 - 2529129 - 2229358 - Apartado 1088 Quito - Ecuador

DEPARTAMENTO DE TESIS

CALIFICACION DE TESIS DE GRADO - *ECONOMISTAS*

TITULO DE LA TESIS "PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA
EMPRESA TROPICALMA S.A. DEL CANTON SAN LORENZO, PRO-
VINCIA DE ESMERALDAS"

EGRESADOS: SEÑORES:

- LOIS ALBERTO SALAS GUALPA Y
- ALVARO ERNESTO GUERRA GUERRERO

CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS
EL PROPÓSITO DE DISEÑAR UN PLAN ESTRATEGICO LA EMPRESA
TROPICALMA S.A., PASANDO POR EL DIAGNOSTICO LA IDENTIFICA-
CION DE SU PROBLEMATICA Y EL DISEÑO DE SU CORRESPONDIENTE
PLAN DE ACCION, QUE MEJORE LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE
LA MENCIONADA EMPRESA, SE CUMPLE BIEN CON LA EIA BORRADOR
DE LOS CAPITULOS II, III, IV Y V DE LA TESIS RELATIVOS AL DIAGNOSTICO
EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO, EL PLAN TACTICO Y OPERATIVO,
ASI COMO EL ANALISIS DE IMPACTO AMBIENTAL

DEMOSTRACION DE HIPOTESIS

SI BIEN LA HIPOTESIS FORMULADA ES OBVIA, PUES
QUALQUIER PLAN SE DISEÑA PARA MEJORAR LAS COSAS, EN
EFECTO, CON EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACION Y TESIS
SE HA LOGRADO DIRECCIONAR EN CONJUNTO PRECISAMENTE
HACIA TAL MEJORAMIENTO, ASEGURANDO ASI UNA
RELACION LOGICA ENTRE SUS ELEMENTOS.

METODOLOGÍA Y VARIABLES UTILIZADAS

LA INVESTIGACION REALIZADA SE HA FUNDAMENTADO EN EL USO DE VARIOS METODOS: ANALITICO, SINTETICO, INDUCTIVO, SIGUIENDO UN ESQUEMA SECUENCIAL DE OBSERVACION, LEVANTAMIENTO DE INFORMACION, TABULACION Y ANALISIS, REALIZANDO ENCUESTAS, ENTREVISTAS, TALLERES Y OTRAS FORMAS DE GENERACION DE INFORMACION Y CON VARIABLES PERTINENTES AL TEMA.

CONCORDANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES CON EL RESULTADO DE LA INVESTIGACION

MI PERCEPCION ES QUE SI EXISTE UNA CONCORDANCIA TEORICA ENTRE LOS RESULTADOS ESPERADOS EN EL PLAN Y LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FORMULADAS EN LA TESIS. EN LA TEORIA ES DEBE SER ASI, POR CONSTRUCCION Y CONCEPCION DEL TRABAJO EN EL PLANO DEL DEBER SER. HABRA QUE VER SI EN LA PRACTICA ES FUNCIONA O NO.

NOTA: OCHO (8)

RECOMIENDA LA PUBLICACION DE ESTA TESIS

SI

NO

RAZON DE LA PUBLICACION

DEPARTAMENTO DE TESIS: APRUEBA LA PUBLICACION

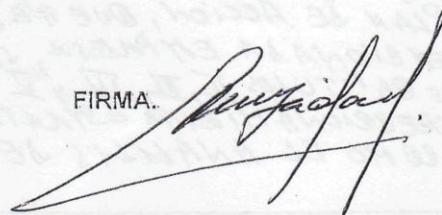
SI

NO

PROFESOR:

FABIAN ALBUJA CHAVES

FIRMA:



FECHA:

7 / FEBRERO / 2013

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CONTENIDO	ix
CAPÍTULO I	1
ASPECTOS GENERALES.....	2
1.1 Tema.....	2
1.2 Antecedentes.....	2
1.3 Justificación.....	6
1.4 Identificación del problema.....	7
1.5 Delimitación espacial y temporal.....	7
1.6 Formulación de objetivos.....	10
1.6.1 Objetivo general.....	10
1.6.2 Objetivos específicos.....	10
1.7 Formulación de Hipótesis.....	10
1.7.1 Hipótesis General.....	10
1.7.2 Hipótesis Específica.....	11
1.8 Metodología.....	12
1.9 Plan analítico.....	14
CAPITULO II	17
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA TROPIPALMAS.A.	18
2.1 Ambiente externo.....	18
2.1.1 Análisis económico.....	18
2.1.1.1 Producto interno bruto.....	18
2.1.1.2 Inflación.....	22
2.1.1.3 Tasa de interés.....	24
2.1.2 Análisis político.....	26
2.1.2.1 Desempeño del gobierno.....	26
2.1.2.2 Poder judicial.....	27
2.1.2.3 Corrupción.....	27
2.1.3 Análisis legal.....	28
2.1.3.1 Organismos de control.....	28
2.1.3.2 Códigos y leyes.....	29
2.1.4.1 Competidores.....	32

2.1.4.2 Clientes.....	33
2.1.4.3 Proveedores.....	33
2.2 Micro entorno.....	36
2.2.1 Bienes y servicios que produce la empresa.....	36
2.2.3 Estructura – organización.....	38
2.2.4 Recursos Humanos.....	39
2.2.5 Dirección.....	40
2.2.6 Producción.....	40
2.2.7 Aspectos financieros.....	41
2.3 Investigación de campo.....	41
2.3.1 Objetivo de la investigación.....	41
2.3.2 Metodología para la investigación.....	41
2.3.3 Identificación del universo.....	42
2.3.4 Muestra seleccionada.....	42
2.3.5 Diseño del instrumento para la recolección de datos.....	43
2.3.6 Tabulación de la encuesta.....	44
2.4 Conclusiones de diagnóstico situacional.....	64
2.5 Análisis Matriz FODA.....	67
2.6 Matriz estratégica.....	69
CAPITULO III.....	73
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA	
TROPICALMAS.A.....	74
3.1 Matriz axiológica.....	74
3.1.1 Principios.....	75
3.1.2 Valores.....	76
3.2 Misión.....	77
3.3 Visión.....	77
3.4.1 Objetivo General.....	78
3.4.2 Objetivos específicos.....	78
3.5 Estrategias.....	79
3.6 Políticas.....	80
3.6.1 Políticas de ventas.....	80
3.6.2 Políticas de compra.....	81
3.6.3 Políticas de personal.....	81
3.6.4 Políticas de producto.....	81

CAPITULO IV.....	83
PLAN TÁCTICO, PLAN OPERATIVO E INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA EMPRESA TROPICALMAS.A.....	84
4.1 Programación de plan táctico.....	84
4.2 Beneficios del plan táctico.....	84
4.3 Objetivos de la propuesta.....	85
4.4 Tácticas.....	85
4.5 Programas tácticos.....	87
4.6 Presupuestos.....	98
4.7 Indicadores de gestión.....	98
4.8 Análisis financiero de la implementación.....	101
4.8.1 Inversiones en el tiempo.....	101
4.8.2 Datos para las proyecciones.....	102
4.8.3 Gastos periódicos por la implementación.....	103
4.8.4 Resultados proyectados de la implementación.....	104
4.8.5 Flujo de caja proyectado.....	106
4.8.6 Evaluación financiera.....	107
4.8.6.1 Costo de capital o tasa mínima aceptable de rentabilidad.....	107
4.8.6.2 Tasa de oportunidad.....	110
4.8.6.3 Cálculo del valor actual neto (VAN).....	111
4.8.6.4 Tasa interna de rendimiento (TIR).....	112
4.8.6.5 Valor presente neto (VPN).....	115
 CAPITULO V.....	 117
ANÁLISIS DE IMPACTO AMBIENTAL.....	118
5.1 Impacto al medio ambiente.....	118
5.1.1 Contaminación hídrica y pérdida de calidad de las aguas.....	118
5.1.2 Emisiones atmosféricas.....	118
5.1.3 Contaminación de suelos.....	119
5.1.4 Pérdida de fauna y flora.....	119
5.2 Recomendaciones para bajar los impactos ambientales.....	120
5.2.1 Estrategia ambiental.....	120
 CAPITULO VI.....	 122
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	123
6.1 Conclusiones.....	123

6.2 Recomendaciones.....	124
ANEXOS.....	125
BIBLIOGRAFÍA.....	140

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo I. ENCUESTA.....	126
Anexo II. ANÁLISIS FODA DE CERVERA MANUEL.....	130
Anexo III. BALANCE GENERAL DE LA EMPRESA 2011.....	135
Anexo IV. ANÁLISIS PROYECTADO DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA.....	136

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Producto Interno Bruto.....	19
Tabla 2. Producto Interno Bruto por clase de actividad económica.....	20
Tabla 3. Superficie de cultivo de palma africana en el Ecuador.....	20
Tabla 4. Superficie de palma aceitera Nacional.....	21
Tabla 5. Indicadores Sociales - Calidad De Vida.....	22
Tabla 6. Tasas de interés.....	25
Tabla 7. Niveles de corrupción en países de la región.....	28
Tabla 8. Grupo de proveedores de Bienes y servicios para la Empresa Tropipalma .s.a. .	34
Tabla 9. Rendimientos de aceites vegetales de diferentes plantas.....	35
Tabla 10 Organigrama Tropipalma S.A.....	38
Tabla 11. Edad.....	44
Tabla 12. Género.....	45
Tabla 13. Estado Civil.....	46
Tabla 14. Profesión.....	47
Tabla 15. Conocimiento de la misión y visión de TROPIPALMAS.A.....	48
Tabla 16. Conocimiento de las responsabilidades del cargo.....	49
Tabla 17. Dificultades en el trabajo.....	50
Tabla 18. Tipos de dificultades en el trabajo.....	52
Tabla 19. Procesos identificados y documentados.....	53
Tabla 20. Buena comunicación en la empresa.....	54
Tabla 21. Información llega a tiempo y completa.....	55
Tabla 22. Medios de comunicación utilizados.....	56
Tabla 23. Tipo de liderazgo del jefe inmediato.....	57
Tabla 24. Sugerencias y opiniones son tomadas en cuenta.....	58
Tabla 25. Libertad en la toma de decisiones.....	59
Tabla 26. Realiza tareas que no le corresponde	60
Tabla 27. Recibe motivación.....	61
Tabla 28. Recibe capacitación.....	63
Tabla 29. Estado de las instalaciones.....	64
Tabla 30. Disposición de materiales.....	65
Tabla 31. Análisis Matriz FODA.....	69
Tabla 32. Factores Externos.....	70
Tabla 33. Factores Internos.....	71
Tabla 34. Debilidades.....	71

Tabla 35. Matriz de estrategias clave.....	74
Tabla 36. Principios.....	77
Tabla 37. Valores.....	78
Tabla 38. Mapa estratégico.....	84
Tabla 39. Programas tácticos.....	89
Tabla 40. Presupuestos.....	100
Tabla 41 Indicadores de Gestión en Procesos Implementados.....	101
Tabla 42. Indicadores de Gestión en Efectividad y eficiencia.....	101
Tabla 43. Indicadores de Gestión en Satisfacción del personal.....	101
Tabla 44 Indicadores de Gestión en Crecimiento en el mercado	102
Tabla 45. Indicadores de Gestión en Reducción de costos y gastos.....	102
Tabla 46. Indicadores de Gestión en el Mejoramiento de la productividad.....	102
Tabla 47. Indicadores de Gestión en el Incremento de ventas.....	103
Tabla 48. Inversiones en el tiempo.....	104
Tabla 49. Datos para proyectos.....	104
Tabla 50. Gastos periódicos por la implementación.....	105
Tabla 51. Gastos periódicos.....	106
Tabla 52. Resultados proyectados de la implementación.....	106
Tabla 53. Resultados proyectados.....	107
Tabla 54. Flujo de caja proyectado.....	108
Tabla 55. Evaluación financiera.....	109

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Mapa cultivo de palma a nivel Nacional.....	2
Gráfico 2. Mapa de la empresa TROPICALMA S.A.....	3
Gráfico 3 Especies del sector.....	4
Gráfico 4. Mapa de ubicación de zonas actuales de cultivos de palma africana en el ecuador.....	5
Gráfico 5. Campamento base TROPICALMA S.A. san Lorenzo – esmeraldas.....	8
Gráfico 6. Comedor TROPICALMA S.A.....	8
Gráfico 7. Plantación TROPICALMA S.A Lote – E12.....	9
Gráfico 8. Plantación TROPICALMA S.A. cosecha.....	9
Gráfico 9. Plantación TROPICALMA S.A. capital humano.....	9
Gráfico 10. Superficie de palma aceitera nacional.....	21
Gráfico 11. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.....	31
Gráfico 12. Representación gráfica del ciclo de procesamiento de la palma aceitera.....	36
Gráfico 13. Fruta de palma africana.....	37
Gráfico 14. Edad.....	44
Gráfico 15. Género.....	45
Gráfico 16. Estado civil.....	46
Gráfico 17. Profesión.....	48
Gráfico 18 Conocimiento de la misión y visión de TROPICALMAS.A.....	49
Gráfico 19. Conocimiento de las responsabilidades del cargo.....	50
Gráfico 20. Dificultades en el trabajo.....	51
Gráfico 21. Tipos de dificultades en el trabajo.....	53
Gráfico 22. Procesos identificados y documentados.....	54
Gráfico 23. Buena comunicación en la empresa.....	55
Gráfico 24. Información llega a tiempo y completa.....	56
Gráfico 25. Medios de comunicación utilizados.....	57
Gráfico 26. Tipo de liderazgo del jefe inmediato.....	58
Gráfico 27. Sugerencias y opiniones son tomadas en cuenta.....	59
Gráfico 28. Libertad en la toma de decisiones.....	60
Gráfico 29. Realiza tareas que no le corresponde.....	61
Gráfico 30. Recibe motivación.....	62
Gráfico 31. Recibe capacitación.....	63
Gráfico 32. Estado de las instalaciones.....	64
Gráfico 33. Disposición de materiales.....	65
Gráfico 34. Matriz Estratégica.....	72

TITULO

Propuesta de un Plan Estratégico para la Empresa Tropicpalma S.A. del Cantón San Lorenzo, Provincia de Esmeraldas.

TITLE:

Proposal for a Strategic Plan for the Company Tropicpalma SA Canton of San Lorenzo, Esmeraldas Province.

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo principal de la presente tesis es la propuesta de un Plan Estratégico basado en la teoría y el análisis, previo a un diagnóstico realizado que permitirá establecer falencias y ventajas sirviendo de referente para el mejoramiento y establecimiento de estrategias que servirán para hacer más competitiva a la empresa Tropicpalma S.A. y así también convertir sus ventajas comparativas contenidas en el conocimiento único del agricultor y demás factores identificados, en una ventaja competitiva que le sirva de oportunidad para incursionar en mercados interesados en el concepto innovador, ecológico, ambiental, social, económico y cultural que el cultivo de Palma Africana contiene. Para el desarrollo, se ha utilizado tanto la investigación bibliográfica basada en un análisis de información secundaria que respalde la investigación, así como una investigación de campo que permita obtener información primaria para analizar la situación actual, para ello se ha realizado encuestas y un taller FODA que han permite fortalecer los resultados y direccionar al estudio a recomendaciones precisas.

PALABRAS CLAVES: PALMA AFRICANA / PALMICULTORA / ESMERALDAS, PLAN ESTRATÉGICO /CULTIVO.

ABSTRACT

The main objective of this thesis is the proposal of a strategic plan based on the theory and analysis, prior to a diagnosis made it possible to establish shortcomings and advantages as referent for the improvement and development of strategies that will help to make more competitive Tropipalma company SA and so also convert its comparative advantages contained in the unique knowledge of the farmer and other factors identified in a competitive advantage that will serve as an opportunity to enter markets interested in the innovative concept, ecological, environmental, social, economic and cultural cultivation African Palm contains. For development, we used both library research based on an analysis of secondary data to support research and field research to obtain primary information to analyze the current situation, for it has conducted surveys and SWOT workshop who can strengthen the study results and to address specific recommendations.

KEYWORDS: AFRICAN PALM / OIL_PALM/ ESMERALDAS/ STRATEGIC PLAN / CROP.

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

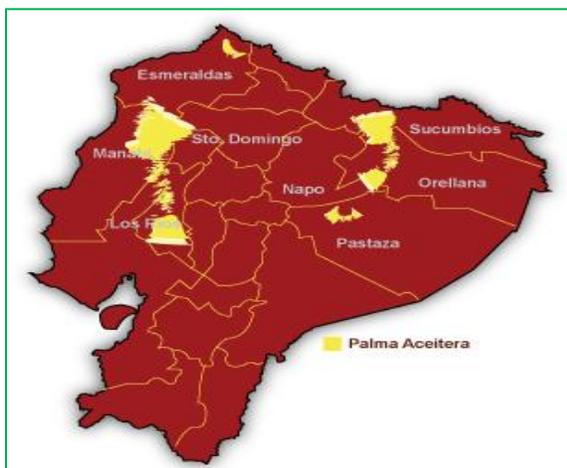
1.1 Tema

Propuesta de un Plan Estratégico para la Empresa Tropipalma S.A. del Cantón San Lorenzo, Provincia de Esmeraldas.

1.2 Antecedentes

Malasia que es un país de condiciones climáticas y ecológicas muy similares a las del Ecuador, mantiene experiencias de grandes cultivos de palma con muy buenos resultados, los cuales han marcado las pautas para un manejo sustentable. Los bosques tropicales, paralelo al desarrollo de proyectos de palma africana, significan esperanza para el desarrollo social de la región, con implicaciones benéficas muy importantes para el país en general.

Gráfico 1. Mapa cultivo de palma a nivel Nacional

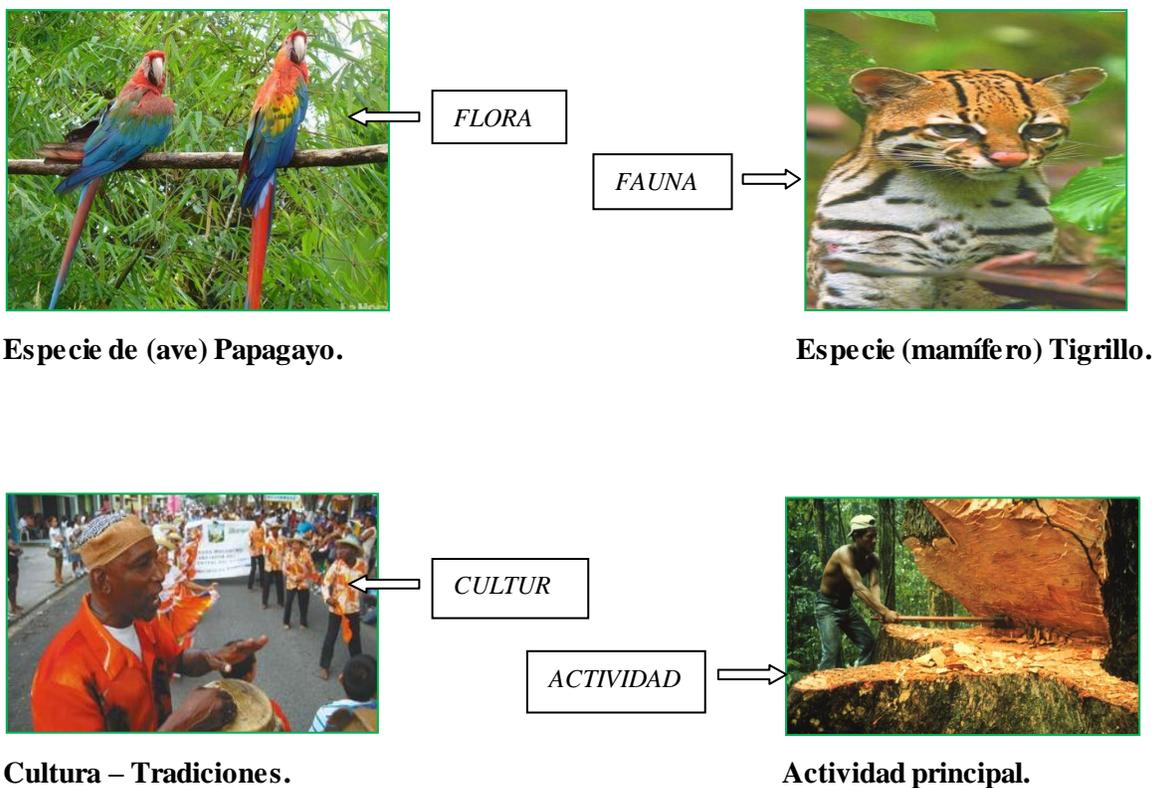


En Ecuador en el cantón San Lorenzo ubicado al noroeste de la provincia de Esmeraldas goza de importantes ejes viales, fundamentales para atraer inversión para el desarrollo de grandes proyectos como el desarrollo de la plantación de palma africana Tropipalma S.A. ubicada en el Cantón San Lorenzo de la Provincia de Esmeraldas en la parroquia Concepción a 14 kilómetros de distancia entre el centro de San Lorenzo vía a Esmeraldas.

Fuente: Revista El Huerto (Edición 16)
Elaborado por: Luis Salas y Álvaro Guerra

En la elaboración del presente estudio se va a considerar la situación actual de los diversos elementos del medio, físicos y biológicos del área de influencia directa donde se va a realizar el proyecto palmicultor Tropipalma S.A. para el desarrollo de la respectiva evaluación de impacto de cada una de las etapas del proyecto en el cual se analizarán los aspectos sociales étnicos, culturales de las comunidades aledañas en la región ya que poseen ideologías y costumbres propias; tienen la percepción en la actividad maderera como única fuente de ingresos y carecen de otras alternativas de producción y generación de recursos.

Gráfico 3 Especies del sector

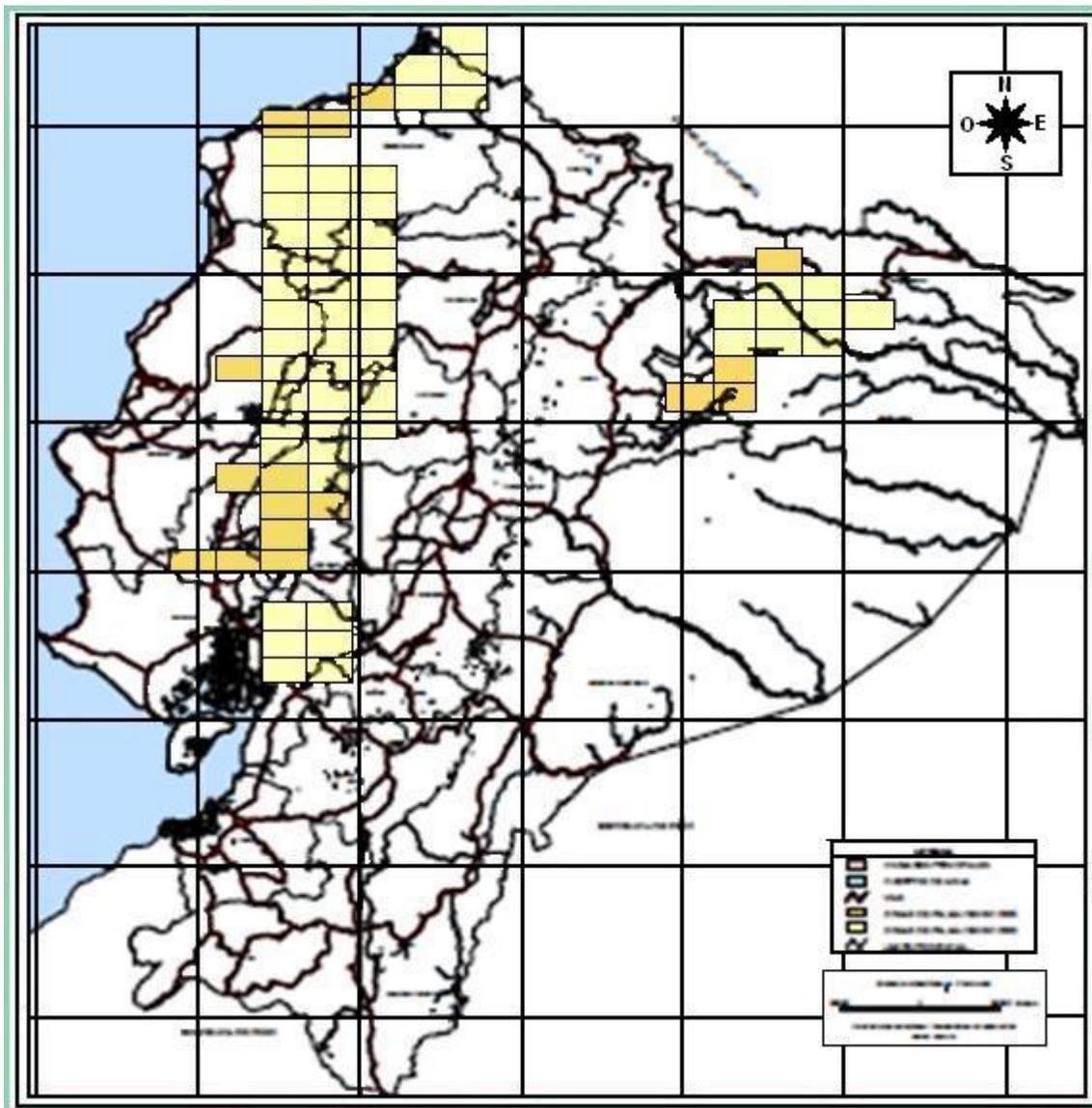


Por lo tanto con la aparición del cultivó de “Palma Africana” ha traído diversas consecuencias, las cuales son las posibles afectaciones sobre el medio ambiente, entre las cuales se incluyen las condiciones socioeconómicas establecidas hasta el momento en la zona.

En la actualidad, el cultivo de Palma africana es uno de los principales cultivos en el país debido a los múltiples usos de esta planta y así también a su uso como biocombustible. Se cultiva principalmente en

la provincias de Esmeraldas, Los Ríos, Pichincha, Santo Domingo y la provincias Orientales de Sucumbíos y Orellana. Como podemos apreciar en la figura No 7. A continuación

Gráfico 4. MAPA DE UBICACIÓN DE ZONAS ACTUALES DE CULTIVOS DE PALMA AFRICANA EN EL ECUADOR.



Fuente: Inventario de plantaciones de palma africana ANCUPA – FEPAL (2011)
Elaborado por: Luis Salas y Álvaro Guerra

Según datos estadísticos de ANCUPA en el 2009, se han sembrado cerca de 23 000 ha de palma africana. La inversión total tanto en siembra como en el proceso de industrialización de la palma asciende a \$ 1.380'230.000, generando cerca de 168.667 empleos tanto directos como indirectos.¹

Uno de los objetivos del presente trabajo es mostrar tales efectos así como definir las posibles alternativas de solución y a la vez se puedan mejorar las condiciones sociales del país, donde será importante considerar las diversas teorías sociales y económicas determinando las necesidades auténticas de la población que podrán ser apoyadas con el uso racional y sostenible de los recursos y sistemas naturales, utilización que está basada en una tecnología que respeta los aspectos culturales y los derechos humanos, ya que para el desarrollo se incluirá la especificación de los grupos sociales y su acceso a organizaciones y a servicios básicos como educación, vivienda, salud, nutrición y sobre todo, que sus culturas y tradiciones sean respetadas dentro del marco social del Ecuador.

1.3 Justificación

En la actualidad, la Palma africana es uno de los principales cultivos en el país debido a los múltiples usos de esta planta y así también debido a su uso como biocombustible.

Debido a la importancia de la palma africana en la economía del país, será necesario el desarrollo de un análisis del entorno que rodea a la empresa palmicultora TROPICALMA S.A, para poder determinar la problemática existente, las diversas normas y reglamentos que rigen en el sector y los diversos factores que intervienen en la producción, como las condiciones del abastecimiento de la materia prima y la calidad de la misma ya que estos dos factores influyen en el aumento de los precios de los diversos insumos requeridos, además con una mano de obra poco calificada y una capacidad productiva sin ser utilizada adecuadamente. Además existe la ausencia de un manejo de tecnologías de gerencia para el desarrollo de los programas productivos.

Por lo tanto es necesario conocer la problemática para poder buscar soluciones y que la administración de los procesos productivos sea eficiente y cumplan los objetivos planteados, beneficiando de esta manera a la empresa, a los empleados y al sector en general.

¹ANCUPA (2010). Estadísticas Nacionales de Palma Africana. En línea: www.ancupa.com 10 de noviembre del 2011

1.4 Identificación del problema

Existen varios problemas que han podido ser identificados en el cultivo de palma africana con el propósito de diagnosticar y proponer la real situación que atraviesa se puede mencionar los siguientes: en aspectos de gestión, infraestructura, cultivo, producción, administración, nivel tecnológico, control de calidad, supervisión, productividad, labores pre culturales, mantenimiento, pre vivero, vivero, preparación de terreno, siembra de palma, costos- precios, etc.

En lo que respecta al cantón SAN LORENZO esta situación es evidente ya que existe la presencia de un conglomerado social demandante de trabajo por ser este amplio mercado laboral en la actividad Palmicultora.

De esta manera el estudio pretende visualizar de mejor manera la actividad palmicultora considerando la misión, propósito, metas estrategias, políticas, procedimientos, reglas, programas que permitan el o los soportes y de aporte al cultivo de palma africana en la empresa TROPICALMA S.A., empresa que será objeto de estudio en el periodo 2009-2012.

1.5 Delimitación espacial y temporal

El desarrollo del presente estudio se lo realizará en las instalaciones de la empresa TROPICALMAS.A en un periodo de duración de 6 meses aproximadamente el cual su inicio será en diciembre del 2011 considerando el análisis de su situación actual y las perspectivas de la empresa.

Gráfico 5.CAMPAMENTO BASE TROPICALMA S.A. SAN LORENZO–ESMERALDAS



*Fuente: Investigación campo.
Elaborado por: Luis Salas y Álvaro Guerra*

Gráfico 6.COMEDOR TROPICALMA S.A.



Para mediados del año 2012 se pretende construir un segundo comedor con la misma capacidad del primero para alimentar a 200 empleados aproximadamente.

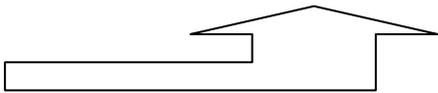


Gráfico 7. PLANTACIÓN TROPICAL PALMA S.A LOTE – E12



Para finales del año 2012 se espera tener sembradas 1500 Ha de palma africana con un estimado de 128 plantas por hectárea que equivale a un total de 192.000 plantas.

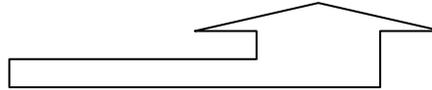


Gráfico 8. PLANTACIÓN TROPICAL PALMA S.A. COSECHA

COSECHA LOTE E12



Para finales del año 2011 en la presente investigación la plantación obtenía un volumen de producción-cosecha de 8 TN cada quince días de un lote de 25 Ha. Para el año 2012 la empresa entraba en cosecha de un siguiente lote de las mismas características



Gráfico 9. PLANTACIÓN TROPICAL PALMA S.A. CAPITAL HUMANO

CAPITAL HUMANO.



Según proyecciones estimadas de crecimiento la Gerencia General y el departamento Técnico sugieren dividir a la plantación en Zona 1 y Zona 2 las mismas que serán dirigidas por un jefe de zona con sus respectivos supervisores y personal de mantenimiento esto con el fin de dar un seguimiento eficiente al cultivo y crecimiento de la palma.



1.6 Formulación de objetivos.

1.6.1 Objetivo general.

Diseñar la propuesta de un plan estratégico para la Empresa TROPICALMA S.A. del Cantón San Lorenzo, Provincia de Esmeraldas.

1.6.2 Objetivos específicos:

- Diagnosticar la situación actual de la empresa TROPICALMA S.A.
- Identificar los principales problemas del cultivo de palma africana en la empresa TROPICALMA S.A.
- Diseñar una propuesta de plan de acción para mejorar la eficiencia y la eficacia- rentabilidad en el cultivo-producción de palma aceitera.

1.7 Formulación de Hipótesis

1.7.1 Hipótesis General

La formulación de un plan estratégico de la empresa Tropipalma permitirá obtener altos niveles de rentabilidad y contribuirá a mejorar los niveles de vida de la población de la zona de San Lorenzo, provincia de Esmeraldas.

Variable Independiente: (causa)

Plan estratégico de la empresa Tropipalma s.a.

Variable Dependiente: (efecto)

Rentabilidad

Mejorar el nivel de vida

1.7.2 Hipótesis Específica

- El diagnóstico de la empresa Tropipalma permitirá establecer falencias y ventajas sirviendo de referente para el mejoramiento y establecimiento de estrategias que servirán para hacer más competitiva a la misma.

Variable Independiente: (causa)

Diagnóstico de la empresa Tropipalma s.a.

Variable Dependiente: (efecto)

Falencias

Ventajas

- El uso de herramientas administrativas para identificar los problemas, caracterizarlos y establecer prioridades permitirá establecer las estrategias en beneficio de la empresa Tropipalma S.A.

Variable Independiente: (causa)

Herramientas administrativas

Variable Dependiente: (efecto)

Estrategias

- El desarrollo de una propuesta de plan estratégico basado en la teoría y el análisis de la situación de Tropipalma S.A. permitirá lograr la eficiencia y eficacia en la empresa permitiendo favorecer a la misma en sus finanzas y producción.

Variable Independiente: (causa)

Plan estratégico basado en la teoría y el análisis

Variable Dependiente: (efecto)

Eficiencia

Eficacia

1.8 Metodología

Para el desarrollo del plan estratégico se utilizará tanto la investigación bibliográfica basada en un análisis de información secundaria que respalde la investigación, así como una investigación de campo que permita obtener información primaria para analizar la situación actual del mercado e interna de la empresa, aportando con ello la información necesaria para plantear la propuesta a realizarse basado en la información recopilada.

Dentro del desarrollo del presente estudio será necesario utilizar varios métodos que se indican a continuación, los principales son:

a) Los métodos a ser utilizados

– Método analítico

El análisis se utilizará en varias partes del desarrollo, pues desde el diagnóstico de situación de la empresa será empezar a determinar e identificar los factores que afectan mayormente a la empresa para encontrarse en la situación en la que se encuentra, posteriormente el estudio de campo requerirá analizar los resultados y factores que irán siendo los determinantes para establecer una propuesta, misma que de igual manera requerirá el estudio de los factores previamente establecidos y ofrecer propuestas prácticas y factibles.

– Método Sintético

Para la presentación de la información en el trabajo global será necesario utilizar la síntesis para de esa manera lograr exponer información concreta y corta, que a su vez apoye al entendimiento y conocimiento de la totalidad que se requiere mostrar.

– Método inductivo

La inducción se deberá aplicar tanto en el estudio de campo, pues mediante el estudio de casos particulares representativos de la población, será posible inferir o establecer una generalización de los resultados de la misma. La aplicación del método requerirá los siguientes pasos.

- a) Observación
- b) Levantamiento de la información
- c) Tabulación
- d) Análisis
- e) Generalización.

b) Los procedimientos o técnicas a ser utilizadas

Para el desarrollo del presente estudio las técnicas a utilizarse serán:

– **Encuestas**

Es una técnica de acopio de información que permite conocer la opinión de las personas acerca de un asunto particular, buscando mediante un análisis la interpretación de una idea precisa de la realidad. La encuesta será utilizada a través de un cuestionario a los potenciales clientes de la industria, como se puede mencionar la extractora ILESS.A, extractora LOS ANDES, entre otras.

– **Entrevista**

Es el intercambio de información que se realiza entre dos o más personas con el propósito de determinar aspectos puntuales de fenómenos en análisis, el estudio contempla entrevistas a los actores directos de la actividad del cultivo de palma africana en el empresa TROPIPALMA S.A. en el cantón San Lorenzo, así como a especialistas y a los técnicos conocedores del fenómeno en estudio. Así como por ejemplo tenemos a técnicos internos de la empresa, técnicos agrónomos de casas comerciales de productos agropecuarios, técnicos de ANCUPA. (Asociación Nacional de Cultivadores de Palma Aceitera.

1.9 Plan analítico

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1 Antecedentes

1.2 Justificación

1.3 Identificación del problema

1.4 Delimitación espacial y temporal

1.5 Formulación de objetivos.

1.5.1 Objetivo general.

1.5.2 Objetivos específicos:

1.6 Formulación de Hipótesis

1.6.1 Hipótesis General

1.6.2 Hipótesis Específica

1.7 Metodología

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA TROPICALMAS.A.

2.1 Ambiente externo

2.1.1 Análisis económico

2.1.2 Análisis político

2.1.3 Análisis legal

2.2 Micro entorno

2.2.1 Bienes y servicios que produce la empresa

2.2.2 Estructura – organización

2.2.3 Recursos Humanos

2.2.4 Dirección

2.2.5 Producción

2.2.6 Aspectos financieros

2.3 Investigación de campo

2.3.1 Muestra seleccionada

2.3.2 Diseño del instrumento para la recolección de datos

- 2.3.3 Tabulación de la encuesta
- 2.4 Conclusiones de diagnóstico situacional.
- 2.5 Análisis Matriz FODA
- 2.6 Matriz estratégica

CAPITULO III

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TROPICALMA S.A.

- 3.1 Matriz axiológica
 - 3.1.1 Principios
 - 3.1.2 Valores
- 3.2 Misión
- 3.3 Visión
- 3.4 Objetivos
 - 3.4.1 Objetivo General
 - 3.4.2 Objetivos específicos
- 3.5 Estrategias
- 3.6 Políticas

CAPITULO IV

PLAN TÁCTICO, PLAN OPERATIVO E INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA EMPRESA TROPICALMA S.A.

- 4.1 Programación de plan táctico
- 4.2 Beneficios del plan táctico
- 4.3 Objetivos de la propuesta
- 4.4 Tácticas
- 4.5 Programas tácticos
- 4.6 Presupuestos
- 4.7 Indicadores de gestión
- 4.8 Análisis financiero de la implementación
 - 4.8.1 Inversiones en el tiempo
 - 4.8.2 Datos para las proyecciones
 - 4.8.3 Gastos periódicos por la implementación

4.8.4 Resultados proyectados de la implementación

4.8.5 Flujo de caja proyectado

4.8.6 Evaluación financiera

CAPITULO V

ANÁLISIS DE IMPACTO AMBIENTAL.

5.1 Impacto al medio ambiente

5.2 Recomendaciones para bajar los impactos ambientales

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

6.2 Recomendaciones

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA TROPICALMAS.A.

2.1 Ambiente externo

Son fuerzas que rodean a la empresa, sobre las cuales la misma no puede ejercer ningún control. Se puede citar el rápido cambio de tecnología, las tendencias demográficas, las políticas gubernamentales, las tendencias sociales, etc.; fuerzas que de una u otra forma pueden afectar significativamente y de las cuales la empresa puede aprovechar las oportunidades que ellas presentan y a la vez controlar las amenazas.

2.1.1 Análisis económico

Estos factores tienen una incidencia directa con la empresa, mediante éstas se obtiene una idea acerca de la situación económica por la que actualmente el Ecuador está atravesando; de igual forma ayuda al momento de determinar costos del negocio en el país y también al determinar si estas variables son oportunidades o amenazas para la empresa.

2.1.1.1 Producto interno bruto

El Producto Interno Bruto (PIB) es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período, es decir, mide la economía nacional de los bienes o servicios producidos en un año.

Su cálculo en términos globales y por ramas de actividad se deriva de la construcción de la Matriz Insumo-Producto, que describe los flujos de bienes y servicios en el aparato productivo, desde la óptica de los productores y de los utilizadores finales².

En la siguiente tabla se puede ver claramente el incremento del PIB desde el año 2006 al 2011:

² Banco Central del Ecuador. Disponible en www.bce.fin.ec

Tabla 1. Producto Interno Bruto

FECHA	MILLONES DE USD	PORCENTAJE EN RELACIÓN AL AÑO ANTERIOR
2006	41.705	
2007	45.504	8.35%
2008	54.209	16.06%
2009	52.022	-4.20%
2010	57.978	10.27%
2011	62.043	6.55%

Fuente: Banco Central del Ecuador. BCE. Boletín estadístico Mensual No.1921 Marzo 2012

Elaborado por: Luis Salas y Álvaro Guerra

De acuerdo a la tendencia analizada se puede observar que el PIB ha crecido año a año, sin embargo en el año 2009, esta variable ha tenido un ligero descenso a causa de una recesión relacionada directamente con la crisis económica mundial, misma que afectó a una gran parte de los países del mundo y aunque en menor grado, pero también el Ecuador se vio afectado en el año 2009.

Para el 2010 se puede visualizar una recuperación, aumentando en casi 5.000 millones de dólares con respecto al año anterior y de igual manera incrementándose al año 2011.

El crecimiento alcanzado en el 2011 es el más alto desde el 2004 gracias al buen desempeño de la economía y al precio del petróleo.

Enfocándose al sector, la palma africana es uno de los principales cultivos de uso industrial en el Ecuador, se encuentra principalmente en: Quevedo, Santo Domingo y Esmeraldas.

El cultivo de palma africana pertenece al sector de otros cultivos agrícolas. El aporte de éste al PIB del Ecuador se registra en el 3,64% para el año 2010, conservando similar tendencia desde el año 2008. De este porcentaje, la producción de palma aporta con el 15,2% al PIB agrícola.

Tabla 2. Producto Interno Bruto por clase de actividad económica

MILES DE DÓLARES			
Actividades CIU	Años		
	2008	2009	2010
a. Agricultura, ganadería, silvicultura, caza y pesca	2.473.372	2.509.960	2.577.911
b. Otros cultivos agrícolas	865.213	873.101	910.644
PRODUCTO INTERNO BRUTO	24.032.489	24.119.452	25.018.592
% PIB de otros cultivos agrícolas	3,60%	3,62%	3,64%

Fuente: Banco Central del Ecuador. BCE. Boletín estadístico Mensual No. 1921
Marzo 2012

Elaborado por: Luis Salas y Álvaro Guerra

Tabla 3. Superficie de cultivo de palma africana en el Ecuador

SUPERFICIE CON PALMA AFRICANA POR PROVINCIA EN EL ECUADOR AL 2012		
PROVINCIA	SUPERFICIE	PORCENTAJE
Bolívar	191,20	0,09%
Cotopaxi	1525,10	0,74%
Esmeraldas	79719,02	38,46%
Guayas	3409,80	1,64%
LosRíos	31977,28	15,43%
Manabí	1607,50	0,78%
Orellana	5068,74	2,45%
Pichincha	34201,27	16,50%
Sucumbíos	10118,57	4,88%
LaConcordia*	28476,15	13,74%
LasGolondrinas*	4070,38	1,96%
MangadelCura*	6920,30	3,34%
Total:	207285,31	100%
*Zonas de límites		

Fuente: <http://www.ancupa.com>

Elaborado por: Luis Salas y Álvaro Guerra

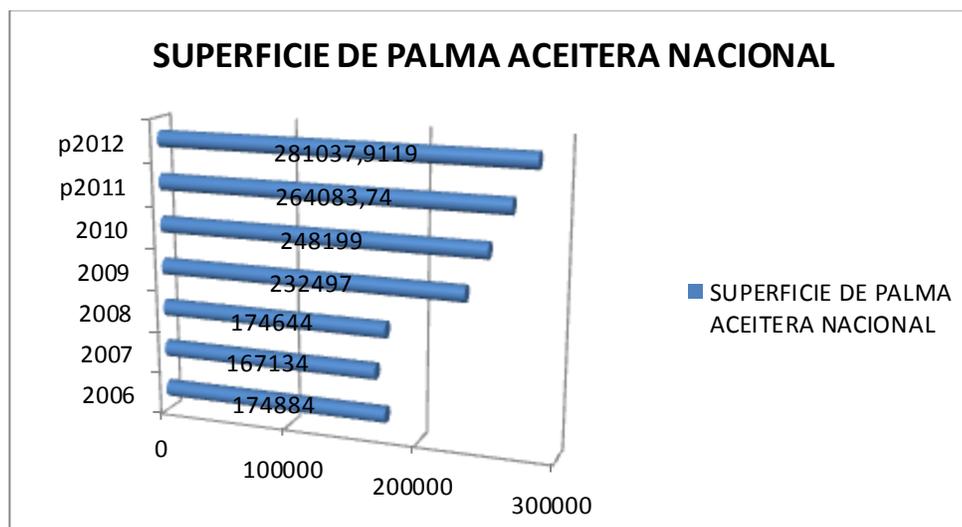
Tabla 4. Superficie de palma aceitera Nacional

AÑOS	ÁREA SEMBRADA	% DE CRECIMIENTO CON RESPECTO AL AÑO ANTERIOR	ÁREA EN EDAD PRODUCTIVA	% DE CRECIMIENTO CON RESPECTO AL AÑO ANTERIOR	ÁREA COSECHADA	% DE CRECIMIENTO CON RESPECTO AL AÑO ANTERIOR
2006	174884		147223		143348	
2007	167134	-4,64%	147657	0,29%	145255	1,31%
2008	174644	4,30%	151847	2,76%	149501	2,84%
2009	232497	24,88%	197724	23,20%	195550	23,55%
2010	248199	6,33%	195171	-1,31%	193502	-1,06%
p2011	264083,74	6,40%	197161,7442	1,01%	195495,071	1,03%
p2012	281037,912	6,42%	200079,738	1,48%	197547,769	1,05%

Fuente: <http://www.ancupa.com> ESPAC-INEN

Elaborado por: Luis Salas y Álvaro Guerra

Gráfico 10. Superficie de palma aceitera nacional



Elaborado por: Luis Salas y Álvaro Guerra

FUENTE: ESPAC-INEN (ESTADÍSTICAS AGROPECUARIAS DEL ECUADOR)

2.1.1.2 Inflación

Es la continua y persistente subida del nivel general de precios de los bienes y servicios de una economía con la consecuente pérdida del valor adquisitivo de la moneda.³

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.

A continuación se presenta una tabla en donde se representa la variación de la inflación desde el año 2006 al 2011:

Tabla 5. INDICADORES SOCIALES - CALIDAD DE VIDA

AÑOS	% DE INFLACIÓN	REMUNERACIÓN UNIFICADA (USD)	% DE INCREMENTO CON RELACIÓN AL AÑO ANTERIOR	CANASTA FAMILIAR BÁSICA NACIONAL(USD)	% INCREMENTO CON RELACIÓN AL AÑO ANTERIOR
2006	2,99 %	160.00	-	453.26	-
2007	3,32 %	170.00	6.25%	469,57	3.60%
2008	8.83%	200.00	17.65%	508,94	8.38%
2009	4.31 %	218.00	9.00%	528,9	3.92%
2010	3.33 %	240.00	10.09%	544,71	2.99%
2011	5,41%	264.00	10.00%	578,04	6.12%
2012	4.16%	292.00	10.60%	595,7	3.05%

Fuente: Banco Central del Ecuador. BCE. Boletín estadístico Mensual No. 1921 Marzo 2012

Elaborado por: Luis Salas y Álvaro Guerra

³Laurroulet, Cristian, y Monchón Francisco Economía. 5ta edición. Editorial Mc Graw Hill. Madrid – España. 2000

La inflación que se ha presentado en el Ecuador en los últimos años ha sido variable como se puede observar en la tabla 5, sin embargo el índice para el año 2011 fue de (5,41%) es muy elevado para una economía dolarizada, lo que origina una disminución en el poder adquisitivo de los ecuatorianos y por tanto una disminución en el consumo y uso de bienes y servicios en general.

Para el año 2012 observamos una ligera disminución del índice de la inflación (4.16%) con respecto al año anterior que fue de (5.41%) esta disminución se debió al buen dinamismo de la economía, a las políticas económicas, sociales, etc. acertadas por el gobierno a más de eso se cuenta con un incremento de las exportaciones de petróleo con un alto precio por barril de (90.80usd) que le ha permitido al País invertir en obras, proyectos de mucha importancia.

Observando la misma tabla 5. Podemos apreciar la relación progresiva que ha ido manteniendo entre el salario básico y valor de la canasta familiar hasta el año 2006 los ingresos familiares solo cubrían el 60% del valor de la canasta familiar, el programa de gobierno pretende aumentar el salario básico unificado para el año 2013 en 318.00 dólares que regirá desde enero, permitirá cubrir el costo de la canasta familiar para un núcleo de cuatro miembros y (1.6) perceptores de ingreso.

Este aumento salarial se obtuvo de la ecuación proveniente de la inflación estimada (5.05 %) más el índice de productividad Nacional del (3.76%), por lo cual resultó el (8.81%) que representa el incremento salarial de 26 dólares

Con este antecedente es necesario analizar previamente cada orden o compromiso tanto en compras como en ventas ya que el mercado actual de materias primas es muy vulnerable en todo aspecto. Esto hace que la producción general del país decrezca notablemente y que el sector comercializador nacional experimente un escenario extremadamente inestable ya que se originan especulaciones, fluctuaciones de precios muy elevados, etc.

El incremento de la inflación en el año 2011 dentro de la economía ecuatoriana representa para TROPICALMAS.A una amenaza, ya que no permite que la economía del país mejore, los precios de los insumos que se comercializan aumentan ocasionando incrementos en los costos y el poder adquisitivo disminuye, cabe mencionar que estas grandes empresas utilizan sus propias estrategias de mercado para permanecer dentro de esta actividad tan costosa y rentable así podemos anotar las siguientes:

- Concesiones en la Amazonia Ecuatoriana por parte del Estado y créditos por parte del Banco Interamericano de Desarrollo.
- Compra de tierras a través de intermediarios o directamente.
- Adquisición de tierras comunales de posesión ancestral, que según la constitución ecuatoriana no pueden ser enajenadas. Esto ha generado conflictos internos en las comunidades.
- Estas empresas siempre están asociadas a las ya existentes para crear un monopolio de mercado.
- Finalmente estas empresas están vinculadas con uno u otro poder del Estado para poder protegerse en momentos de conflicto de toda índole.

2.1.1.3 Tasas de interés

En términos generales, a nivel individual, la tasa de interés (expresada en porcentajes) representa un balance entre el riesgo y la posible ganancia (oportunidad) de la utilización de una suma de dinero en una situación y tiempo determinado. En este sentido, la tasa de interés es el precio del dinero, el cual se debe pagar/cobrar por tomarlo prestado/cederlo en préstamo en una situación determinada.⁴

Este índice es importante ya que desde el punto de vista de la política monetaria del Estado, una tasa de interés alta incentiva al ahorro y una tasa de interés baja incentiva al consumo, logrando de esta forma ya sea el ahorro o la expansión, de acuerdo a los objetivos macroeconómicos que tenga el gobierno de turno.

Fundamentalmente existen dos tipos de tasas de interés la tasa activa que es la que las instituciones financieras cobran a sus clientes por el uso del dinero en un transcurso de tiempo definido, y por otra parte se tiene la tasa pasiva, que es la que las instituciones del sistema financiero pagan a las personas o inversionistas que depositan su dinero en ellas.⁵

En la siguiente tabla muestra la evolución de las tasas de interés pasivas y activas de los últimos cinco años:

⁴Palacios Gómero, Hugo. Fundamentos Técnicos de la Matemática Financiera. Pontificia Universidad Católica. Ecuador. 2006. p. 47

⁵Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Disponible en: www.inec.gov.ec

Tabla 6. Tasas de interés

FECHA	TASA ACTIVA %	TASA PASIVA %
2006	8,29 %	4,26 %
2007	10,55%	5,79%
2008	9,14%	5,14%
2009	9.19%	5.24%
2010	8.68%	4.28%
2011	8.17%	4.53%
2012	8.17%	4.53%

*Fuente: Banco Central del Ecuador, BCE. Boletín estadístico Mensual
No. 1921 Marzo 2012*

Elaborado por: Luis Salas y Álvaro Guerra

La tendencia decreciente de las tasas de interés activas bancarias, constituyen un incentivo a la inversión en general ya que permitirán a las empresas mejorar sus niveles de recursos tecnológicos e infraestructura acorde a sus necesidades y capacidad de pago, sin embargo, es necesario recalcar que a pesar de observar una disminución, las mismas, en un sistema dolarizado siguen siendo muy elevadas lo que limita el desarrollo del aparato productivo en general ya que la mayoría de empresas necesitan financiamiento para llevar a cabo sus operaciones e ir creciendo simultáneamente.

Por su parte la tendencia creciente de las tasas de interés pasivas bancarias no son atractivas para los intereses de las empresas ya que los flujos económicos en exceso que generan son muy reducidos. En general, la evolución de las tasas de interés referenciales en el mercado financiero ecuatoriano refleja la existencia de una oportunidad para la empresa TROPALMAS.A, ya que a pesar que el valor por el que la institución financiera da por salvaguardar el dinero de los cuenta ahorristas disminuyó, también existe una disminución en la tasa activa, por lo que representa una oportunidad para la empresa ya que permite que la empresa se pueda endeudar a mediano plazo pues en la actualidad cuenta con capital e inversiones propias por parte de sus accionistas con esto le permitirá la adquisición de maquinaria y equipos para la producción de palma, permitiéndole brindar un mejor producto al cliente.

2.1.2 Análisis político

2.1.2.1 Desempeño del gobierno

Ecuador inició un proceso de consolidación de la democracia asociado a cambios sociales y económicos tras las dos victorias electorales consecutivas de Rafael Correa en 2006 y 2009.

El Gobierno del Ecuador, precedido por el presente Economista Rafael Correa, ha aportado positivamente iniciando un plan de control de armas, ha creado un organismo para el control de la corrupción dentro del propio Ejecutivo, comenzó a distribuir de manera gratuita por intermedio de los ministerios de salud y educación, medicinas y textos escolares, impulso el incremento de los impuestos directos, y estabilizando a los impuestos indirectos, en el tema laboral mejoro el salario básico de los obreros, elimino las tercerizadoras, entre otras reformas que beneficiaban a la clase obrera.

En el tema ambiental, decidió retornar a la Comisión Ballenera Internacional para impedir el reinicio en la caza de estos mamíferos, firmó el Decreto para dar fin a la pesca por arrastre y socializó la pesca artesanal, estableció una veda a la extracción de maderas preciosas, eliminó de raíz la actividad minera ilegal y anunció que por una compensación de 350 millones de dólares anuales de la comunidad internacional renunciaría a la explotación de un campo petrolero con alrededor de 1000 millones de barriles, una de sus mayores reservas de petróleo localizadas en una reserva de la biosfera conocida como el Parque Nacional Yasuní, en la cuenca amazónica, aprobó la creación de impuestos verdes dicho destino de los fondos irá así prevenir la salud pública, descontaminar el ambiente.

El gobierno emitió una serie de decretos de emergencia, destinando recursos económicos a diversos sectores, entre ellos, al sistema penitenciario que ha padecido de hacinamiento, implementó un cambio radical, profundo y rápido del sistema político, económico y social; con el fin de optimizar las condiciones de vida de la población con mejoras en la educación, salud y vivienda. También equipó a la Policía Nacional y los recompensa con mejoras salariales.

2.1.2.2 Poder judicial

La potestad de administrar la justicia se ejerce por los órganos de la función judicial y por los demás órganos y funciones establecidos en la constitución como la Corte Nacional de Justicia y el Tribunal Constitucional y Cortes Provinciales.

El Poder Judicial al estar conformado por varios organismos que en acción conjunta buscan garantizar la aplicación de leyes, normas y reglamentos en todo el estado ecuatoriano; constituye una oportunidad ya que permite ejercer un control total de las actividades que se desarrollan en el Ecuador y sobretodo velar por los derechos de cada ecuatoriano.

Para TROPALMA S.A la relación existente entre las cinco funciones del Estado: Función Ejecutiva, Legislativa, Judicial, Electoral y de Transparencia y Control Social, constituye una oportunidad ya que permitirá la aprobación, implementación y control de aplicación de las leyes en un menor tiempo en el sector al que pertenece.

2.1.2.3 Corrupción

La corrupción es uno de los problemas más difícil de erradicar, ya que esta se ha enraizado de manera tan profunda en la sociedad que en ciertos casos se ha vuelto hasta normal su existencia en todo tipo de entidades de la sociedad.

En el actual gobierno se han creado algunas comisiones de control contra la corrupción y nuevos poderes del estado, mismas que poco han hecho para frenar esta lacra social que es la corrupción, al contrario esta ha tenido notables posibilidades de incrementar.

Los niveles de corrupción de nuestro país todavía se encuentran entre los más elevados de la región, este índice es sinónimo de una sociedad tercermundista, que si bien se encuentra en vías de desarrollo todavía tiene un camino muy grande por recorrer para poder equipararse con sus similares de la región y aún más para poder competir de manera equitativa con las mismas, ya que este índice aleja a los inversionistas extranjeros por las malas prácticas económicas que se llevan dentro del territorio.

En la tabla que se presenta a continuación se evidencia la posición en la que los países de la región se encuentran, calificados por transparencia internacional en base de los niveles de corrupción que

mantienen y, las medidas que toman para contrarrestar este mal, sabiendo que el que mayor posición mantiene mayor problemas de corrupción presenta.

Tabla 7. Niveles de corrupción en países de la región

POSICIÓN	PAÍS
21	Chile
24	Uruguay
69	Brasil
78	Colombia
81	Perú
105	Argentina
110	Bolivia
127	Ecuador
146	Paraguay
164	Venezuela

*Fuente: Índice de Percepción de la Corrupción 2010 (CPI) Publicado 26/Octubre/2010 por organización no gubernamental Transparencia Internacional (TI)
Elaborado por: Luis Salas y Álvaro Guerra*

Al analizar el factor político se ha identificado que la inestabilidad política ha sido uno de los principales factores por los que la inversión extranjera desiste de posicionarse en nuestro país, afectando al desarrollo de la economía nacional en especial a las empresas comerciales como TROPICALMA S.A. La principal oportunidad está en la asamblea constituyente que se ha convertido en una visión de futuro, promoviendo el desarrollo de medianas empresas como la que está en estudio, dejando de lado la preferencia a grandes sectores de poder, otorgando una digna democracia y un trato por igual.

2.1.3 Análisis legal

2.1.3.1 Organismos de control

La empresa TROPICALMAS.A, se encuentra bajo la jurisdicción de las siguientes instituciones para el desarrollo de sus actividades:

- **SRI:** El Servicio de Rentas Internas (SRI) es una entidad técnica, autónoma, encargada de la administración y recaudación de los impuestos que están bajo su ámbito de acción.

Esta institución, permite que TROPALMAS.A en particular, tenga una relación transparente entre el fisco y la empresa, con el fin de asegurar un incremento progresivo y sostenido de la recaudación fiscal.

TROPALMAS.A como contribuyente especial, debe cumplir con sus obligaciones tributarias en la medida y de acuerdo a los parámetros establecidos por esta Institución, que funciona como brazo recaudador del Estado, ya que su objetivo es otorgar especial importancia al fomento de una cultura tributaria que representa el verdadero compromiso para el desarrollo del país.

- **Superintendencia de Compañías:** TROPALMAS.A al encontrarse bajo la jurisdicción de este organismo, debe regirse a sus normas y regulaciones. Por esta razón, la constitución de la compañía y posteriores actos realizados, deberán realizarse de acuerdo a los procedimientos legales que exige la Superintendencia.
- **Organismos de Seguridad Social:** El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social es una entidad, cuya organización y funcionamiento se encargan de aplicar el Sistema del Seguro General Obligatorio que forma parte del Sistema Nacional de Seguridad Social. Por tal razón, la empresa TROPALMA S.A. y sus trabajadores, aportan obligatoriamente el respectivo porcentaje, es por eso que la empresa posee una estrecha relación con el IESS debido a que este se encargará de proteger a los empleados con relación de dependencia laboral o sin ella, contra las contingencias de enfermedad, maternidad, riesgos del trabajo, discapacidad, cesantía, invalidez, vejez y muerte.

2.1.3.2 Códigos y leyes

- **Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno:** En base a los preceptos del Código Tributario se puede regular las relaciones jurídicas provenientes de los tributos, de la empresa en calidad de contribuyente especial, con los sujetos activos. TROPALMAS.A debe cumplir con sus obligaciones, de acuerdo a los tributos que son aplicables a esta según disposiciones de

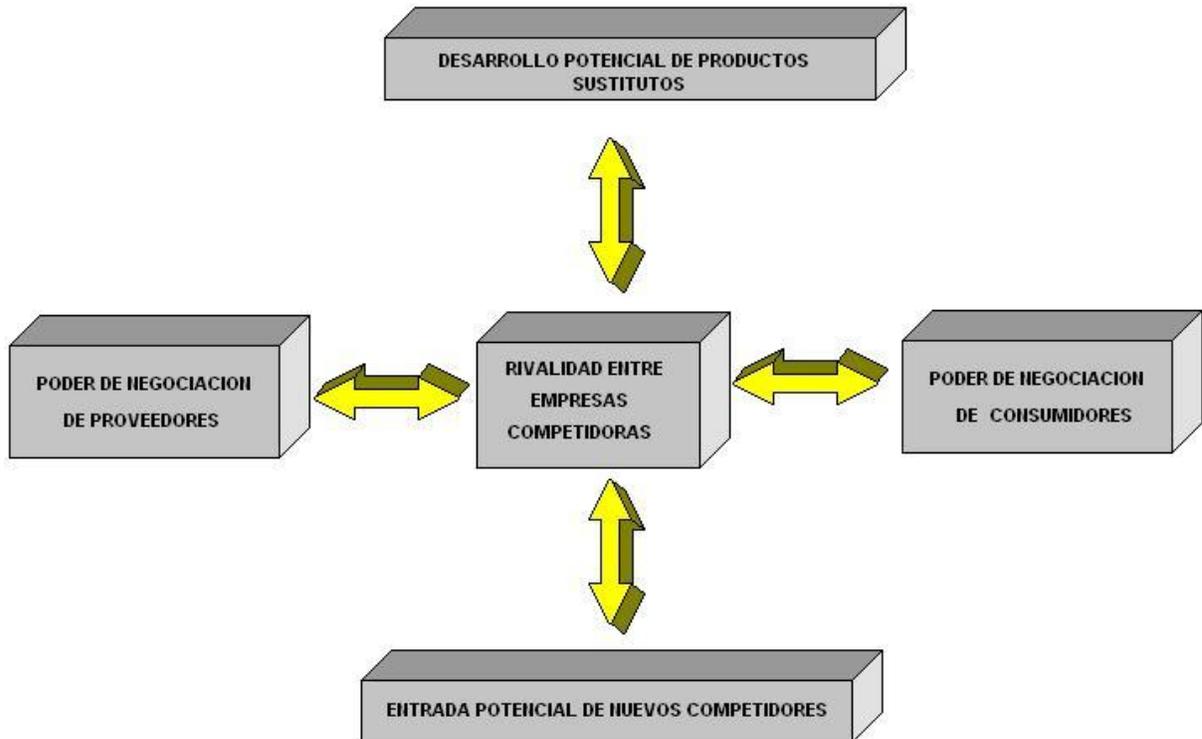
este código. De igual manera se debe regir por las normas establecidas en la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, con respecto a todos lo relacionado con sus obligaciones tributarias, y la forma en que estas normas deben ser aplicadas.

- **Código del Trabajo:** Los preceptos de este Código regulan las relaciones entre los empleadores de TROPALMAS.A y sus trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo. Por tanto esta Compañía se rige a lo dispuesto en este Código, en lo que a las relaciones laborales entre patronos y empleados se refiere.
- **Ley de Compañías:** Por el hecho de encontrarse esta empresa bajo la jurisdicción de la Superintendencia de Compañías, consecuentemente se basará en la Ley de Compañías, en la que se especifica que un Contrato de Compañía es aquel por el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias, para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades. Por tal razón, el acto de constitución así como los demás actos posteriores deberán realizarse en base a las normas planteadas por esta Ley.

Las leyes y códigos con los que se relaciona TROPALMA S.A. por su actividad económica y comercial, son una oportunidad para la empresa, pues son un medio de regulación y control para todas las empresas que se manejan en este entorno. Las leyes permiten que exista uniformidad, derecho y compromiso de las empresas. El problema se presenta cuando las mismas empresas no respetan lo que dicta la ley y realizan diversos fraudes al estado, en especial con lo que tienen que ver al pago de impuestos. Si no existe una responsabilidad del sector empresarial con el Estado y con su propio sector económico, será difícil que las leyes cumplan su papel primordial de igualdad y derecho para todos.

Gráfico 11. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

Modelo de las cinco Fuerzas de Porter



Fuente: <http://www.crecenegocios.com>

Elaborado por: Luis Salas y Álvaro Guerra

En el sector Palmicultor en materia de rivalidad y amenaza de competidores, capacidad de negociación con clientes y proveedores es fundamental su análisis ya que sobre éste se diseñarán las estrategias correctas para TROPALMAS.A, combinando las capacidades y fortalezas internas del sector Palmicultor, para lograr un alto nivel de competitividad.

2.1.4.1 Competidores

TROPALMAS.A, mantiene una gran cantidad de competidores, muchos de ellos con maquinaria de punta, lo que le permite alcanzar una mayor cantidad de producción a la competencia y por ende una mayor utilidad.

TROPALMAS.A posee maquinaria para producción muy capaz de solventar el mercado ecuatoriano.

Amenaza de nuevos competidores

El grado de amenaza de entrada de nuevos competidores es media, según lo que indican los siguientes factores:

- El monto de inversión para crear una plantación de palma africana es alta debido al costo de la tierra; maquinaria y capital de trabajo para sostener las operaciones durante los tres primeros años hasta comenzar la cosecha. A esto se suma el costo de fertilizantes, equipos, mano de obra e insumos.
- La tecnología es crucial, pues se trata de un producto que depende de ésta para tener buenos rendimientos y evitar problemas de plagas y enfermedades.
- El recurso humano es fundamental, pues debe tener conocimiento amplio sobre cuidados especiales para potencializar la producción. Se requiere de amplia experiencia y entrenamiento para tener personal preparado.
- En cuanto a temas gubernamentales, no existen trabas al momento de la creación de plantaciones para pequeña producción; sin embargo, pueden presentarse en regulaciones para plantaciones con grandes extensiones de terreno.

- El acceso a canales de distribución no constituye una amenaza para los posibles nuevos entrantes, ya que generalmente se trata de un canal directo.
- No existen ventajas absolutas en costos, las plantaciones se manejan con precios dentro de rangos oficiales.

2.1.4.2 Clientes

Los clientes son las extractoras que existen en el país (36 actualmente) dedicadas a la obtención de aceite crudo de palma; la fruta constituye su materia prima.

Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los compradores es bajo, especialmente al considerar la zona de San Lorenzo, donde existe una demanda insatisfecha. Si bien hay otras palmicultoras en esta área que proveen la misma materia prima las extractoras se encuentran constantemente en competencia por ganar nuevos proveedores de fruta de palma.

Las relaciones con las extractoras de la zona que son los compradores de la materia prima deben ser fructíferas a todo nivel para captar mercado, pues muchas de éstas se encuentran en la búsqueda de nuevos proveedores que les permitan ocupar toda su capacidad, por lo que se realizan acercamientos a las palmicultoras ofreciendo sus beneficios y evaluando la calidad del producto.

2.1.4.3 Proveedores

La adquisición de maquinaria representa un gasto muy fuerte para la empresa, razón por la cual se ha visto a mantener estrechas relaciones con las instituciones bancarias a fin de acceder a créditos que le permitan lograr este tipo de adquisiciones. TROPALMA S.A. es muy exigente, para lo cual verifican los plazos de entrega, calidad, etc.

Poder de negociación de los proveedores

El poder de los proveedores sobre TROPICALMA S.A es bajo. Existen algunos proveedores de insumos, fertilizantes, polinización, sanidad y servicios especializados, por lo que la empresa no depende de forma exclusiva de uno solo, al contrario tiene algunas opciones para elegir.

Entre los proveedores más frecuentes se ha identificado a los siguientes

Tabla 8. Grupo de proveedores de Bienes y servicios para la Empresa Tropicalma .s.a.

OBRA CIVIL	VÍVERES	INSUMOS AGRÍCOLAS	LUBRICANTES ADITIVOS	MAQUINARIA	AGROPECUARIA	ÚTILES Y ARTÍCULOS DE OFICINA
Promacons	Viveres San Lorenzo s.a.	Agripac S. A.	Lubricantes San Lorenzo	Duvmag	Aguilar Bufaleria	Súper Paco
Maconce	Viveres en general	Tecniferpac S. A.	Multi pernos	Sidagrín	Soluciones Agrícolas	Juan el Juri
Nila	Su economía	Agro Rey	Repuestos la Mina	Trac Motor		Olva en Computadoras

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Luis Salas y Álvaro Guerra

2.1.4.4 Productos sustitutos

Los sustitutos de la planta de la palma son productos de los cuales se puede extraer aceite, como son: soya, algodón, girasol, y caña de azúcar y otros a continuación se detalla a los sustitutos.

Tabla 9. Rendimientos de aceites vegetales de diferentes plantas

Rendimientos de aceites vegetales de diferentes plantas	
Planta	Its de aceite vegetal / ha
Soya	420
Arroz	770
Tung	880
Girasol	890
Maní	990
Colza	1100
Ricino / tártago	1320
Jatropha / tempate / piñón	1590
Aguacate, palta	2460
Coco	2510
Cocotero	4200

*Fuente: Revista ANCUPA, Noviembre – Diciembre 2007, Quito – Ecuador, pag. 13.
Elaborado por: Luis Salas y Álvaro Guerra*

Amenazas de sustitutos

Los sustitutos no representan un problema para TROPIPLAMA S.A., por lo que se habla de un bajo grado de amenaza.

2.1.4.5 Intensidad de la rivalidad

En lo referente a empresas existentes, la rivalidad es baja debido a que todas en el mercado cuentan con participación en función de su capacidad instalada. La idea principal de la Asociación de Palmicultores es la consolidación del sector, beneficiando a todos los productores con los avances que se logren para la industria. Las 71 plantaciones de palma constituyen la competencia de esta industria.

2.2 Micro entorno

Las organizaciones están conformadas por personas que se han integrado para efectuar funciones de diferente naturaleza con la finalidad de cumplir con una misión específica.

El análisis interno requiere que se reúna y asimile información sobre las áreas funcionales (o procesos) de la organización. Ver si realmente cumplen los objetivos esperados o no, que tanto están relacionados con la misión y visión, e identificar las fortalezas y debilidades de la organización.

2.2.1 Bienes y servicios que produce la empresa

La parte que se utiliza de la palma africana con fines de extraer el aceite es únicamente el fruto. Este fruto es la materia prima para la elaboración del aceite crudo, que a su vez sirve como base para diferentes productos como alimentos de animales, jabones, grasas para confitería. Margarinas, cremas, lácteos, emulsificantes, entre otros⁶.

Gráfico 12. Representación gráfica del ciclo de procesamiento de la palma aceitera.



*Fuente: Revista ANCUPA, Noviembre – Diciembre 2007, Quito – Ecuador, pag. 13.
Elaborado por: Luis Salas y Álvaro Guerra*

⁶Agrytec. 2010

Por otro lado, gracias a la gran demanda de petróleo a nivel mundial, que según algunos autores alcanzará en menos de veinte años el doble de la demanda actual, la sociedad debe considerar la obtención de energía por medio de otras fuentes, como el biodiesel, para cuyo fin se utiliza también el aceite de palma.

Gráfico 13. Fruta de palma africana

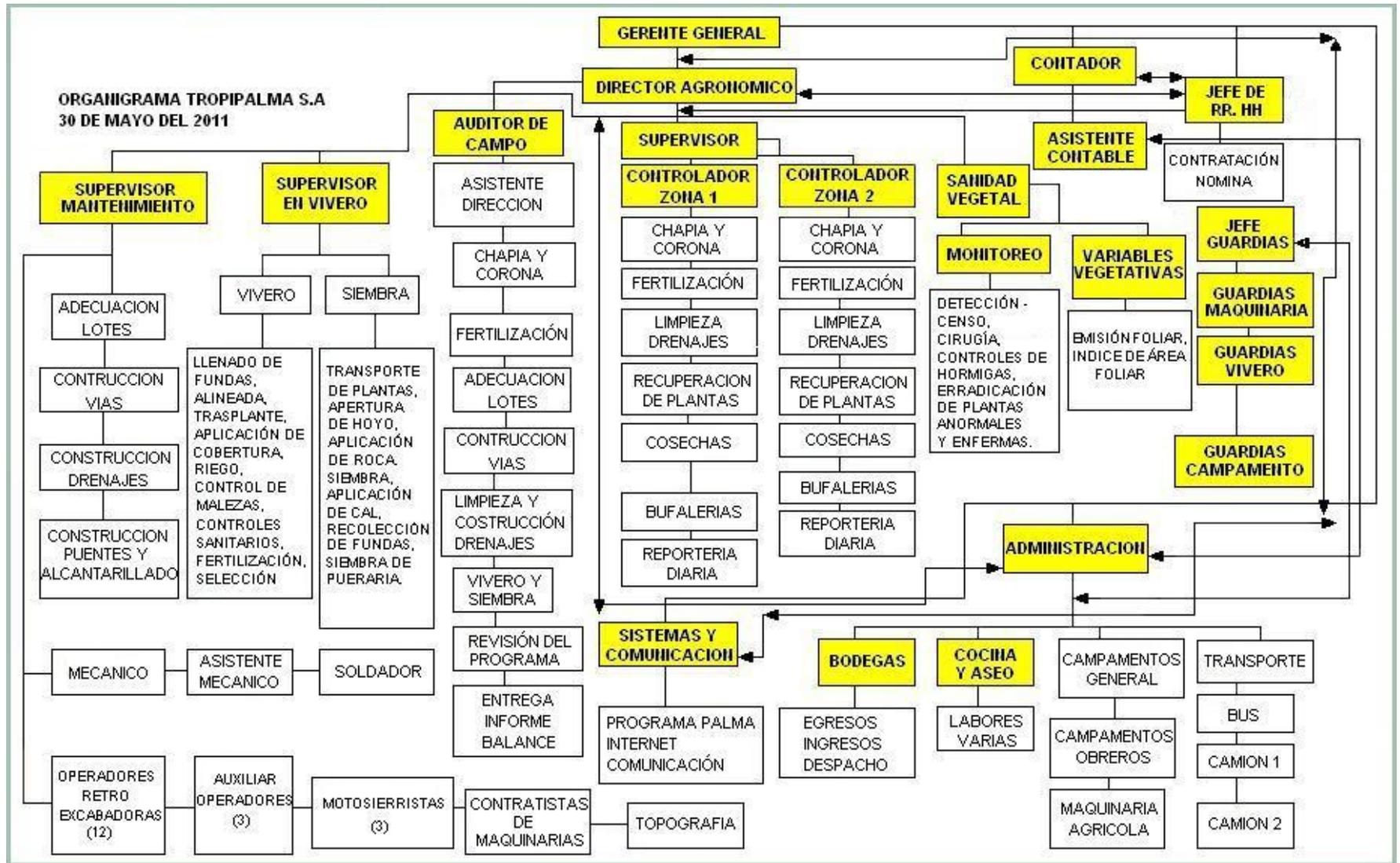


Fuente: Revista ANCUPA, noviembre 2011
Elaborado por: Luis Salas y Álvaro Guerra

En la presente grafica 1. Podemos visualizar la estructura de la fruta de palma con sus principales partes la nuez que se encuentra en la parte inferior de la fruta y la pulpa en el contorno de la misma como especie de recubrimiento a la vez la palma se clasifica en variedades que se caracterizan principalmente por la forma, el color, la composición del fruto y la forma de la hoja, estas características le hacen única a la planta, Tropipalma s.a.es una de las primeras plantaciones en San Lorenzo en utilizar un tipo de semilla llamada Híbrida se hace referencia a la palma que se obtiene mediante cruzamientos artificiales entre palmas de la especie americana o nolí (*Elaeisoleifera*) usadas como madres, con polen de palmas de la especie africana o palma de aceite (*Elaeisguineensis*) usadas como padres y viceversa. Es decir cruzamiento entre dos especies. Con el fin de obtener un ejemplar resistente a las enfermedades en su crecimiento y producción a más de eso permite tener una abundante producción.

2.2.3 Estructura – organización

Tabla 10 ORGANIGRAMA TROPICALMA S.A.



La capacidad administrativa de la empresa comienza con la responsabilidad que tiene cada persona a cargo de determinada actividad, tomando así las debidas decisiones en función del producto que el cliente demanda, además de poseer una buena relación con todo el equipo de trabajo de la empresa.

Para TROPICALMA S.A. las decisiones pasan a través de la gerencia general a fin de ser el responsable de aprobar o desaprobar cualquier tipo de proyecto planteado en la organización, lo cual genera una toma de decisiones óptimas para la organización basada en responsabilidades absolutas asumidas por la gerencia en base a informes

No existe departamentalización, las funciones y responsabilidades de cada empleado no se encuentra bien definidas, lo que deviene una mala organización y deficiente operación de la empresa.

La empresa no tiene un organigrama definido y no existe jerarquización de mandos y puestos que describan las actividades por departamento o área.

2.2.4 Recursos Humanos

El factor humano es muy importante, ya que es la clave del éxito de las empresas en la nueva economía; son la capacidad de adaptación a los cambios, la rapidez y la innovación permanente.

Para conseguirlo es fundamental la confianza en las personas, a las cuales se debe tratar como fines en sí mismas, no como medios de producción.

El factor humano en los tiempos actuales se puede considerar como el recurso más importante que posee la organización, pues es el factor que le aporta valor al proceso productivo y por lo tanto, no se puede minimizar su importancia.

TROPICALMA S.A. cuenta con:

- Una persona del área administrativa.
- Una persona del área de gerencia.
- Seis personas en el área técnica Agronómica.

La falta de políticas internas, un reglamento, han hecho que los colaboradores de la empresa tengan un completo desconocimiento de la estructura de la empresa. El 80% conoce muy poco sobre este tema y como resultado de esto tiene un 66% del personal que no se siente comprometido con TROPICALMA S.A.

Por otro lado se identificó que no tienen un adecuado proceso de selección de personal y por ende cuenta con personas que poseen poca experiencia, además no capacita al personal actual de empresa generando una disminución de la participación del mercado.

Entre los aspectos positivos se puede indicar que existe un agradable ambiente de trabajo en donde hay una relación de amistad más que una relación de trabajo, creando así un buen clima organizacional. Todo el personal se encuentra afiliado al seguro social, al cual se realiza un aporte mensual siendo este aporte descontado mensualmente de la remuneración de cada empleado.

2.2.5 Dirección

TROPICALMA S.A., es una empresa que cuenta con lineamiento de administración preestablecido, sin embargo, cabe mencionar que es decisión del Gerente, la forma en la cual dirigirá y organizará a su personal y la forma de trabajo que se llevará.

2.2.6 Producción

Con una buena definición de procesos, se puede capacitar al personal a fin de optimizar los tiempos de ejecución, mejorar la administración de las actividades y alimentar planes estratégicos.

Lastimosamente TROPICALMA S.A es una empresa que posee procesos no estructurados, no cuenta con un manual de procesos documentado a seguir por los trabajadores. Además existe deficiente reparto de carga laboral, además que hay una deficiente capacitación y poca motivación al personal, lo que ha generado en TROPICALMA S.A. una disminución en la participación en el mercado.

2.2.7 Aspectos financieros

La parte financiera está manejada por personal con conocimientos y experiencias en el área, se maneja facturación y la presentación de estados financieros trimestrales, sin embargo la falta de un control interno puede generar pérdidas y mal manejo de oportunidades financieras.

La capacidad de crédito que brinda TROPICALMA S.A., está en función del número de productos que los clientes compran, y del historial que cada cliente tenga.

Para TROPICALMA S.A el actual manejo financiero muestra una cierta estabilidad y consideran un crecimiento promedio del 5%, sin embargo el potencial del mercado y la productividad es aún mucho mayor.

Las ventas actuales al 2012 se estiman en \$2'356.000.

2.3 Investigación de campo

La investigación de mercado es el proceso de recopilación, procesamiento y análisis de información, acerca de los componentes básicos de la mercadotecnia.

Es una herramienta sistemática y objetiva para obtener información, con el fin de tomar decisiones en la gerencia de mercadeo.

2.3.1 Objetivo de la investigación

Recopilar información que permita conocer la situación interna de la organización para desarrollar estrategias que permitan mejorar la eficiencia y eficacia de las actividades que se realiza y así aumentar el posicionamiento de TROPICALMA S.A. en la provincia de Esmeraldas.

2.3.2 Metodología para la investigación

La presente investigación tiene como objeto de estudio la empresa TROPICALMA S.A., para lo cual se hará un análisis interno para saber en qué situación se encuentra la misma, lo que ayudará a conocer en

qué nivel de competitividad está la empresa y que oportunidades se puede aprovechar frente a la competencia.

Luego se procederá a realizar un análisis FODA, con la finalidad de determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, y a través de ese estudio en qué situación se encuentra la empresa y tomar las respectivas decisiones para contribuir al crecimiento y fortalecimiento de la misma, utilizando estrategias competitivas que permitan solucionar los problemas que se presentan.

2.3.3 Identificación del universo

Como se mencionó en el apartado anterior, para obtener información interna relevante sobre la empresa se realizará una encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa.

En la empresa labora personal a tiempo parcial y temporal, así como a tiempo completo. La cantidad de empleados que laboran en la empresa a tiempo completo corresponde a un total de 30 trabajadores en el área administrativa y 20 trabajadores laboran a tiempo completo en el área de campo, personal que es idóneo para el estudio debido a su conocimiento interno de la empresa y de los procesos productivos y administrativos requeridos por lo cual se va a proceder a la aplicación de la respectiva fórmula de cálculo.

2.3.4 Muestra seleccionada

El tamaño de la muestra se calcula a través de la siguiente fórmula⁷:

$$n = \frac{N z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}{(N-1)e^2 + z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}$$

Componentes:

Valor de N: Corresponde al tamaño de la población que corresponde a 50 trabajadores a tiempo completo.

⁷Lind, Marshal, Estadística Para Administración y Economía, Edit. Alfaomega, 11 edic. México, 2004. Pag 320.

Valor de $Z_{\alpha/2}$: Representa el número de desviaciones estándar con respecto a la media para un nivel de confianza determinado. Generalmente se selecciona un nivel de confianza del 95%.

De acuerdo a este nivel de confianza el valor de Z será igual a 1.96

Valor de P: Dado que no se tiene la proporción de aceptación de la población o un estudio previo, se asume un valor de P de 0,5 con el cual será posible obtener una muestra mayor y por tanto un trabajo más representativo.

Valor del E: representa el error permisible considerado para el estudio, siendo aceptable hasta un 5% , con lo cual el valor de E en proporción es: 0.05

De esta manera se obtiene el tamaño de la muestra necesaria para obtener una muestra significativa de la población y poder obtener un estudio con un % de confianza y un posible error porcentual máximo de +/- 5% .

Cálculo del tamaño de muestra

$$n = \frac{50(1,96)^2 0,5(1-0,5)}{(50)0,05^2 + 1,96^2(0,5)(1-0,5)}$$

$$n = 44,34 \approx 45$$

El tamaño de la muestra es similar al tamaño de la población, por lo tanto debido a que el universo poblacional es pequeño se va a considerar la aplicación del instrumento a todo el universo poblacional correspondiente a un total de 50 empleados a tiempo completo.

2.3.5 Diseño del instrumento para la recolección de datos

Después de la respectiva identificación del universo poblacional y el cálculo de la muestra se procede con el diseño del cuestionario (Ver Anexo), el mismo que será aplicado a los empleados que laboran en TROPICALMA S.A.

2.3.6 Tabulación de la encuesta

DATOS GENERALES

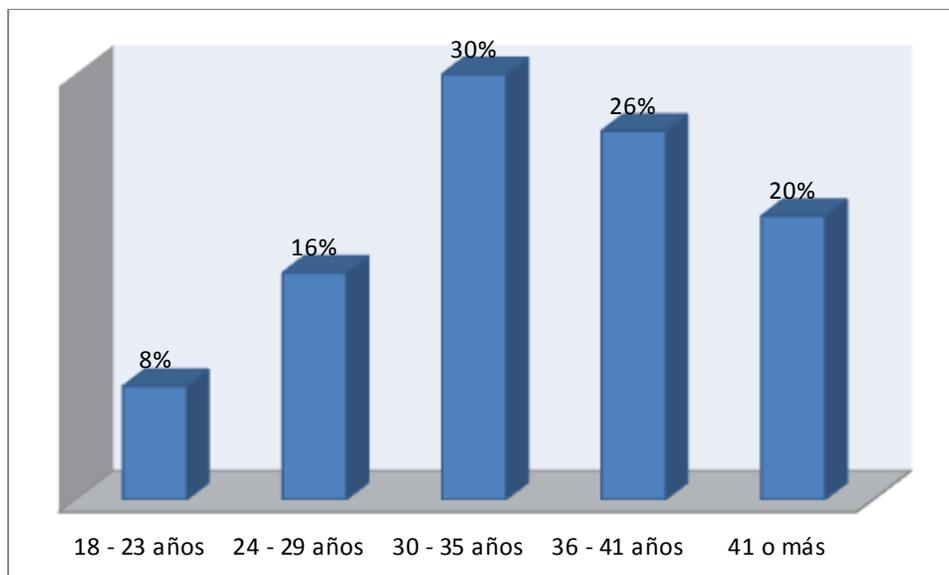
Tabla 11. Edad

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
18 - 23 años	4	8%	8%
24 - 29 años	8	16%	24%
30 - 35 años	15	30%	54%
36 - 41 años	13	26%	80%
41 o más	10	20%	100%
Total	50	100%	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Luis Salas y Álvaro Guerra

Gráfico 14. Edad



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Luis Salas y Álvaro Guerra

Análisis: Se puede visualizar que la edad del personal que labora en la empresa va desde los 18 años hasta más de los 41 años. Siendo el personal con 30 – 35 años de edad los de mayor representatividad (30%); seguido de aquellos que tienen 36 – 41 años con el 26% .

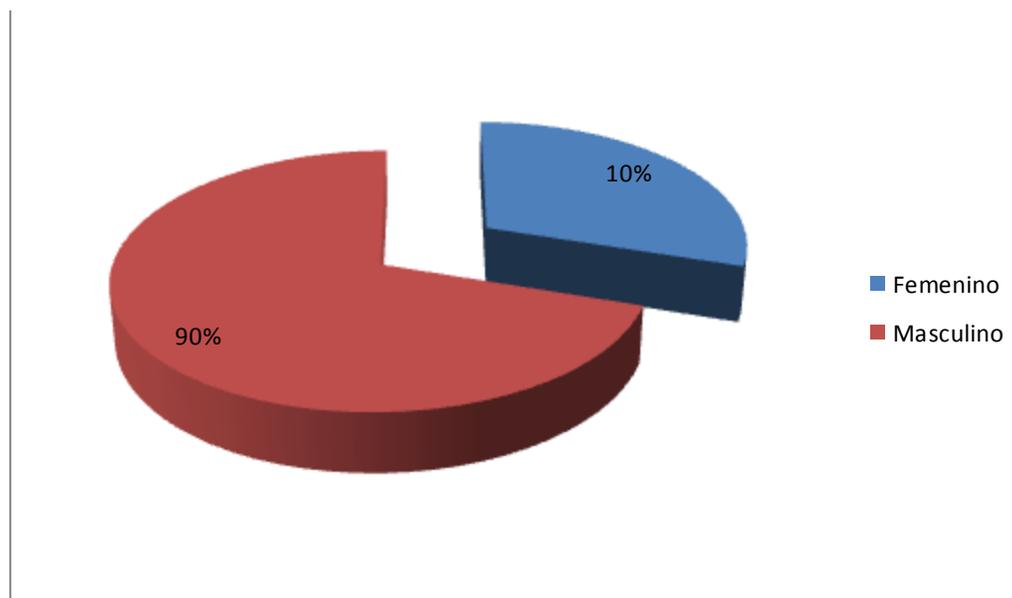
Tabla 12. Género

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Femenino	5	10%	10%
Masculino	45	90%	100%
Total	50	100%	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Luis Salas y Álvaro Guerra

Gráfico 15. Género



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Luis Salas y Álvaro Guerra

Análisis: En cuanto al género, el 10% del personal de la empresa pertenece al género femenino, mientras que el 90% es de sexo masculino.

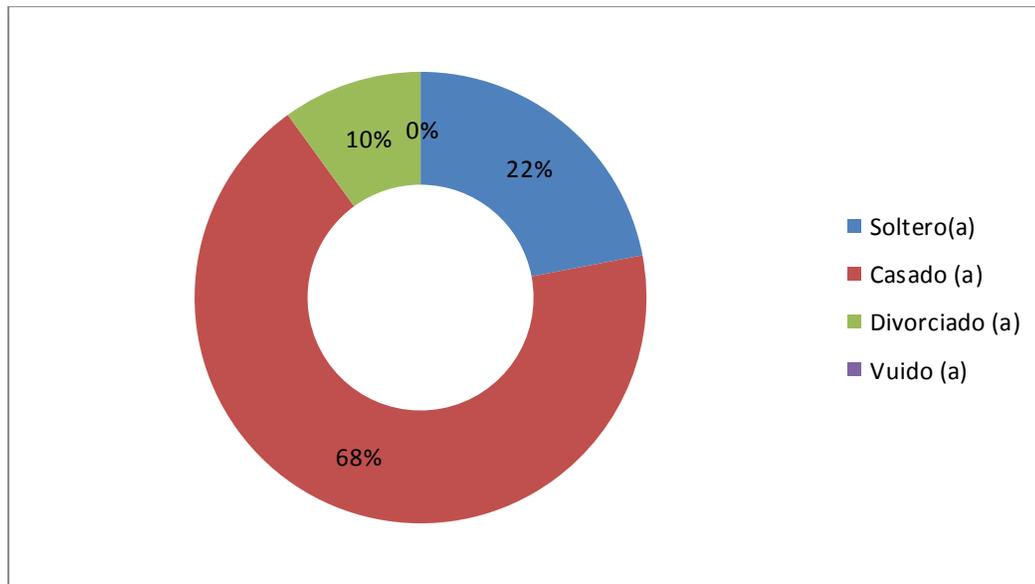
Tabla 13. Estado Civil

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Soltero(a)	11	22%	22%
Casado (a)	34	68%	90%
Divorciado (a)	5	10%	100%
Viudo (a)	0	0%	100%
Total	50	100%	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Luis Salas y Álvaro Guerra

Gráfico 16. Estado civil



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Luis Salas y Álvaro Guerra

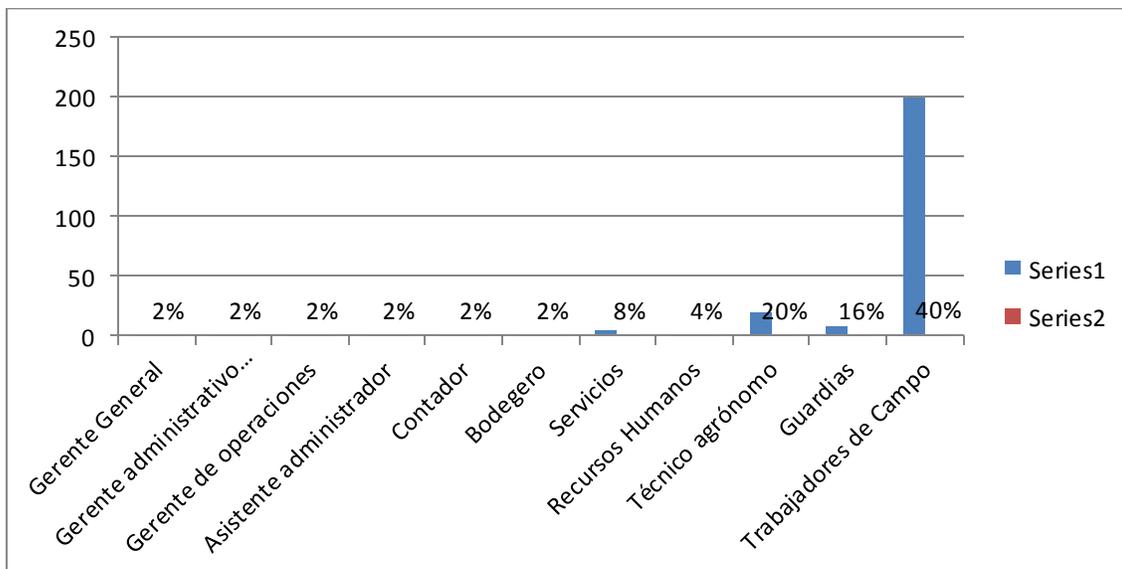
Análisis: De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede observar diferentes categorizaciones en cuanto al estado civil. El 68% del personal tiene un estado civil: casado (a); 23% son solteros (a) y con un porcentaje pequeño, 10% se encuentran aquellas personas que son divorciadas.

Tabla 14. Profesión

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Gerente General	1	2,00%	2,00%
Gerente administrativo financiero	1	2,00%	4,00%
Gerente de operaciones	1	2,00%	6,00%
Asistente administrador	1	2,00%	8,00%
Contador	1	2,00%	10,00%
Bodeguero	1	2,00%	12,00%
Servicios	4	8,00%	20,00%
Recursos Humanos	2	4,00%	24,00%
Técnico agrónomo	10	20,00%	44,00%
Guardias	8	16,00%	60,00%
Trabajadores de Campo	20	40,00%	100,00%
Total	50	100%	

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Luis Salas y Álvaro Guerra

Gráfico 17. Profesión



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Luis Salas y Álvaro Guerra

Análisis: Se puede visualizar que los obreros-trabajador de campo son el personal que tiene mayor representatividad en la empresa en cuanto a número, el 40% de la empresa está compuesta por obreros según las encuestas realizadas, seguido con el 20% de los técnicos agrónomos. Con porcentajes del 2% se encuentran el personal del área administrativa como: los, Gerentes, Contador, Asistente Adm. Bodeguero, cabe señalar que este tipo de empresas

PREGUNTAS

1. ¿Conoce la misión y visión de la empresa?

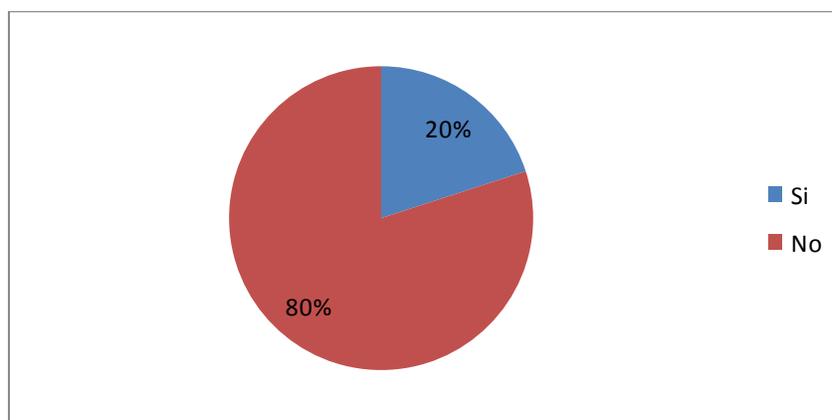
Tabla 15. Conocimiento de la misión y visión de TROPICALMAS.A

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	10	20%	20%
No	40	80%	100%
Total	50	100%	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Luis Salas y Álvaro Guerra

Gráfico 18 Conocimiento de la misión y visión de TROPICALMAS.A



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Luis Salas y Álvaro Guerra

Análisis: De acuerdo a los resultados obtenidos se puede determinar que la base filosófica de la empresa no ha sido difundida hacia todo el personal de la empresa, sólo el 20% del personal conocen la misión y visión.

2. ¿Conoce cuáles son las responsabilidades del puesto/cargo que ocupa?

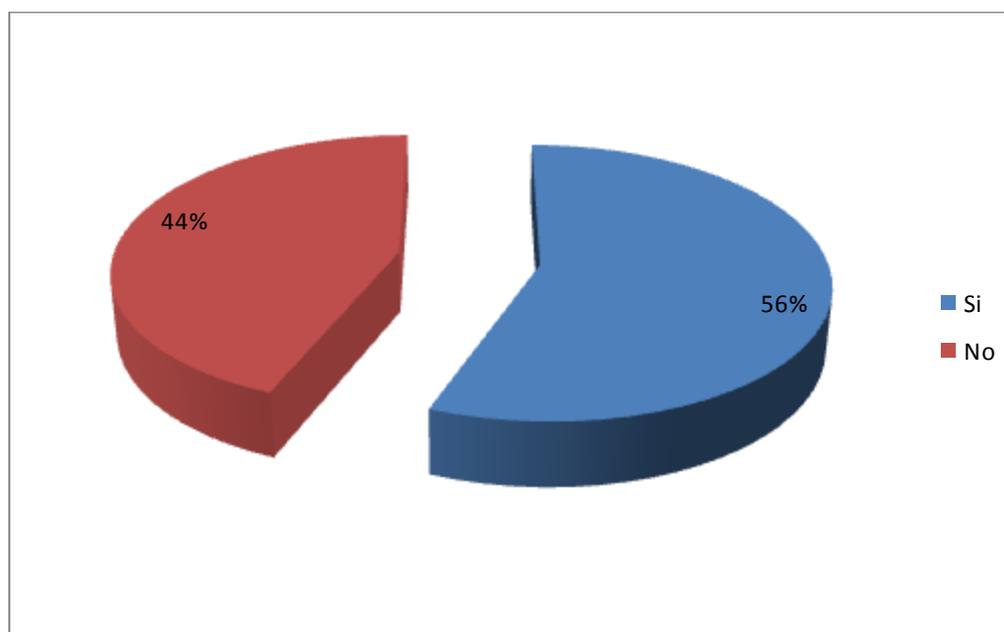
Tabla 16 Conocimiento de las responsabilidades del cargo

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	28	56%	56%
No	22	44%	100%
Total	50	100%	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Luis Salas y Álvaro Guerra

Gráfico 19. Conocimiento de las responsabilidades del cargo



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Luis Salas y Álvaro Guerra

Análisis: En cuanto al conocimiento de las responsabilidades de cada cargo, se puede visualizar que el 56% conoce de sus funciones, mientras que el 44% carece de tal información.

3. ¿Encuentra dificultades para realizar su trabajo?

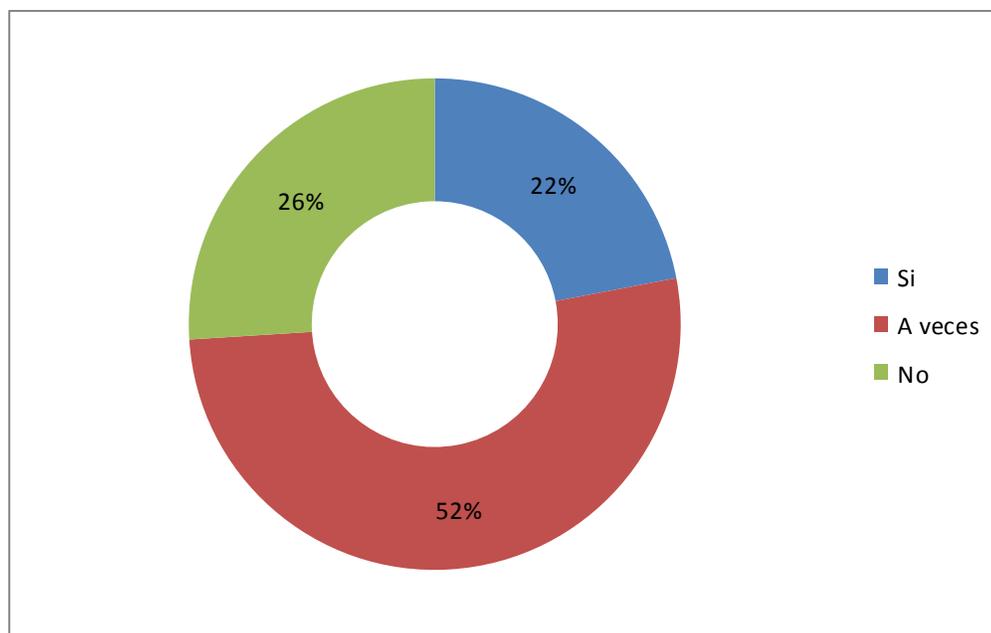
Tabla 17. Dificultades en el trabajo

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	11	22%	22%
A veces	26	52%	74%
No	13	26%	100%
Total	50	100%	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Luis Salas y Álvaro Guerra

Gráfico 20. Dificultades en el trabajo



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Luis Salas y Álvaro Guerra

Análisis: Del personal encuestado, el 52% ha señalado que a veces han tenido dificultades en las actividades diarias que realizan en sus puestos de trabajo. También es importante señalar que el 22% de la población encuestada afirman tener dificultades al momento de realizar sus tareas.

4. ¿En caso de contestar si o a veces, señale que tipo de dificultades son las que tiene?

Tabla 18. Tipos de dificultades en el trabajo

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Falta de colaboración	1	3%	3%
Tiempo	9	24%	27%
Poco conocimiento para realizar las actividades	12	32%	59%
Instrucciones imprecisas	7	19%	78%
Desorganización de las tareas	6	16%	95%
Otros	2	5%	100%
No sabe	0	0%	100%
No responde	0	0%	100%
Total	37	100%	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Luis Salas y Álvaro Guerra

Gráfico 21. Tipos de dificultades en el trabajo



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Luis Salas y Álvaro Guerra

Análisis: Entre las dificultades que el personal presenta al momento de realizar su trabajo se puede mencionar las cuatro principales,; el poco conocimiento para realizar las actividades (32%), el tiempo (24%), las instrucciones imprecisas (19%) y la desorganización en las tareas (16%).

5. ¿Los procesos de la empresa están identificados y documentados?

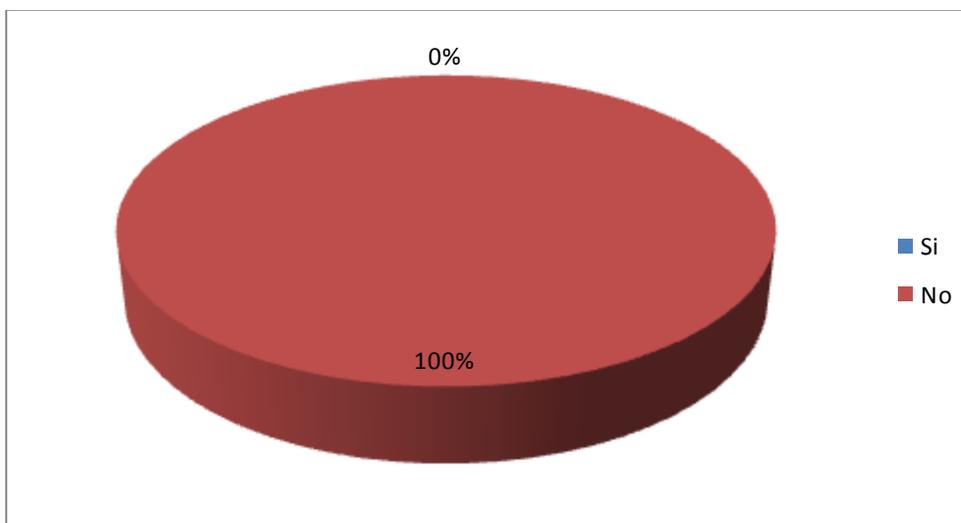
Tabla 19. Procesos identificados y documentados

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	0	0%	0%
No	50	100%	100%
Total	50	100%	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Luis Salas y Álvaro Guerra

Gráfico 22. Procesos identificados y documentados



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Luis Salas y Álvaro Guerra

Análisis: El resultado obtenido en la pregunta muestra una de las grandes debilidades que presenta actualmente la empresa y sobre la cual se tiene que trabajar, pues de acuerdo a los resultados obtenidos, el 100% de la población señala que la empresa no cuenta con procesos identificados, definidos y documentados.

6. ¿Considera que existe buena comunicación dentro de la empresa?

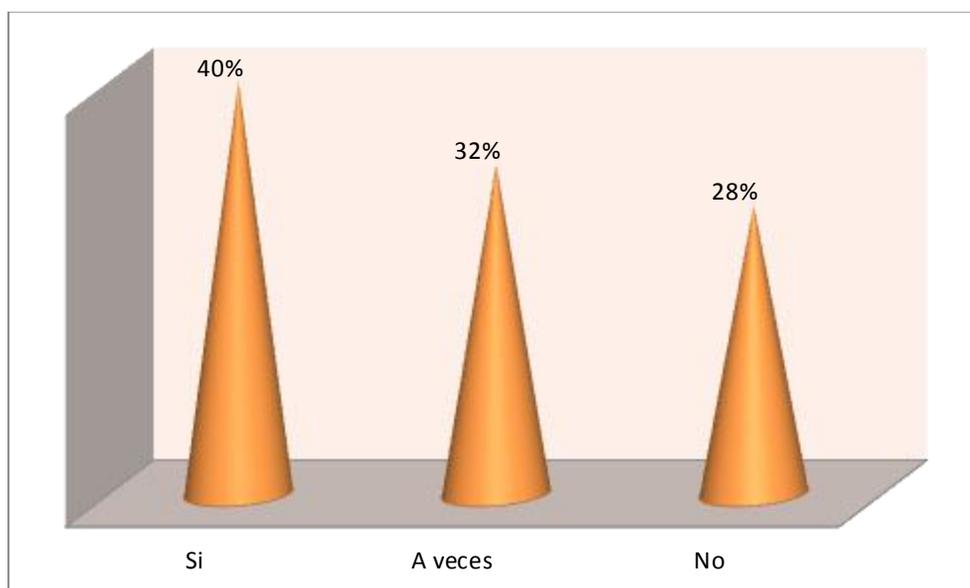
Tabla 20. Buena comunicación en la empresa

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	20	40%	40%
A veces	16	32%	72%
No	14	28%	100%
Total	50	100%	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Luis Salas y Álvaro Guerra

Gráfico 23. Buena comunicación en la empresa



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Luis Salas y Álvaro Guerra

Análisis: Para el 40% del personal que labora en la empresa, la comunicación que se da dentro de la misma es buena; sin embargo se puede observar que para 60% del personal esta no es buena (28%) o lo es a veces (32%), concluyéndose que la comunicación no está siendo llevada de manera eficaz a todas las áreas que conforman la empresa.

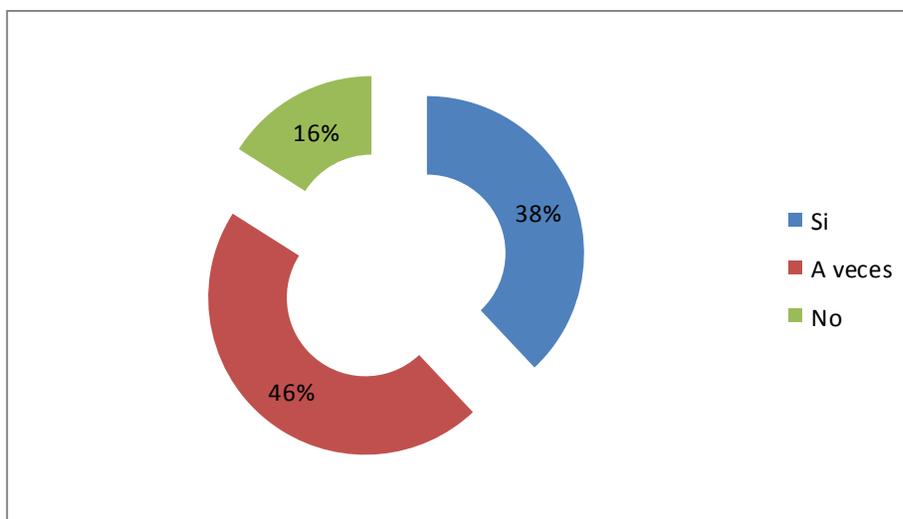
7. La información relacionada con su trabajo, ¿Le llega a tiempo y completa?

Tabla 21. Información llega a tiempo y completa

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	19	38%	38%
A veces	23	46%	84%
No	8	16%	100%
Total	50	100%	

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Luis Salas y Álvaro Guerra

Gráfico 24. Información llega a tiempo y completa



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Luis Salas y Álvaro Guerra

Análisis: De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede indicar que otra de las falencias que presenta la empresa es en cuanto al flujo de información, pues sólo para el 38% de personal la información llega a tiempo y completa; mientras que para el resto de personal esta llega a veces o en otras ocasiones ni llega.

8. ¿Mediante qué forma de comunicación le hacen llegar la información de la empresa?

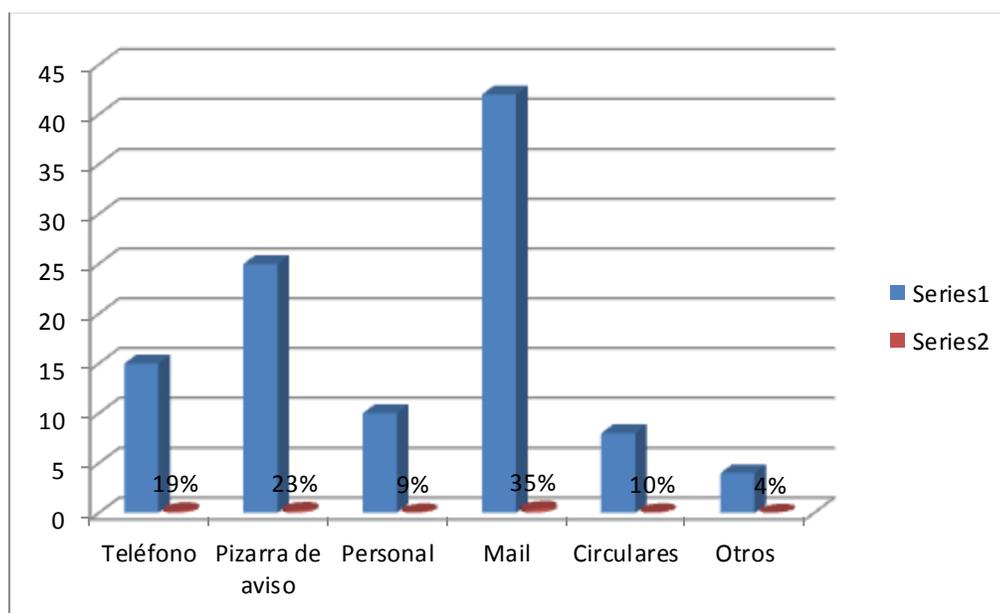
Tabla 22. Medios de comunicación utilizados

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Teléfono	20	19%	19%
Pizarra de aviso	25	23%	42%
Personal	15	9%	51%
Mail	42	35%	86%
Circulares	8	10%	96%
Otros	4	4%	100%
Total	114	100%	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Luis Salas y Álvaro Guerra

Gráfico 25. Medios de comunicación utilizados



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Luis Salas y Álvaro Guerra

Análisis: Entre los medios de comunicación utilizados por la empresa para transmitir la información se encuentran: el mail, la pizarra de aviso y el teléfono con el 35%, 23% y 19% respectivamente. Cabe señalar que la comunicación personal uno de los medios más eficientes de comunicación no es muy utilizado por la empresa llegando a un 9%

9. ¿Cómo considera el liderazgo de su jefe inmediato?

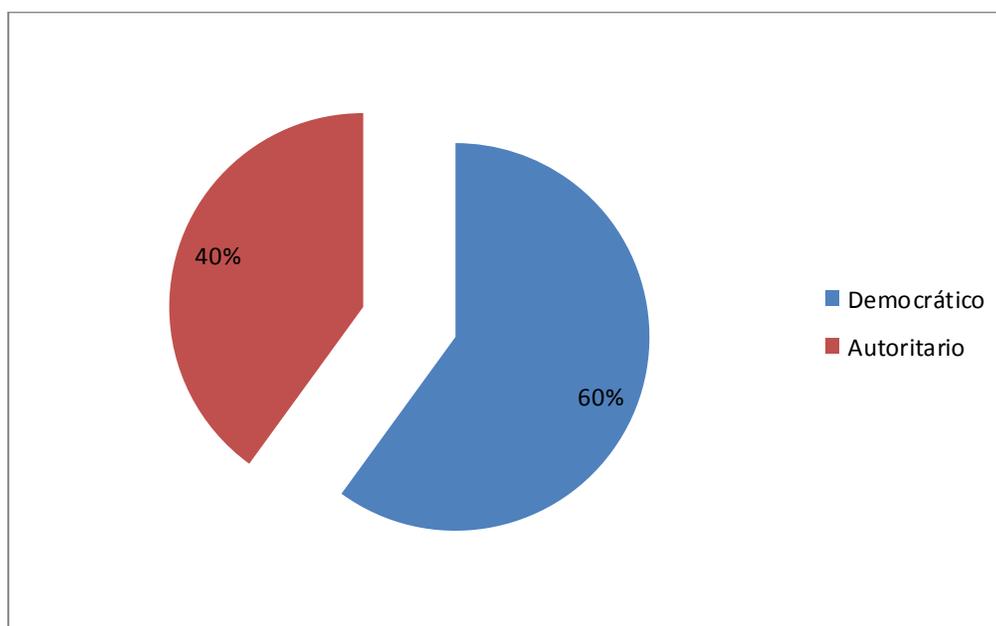
Tabla 23. Tipo de liderazgo del jefe inmediato

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Democrático	30	60%	60%
Autoritario	20	40%	100%
Total	50	100%	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Luis Salas y Álvaro Guerra

Gráfico 26. Tipo de liderazgo del jefe inmediato



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Luis Salas y Álvaro Guerra

Análisis: A criterio de los encuestados, el 60% de los mismos consideran a sus jefes inmediatos como líderes democráticos. Aunque para el 40% muchas veces desarrollan un liderazgo autocrático.

10. ¿Considera que sus sugerencias y opiniones son tomadas en cuenta para la toma de decisiones en la empresa?

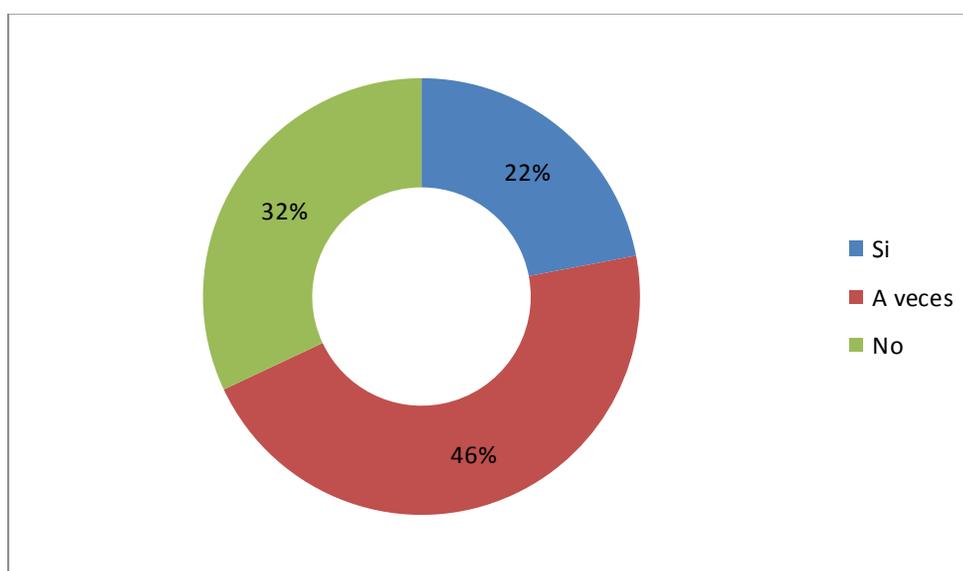
Tabla 24. Sugerencias y opiniones son tomadas en cuenta

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	11	22%	22%
A veces	23	46%	68%
No	16	32%	100%
Total	50	100%	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Luis Salas y Álvaro Guerra

Gráfico 27. Sugerencias y opiniones son tomadas en cuenta



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Luis Salas y Álvaro Guerra

Análisis: De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede establecer que existe un porcentaje significativo de quienes indican que las sugerencias y opiniones no son tomadas en cuenta para la toma de decisiones en la empresa, así lo indica el 32% del personal encuestado. Por su parte el 46% mencionan que las opiniones son tomadas en cuenta a veces.

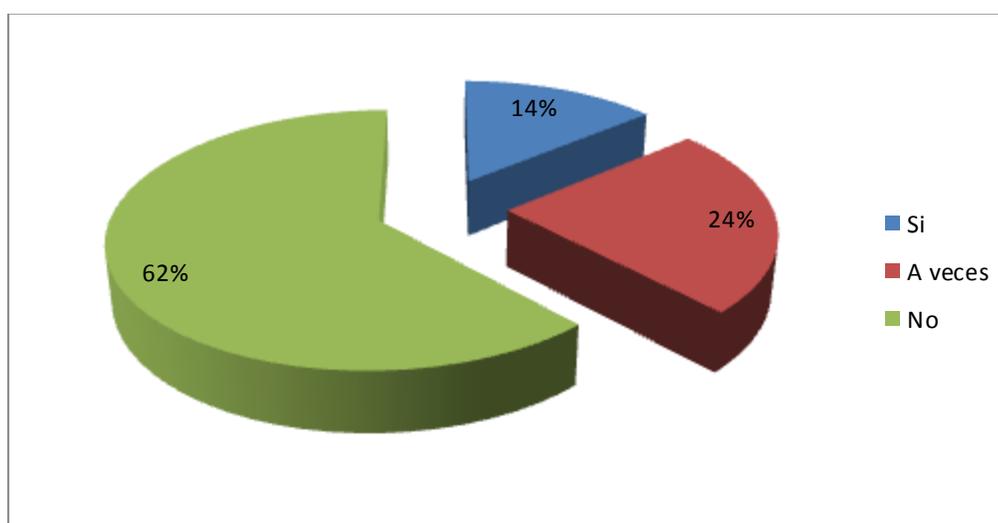
11. ¿Tiene la libertad para tomar decisiones en caso de presentarse algún imprevisto durante su trabajo?

Tabla 25. Libertad en la toma de decisiones

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	7	14%	14%
A veces	12	24%	38%
No	31	62%	100%
Total	50	100%	

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Luis Salas y Álvaro Guerra

Gráfico 28. Libertad en la toma de decisiones



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Luis Salas y Álvaro Guerra

Análisis: De igual forma se puede determinar que dentro de la institución no existe libertad para la toma de decisiones en caso de presentarse algún imprevisto. El 62% del personal manifiesta que la única persona encargada de tomar decisiones dentro de la empresa es el Gerente General.

12. ¿Con que frecuencia hace tareas que no le corresponden?

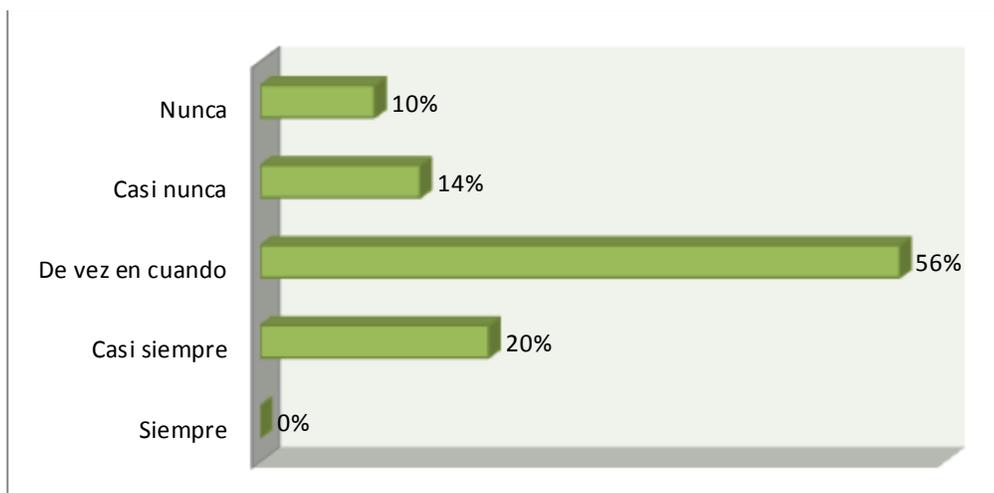
Tabla 26. Realiza tareas que no le corresponde

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	0	0%	0%
Casi siempre	10	20%	20%
De vez en cuando	28	56%	76%
Casi nunca	7	14%	90%
Nunca	5	10%	100%
Total	50	100%	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Luis Salas y Alvaro Guerra

Gráfico 29. Realiza tareas que no le corresponde



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Luis Salas y Alvaro Guerra

Análisis: En cuanto a las tareas realizadas diferentes al cargo que desempeña, el 56% de la población encuestada manifiesta que de vez en cuando le ha tocado realizar actividades que no están dentro de sus funciones.

13. ¿Se recibe motivación por parte de la empresa?

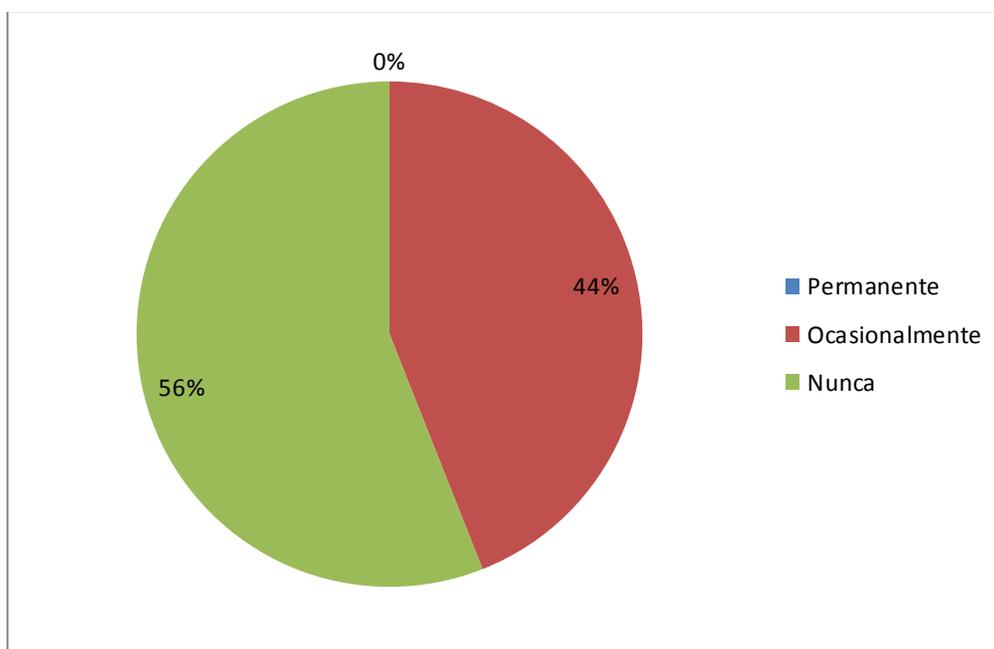
Tabla 27. Recibe motivación

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Permanente	0	0%	0%
Ocasionalmente	22	44%	44%
Nunca	28	56%	100%
Total	50	100%	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Luis Salas y Álvaro Guerra

Gráfico 30. Recibe motivación



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Luis Salas y Álvaro Guerra

Análisis: El resultado obtenido en la pregunta indica la falta de motivación que existe de la empresa hacia sus empleados. El 56% del personal se sienten desmotivado en sus trabajos.

14. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación para mejorar sus conocimientos, habilidades y destrezas?

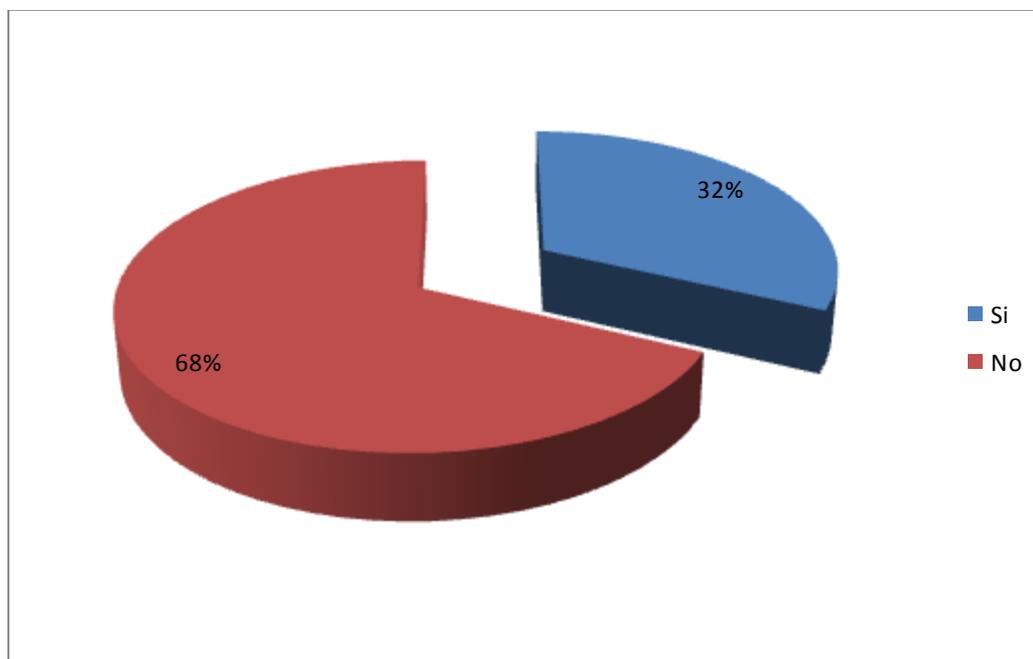
Tabla 28. Recibe capacitación

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	16	32%	32%
No	34	68%	100%
Total	50	100%	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Luis Salas y Álvaro Guerra

Gráfico 31. Recibe capacitación



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Luis Salas y Álvaro Guerra

Análisis: En cuanto a la capacitación, de igual forma se puede observar la carencia de planes de capacitación dentro de la empresa, así lo afirma el 68% del personal que labora en la misma.

15. ¿Cómo considera las instalaciones de la empresa para el desarrollo de sus actividades?

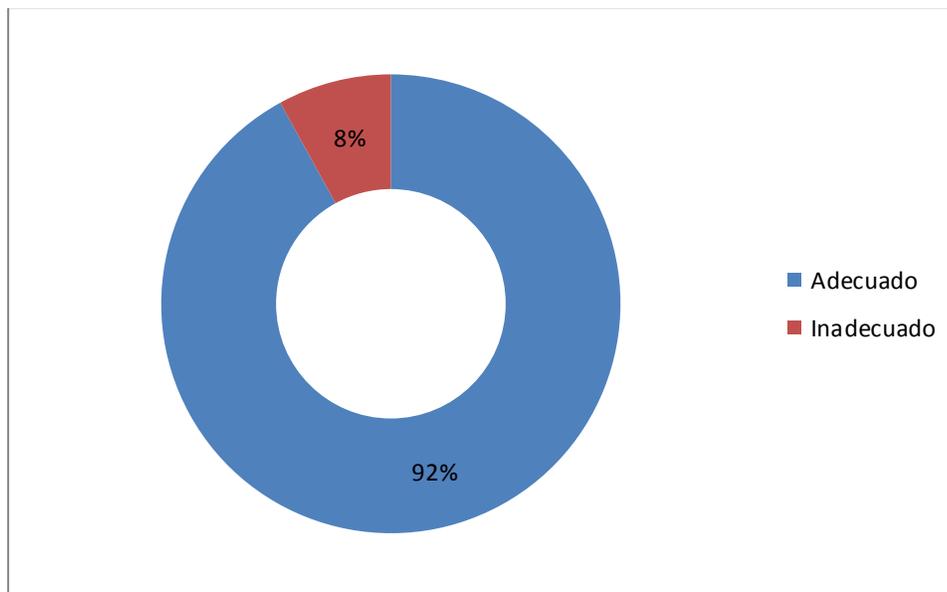
Tabla 29. Estado de las instalaciones

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Adecuado	46	92%	92%
Inadecuado	4	8%	100%
Total	50	100%	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Luis Salas y Álvaro Guerra

Gráfico 32. Estado de las instalaciones



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Luis Salas y Álvaro Guerra

Análisis: Uno de las fortalezas encontradas de la empresa es la instalación, pues el 92% del personal manifiesta que está es la adecuada para el desarrollo de sus actividades.

16. ¿La empresa brinda los materiales necesarios para el desarrollo de sus funciones?

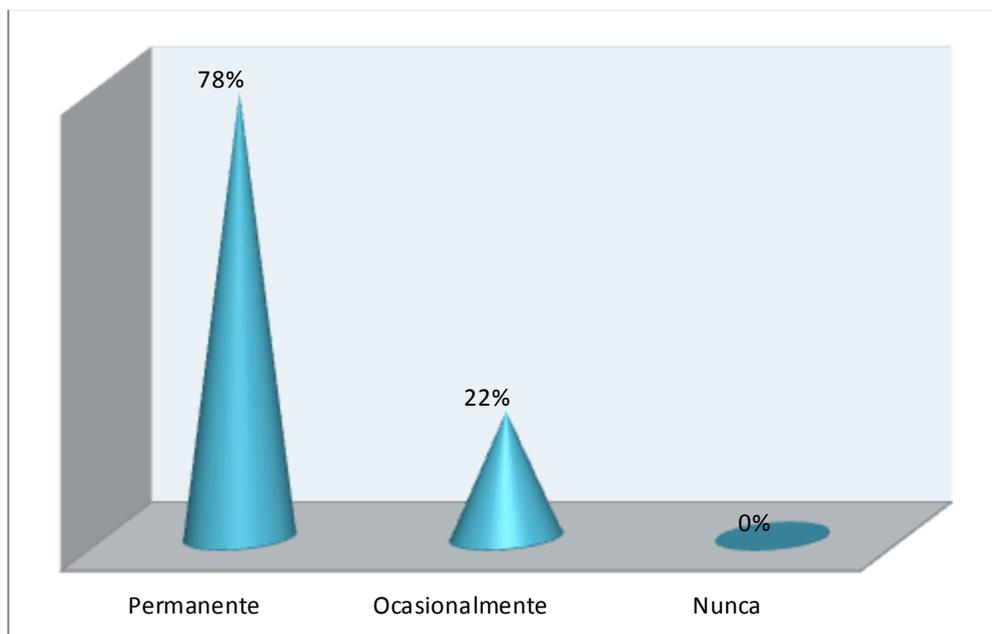
Tabla 30. Disposición de materiales

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Permanente	39	78%	78%
Ocasionalmente	11	22%	100%
Nunca	0	0%	100%
Total	50	100%	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Luis Salas y Álvaro Guerra

Gráfico 33. Disposición de materiales



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Luis Salas y Álvaro Guerra

Análisis: En cuanto a la disposición de materiales, el 78% señala que la empresa brinda permanentemente los materiales necesarios para el desempeño de las actividades en cada área de trabajo.

2.4 Conclusiones del diagnóstico situacional.

Después de haber realizado un análisis tanto interno como externo de la empresa Tropicpalma S.A., a continuación se presenta los hallazgos obtenidos en dicho diagnóstico.

No existe departamentalización, las funciones y responsabilidades de cada empleado no se encuentra bien definidas, lo que deviene una mala organización y deficiente operación de la empresa.

La empresa no tiene un organigrama definido y no existe jerarquización de mandos y puestos que describan las actividades por departamento o área.

La falta de políticas internas, un reglamento, han hecho que los colaboradores de la empresa tengan un completo desconocimiento de la estructura de la empresa.

Por otro lado se identificó que no tienen un adecuado proceso de selección de personal y por ende cuenta con personas que poseen poca experiencia, además no capacita al personal actual de la empresa generando una disminución de la participación del mercado.

TROPICALMA S.A es una empresa que posee procesos no estructurados, no cuenta con un manual de procesos documentado a seguir por los trabajadores.

También se determinó que la comunicación es deficiente, los empleados desconocen la misión y visión de la empresa, así también las responsabilidades de sus cargos, la información no llega completa y a tiempo.

Las opiniones de los empleados no son tomadas en cuenta y tampoco se les da la oportunidad de tomar decisiones en casos imprevistos.

MÉTODO DE ANÁLISIS FODA

Introducción

FODA: Viene de las siglas Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, esta herramienta de evaluación tiene como propósito hacer un estudio de la situación de la empresa, el negocio o el servicio. Existen algunos riesgos de fracasar en el intento de hacer este análisis ya que el grupo de personas no sean objetivas y por el contrario necias en resaltar solo lo bueno, es decir, resaltar las fortalezas y desprecias lo malo.

FORTALEZAS: Es la existencia de recursos para alcanzar nuestros objetivos, es decir, analizar para que se tenga facilidades, cuales son las cualidades sobresalientes, con qué ventajas competitivas contamos (Factor Interno).

OPORTUNIDADES: Son aquellas situaciones positivas que se pueden presentar y que puede aprovechar la localidad para alcanzar sus objetivos. (Factor Externo).

DEBILIDADES: Es la falta de capacidad o condición que nos aparta de las metas u objetivos (Factor Interno).

AMENAZAS: Son situaciones negativas al proyecto o programa a ejecutarse que puede atentar en contra de este. (Factor Externo)

METODOLOGÍA DE ANÁLISIS FODA PARA LA EMPRESA TROPICALMA S.A.

Al día 30 de Mayo de 2012 se realizó el taller para realizar el análisis FODA con la presencia de los siguientes delegados:

- Ing. Juan Carlos Arguello (Gerente General de Tropicalma S.A.)
- Ing. Diego Cordovez (Gerente de operaciones de Tropicalma S.A.)
- Ing. Arturo Cordovez (Gerente financiero de Tropicalma S.A.)
- Sr. Xavier Mejía Núñez (Asistente Administrativo de Tropicalma S.A.)
- CPA. Miguel Meneses (Contador General de Tropicalma S.A.)

Cada representante aportó con información clara y veraz con respecto al desarrollo del FODA para la Empresa Tropicalma S.A.

2.5 Análisis Matriz FODA

Tabla 31. Análisis Matriz FODA

FORTALEZAS: Conservarlas y aprovecharlas	OPORTUNIDADES: Aprovecharlas
<ul style="list-style-type: none"> • Buena relación existente entre los compañeros de trabajo. • Localización geográfica de la plantación permite buenos rendimientos de la fruta de palma. • Disponibilidad de mano de obra calificada para realizar los trabajos en la zona. • Canales de comercialización sencillos que simplifican la comercialización. • Experiencia en el manejo técnico y producción. • Buena calidad del producto. • Disponibilidad, apoyo de inversionistas para los requerimientos presupuestarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de varios proveedores en la industria con capacidad de ofrecer precios competitivos y materiales e insumos de calidad. • Aumento a nivel mundial de la demanda de productos derivados de la palma africana. • Industria del cultivo de palma africana relativamente nueva en el Ecuador, y en etapa de crecimiento. • Conciencia mundial sobre responsabilidad con el medio ambiente. • Acceso de tecnología que permite control de eficacia y producción. • Vías de primer orden que facilitan y agilitan el transporte de mercaderías. • Mercado estable a comparación con otros productos agrícolas.
DEBILIDADES: Reducirlas o eliminarlas	AMENAZAS: Prepararse
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de apoyo al trabajador en la toma de decisiones y ejecución de las mismas. • La carencia de capacitación. • Personal que no se siente comprometido con la organización. • No existe un adecuado control contable interno. • No existe una estructura definida en la empresa. • La existencia de un reglamento interno y manuales de funciones y procedimientos. • Carencia de una visión, ni misión definida, por lo que no existe una cultura organizacional. • Falta de definición de objetivos estratégicos de mediano y largo plazo • Problemas en logística • Falta de servicios Básicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad política y económica del Ecuador que pone en duda las inversiones y políticas normativas • Riesgo que representa el clima debido a que eventualmente podría amenazar los rendimientos de la plantación. • Ingreso de nuevos competidores al mercado por falta de barreras • Falta de capital humano en la Zona. • Riesgo constante al estar ubicados en la frontera de Colombia y su zona de conflicto. • Abusos de las comunidades en temas de cooperación.

A partir del análisis FODA realizado, se realizó un análisis en base al formato presentado por el autor Cervera (2001), mismo que se detalla en el anexo 1, de lo cual se obtuvo la calificación prospectiva cuyos resultados son:

FACTORES EXTERNOS

Tabla 32. Factores Externos

OPORTUNIDADES	Importancia	Probabilidad	Resultado
Existencia de diversos proveedores en la industria	2	4	8
Aumento de la demanda mundial de productos derivados del palma africana	3	3	9
Industria del cultivo de palma africana relativamente nueva en el Ecuador	4	3	12
Conciencia mundial sobre responsabilidad con el medio ambiente.	4	3	12
Acceso de tecnología que permite control de eficacia y producción	4	5	20
Vías de primer orden que facilitan y agilitan el transporte de mercaderías.	4	5	20
Mercado estable a comparación con otros productos agrícolas a nivel nacional e internacional.	4	3	12
Promedio			13.28

AMENAZAS	Importancia	Probabilidad	Resultado
Inestabilidad política y económica del Ecuador que pone en duda la oportunidad de inversión.	2	4	8
Riesgo que representa el clima debido a que eventualmente podría amenazar los rendimientos de la plantación.	3	3	9
Ingreso de nuevos competidores al mercado por falta de barreras	4	3	12
Falta de capital humano en la Zona.	4	3	12
Riesgo constante al estar ubicados en la frontera de Colombia y su zona de conflicto.	4	2	8
Abusos de las comunidades en temas de cooperación.	4	3	12
Promedio			10.16

Oportunidades - Amenazas

2,53

FACTORES INTERNOS

Tabla 33. Factores Internos.

FORTALEZAS	Importancia	Solidez	Resultado
Buena relación en el ambiente de trabajo	3	4	12
Localización geográfica de la plantación goza de excelente ubicación	4	4	16
Disponibilidad de mano de obra capacitada	3	3	9
Canales de comercialización sencillos que simplifican la comercialización.	3	4	12
Experiencia en el manejo técnico y producción	4	4	16
Calidad de producto	5	4	20
Disponibilidad, apoyo de inversionistas para los requerimientos presupuestarios.	5	4	20
Promedio			15

Tabla 34. Debilidades

DEBILIDADES	Importancia	Solidez	Resultado
Falta de apoyo al trabajador en la toma de decisiones y ejecución	3	3	9
La carencia de capacitación	4	4	16
Personal que no se siente comprometido con la organización.	3	4	12
No existe un adecuado control interno	3	5	15
No existe una estructura definida en la empresa	3	3	9
Inexistencia de un reglamento interno y manuales.	4	4	16
Carencia de una visión, ni misión definida, por lo que no existe	2	5	10
Falta de definición de objetivos estratégicos de mediano y largo plazo	4	3	12
Problemas en logística	4	4	16
Falta de servicios Básicos	3	3	9
Promedio			12.40

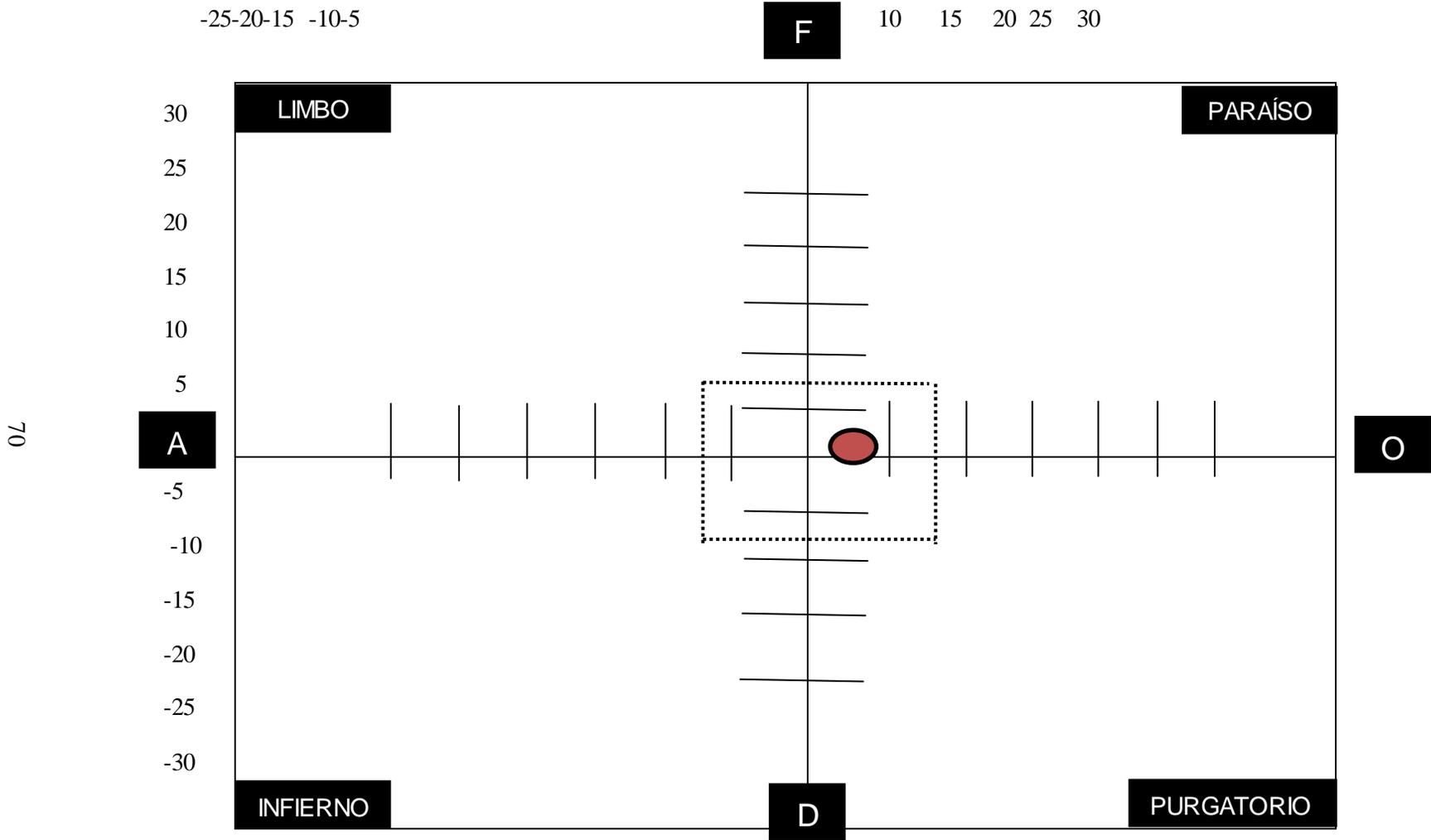
Fortalezas - Debilidades

1,79

2.6 Matriz estratégica

Por lo que su situación se ubica en la siguiente gráfica:

Gráfico 34. Matriz Estratégica



Como se observa, la empresa se encuentra en una zona de Paraíso, pero muy ligeramente, lo cual indica que tiene oportunidades y fortalezas que le permitirían potenciar a la empresa, con ello se debe analizar cuáles son sus actuales debilidades para convertirlas en fortalezas, así como buscar evitar o bloquear las amenazas.

Por otra parte es necesario visualizar que el análisis muestra que la empresa está en una zona de duda, lo cual indica que la empresa puede modificar su posición inesperadamente, así como la misma empresa puede modificar su situación hacia aspectos favorables.

De los resultados obtenidos ha surgido una estrategia distinta, debido a que:

- La oportunidad que hay que aprovechar es el Aumento de la demanda mundial de productos derivados de la palma africana, y la conciencia mundial sobre responsabilidad con el medio ambiente.
- En relación con lo anterior, es probable el crecimiento del mercado acompañado de una reorientación del mismo.
- Ante un mercado de mayor dinamismo en su crecimiento, las amenazas potencialmente disminuyen el impacto, y afectarían de manera mínima el desarrollo del negocio.
- Por tanto, las fortalezas de la empresa deben ser orientadas al aprovechamiento del cambio de tendencias del mercado, posicionar sus diferencias competitivas y ante los grandes competidores.

Tabla 35. MATRIZ DE ESTRATEGIAS CLAVES

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> - Industria de cultivo de palma africana relativamente nueva en Ecuador. - Acceso de tecnología que permite control de eficiencia y producción. - Aumento de demanda mundial de productos derivados de la palma africana. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ingreso de nuevos competidores por falta de barreras. - Riesgos que representa el clima en los rendimientos de la plantación. - Inestabilidad política y económica del Ecuador que pone en duda la oportunidad de inversión.
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<ul style="list-style-type: none"> - Calidad del producto. - Experiencia en el manejo técnico y de producción. - Excelente localización geográfica de la plantación. - Canales de comercialización sencillos que simplifican la comercialización. - Buen ambiente de trabajo al interior de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar los niveles de satisfacción de los clientes. - Aprovechar las facilidades de comercialización para abarcar a nuevos mercados. - Ampliar la capacidad productiva de la planta. 	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyados en la reconocida experiencia empresarial y calidad del producto, lograr incrementar la imagen institucional para poder enfrentar a la competencia y alcanzar la satisfacción de los clientes. - Minimizar costos para incrementar la productividad y competitividad de la empresa.
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<ul style="list-style-type: none"> - Inexistencia de un reglamento interno y manuales. - Carencia de capacitación. - No existe un adecuado control interno. - Personal que no se siente comprometido con la organización. - Falta de una estructura definida en la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar un manual de funciones, a fin de que los empleados puedan direccionar sus actividades de manera eficiente y hacia el logro de objetivos. - Realizar Programas de capacitación para el personal de TROPICALMAS.A 	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicar un control interno para reducir costos operativos innecesarios. - Diseñar y establecer controles que garanticen la calidad del producto.

CAPITULO

III

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TROPIPALMAS.A.

El objetivo de este capítulo es diseñar acciones que orientan a la organización hacia el futuro. El direccionamiento estratégico hace referencia a la formulación de los propósitos, al análisis estratégico que adelanta la organización, al proceso de planeación, el seguimiento del direccionamiento y las formas de trabajo que se establecen para lograr los propósitos, de igual manera que los planes operativos llegándose a definir los siguientes elementos:

- Principios y Valores
- Misión
- Visión
- Objetivos
- Políticas
- Estrategias

3.1 Matriz axiológica

El proceso de planificación estratégica se inicia por identificar los principios y valores que regulan la vida de una organización. Por lo que son la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional.

En consecuencia los principios y valores soportan la misión, visión y objetivos corporativos que se lleven a cabo en una organización.

La matriz axiológica ayuda y sirve de unidad para formular la escala de valores que debe cumplir toda la organización.

Los principios y valores que va cumplir Tropipalma S.A. con cada uno de los actores internos y externos que se relaciona, están dados en la siguiente matriz axiológica:

3.1.1 Principios

Tabla 36. Principios

Principios	Empleados	Clientes	Estado	Sociedad	Accionistas	Proveedores
Excelencia	X				X	X
Orientación al cliente	X	X			X	X
Responsabilidad	X	X	X	X	X	X
Mejoramiento continuo	X		X	X	X	X
Trabajo en equipo	X	X	X	X	X	X

Los principios bajo los cuales se regirá Tropipalma S.A. son los siguientes:

- **Excelencia:** Entendiéndose como la orientación al resultado, manteniendo valores, profesionalidad y espíritu empresarial; este principio se basará en la proactividad, flexibilidad y voluntad de ganar.
- **Orientación al cliente:** Todas las acciones que se planteen en la empresa, serán pensadas en la satisfacción del cliente y en superar las expectativas que pueda tener sobre la eficiencia de la empresa; entregar un producto que no solo satisfaga las necesidades de los clientes, sino que genere lealtad con la empresa.
- **Responsabilidad:** Es la capacidad de no dejar asuntos sin una respuesta, por tanto es importante dar una oportuna y adecuada solución a cualquier circunstancia o requerimiento que afecte a la empresa, contribuyendo en la medida de sus capacidades a generar un valor agregado al servicio que presta.

También se debe tener responsabilidad con los empleados, proveedores en los pagos que requiera, la sociedad y el estado.

- **Mejoramiento continuo:** Referido a la permanente adquisición de nuevos conocimientos y habilidades que generen valor agregado.

- **Ttrabajo en equipo:** Es un principio muy importante que debe practicar todo el personal que integra Tropicpalma S.A. Este principio permitirá el alcance de ventajas competitivas, logrando guiar las actividades al cumplimiento de la misión y visión de la empresa.

3.1.2 Valores

Tropicpalma S.A. no cuenta con un catálogo de valores por lo que se recomiendan los siguientes, los mismos que están plasmados en la siguiente matriz axiológica.

Tabla 37. Valores

Valores	Empleados	Clientes	Estado	Sociedad	Accionistas	Proveedores
Respeto	X	X	X	X	X	X
Puntualidad	X	X			X	X
Transparencia	X	X	X	X	X	X
Honestidad	X	X	X	X	X	X
Ética	X	X	X	X	X	X

Los valores bajo los cuales se regirán Tropicpalma S.A. son:

- **Respeto:** Hacia todos los grupos de referencia como: los empleados, clientes, proveedores, el Estado, la sociedad y los accionistas. La empresa respetará las creencias, derechos, valores y obligaciones que rigen a cada persona, así como las leyes y normas que expide el Gobierno y son el marco de referencia para el funcionamiento de Tropicpalma S.A.

Respeto a escuchar distintos puntos de vista, de entenderlos y procurar empatía, teniendo en cuenta la libertad de expresión.

- **La puntualidad:** Es muy importante por lo que debe comprometer a todos los miembros de la empresa a fin de ofrecer un producto y/o servicio con calidad y rapidez.
- **Transparencia:** En el manejo de toda gestión relacionada con la organización, exponiendo periódicamente los resultados de la gestión de diversas situaciones de la empresa.

- **Honestidad:** Es la manifestación de la confianza, que debe expresarse en todos los ámbitos y actividades que realiza, para mostrar la transparencia en las operaciones, lo que a su vez permitirá reflejar lealtad a la compañía y a las personas.
- **Ética:** En la aplicación del profesionalismo, frente a problemas cuyas decisiones necesiten de una decisión equitativa sin beneficiar a terceras personas por cualquier tipo de interés.

3.2 Misión

La misión es el propósito general o razón de ser de una empresa u organización. Responde a las preguntas: para qué existe la organización, cuál es su negocio, cuáles sus objetivos, cuáles sus clientes, cuáles sus prioridades, cuál su responsabilidad y derechos frente a sus colaboradores, y cuál su responsabilidad social.

Tropipalma S.A no tiene definida, ni documentada su misión, por tanto se presenta la siguiente propuesta:

“Tropipalma S.A. es una empresa que se dedica a la producción y cultivo de palma africana de excelente calidad, mediante el uso de tecnología agropecuaria moderna y personal especializado, satisfaciendo así las exigencias y requerimientos de los clientes”

3.3 Visión

La visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.⁸

“Para el 2017, Tropipalma S.A. se proyecta como una empresa líder en el Ecuador en la producción y cultivo de palma africana, mediante un proceso constante de renovación tecnológica y altos estándares de calidad y competitividad, de manera que se convierta en una empresa con capacidad de auto sustentación y crecimiento continuo.”

⁸Thompson Arthur y Strickland A. J. III. Administración Estratégica Conceptos y Casos. 11va. Edición, Mc Graw Hill, 2001, Pág. 5

3.4 Objetivos

Los objetivos se pueden definir como los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión básica. Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, producen sinergia, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficacia.

3.4.1 Objetivo General

Es el resultado global que una organización espera alcanzar; el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión, con este propósito Tropipalma S.A. ha planteado lo siguiente:

Fortalecer la empresa Tropipalma S.A. en sus perspectivas financieras, cliente, innovación y desarrollo, recursos humanos y procesos para producir palma africana de excelente calidad que le permita mejorar su competitividad el mercado nacional generando así expectativas favorables en un ambiente globalizado.

3.4.2 Objetivos específicos

Designan los fines que se buscan mediante los procedimientos de operación actuales de la Organización y explica lo que ésta intenta. Los objetivos específicos describen resultados medibles específicos y con frecuencia tiene que ver con el corto plazo.

Los objetivos específicos que se plantea para Tropipalma S.A. son:

Enfoque financiero

- Reducir costos y gastos aplicando un sistema de reorganización de costos control interno.
- Incrementar la rentabilidad empresarial para mejorar las condiciones de la empresa.

Enfoque cliente

- Lograr la fidelidad y satisfacción del cliente.
- Posicionarse ante los clientes como una empresa que provee productos con altos estándares de calidad.

Enfoque Innovación y desarrollo

- Mejorar la producción de la palma africana con tecnología agropecuaria moderna.

Enfoque Recursos Humanos

- Contar con recurso humano idóneo para la ejecución de las diferentes actividades.
- Incrementar la motivación de los trabajadores

Enfoque Procesos

- Implementar un manual de procedimientos que proporcione los lineamientos a seguir para un correcto desenvolvimiento y desarrollo de las actividades del recurso humano de la institución.

3.5 Estrategias

Las estrategias son el camino o las alternativas que se debe seguir para alcanzar un objetivo.

En el capítulo dos de esta investigación, se analizó el FODA y se determinó los aspectos positivos y negativos en los que se desarrolla la empresa; esto ha permitido delinear las estrategias más adecuadas.

- Aumentar los niveles de satisfacción de los clientes.
- Aprovechar las facilidades de comercialización para abarcar a nuevos mercados
- Ampliar la capacidad productiva de la planta.
- Apoyados en la reconocida experiencia empresarial y calidad del producto, lograr incrementar la imagen institucional para poder enfrentar a la competencia.
- Minimizar costos para incrementar la productividad y competitividad de la empresa.

- Diseñar la estructura organizacional y su respectivo manual a fin de que los empleados puedan direccionar sus actividades de manera eficiente y hacia el logro de objetivos.
- Diseñar y establecer controles que garanticen la calidad del producto.
- Realizar un servicio de postventa.
- Realizar programas de capacitación para el personal.

3.6 Políticas

Las políticas empresariales son lineamientos generales que sirven para tomar decisiones, puesto que indica los límites y los alcances que pueden tener los gerentes al momento de plantear cualquier actividad y proyecto. Es decir que marcan el camino para llegar a los objetivos.

Existen varios tipos de políticas, pero en el caso de Tropic Palma S.A. se definen las siguientes:

- Políticas de Ventas
- Políticas de Producto
- Políticas de Compra
- Políticas de Personal

3.6.1 Políticas de ventas

La gestión del equipo de ventas se basará en los siguientes lineamientos:

- Se trabajará por objetivos y las metas de ventas serán establecidas de forma anual y mensual.
- El personal de ventas tiene la obligación de cada 6 meses sondear a los clientes sobre las necesidades y requerimientos de los mismos, con el fin de que la empresa esté al tanto de los cambios al momento de efectivizar una compra.
- El personal de ventas deberá vigilar la satisfacción de los clientes y procurar una rápida solución en el caso de presentarse quejas.

3.6.2 Políticas de compra

- Se realizará un control de insumos cada mes.
- Los productos y los aditamentos necesarios, solo se los comprará a proveedores calificados y reconocidos por la empresa.
- El pago a los proveedores se lo realizará cada 30 días desde la entrega del producto.

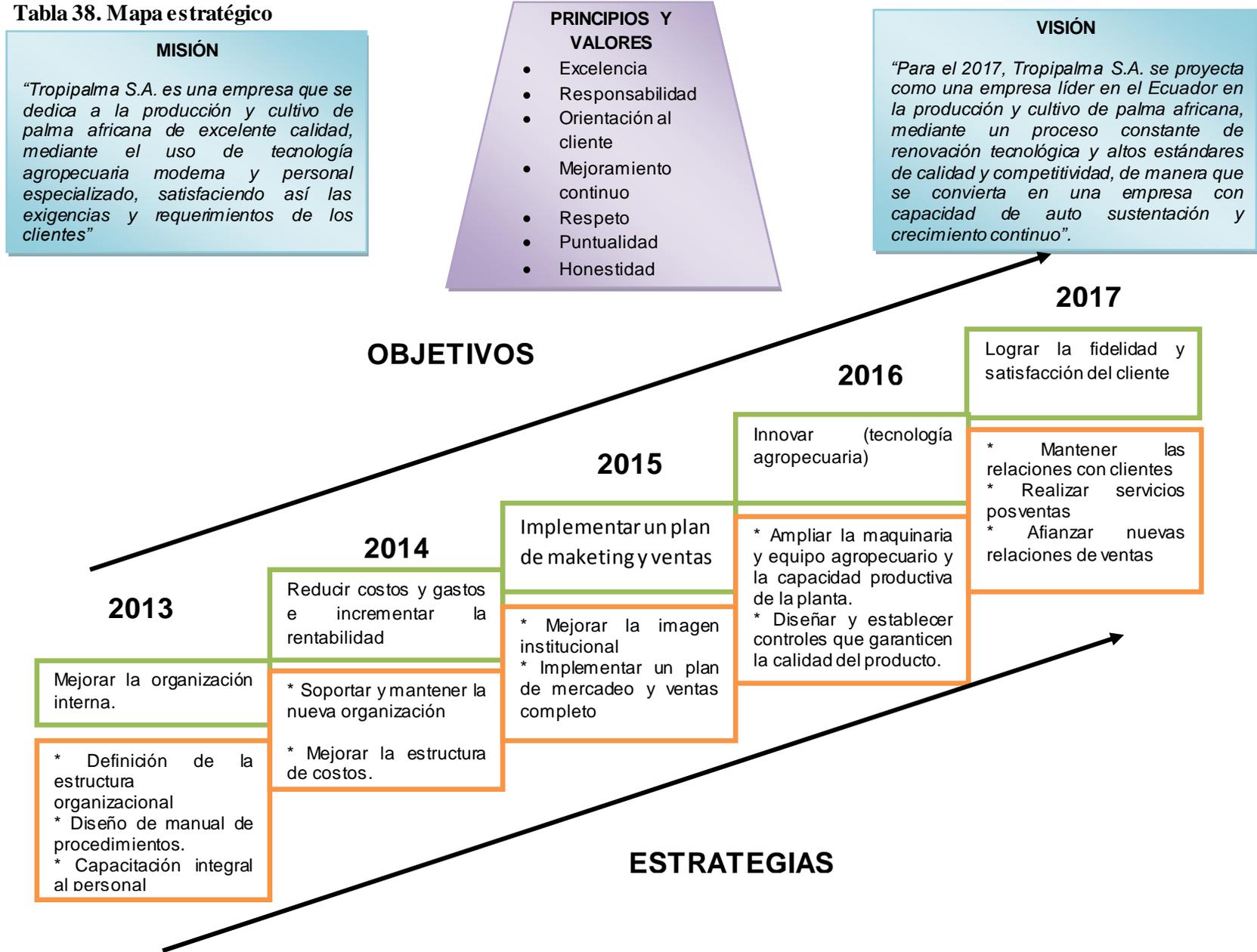
3.6.3 Políticas de personal

- Se seleccionará al personal de acuerdo a los requerimientos y exigencias de la empresa.
- Las personas ingresarán a un período de prueba de hasta 3 meses.
- Se realizará capacitaciones constantes y el gerente tiene la obligación de motivar y controlar las funciones de los empleados a su cargo.
- Se realizará evaluaciones del desempeño anualmente, con el fin de determinar el rendimiento y las necesidades de capacitación.
- El personal no puede difundir información confidencial como son datos de
- proveedores, valores de ventas diarias a la competencia, y si lo realizan será despedido inmediatamente.
- Los horarios de trabajo dependerán de las funciones y tareas designadas. De acuerdo a los siguientes criterios:
 - El personal Administrativo ingresa a las 8 am y se retira a las 6 pm
 - El personal de campo, trabaja por turnos.
- Si el personal llega atrasado más de tres veces, será multado y si es reincidente puede ser despedido de la empresa.
- El personal deberá asistir con el respectivo uniforme brindado por la empresa.

3.6.4 Políticas de producto

- Se realizará controles de calidad de manera periódica.
- Se establecerá un plan de control de plagas y enfermedades.
- Se realizará mantenimiento a la maquinaria una vez al año.
- Cada empleado es responsable de la maquinaria y equipo que maneje.

3.7 Tabla 38. Mapa estratégico



CAPITULO

IV

PLAN TÁCTICO, PLAN OPERATIVO E INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA EMPRESA TROPICALMA S.A.

4.1 Programación de plan táctico

En este capítulo se presenta la propuesta del Plan Táctico para la empresa Tropicalma S.A, dicha propuesta será una herramienta de trabajo que permitirá mejorar las actividades laborales de la empresa, ya que éstas, en la actualidad se desarrollan empíricamente y no están bien organizadas con planes que contribuyan al buen funcionamiento.

Para el desarrollo del plan táctico se tomó en cuenta el diagnóstico situacional realizado en el capítulo II y el direccionamiento estratégico para la empresa Tropicalma S.A., planteado en el tercer capítulo, proponiendo y seleccionando todas las iniciativas o proyectos para la mejora de las actividades de la empresa.

Una vez que TROPICALMA S.A ha identificado las estrategias, las mismas que le permitirán alcanzar sus objetivos planteados, se definió un conjunto de acciones (proyectos o propuestas) que ayudará a la empresa a mejorar su actual condición en la que viene operando la empresa, optimizando recursos, creando ventaja competitiva, etc.

Para el desarrollo de los proyectos se ha establecido claramente las actividades y recursos necesarios que permitirán a la empresa generar resultados como también el llevar a cabo sus planes de acción.

4.2 Beneficios del plan táctico

El diseño del Plan Táctico para la empresa Tropicalma S.A contribuirá a que la empresa sea más competitiva en el mercado, ya que se implementan estrategias que permiten direccionar de mejor manera las actividades que la empresa realiza.

4.3 Objetivos de la propuesta

Entre los objetivos propuestos para la empresa TROPALMAS.A, se puede mencionar:

- Mejorar la organización interna de la empresa, fortaleciéndola desde adentro.
- Reducir los costos y gastos mejorando su rendimiento financiero
- Implementar un plan de marketing y ventas que permita su integración al mercado e incremento de ventas
- Innovar su tecnología para sostener la expansión y a su vez fortalecer lo calidad del producto de la empresa
- A través de un producto mejorado, la imagen, productividad y expansión de la producción, lograr la fidelidad y satisfacción de los clientes

4.4 Tácticas

A continuación se presenta las tácticas que se desarrollarán para llegar a cumplir cada objetivo que se ha propuesto.

Objetivo: Mejorar la organización interna de la empresa, fortaleciéndola desde adentro.

Tácticas

- Implementar un manual de procedimientos el cual proporcionará los lineamientos a seguir para un correcto desenvolvimiento y desarrollo de las actividades del recurso humano de la institución.
- Elaborar la estructura organizacional de la empresa con el fin de asignar responsabilidades y funciones.
- Capacitar al personal de la empresa debido a que se necesita personal con un buen nivel de productividad y conocimientos.

Objetivo: Reforzar la organización interna y, reducir los costos y gastos, mejorando su rendimiento financiero

Tácticas

- Mejorar la estructura de costos
- Soportar y mantener la nueva organización de la empresa

Objetivo: Implementar un plan de marketing y ventas que permita su integración al mercado e incremento de ventas.

Tácticas

- Mejorar la imagen de Tropipalma s.a.
- Implementar un plan de mercadeo y ventas completo

Objetivo: Innovar su tecnología para sostener la expansión y a su vez fortalecer la calidad del producto de la empresa

Tácticas

- Ampliar la maquinaria y equipo agropecuario y la capacidad productiva de la planta.
- Diseñar y establecer controles que garanticen la calidad del producto

Objetivo: A través de un producto mejorado, la imagen, productividad y expansión de la producción, lograr la fidelidad y satisfacción de los clientes.

Tácticas

- Mantener las relaciones con clientes
- Realizar servicios posventas
- Afianzar nuevas relaciones de ventas

4.5 Programas tácticos

Tabla 39. Programas tácticos

INFORMACIÓN GENERAL															
PROYECTO:	Diseñar e implementar un manual de procedimientos.														
RESPONSABLE:	Gerente General														
OBJETIVO:	Implementar un manual de procedimientos el cual proporcionará los lineamientos a seguir para un correcto desenvolvimiento y desarrollo de las actividades del recurso humano de la institución.														
ACTIVIDAD	TIEMPO	2013												RESPONSABLE	PRESUPUESTO
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
Buscar empresas que proporcionen servicio de consultoría y asesoría para el desarrollo del manual de procedimientos.														Secretaria	50,00
Elegir a la empresa idónea para el trabajo.														Gerente General	50,00
Levantamiento de los procedimientos por áreas														Empresa asesora	1200,00
Creación de primer borrador de procedimientos														Empresa asesora	1200,00
Socializar el manual de procedimientos														Empresa asesora Jefe producción	1.200,00
Presentación a los directivos del borrador del manual de procedimiento interno.														Empresa asesora Gerentes	100,00
Análisis, evaluación y correcciones del manual de procedimiento														Empresa asesora Personal	1000,00
Aprobación y entrega del manual														Empresa asesora	

																Gerente General	
Orientar al personal sobre el uso del manual de procedimiento																Gerente administrativo	150,00
Implementación del manual																Gerencias Personal	200,00
TOTAL																	2.456,00
FECHA DE INICIO	Febrero 2013																
FECHA FINAL	Junio 2013																
UNIDAD DE MEDIDA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS IMPLEMENTADO																
INDICADORES A UTILIZARSE	Indicador de procesos implementados																

INFORMACIÓN GENERAL															
PROYECTO:		Diseño de una estructura organizacional para la empresa TROPICALMA S.A.													
RESPONSABLE:		Gerente General													
OBJETIVO:		Elaborar la estructura organizacional de la empresa con el fin de asignar responsabilidades y funciones.													
ACTIVIDAD	TIEMPO	2013												RESPONSABLE	PRESUPUESTO
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
Diagnóstico de la situación actual de la empresa														Gerente General	70,00
Identificación de los procesos que realiza la empresa														Gerente General	40,00
Diseño de la estructura organizacional														Gerente General	180,00
Presentación y transmisión al personal de la empresa de la nueva estructura organizacional														Gerente General	120,00
TOTAL															410,00
FECHA DE INICIO		Junio 2013													
FECHA FINAL		Agosto 2013													
UNIDAD DE MEDIDA		ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL IMPLEMENTADA													
INDICADORES A UTILIZARSE		Indicador de Efectividad y Eficiencia													

INFORMACIÓN GENERAL															
PROYECTO:		Plan de capacitación para el recurso humano													
RESPONSABLE:		Gerente General													
OBJETIVO:		Contar con recurso humano altamente capacitado													
ACTIVIDAD	TIEMPO	2013												RESPONSABLE	PRESUPUESTO
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
Determinar las necesidades para la capacitación del personal de la empresa.														Jefe Administrativo ventas. Jefe producción	200,00
Determinar los tipos de curso de capacitación a efectuar.														Jefe Administrativo ventas. Jefe producción	25,00
Establecer acuerdos con proveedores para impartir los diferentes cursos de capacitación.														Gerente General	2500,00
Formular el plan de capacitación														Jefe Administrativo ventas. Jefe producción	50,00
Establecer calendario de capacitaciones														Jefe Administrativo ventas. Jefe producción	50,00
Análisis y aprobación de los cursos por los directivos														Gerente General	10,00

Desarrollo y ejecución de la capacitación																	Capacitadores	1.500,00
Evaluar el plan de capacitación																	Jefe administrativo y ventas Gerente General	170,00
TOTAL																		4.505,00
FECHA DE INICIO	Junio 2013																	
FECHA FINAL	Diciembre 2013																	
UNIDAD DE MEDIDA	PLAN DE CAPACITACIÓN EFECTUADO																	
INDICADORES A UTILIZARSE	Indicador de satisfacción del personal																	

INFORMACIÓN GENERAL															
PROYECTO:		Mejorar la estructura de costos													
RESPONSABLE:		Contador													
OBJETIVO:		Reducir costos y gastos operativos aplicando un sistema de control interno.													
ACTIVIDAD	TIEMPO	2014												RESPONSABLE	PRESUPUESTO
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
Investigación de la situación financiera actual.														Contador	70,00
Resultados de la investigación														Contador	20,00
Definir el sistema de control interno														Contador	75,00
Establecer objetivos y políticas para el control interno.														Contador	100,00
Investigación del software adecuado existente en el mercado.														Contador	100,00
Selección del software más idóneo														Contador	20,00
Cotización de software posibles														Contador	45,00
Selección del software adecuado														Contador	65,00
Elaboración del presupuesto														Contador	40,00
Aprobación del proyecto														Gerente General	15,00
Implementación y control del software														Contador	2.100,00
TOTAL															2.650,00
FECHA DE INICIO		Enero 2014													
FECHA FINAL		Octubre 2014													
UNIDAD DE MEDIDA		SOFTWARE IMPLEMENTADO													
INDICADORES A UTILIZARSE		Indicador de reducción de costos y gastos													

INFORMACIÓN GENERAL															
PROYECTO:		Implementación del plan de Marketing													
RESPONSABLE:		Gerente General													
OBJETIVO:		Implementar un plan de marketing que mejora la posición de la empresa en el mercado.													
ACTIVIDAD	TIEMPO	2015												RESPONSABLE	PRESUPUESTO
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
Rediseñar la imagen de Tropipalma														Jefe Administrativo y ventas	850,00
Creación del material gráfico promocional														Investigadores	1600,00
Implementación de vallas y material promocional*														Jefe Administrativo y ventas	15500,00
Creación de la página web de la empresa														Jefe Administrativo y ventas	1200,00
Posicionamiento de la página web														Jefe Administrativo y ventas	2300,00
Selección y organización de plan de ventas														Jefe Administrativo y ventas	250,00
Contactos con nuevos compradores														Contador	1250,00
Ventas y servicio posventa														Jefe Administrativo y ventas	250,00
TOTAL															22.500,00

FECHA DE INICIO	Abril 2015
FECHA FINAL	Diciembre 2015
UNIDAD DE MEDIDA	
INDICADORES A UTILIZARSE	Indicador de crecimiento de utilidad
	Indicador de crecimiento en el mercado

* Como se observa, el marketing de la empresa ha considerado un valor algo elevado, sin embargo hay que considerar que la empresa tiene ventas superiores a \$ 2'000.000, por lo que vale la pena realizar una campaña intensiva, especialmente con vallas en la carretera que permitan se vaya posicionando el nombre de la empresa y pueda irse logrando una recordación y reconocimiento de la empresa.

INFORMACIÓN GENERAL															
PROYECTO:	Calidad Total														
RESPONSABLE:	Contador														
OBJETIVO:	Implantar círculos de calidad con el personal de la empresa apoyados con el sistema de incentivos.														
ACTIVIDAD	TIEMPO	2013 – 2014											RESPONSABLE	PRESUPUESTO	
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N			D
Conformar equipos de trabajo en cada área de la empresa y en las diferentes fases del proceso														Jefe Administrativo y ventas. Jefe producción.	80,00
Diseñar e implementar procesos de control que garanticen la calidad.														Gerente General	250,00
Implantar actividades de motivación para fomentar el compromiso del personal.														Gerente General	180,00
Establecer y fortalecer políticas de incentivo para el personal														Gerente General	100,00
TOTAL															610,00
FECHA DE INICIO	Febrero 2016														
FECHA FINAL	Junio 2016														
UNIDAD DE MEDIDA	CÍRCULOS DE CALIDAD IMPLEMENTADOS														
INDICADORES A UTILIZARSE	Indicador de mejoramiento de la calidad														

INFORMACION GENERAL															
PROYECTO:		Ampliar la maquinaria y equipo agropecuario y la capacidad productiva de la planta.													
RESPONSABLE:		Jefe de producción – Gerente													
OBJETIVO:		Incrementar la capacidad productiva y ventas de la empresa, sustentado en la calidad													
ACTIVIDAD	TIEMPO	2016											RESPONSABLE	PRESUPUESTO	
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N			D
Análisis de demanda insatisfecha y penetración de mercados														Jefe Administrativo Jefe producción.	2300,00
Definición de requerimientos de equipo y presupuestos														Contador Jefe administrativo	750,00
Compra de equipo que vaya cumpliendo parcialmente requerimientos														Gerente General	94000,00
Pruebas de equipos e integración con calidad														Gerente General	800,00
TOTAL															97.850,00
FECHA DE INICIO		Febrero 2016													
FECHA FINAL		Noviembre 2016													
UNIDAD DE MEDIDA		CANTIDAD Y VALORACIÓN													
INDICADORES A UTILIZARSE		Equipos implementados y producción de calidad													

INFORMACIÓN GENERAL															
PROYECTO:	Fidelidad del cliente														
RESPONSABLE:	Gerencias														
OBJETIVO:	A través de un producto mejorado, la imagen, productividad y expansión de la producción, lograr la fidelidad y satisfacción de los clientes														
ACTIVIDAD	TIEMPO	2017												RESPONSABLE	PRESUPUESTO
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
Análisis de situación de calidad, productividad y ventas														Jefe Administrativo Jefe producción.	280,00
Fortalecer relaciones con los clientes														Gerente General Jefe administrativo	1250,00
Implantar el servicio posventas														Jefe administrativo	200,00
Afianzar nuevas relaciones de ventas														Gerente General Jefe administrativo	1000,00
TOTAL															2730,00
FECHA DE INICIO	Febrero 2017														
FECHA FINAL	Diciembre 2017														
UNIDAD DE MEDIDA	CIRCULOS DE CALIDAD IMPLEMENTADOS														
INDICADORES A UTILIZARSE	Indicador de mejoramiento de la productividad														

4.6 Presupuestos

Como se puede observar en los programas tácticos se presenta el presupuesto que será necesario para que cada proyecto se lleve a cabo, por tanto a continuación se presenta un resumen de presupuesto de cada proyecto.

Tabla 40. Presupuestos

PROYECTOS	PRESUPUESTO
Diseñar e implementar un manual de procedimientos.	2.456,00usd
Diseño de una estructura organizacional para la empresa TROPICALMA S.A.	410,00usd
Plan de capacitación para el recurso humano	4.505,00usd
Mejorar la estructura de costos	2.650,00usd
Implementación del plan de Marketing	22.500,00usd
Calidad Total	610,00usd
Ampliar la maquinaria y equipo agropecuario y la capacidad productiva de la planta.	77.350,00usd
Fidelidad del cliente	2.730,00usd
TOTAL	107.411,00usd

4.7 Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión son la expresión cuantitativa del desempeño de la empresa en su totalidad o en una de sus partes que al ser comparada con algún parámetro de referencia; puede señalar desviación, sobre la cual se tomarán medidas correctivas o preventivas en la consecución de los objetivos institucionales.

Tabla 41 Indicadores de Gestión en Procesos Implementados

Nombre del Indicador:	Procesos implementados				
Objetivo:	Implementar el manual de procedimientos.	Perspectiva:	Procesos		
Fórmula:	<i>Documento del manual de procedimientos implementado.</i>				
Meta:	100%	Mínimo:	-	Actual	-

Tabla 42. Indicadores de Gestión en Efectividad y eficiencia

Nombre del Indicador:	Efectividad y eficiencia				
Objetivo:	Diseño de una estructura organizacional.	Perspectiva:	Procesos		
Fórmula:	<i>Documento de la estructura organizacional implementada.</i>				
Meta:	100%	Mínimo:	-	Actual	-

Tabla 43. Indicadores de Gestión en Satisfacción del personal

Nombre del Indicador:	Satisfacción del personal				
Objetivo:	Contar con personal altamente capacitado.	Perspectiva:	Aprendizaje y crecimiento		
Fórmula:	$\frac{\text{Número de capacitaciones efectuadas}}{\text{Total de capacitaciones planificadas}} \times 100\%$ $\frac{\text{Personal satisfechos}}{\text{Total de personal}} \times 100$				
Meta:	100%	Mínimo:	85%	Actual:	70%

Tabla 44 Indicadores de Gestión en Crecimiento en el mercado

Nombre del Indicador:	Crecimiento en el mercado				
Objetivo:	Mejorar la posición de la empresa en el mercado.		Perspectiva:	Financiero	
Fórmula:	<i>Ventas netas anuales año n - Ventas netas anuales año n-1</i>				
Meta:	20%	Mínimo	15%	Actual	5%

Tabla 45. Indicadores de Gestión en Reducción de costos y gastos

Nombre del Indicador:	Reducción de costos y gastos				
Objetivo:	Reducir costos y gastos operativos aplicando un sistema de control interno.		Perspectiva:	Financiero	
Fórmula:	<i>Costos directos / Total ventas x 100</i>				
Meta:	70%	Mínimo	72%	Actual:	80%

Tabla 46. Indicadores de Gestión en el Mejoramiento de la productividad

Nombre del Indicador:	Mejoramiento de la productividad				
Objetivo:	Implantar círculos de calidad apoyados en un sistema de incentivos.		Perspectiva:	Clientes	
Fórmula:	<i>Tiempo de realización de una actividad / Tiempo programado de realización</i>				
Meta:	100%	Mínimo:	85%	Actual:	75%

Tabla 47. Indicadores de Gestión en el Incremento de ventas

Nombre del Indicador:	Incremento en ventas				
Objetivo:	Incremento de mercados y capacidad productiva		Perspectiva:	Clientes	
Fórmula:	<i>Ventas netas anuales año n - Ventas netas anuales año n-1</i>				
Meta:	20%	Mínimo:	15%	Actual:	5%

4.8 Análisis financiero de la implementación

Una vez analizado los requerimientos de implementación del plan estratégico, mismo que ha considerado el diagnóstico de la empresa y los planes tácticos estratégicos y su respectivo presupuesto, es posible determinar el análisis y evaluación financiera de la implementación, misma que requerirá tanto considerar las inversiones que se realizarán en el tiempo, así como los costos y gastos permanentes que esto implica y valorar el incremento de las ventas que tendrá la empresa, para con estos valores poder evaluar cuál será el resultado financiero de la implementación realizada.

4.8.1 Inversiones en el tiempo

Se inicia el análisis considerando los valores considerados en el presupuesto de implementación, mismos que no se los utiliza desde el primer año, sino que se van requiriendo en el tiempo, por lo que la empresa será capaz de asumir estas inversiones.

Tabla 48. Inversiones en el tiempo

DESCRIPCIÓN	VALOR	AÑO DE EJECUCIÓN				
		2013	2014	2015	2016	2017
Diseñar e implementar un manual de procedimientos.	2456,00	2456				
Diseño de una estructura organizacional para la empresa TROPICALMA S.A.	410,00	410				
Plan de capacitación para el recurso humano	4505,00	4505				
Mejorar la estructura de costos	2650,00		2650			
Implementación del plan de Marketing	22500,00			22500		
Calidad Total	610,00				610	
Ampliar la maquinaria y equipo agropecuario y la capacidad productiva de la planta.	97850,00				97850	
Fidelidad del cliente	2730,00					2730
TOTAL	133711,00	7371	2650	22500	98460	2730

4.8.2 Datos para las proyecciones

Para la proyección de las ventas, misma que va a ser posible mediante la implementación es necesario tomar como valores de cálculo tanto el actual volumen de ventas de la empresa, así como el porcentaje que representan los costos directos en relación a las ventas. De esta manera se tiene.

Tabla 49. Datos para proyectos

INGRESOS ACTUALES DE LA EMPRESA	2356000
PORCENTAJE DE COSTOS DIRECTOS	80%

Incremento anual por inflación	5%
--------------------------------	----

Como se observa, los ingresos al año 2012 de Tropipalma son de \$2'356.000 y sus costos equivalen a un 80% de las ventas, estos costos corresponden a los costos de producción y como se ha mencionado son altos en relación a empresas del mercado. Finalmente se considera un valor de inflación anual del 5% correspondiente a la inflación promedio esperada para los próximos años, valor que será necesario para proyectar principalmente los gastos y su incremento.

4.8.3 Gastos periódicos por la implementación

Considerando los gastos que van a incrementar mensualmente por la implementación realizada se consideran los siguientes:

Tabla 50. Gastos periódicos por la implementación

	2013	2014	2015	2016	2017
PERSONAL					
Asistente administrativo	8518,90	8944,845	9392,087	9861,692	10354,776
Jefe de marketing			10186,72	10696,05	11230,855
Asistente de marketing y ventas			6275,20	6588,96	6918,408
Jefe de calidad				98460	103383
Operarios (2) Incremento ventas			10696,4	11231,22	11792,782
Operarios (3) Incremento productividad				16044,6	16846,831
COSTOS ADMINISTRATIVOS Y SERVICIOS					
Papelería	1200	1260	1323	1389,15	1458,6075
Energía			4200	4200	4200
Teléfono		960	1200	1200	1200
Insumos			2000	2100	2205
Transporte		250	300	500	600
TOTAL	9719	11415	45573	162272	170190

Como se observa, el incremento de personal se ha considerado desde el año 2013, donde en base al mejoramiento en la organización de la empresa, se estima necesario solamente la implementación de 1 persona encargada de la asistencia administrativa como soporte a las operaciones de mejoramiento de la organización, por lo que representa el único costo extra, valor que se mantendrá para los siguientes años con un incremento correspondiente solamente a la inflación (5% promedio).

Al año 2015, de acuerdo a la previsión de implementación del plan de marketing, como se observa se ha considerado un incremento de 2 personas, pues el actual personal sería insuficiente para esta implementación y por tanto sus gastos correspondientes. Al mismo tiempo el incremento de la productividad va a requerir un incremento de operarios para ayudar a sostener el incremento de la producción, aunque la eficiencia será mayor en la empresa.

Al año 2016, al implementar la maquinaria y el control de calidad será necesario incrementar una persona encargada directamente del control de la calidad y su seguimiento y así mismo nuevos operarios para sostener el incremento de la producción y ventas.

Como se observa adicionalmente existirán gastos correspondientes a servicios, insumos, papelería y transporte que se van a incrementar necesariamente por el crecimiento de la empresa.

Como respaldo a los cálculos de costos de personal, se presenta el detalle de gastos para la empresa correspondiente al valor de los salarios con beneficios del personal.

Tabla 51. Gastos periódicos

Descripción	Nominal mensual	IESS	Salario anual	13 sueldo	14 sueldo	Vacaciones	Total anual
Asistente administrativo	550	66,83	7401,9	550,00	292,00	275,00	8518,90
Jefe de marketing	662	80,37	8902,47	661,50	292,00	330,75	10186,72
Asistente de marketing	400	48,60	5383,2	400,00	292,00	200,00	6275,20
Jefe de calidad	662	80,37	8902,47	661,50	292,00	330,75	10186,72
Operarios	338	41,07	4549,16	338,03	292,00	169,01	5348,20
TOTAL							40515,73

4.8.4 Resultados proyectados de la implementación

Por tanto de la implementación realizada y sus indicadores previstos será posible obtener los siguientes incrementos en las ventas y la respectiva disminución en costos prevista:

Tabla 52. Resultados proyectados de la implementación

	2013	2014	2015	2016	2017
Incremento de los ingresos prevista de acuerdo al plan estratégico	5%	10%	15%	15%	10%
Disminución en costos		10%			

Como se observa, se espera mediante la implementación alcanzar los incrementos mínimos indicados: Para el primer año mantener el crecimiento normal de la empresa que se estima en un 5% anual, pero para el 2014, habiendo logrado un mejoramiento en la organización interna y productividad se podrá ya alcanzar un crecimiento anual del 10% y a su vez lograr disminuir un 10% de los costos, lo cual correspondería alcanzar 8 puntos menos en el costo de ventas, es decir los costos cargados a producción se considerarán ya no un 80%, sino solamente un 72%. Al año 2015 con un plan de mercadeo será posible ya alcanzar un incremento de las ventas del 15%, así mismo con un incremento en la capacidad productiva a través del mejoramiento tecnológico será posible alcanzar otro 15% de incremento anual. Finalmente, para estimar de forma real y no dimensionar mucho el crecimiento,

tomando en cuenta un incremento normal de una empresa de esta índole, en base a los logros del plan y las relaciones con los clientes, se ha considerado que a partir del año 2017 se podrá lograr un incremento del 10% y mantenerlo para los siguientes años de forma permanente, así la empresa tendrá un crecimiento rentable, pero sostenido.

En el anexo 4 se puede observar las proyecciones de los estados actuales de la empresa, a través de los balances de resultados de 3 años atrás, donde se puede observar que las ventas si bien no han decrecido, el crecimiento es incipiente (cerca de un 0,2% del 2011 al 2012), indicándose que cualquier incremento superior generará beneficios a la empresa y es por ello que los beneficios a la implementación se lo consideran un beneficio directo y de ello se evalúa su rentabilidad.

Por tanto a continuación se presenta una tabla que muestra las ventas proyectadas de la empresa sin la implementación y con la implementación, donde, como se mencionó previamente, las ventas actuales al 2012 se estiman en \$2'356.000 y con un crecimiento proyectado actual sin implementación del 5% las ventas serían al 2013 de \$2'473.800, al 2014 de \$2'597.490, etc. Mientras que con la implementación al primer año, no existe un incremento distinto, pues las empresa solamente se enfoca a arreglar o mejorar sus procesos internos, estructura, aspectos que fortalecen a la empresa, le permiten su crecimiento a futuro y permiten visualizar resultados pero para los siguientes años.

Tabla 53. Resultados proyectados

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas proyectadas (sin implementación)	2356000	2473800	2597490	2727365	2863733	3006919,4
Ventas con la implementación		2473800	2721180	3129357	3598761	3958637

Por tanto como se ha observado en la tabla, el incremento va teniendo una diferencia en los siguientes años, por lo cual se ha considerado solamente esta diferencia para poder evaluar la implementación, por tanto:

Al año 2014 las ventas sin implementación serían 2597490, con implementación se prevé 2721180, es decir 123690 adicionales (diferencia entre ambos valores) y por tanto es posible evaluar financieramente el mejoramiento logrado en las ventas, disminuido los costos y gastos como se detalla a continuación en el flujo de caja.

4.8.5 Flujo de caja proyectado

Tabla 54. Flujo de caja proyectado

	2013	2014	2015	2016	2017
Inversión	-7371	-2650	-22500	-98460	-2730
Ingresos (incremento)	0	123690	401993	735028	951717
Costos directos	0	89057	289435	529220	685236
Utilidad bruta	0	34633	112558	205808	266481
Gastos					
Personal					
Asistente administrativo	0	8944,845	9392,087	9861,692	10354,776
Jefe de marketing	0	0	10186,72	10696,05	11230,855
Asistente de marketing y ventas	0	0	6275,2	6588,96	6918,408
Jefe de calidad	0	0	0	98460	103383
Operarios (2) Incremento ventas	0	0	10696,4	11231,22	11792,782
Operarios (3) Incremento productividad	0	0	0	16044,6	16846,831
Costos administrativos y servicios					
Papelería	0	1260	1323	1389,15	1458,6075
Energía	0	0	4200	4200	4200
Teléfono	0	960	1200	1200	1200
Insumos	0	0	2000	2100	2205
Transporte	0	250	300	500	600
Utilidad antes de impuestos	0	23218	66984	43536	96291
Participación a trabajadores		3482,753	10047,67	6530,417	14443,585
Impuesto a la renta		4933,9	14234,21	9251,424	20461,746
Utilidad neta	0	14802	42703	27754	61385
Flujo de caja	-7371	12152	20203	-70706	58655

Como se observa, considerando el incremento de los ingresos y los costos directos, los cuales equivalen a un 72% de las ventas a partir del año 2014, se puede observar la utilidad de la empresa, misma que solamente equivale a inversiones para el primer año, pero que a partir del segundo año ya muestra un flujo de caja positivo. Así mismo se puede observar que para el año 2016 representa una inversión considerable, pero que puede ser sostenida por la empresa y que finalmente representa utilidades para la empresa como se puede evaluar a continuación.

4.8.6 Evaluación financiera

4.8.6.1 COSTO DE CAPITAL O TASA MÍNIMA ACEPTABLE DE RENTABILIDAD

Para formarse toda empresa debe realizar una inversión inicial. El capital que forma esta inversión puede provenir de varias fuentes: solo de personas físicas (inversionistas), de estas con personas morales (otras empresas), de inversionistas e instituciones de crédito (bancos) o de una mezcla de inversionistas, personas morales y bancos. Como sea que haya sido la aportación de capitales, cada uno de ellos tendrá un valor asociado al capital que aporte, y la nueva empresa así formada tendrá un costo de capital propio. A continuación se analizara detalladamente cómo se calcula este costo cuando se presentan mezclas de capitales como las mencionadas.

CAPITAL PROPIO

Supongamos el caso más simple, cuando el capital necesario para llevar a cabo un proyecto es aportado totalmente por una persona física. Antes de invertir una persona siempre tiene en mente una ganancia sobre la inversión propuesta, llamada **tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR)**. La pregunta sería ¿en que debe basarse un individuo para fijarse su propia TMAR?

Es una creencia común que la TMAR de referencia debe ser la tasa máxima que ofrecen los bancos por una inversión a plazo fijo. Realizando un balance neto entre el rendimiento bancario y la inflación, siempre habrá una pérdida neta del poder adquisitivo o valor real de la moneda si se mantiene el dinero invertido en un banco; esto es lógico, pues un banco no puede, por el solo hecho de invertir en él, enriquecer a nadie. Hay que tomar en cuenta, en defensa de las instituciones bancarias, que el dinero invertido ahí no tiene riesgo, y es por ello que ofrece el interés más bajo de todas las posibles alternativas de inversión. El riesgo es prácticamente de cero.

Ahora ya se sabe que el banco no debe ser la referencia. ¿Cuál es entonces? Esto conduce a la reflexión de que si se ganara un rendimiento igual al índice inflacionario, el capital invertido mantendría su poder adquisitivo, entonces, **la referencia debe ser el índice inflacionario**.

La referencia firme es, pues, el índice inflacionario. Sin embargo, cuando un inversionista arriesga su dinero, para él no es atractivo mantener el poder adquisitivo de su inversión, sino que esta tenga un crecimiento real; es decir, le interesa un rendimiento que haga crecer su dinero más allá de haber compensado los efectos de la inflación.

Se define a la TMAR como:

$$\text{TMAR} = i + f + i f; i = \text{premio al riesgo}; f = \text{inflación}$$

Esto significa que la TMAR que un inversionista le pediría a una inversión debe calcularla sumando dos factores: primero, debe ser tal su ganancia que compense los efectos inflacionarios, y en segundo término, debe ser un premio o sobretasa por arriesgar su dinero en determinada inversión.

Una referencia para tener idea del riesgo, es el propio estudio de mercado, donde con una buena información de fuentes primarias, es posible darse cuenta de las condiciones reales del mercado, y desde luego, el riesgo que se tiene al tratar de introducirse en él.

No hay que olvidar que a mayor riesgo, mayor es la tasa de rendimiento.(función directamente proporcional)

CAPITAL MIXTO

Ahora analizaremos el caso cuando un capital proviene de varias fuentes. Suponiendo la siguiente situación: para llevar a cabo un proyecto, se requiere un capital de \$200.000.000 Los inversionistas aportan 50%, otras empresas aportan 25%, y una institución financiera aporta el resto. Las TMAR de cada uno son las siguientes:

$$\text{TMAR} = i + f + i f$$

$$\text{Inversionistas: TMAR} = 60\% \text{ inflación} + 10\% \text{ premio al riesgo} + 0.6 \times 0.1 = 0.76$$

$$\text{Otras empresas: TMAR} = 60\% \text{ inflación} + 12\% \text{ premio al riesgo} + 0.6 \times 0.12 = 0.792$$

$$\text{Bancos TMAR} = 35\%$$

Análisis:

La TMAR de los inversionistas y otras empresas que aportaran capital son muy similares, ya que consideran la inversión desde el punto de vista privado, esto es, las TMAR que exigen para su horizonte de planeación, que es de cinco años, prevén compensar la inflación, para ello, han calculado que el índice inflacionario promedio de este periodo es de 60%. El premio al riesgo de las otras empresas es ligeramente mayor (dos puntos porcentuales) que el premio exigido por los inversionistas mayoritarios, lo cual es normal, ya que el financiamiento privado siempre es más costoso que el bancario. La TMAR del banco es muy baja. La TMAR bancaria es simplemente el interés que la institución cobra por hacer un préstamo, y aquí se está suponiendo una tasa de interés preferencial. Con estos datos se puede calcular la TMAR del capital total, la cual se obtiene con una ponderación del porcentaje de aportación y la TMAR exigida por cada uno.

Accionista			% aportación		TMAR
Ponderación					
Inversionista privado	0.50	x	0.76	=	0.38
Otras empresas	0.25	x	0.792	=	0.198
Institución financiera	0.25	x	0.35	=	0.0875
	-----				-----
	TMAR global mixta				0.6655

Análisis:

La TMAR del capital total (\$200.000.000) resulto ser de 66.55%, esto significa que es el rendimiento mínimo que deberá ganar la empresa para pagar 76% de interés de \$100 000 000 aportado por los inversionistas mayoritarios; 79.2% de interés sobre \$50 000 000 aportados por otras empresas y 35% de interés a la aportación bancaria de \$50 000 000. Aquí parece más claro por qué se le llama TMAR. Si el rendimiento de esta empresa no fuera de 66.55% (el mínimo que puede ganar para operar) no alcanzaría a cubrir el pago de intereses a los otros accionistas ni su propia TMAR, y por eso se le llama tasa mínima aceptable.

En conclusión, se puede decir que siempre que haya una mezcla de capitales (o capital mixto) para formar una empresa, debe calcularse la TMAR de esa empresa como el promedio ponderado de las aportaciones porcentuales y TMAR exigidas en forma individual.

4.8.6.2 TASA DE OPORTUNIDAD

En el presente caso, como todo el capital para la inversión la realiza la empresa, por tanto el % de capital propio es el 100% y por tanto el porcentaje de deuda es 0 y por tanto la tasa de oportunidad es igual a la tasa de mercado. LA tasa de mercado se la puede considerar una tasa que me de otra empresa del mismo tipo o el promedio de los rendimientos de la bolsa de valores de Quito que es cerca del 13%, en este caso se ha considerado que para la empresa invertir, al menos deberá considerar el 14%.

La fórmula más aplicable es la siguiente:

$$CPPM = K_e (\% \text{ capital propio}) + K_d (1 - T) (\% \text{ deuda})$$

Donde:

K_e : es la tasa de mercado o costo de oportunidad de los accionistas

K_d : es la Tasa de interés bancario

T : es la tasa impositiva del Ecuador que siempre es 36,25%

Por tanto con los datos de la tesis:

$$CPPM = 14\% (100\%) + K_d (1 - T) (0\%) = 14\%$$

Si tuviéramos capital ajeno también ahí ya tiene valor el K_d y la tasa fuera distinta, por ejemplo

$$CPPM = 14\% (60\%) + 11,4 (1 - 36,25\%) (40\%) = 11,31\%$$

Es por eso que se consideró el mismo valor del 14%, porque solo se trabaja con capital propio.

Luego hay muchas fórmulas para calcular la tasa de oportunidad, pero esta considera lo del capital propio y ajeno, en otros casos también se le puede sumar la inflación o el riesgo país, pero habría que hacer otras consideraciones.

4.8.6.3 CALCULO DEL VALOR ACTUAL NETO (VAN)

Es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. La metodología consiste en descontar al momento actual (es decir, actualizar mediante una tasa) todos los flujos de caja futuros del proyecto. A este valor se le resta la inversión inicial, de tal modo que el valor obtenido es el valor actual neto del proyecto.

Para el cálculo del VAN se ha considerado como referente el porcentaje de beneficios que esperan los accionistas de la empresa que corresponde a una tasa mínima del 14%.

El cálculo del VAN se realiza a través de la siguiente fórmula⁹:

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

Por su parte la TIR se calcula a través de prueba y error, buscando la tasa de oportunidad que haga que el VAN sea cero.

Y por tanto a través de las fórmulas respectivas considerando los flujos de caja 2013 – 2017 se tiene:

Tabla 55. Evaluación financiera

VAN	\$ 5.121
TIR	56%

Por tanto, al presentarse un VAN positivo, esto indica que el proyecto es factible y rentable, que supera el 14% previsto y al analizar la TIR se muestra que la rentabilidad que se obtendrá de toda la inversión realizada a través de los 5 años, se podrá lograr un 56% de retorno, porcentaje bastante atractivo para la empresa y a su vez completamente factible, pues si se logra un mejoramiento integral de la empresa, se podrá obtener el rendimiento indicado o inclusive superarlo.

⁹ Ross, Westerfield y Jordan, Fundamentos de Finanzas corporativas, 7 ma edición, México, 2006.

4.8.6.4 TASA INTERNA DE RENDIMIENTO (TIR). DEFINICIÓN VENTAJAS Y DESVENTAJA

Supongamos con una TMAR previamente fijada, por ejemplo, de 90%, se calcula el VPN y este arroja un valor positivo: 10 millones. Con este dato se acepta el proyecto, pero ahora interesa conocer cuál es el valor real del rendimiento del dinero en esta inversión. Para saber lo anterior, se usa la ecuación siguiente y se deja como incógnita la i . Se determina por medio de tanteos (prueba y error), hasta que la i iguale la suma de los flujos descontados, a la inversión inicial P , es decir, se hace variar la i de la ecuación hasta que satisfaga la igualdad de esta. Tal denominación permitirá conocer el rendimiento real de esta inversión.

	FNE1	FNE2	FNE3	FNE4	FNE5 + VS
P =	-----	-----	-----	-----	-----
	$(1 + i)^1$	$(1 + i)^2$	$(1 + i)^3$	$(1 + i)^4$	$(1 + i)^5$

Se le llama tasa interna de rendimiento porque supone que el dinero que se gana año con año se reinvierte en su totalidad. Es decir, se trata de la tasa de rendimiento generada en su totalidad en el interior de la empresa por medio de la reinversión

Si existe una tasa de interna de rendimiento se puede preguntar si también existes una externa. La respuesta es que si, y esto se debe al supuesto, que es falso, de que toda las ganancias se reinvierten. Esto no es posible, pues hay un factor limitante de la producción como de la planta, lo cual es imposible. Precisamente cuando una empresa ha alcanzado la saturación física de su espacio disponible o cuando sus equipos trabajan a toda su capacidad, la empresa ya no puede invertir internamente y empieza a hacerlo en alternativas externas como la adquisición de valores o acciones de otras empresas, La creación de otras empresas o sucursales, la adquisición de bienes raíces, o cualquier otro tipo de inversión externa. Al grado o nivel de crecimiento de esa inversión externa se la llama tasa externa de rendimiento, Pero no es relevante para la evaluación de proyectos, sobre todo porque es imposible predecir donde se invertirán las ganancias futuras de la empresa en alternativas externas a ella.

Con el criterio de aceptación que emplea el método de TIR, si esta es mayor que la TMAR, acepte la inversión; es decir, si el rendimiento de la empresa en mayor que el mínimo fijado como aceptable, la inversión es económicamente es aceptable.

ADICIÓN DEL VALOR DE SALVAMENTO (VS)

Se habrá observado que en los FNE en las ecuaciones aparece sumado un factor llamado vs o valor de salvamento o rescate cuya fórmula es la siguiente:

$$VS = \text{valor de la depreciación acumulada} - \text{tasa}$$

CALCULO DE TIR CON FLUJOS CONSTANTES SIN INFLACIÓN

Se analiza en primera instancia el cálculo de la TIR sin inflación, con producción constante. Bajo esta consideración, no varían a lo largo de los 5 años los FNE (flujo neto de efectivo), ya que se supone que cada año se venderían 1050 toneladas y como no se considera inflación, entonces los ingresos y costos permanecerán constantes a lo largo de los años.

La TIR se define como la i que hace la suma de los flujos descontados sea igual a la inversión. La i en este caso actúa como una tasa de descuento y, por tanto, los flujos de efectivo a los cuales se aplica vienen a ser flujos descontados.

Esta ecuación también puede expresarse como:

	FNE1	FNE2	FNE3	FNE4	FNE5 + VS				
P =	-----	+	-----	+	-----	+	-----	+	-----
	$(1 + i)^1$		$(1 + i)^2$		$(1 + i)^3$		$(1 + i)^4$		$(1 + i)^5$

CALCULO DE LA TIR CON PRODUCCIÓN CONSTANTE Y CONSIDERANDO INFLACIÓN

En términos reales, las cifras de un estudio de factibilidad se determinan en el periodo cero, es decir antes de realizar la inversión. En caso de que esta se realice las cifras de ingresos y costos ya se verían afectados por la inflación al final del primer año. Si se define a la inflación como:

El aumento ponderado y agregado de precios en la canasta básica de una economía entonces todas las cifras del estado de resultados se vería afectadas por la inflación, incluyendo los cargos de depreciación. Y que la ley permite actualizar cada año tomando en cuenta la inflación en el periodo fiscal que se declara.

La fórmula es la siguiente

	FNE1	FNE2	FNE3	FNE4	FNE5 + VS
P =	-----	-----	-----	-----	-----
	$(1 + i)^1$	$(1 + i)^2$	$(1 + i)^3$	$(1 + i)^4$	$(1 + i)^5$

Las condiciones para evaluar, con y sin inflación, son:

1. Para evaluar no se toma en cuenta el capital de trabajo
2. Debe considerarse revaluación de activos al hacer los cargos de depreciación y amortización
3. En ambos métodos debe mantenerse constante el nivel de producción del primer año
4. Si se está considerando el método de FNE constante, no se debe incluir el financiamiento, los FNE se alterna con el paso del tiempo
5. El VS también debe sufrir el efecto de la inflación.

CALCULO DE LA TIR CON FINANCIAMIENTO

Como se ha señalado, los FNE cambian de una situación sin financiamiento a otra con financiamiento, Al hacer la determinación de la TIR habiendo pedido un préstamo, habrá que hacer ciertas consideraciones. La primera de ellas, cuando se calcula la TIR y hay financiamiento, es que solo es posible utilizar el estado de resultados con flujos y costos inflados, ya que estos se encuentran definitivamente influidos por los intereses pagados (costos financieros), pues la tasa del préstamo por lo que sería un error usar FNE constante (inflación cero) y ampliar a estos pago a principal y costos financieros, alterados con la inflación.

La segunda consideración importante es que para calcular la TIR la inversión considerada no es la misma .Ahora es necesario restar a la inversión total la cantidad que ha sido obtenida en préstamo. La fórmula es la siguiente.

TMAR = $i + f + i f$; i = premio al riesgo; f = inflación

	FNE1	FNE2	FNE3	FNE4	FNE5 + VS
P =	-----	-----	-----	-----	-----
	$(1 + i)^1$	$(1 + i)^2$	$(1 + i)^3$	$(1 + i)^4$	$(1 + i)^5$

4.8.6.5 VALOR PRESENTE NETO (VPN)

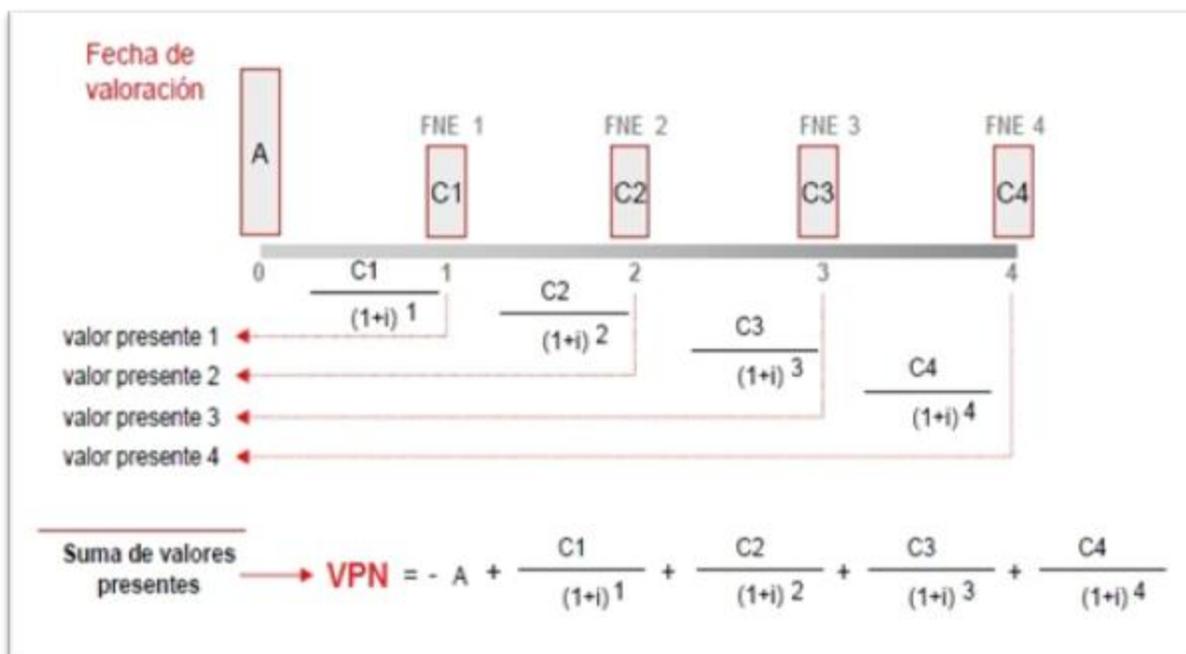
Es el valor monetario que resulta de restar la suma de los flujos descontados a la inversión inicial.

Cuando se hace cálculos de pasar, en forma equivalente, dinero del presente al futuro, se utiliza una i de interés o de crecimiento del dinero; pero cuando se quieren pasar cantidades futuras al presente, como en este caso, se usa una tasa de descuento, llamada así porque descuenta el valor del dinero en el futuro a su equivalente en el presente, y a los flujos traídos al tiempo cero se les llama flujos descontados.

Es claro que para aceptar un proyecto las ganancias deberán ser mayores que los desembolsos, lo cual dará como resultado que el VPN sea mayor que cero. Para calcular el VPN se utiliza el costo de capital o TMAR.

Por otro lado, si el resultado es $VPN \geq 0$, sin importar cuanto supere a cero ese valor, esto solo implica una ganancia extra después de ganar la TMAR aplicada a lo largo del periodo considerado. Esto explica la gran importancia que tiene seleccionar una TMAR adecuada.

La ecuación para calcular la VPN para el periodo es:



Se observa que al ir aumentando la TMAR aplicada en el cálculo del VPN, este disminuye hasta volverse cero y negativo.

Como conclusiones generales acerca del uso del VPN como método de análisis es posible enunciar lo siguiente:

Se interpreta fácilmente su resultado en términos monetarios.

Supone una reinversión total de todas las ganancias anuales, lo cual no sucede en la mayoría de las empresas.

Su valor depende exclusivamente de la i aplicada. Como esta i es la TMA, su valor lo determina el evaluador.

Los criterios de evaluación son: si $VPN \geq 0$, la inversión; si $VPN \leq 0$, recházela.

CAPITULO V

ANÁLISIS DE IMPACTO AMBIENTAL.

La plantación de palma africana tiene ya un largo historial en el Ecuador. Los cultivos de esta especie ocupan 150 mil hectáreas en la costa y Amazonía, la mayor parte de los cuales han desplazado bosques tropicales. Asociado a la tala masiva de bosque, el cultivo de palma africana se configura como una actividad de alto impacto ambiental y social:

5.1 Impacto al medio ambiente

5.1.1 Contaminación hídrica y pérdida de calidad de las aguas

Se encuentra que el mayor número de impactos están dados por la contaminación hídrica de las fuentes de agua debido a la utilización de productos químicos, a la generación de residuos y vertimientos, la intervención en zonas con presencia de acuíferos.

5.1.2 Emisiones atmosféricas

Los impactos generados al componente aire son atribuidos a los procesos que conforman la etapa de procesamiento de palma africana, emisiones generadas durante las etapas de esterilización, desfrutamiento, digestión y clarificado generando material particulado en área de influencia de calderas para producción de energía y vapor.

En la mayoría de las plantas de procesamiento existen chimeneas, algunas de ellas no cumplen con las especificaciones de altura y algunas están obsoletas y no cumplen con la capacidad necesaria para el procesamiento de los frutos de palma, todas utilizan como combustible residuos sólidos fibrosos

Así mismo las emisiones generadas en las piscinas de tratamiento atribuidas a diseño sin apropiados de las piscinas ya sea porque la capacidad de estas piscinas no es suficiente para la transformación de los vertimientos o porque falta un control operacional en el que se incluya un monitoreo y un mantenimiento continuo de estos sistemas.

5.1.3 Contaminación de suelos

Generada principalmente por la generación de residuos sólidos en las etapas de plantación y procesamiento. Se puede destacar que en la mayoría de plantas no existe un programa para el tratamiento de los residuos, donde se mantenga una organización, mantenimiento y monitoreo de los mismos desde que aparecen hasta su disposición final. Existen residuos orgánicos que son utilizados nuevamente como abono para las plantaciones sin embargo son producidos en tal cantidad que no es posible su entera utilización.

También se puede mencionar la carencia de lugares adecuados para el almacenamiento de los residuos y la mayoría de las plantaciones no cuentan con empresas que se hagan cargo de la disposición final de los residuos sólidos generados por tarros, bolsas, etc. de material considerado peligroso o de alto riesgo.

5.1.4 Pérdida de fauna y flora

El deterioro y fragmentación de hábitat producto de la entrada de maquinaria para adecuación de nuevos terrenos para cultivos de palma ha generado un impacto negativo en las especies nativas de flora y fauna, sus hábitat se han visto alterados, disminuyendo los nichos para refugio, alterando su dieta por disminución de alimento impidiendo el mantenimiento de corredores biológicos aptos para su desarrollo.

Entre los impactos de tipo social que causa el cultivo de palma africana se puede mencionar:

- La alta concentración de la propiedad de la tierra, característica de los cultivos de palma africana, genera conflictos no solo con propietarios individuales, sino también con comunidades indígenas y negras.
- Las plantaciones de palma desplazan a pequeños campesinos y los convierten en jornaleros, e introducen flujos de mano de obra externa a la zona, lo que altera la vida social y comunitaria local.

- La presencia de las plantaciones de palma africana está comúnmente asociada con el incremento de la violencia y con el uso de fuerzas privadas de seguridad.

La mayoría de los impactos significativos causados al ambiente por las plantaciones de palma de aceite son en los componentes de agua, aire, suelo y biota; estos impactos se generan en las etapas de plantación y procesamiento por lo cual se hace necesario incorporar en cada una de las empresas los procedimientos adecuados para su mitigación y manejo. Las organizaciones deben hacer un análisis de sus debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, esto con el fin de tener un panorama real de lo que pueden hacer por sus empresas y por el mantenimiento de los recursos naturales a los cuales están afectando.

5.2 Recomendaciones para bajar los impactos ambientales

5.2.1 Estrategia ambiental

Desde el inicio de operaciones, la planta va a presentar deficiencias en sus procesos como emisiones atmosféricas, aguas residuales y desechos sólidos, enfrentando serios problemas con los habitantes de las comunidades vecinas. Después de practicar una exhaustiva auditoría ambiental se diseñará una estrategia ambiental denominada Plan Correctivo Ambiental. Dicho Plan se orientará a reconvertir el proceso a tecnologías amigables con el medio ambiente abarcando aspectos de optimización de procesos, manejo adecuado de desechos sólidos y regulación de emisiones, con el objetivo de alcanzar los parámetros permitidos por la normativa ambiental nacional e internacional.

También se tomará en cuenta la seguridad industrial y laboral, medicina ocupacional y una política de buen vecino. La estrategia se subdividirá en tres programas destacándose el primero para explicar el principal objetivo del plan:

- Reconversión del proceso.
- Higiene y seguridad.
- Política del buen vecino.

Reconversión del proceso

Este programa tendrá como meta mantener el volumen de emisiones y desechos sólidos de acuerdo a la normativa ambiental vigente. Implementar innovaciones en el proceso para hacerlo más eficiente y a la

vez garantiza prácticas adecuadas de manejo y producción adquiriendo equipo, materiales e insumos eco amigables.

Higiene y seguridad

El propósito de este programa será mantener una capacitación laboral permanente, evitar los accidentes laborales y motivar a los trabajadores a realizar de manera correcta sus actividades, ofreciéndoles mayores prestaciones y un ambiente laboral más seguro. Todo lo anterior de acuerdo a la normatividad vigente de seguridad aboral e industrial.

Política del buen vecino

Se planteará como meta mejorar las relaciones con la comunidad. Para lograrlo se podrá desarrollar un programa enfocado a una comunicación abierta con los miembros de la comunidad y con sus trabajadores, además de apoyar varios programas de educación, reforestación y mejoramiento del entorno.

CAPITULO

VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- En la actualidad, el cultivo de Palma africana es uno de los principales cultivos en el país debido a los múltiples usos de esta planta y así también a su uso como biocombustible. Por ello que se ha considerado analizar a una de las principales empresas pamilcultoras del país, como lo es TROPICALMA S.A. ubicada en el Cantón San Lorenzo de la Provincia de Esmeraldas.
- TROPICALMAS.A actualmente cuenta con 700 ha. de palma sembradas, cada hectárea tiene 128 palmas y en la actualidad se cosecha 1 lote de 30 Ha cada 15 días obteniéndose una producción de 8 Toneladas.
- Una vez realizado el análisis situacional de la empresa, se pudo determinar la problemática de la misma, concluyéndose que la carencia de un plan estratégico no le permite tener una mejor participación y posicionamiento en el mercado.
- A través del diagnóstico situacional se llegó a determinar que TROPICALMAS.A posee fortalezas como: buena calidad del producto, experiencia en el manejo técnico y de producción, localización adecuada de la plantación, canales de comercialización sencillos, etc.; lo que facilita implementar proyectos encaminados a abarcar mayor mercado así como a mejorar su productividad.
- De la encuesta realizada al personal de la empresa TROPICALMA S.A., se estableció: la carencia de manuales de procedimiento que permitan guiar las actividades de los empleados, la ausencia de una estructura organizacional, la falta de capacitación y motivación al personal, la deficiencia en comunicación a nivel interno como externo, la falta de control interno, etc.
- También se pudo determinar a través de análisis micro realizado que las personas que trabajan en la empresa tanto en la parte productiva como administrativa no conocen el direccionamiento estratégico que tiene la empresa debido a que este no fue elaborado técnicamente y tampoco suficientemente difundido, entendiéndose que la misión, visión, valores, etc., no es conocido

por los trabajadores de la empresa y esto provoca su falta de compromiso con ella y los bajos resultados que se han observado en este tiempo de funcionamiento de la empresa.

- Finalmente se ha podido demostrar a través del análisis financiero que la implementación permitirá resultados positivos y por tanto será rentable poner en marcha la planeación estratégica favoreciendo a la empresa, sus trabajadores y beneficiarios de los productos.

6.2 Recomendaciones

- La empresa debe apoyar su crecimiento en la lealtad y confianza de sus clientes basándose en su importante imagen institucional que se basa en la alta calidad de palma africana que produce y comercializa, solo esto le permitirá permanecer y crecer dentro del competitivo mercado palmicultor a nivel nacional.
- Es fundamental apoyar e incentivar el desarrollo del talento humano de la empresa con la creación de planes de capacitación y motivación que mejoren su productividad y competitividad laboral.
- La empresa debe monitorear constantemente los cambios del mercado y las acciones de la competencia lo que permitirá tomar las decisiones adecuadas y oportunas orientadas a mantener el liderazgo basado en su competitividad y productividad.
- Se debe implementar y socializar el plan estratégico desarrollado en el presente trabajo, a fin de que el personal conozca y se sienta parte del desarrollo y crecimiento de la empresa y de esta manera sepan cómo acoplarse a los cambios del medio que lo rodea a TROPICALMA S.A.
- El cronograma establecido para los proyectos estratégicos es tentativo, correspondiendo a las autoridades administrativas de la empresa establecer las fechas para su aplicación de acuerdo a las actividades y al presupuesto de cada proyecto.

ANEXOS

Anexo I. ENCUESTA

UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR

Este cuestionario tiene la finalidad de conocer la situación actual de la empresa TROPICALMA S.A.

Instrucciones: Lea cuidadosamente cada una de las preguntas y marque la respuesta de su elección en el caso que la pregunta así lo requiera, conteste con la mayor claridad posible.

Edad

18- 23 años 24-29 años 30-35 años
36-41 años 41 o más

Genero

Masculino Femenino

Estado Civil

Soltero (a) Casado (a) Divorciado (a) Viudo (a)

Profesión

Cargo.....Cual.....

5. ¿Conoce la misión y visión de la empresa?

SI NO

6. ¿Conoce cuáles son las responsabilidades del puesto/cargo que ocupa?

SI NO

7. ¿Encuentra dificultades para realizar su trabajo?

SI A veces NO

4. ¿En caso de contestar si o a veces, señale que tipo de dificultades son las que tiene?

Falta de colaboración Tiempo
Poco conocimiento para realizar actividades Instrucciones imprecisas
Desorganización de las tareas.
Otras:.....

No sabe No responde

5. ¿Los procesos de la empresa están identificados y documentados?

SI NO

6. ¿Considera que existe buena comunicación dentro de la empresa?

SI A veces NO

7. La información relacionada con su trabajo, ¿Le llega a tiempo y completa?

SI A veces NO

8. ¿Mediante qué forma de comunicación le hacen llegar la información de la empresa

Teléfono Fax Pizarra de avisos
Personal Mail Circulares
Otros:.....

9. ¿Cómo considera el liderazgo de su jefe inmediato?

Democrático Autoritario

10. ¿Considera que sus sugerencias y opiniones son tomadas en cuenta para la toma de decisiones en la empresa?

SI A veces NO

11. ¿Tiene la libertad para tomar decisiones en caso de presentarse algún imprevisto durante su trabajo?

SI A veces NO

12. ¿Con que frecuencia hace tareas que no le corresponden?

Siempre Casi siempre De vez en cuando
Casi nunca Nunca

13. ¿Se recibe motivación por parte de la empresa?

Permanentemente Ocasionalmente Nunca

14. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación para mejorar sus conocimientos, habilidades y destrezas?

SI NO

15. ¿Cómo considera las instalaciones de la empresa para el desarrollo de sus actividades?

Adecuado Inadecuado

16. ¿La empresa brinda los materiales necesarios para el desarrollo de sus funciones?

Permanentemente Ocasionalmente Nunca

GRACIAS POR SU TIEMPO

Observaciones.....

Supervisor.....

Responsable.....

Encuestador.....

Anexo II. ANÁLISIS FODA DE CERVERA MANUEL¹⁰

La calificación prospectiva

Para realizar lo que denominamos calificación prospectiva, en cada uno de los elementos considerados, se requiere determinar y calificar dos criterios:

Oportunidades y Amenazas	Importancia	Respecto al propósito de la organización
	Probabilidad	Estimación (reducción de incertidumbre) de que efectivamente se concreten.
Fortalezas y Debilidades	Importancia	Respecto al propósito de la organización
	Solidez	Prevalencia o “dureza” de su evolución en el tiempo.

Para facilitar su calificación, convencionalmente, podemos utilizar la siguiente escala cualitativa asignando valor cuantitativo:

Oportunidades y Amenazas			
IMPORTANCIA		PROBABILIDAD	
Nada importante	1	Muy improbable	1
Poco importante	2	Improbable	2
Más o menos importante	3	Tan probable como improbable	3
Importante	4	Probable	4
Muy importante	5	Muy probable	5

Fortalezas y Debilidades			
IMPORTANCIA		SOLIDEZ/PRESENCIA/ARRAIGO	
Nada importante	1	Muy débil	1
Poco importante	2	Débil	2
Más o menos importante	3	Circunstancial	3
Importante	4	Fuerte	4
Muy importante	5	Muy fuerte	5

Para cada uno de los elementos F,O,D,A, obtenemos su calificación multiplicando los dos valores determinados: importancia por probabilidad (o solidez, según sea el caso).

¹⁰Cervera Manuel, FODA un enfoque prospectivo, UNAM, México, 2001

El resultado obtenido permite determinar la valía de cada uno de los elementos, convencionalmente se clasificarían conforme a la siguiente tabla, que en función del resultado cuantitativo los describe y estima el manejo estratégico de los mismos.

A partir de la clasificación que se muestra en la siguiente tabla, se pueden tomar decisiones respecto a qué elementos considerar en el planteamiento estratégico.

CALIF. OBTENIDA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES	ENFOQUE ESTRATÉGICO
1 a 5	POCO ÚTILES Debe descartarse incuestionablemente	LEVES Impacto débil sobre el propósito	POCO ÚTILES No constituye una fortaleza estratégica	LEVES No constituye una fortaleza	NO CONSIDERAR
6 a 10	REGULARES Interesante sólo si el esfuerzo es bajo	MODERADAS Riesgo a ser evitado si el esfuerzo es bajo	REGULARES Mantener sólo si el esfuerzo es bajo	MODERADAS Reducir si el esfuerzo es bajo	CONSIDERAR ALTERNATIVAS
11 a 15	BUENAS Interesante si el riesgo es aceptable	SEVERAS Riesgo considerable que requiere protección	BUENAS Ventajas para logro del propósito	SEVERAS Conflicto potencial	ACCIONES DE RUPTURA
16 a 25	EXCELENTES Deben aprovecharse incuestionablemente	GRAVES Riesgo cierto a ser evitado su impacto de cualquier forma	EXCELENTES Soporte de los cambios	GRAVES Carencia estructural prioritaria	INNOVACIÓN

La situación del futuro con base en el FODA

Tomando en cuenta la mezcla obtenida del análisis anterior, cantidad, impacto y ponderación de todos los factores involucrados, podemos situar a la organización y/o su propósito (futuro) en alguna de las siguientes situaciones:

F O R T A L E Z A S	<p>LIMBO</p> <p>Tiene amenazas, pero cuenta con fortalezas para hacerles frente.</p> <p>Se tienen que considerar los recursos disponibles.</p> <p>Están en el limbo, porque sus fortalezas lo pueden cegar ante las amenazas.</p>	<p>PARAÍSO</p> <p>Tiene oportunidades y fortalezas.</p> <p>Se deben analizar las amenazas y debilidades y bloquearlas con las ventajas que se tienen.</p> <p>Está en el paraíso porque tiene oportunidades y fortalezas para aprovecharlas exitosamente.</p>
D E B I L I D A D E S	<p>INFIERNO</p> <p>Tiene amenazas y padece debilidades.</p> <p>Se debe jugar con el elemento sorpresa. Ser impredecible. La velocidad es el elemento crucial para reinventarse y no sucumbir.</p> <p>Está condenado al infierno porque tiene amenazas y debilidades.</p>	<p>PURGATORIO</p> <p>Tiene oportunidades, pero las debilidades lo merman.</p> <p>Se deben reducir las debilidades. Hay que utilizar el elemento sorpresa que abre las oportunidades y localizar un vacío no disputado.</p> <p>Está en el purgatorio porque aunque tiene oportunidades, las debilidades no permitirán aprovecharlas</p>

Estimación de la situación estratégica

Para determinar la ubicación de la organización, se toman las calificaciones obtenidas de todos y cada uno de los elementos del FODA, y se desarrolla la siguiente operación aritmética:

Factores Externos

Promedio Oportunidades

Promedio Amenazas

Oportunidades menos Amenazas situación en vector A O

Factores Internos

Promedio Fortalezas

Promedio Debilidades

Fortalezas menos Debilidades situación en vector D F

El resultado obtenido podemos graficarlo en el esquema de la página siguiente.

Además de ubicar a la organización en alguna de las posiciones descritas anteriormente, permite precisar a la misma en las siguientes zonas:

Zona de duda

Independientemente del cuadrante en el que se encuentre la organización, cualquier situación inesperada podría modificar su posición de manera drástica. Igualmente la organización tiene en sus manos la posibilidad de modificar rápidamente la misma.

Zona de desarrollo

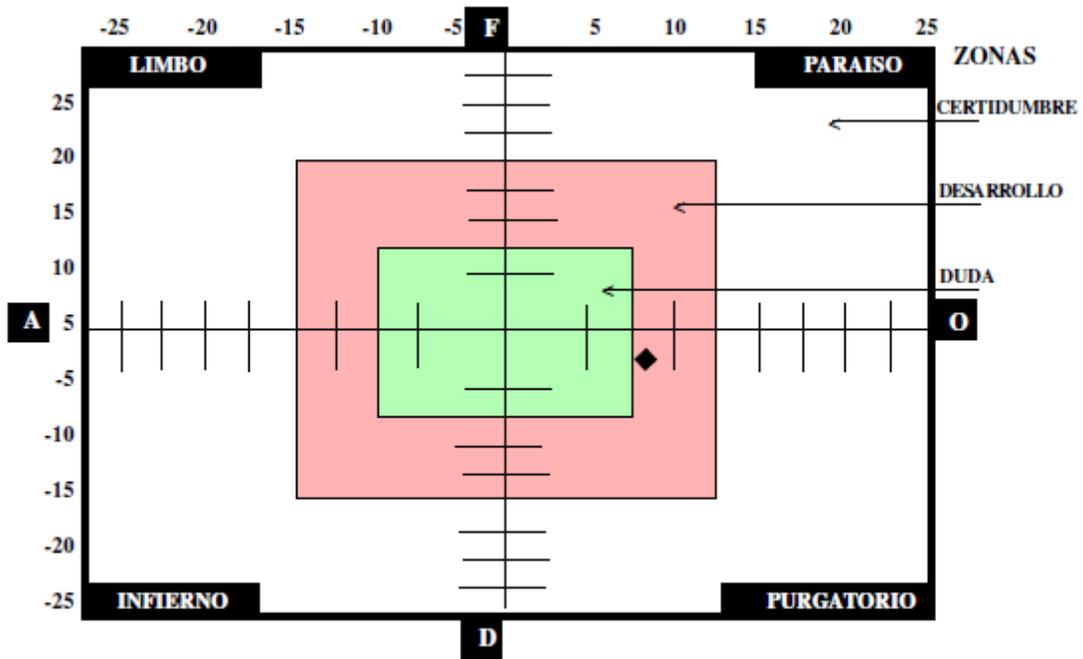
Está dentro de su cuadrante en una posición flexible.

Dependiendo de la situación requerirá cambios importantes para moverse del mismo.

Zona de certidumbre

Está firmemente metida en el cuadrante. Si es una situación positiva (paraíso), felicidades, hay que disfrutar y aprovechar.

Pero si no es el caso, la posición es dura, por lo que requerirá cambios drásticos para salir de ahí.



Anexo III. BALANCE GENERAL DE LA EMPRESA 2011

TROPICALMA S.a. **BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE** **2011**

(Expresado en miles de dólares)

ACTIVOS CIRCULANTES:

Efectivo y equivalente de efectivo	88.180,00
Seguros	82.620,00

Total Activos Circulantes	170.800,00
----------------------------------	-------------------

ACTIVOS FIJOS:

Terrenos	800.000,00
Edificios e instalaciones	203.000,00
Instalaciones de Riego	61.750,00
Maquinarias y equipos	62.200,00
Vehículos	459.000,00
Equipo de Computación	15.300,00
Equipo de Oficina	11.950,00
Depreciación	-117551,99

Total Activos Fijos:	1.495.648,01
-----------------------------	---------------------

ACTIVOS DIFERIDOS:

Software administrativo contable	16.000,00
----------------------------------	-----------

Total Activos Diferidos:	16.000,00
---------------------------------	------------------

TOTAL ACTIVOS	1.682.448,01
----------------------	---------------------

Pasivos Circulantes:

Préstamos Bancarios	332.162,00
---------------------	------------

Total pasivos circulantes	332.162,00
----------------------------------	-------------------

Indemnizaciones Laborales	
Impuesto sobre la renta diferido	

Total Pasivos	664.324,00
----------------------	-------------------

Patrimonio:

Capital Social	751.643,01
Superavit por revaluación de Activos Fijos	83.245,00
Utilidades Retenidas y Reservas	183.236,00

Total Patrimonio	1.018.124,01
-------------------------	---------------------

TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1.682.448,01
----------------------------------	---------------------

Anexo IV. ANÁLISIS PROYECTADO DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA

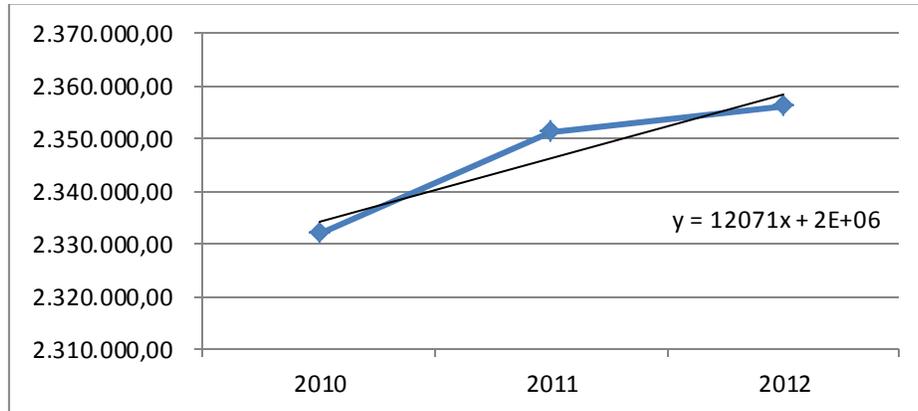
En el presente anexo se analiza los resultados históricos de la empresa, los cuales permiten verificar la situación de la empresa en cuanto a ventas siendo los resultados como se observa.

ESTADO DE RESULTADOS			
	2010	2011	2012
Ventas	2.331.860,35	2.351.297,4	2.356.002,4
Costo de Ventas	1.675.792,74	1.735.904,06	1.846.092,20
Utilidad Bruta	656.067,60	615.393,35	509.910,15
Gastos de Administración y Ventas	492.777,16	573.499,04	589.316,51
De Ventas	49.430,13	45.058,5	50.901,5
Generales	420.350,46	458.392,5	470.027,0
Gastos Financieros	22.996,57	70.048,1	68.388,0
UTILIDAD OPERACIONAL	163.290,44	41.894,31	(79.406,36)
OTROS INGRESOS (EGRESOS)	3.001,67	2.558,88	(1.870,55)
Intereses ganados	989,95	1.120,0	1.427,2
Otros netos	2.011,72	1.438,9	- 3.297,8
UTILIDAD ANTES DE PT e IR	160.288,77	39.335,43	(77.535,81)
Participación a trabajadores	24.043,32	5.900,31	(11.630,37)
Impuesto a la renta	34.061,36	8.358,78	(16.476,36)
UTILIDAD NETA	102.184,09	25.076,33	(49.429,08)

Al analizar los resultados históricos se puede observar que las ventas tienen crecimiento mínimos, mientras los costos son bastante altos e inclusive se han incrementado en los últimos 2 años, esto ha generado que las utilidades disminuyan año a año e inclusive al 2012 se tenga una pequeña pérdida.

Con este estado por tanto será posible proyectar las ventas observando la tendencia:

VENTAS



Como se observa, existe una tendencia creciente pero muy ligera, pero tiene una tendencia lineal por lo cual podría ser proyectada a través de una regresión lineal, cuya función se ha integrado al gráfico, donde se puede observar que el crecimiento es cercano a \$12.000 un valor muy bajo en relación al volumen de ventas.

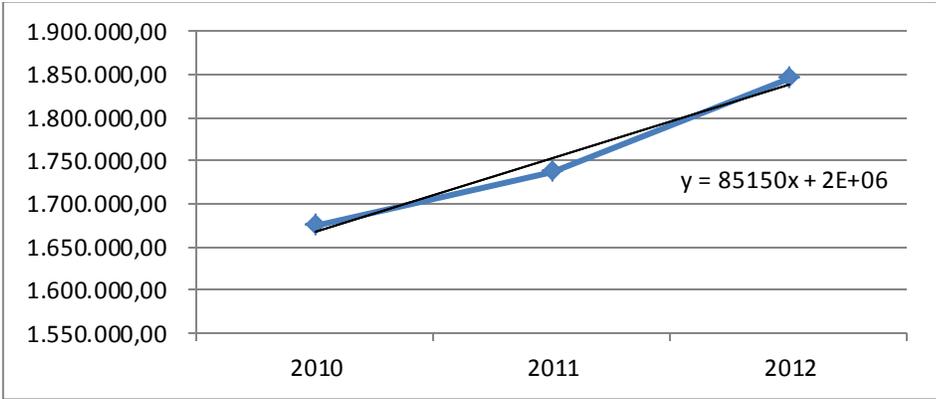
Al analizar en porcentaje se observa lo siguiente:

Porcentaje de crecimiento de las ventas

2010 - 2011	2011 - 2012
0,8%	0,2%

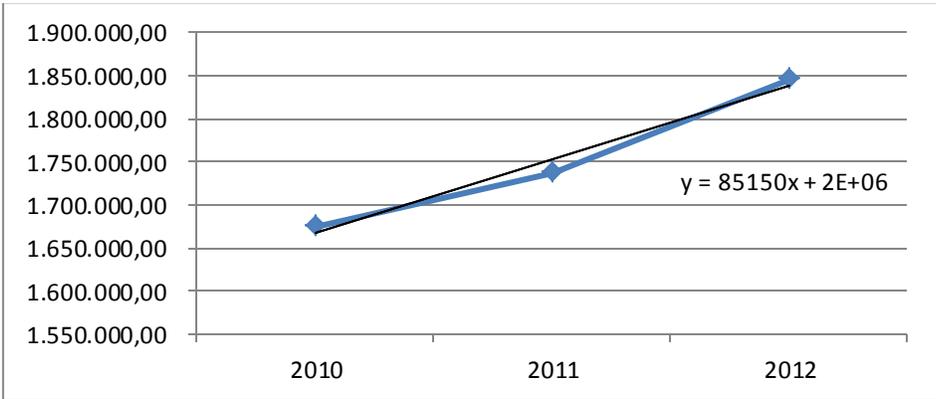
Como se observa, el crecimiento del porcentaje de ventas ha sido muy bajo, menor al 1% del 2010 al 2011 y al 2012, cerca de un crecimiento 0%, por lo que, de acuerdo al análisis que sigue se podrá proyectar los balances para los siguientes años.

COSTOS DE VENTAS



Como se observa, los costos de ventas tienen una tendencia de crecimiento mayor, pero cercana a un crecimiento lineal por lo que se ha calculado la ecuación de regresión indicada en el gráfico para su proyección.

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS



Finalmente los gastos de administración y ventas tienen una tendencia similar por lo que a través de estas ecuaciones de regresión lineal será posible estimar los resultados de la empresa para los siguientes años, sin considerar aún ninguna implementación.

PROYECCIÓN DE RESULTADOS DE LA EMPRESA SIN IMPLEMENTACIÓN

	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas	2.370.529	2.388.123	2.435.793	2.561.309	2.981.298
Costo de Ventas	1.922.896	2.115.452	2.500.199	3.622.773	7.268.104
Utilidad Bruta	447.632,91	272.671,49	(64.405,81)	(1.061.463,95)	(4.286.805,74)
Gastos de Administración y Ventas	648.403,59	696.673,27	744.942,94	793.212,62	841.482,30
De Ventas	49.935	50.670	51.406	52.142	52.878
Generales	499.267	524.105	548.943	573.781	598.620
Gastos Financieros	99.202	121.898	144.594	167.289	189.985
UTILIDAD OPERACIONAL	(200.770,68)	(424.001,78)	(809.348,76)	(1.854.676,57)	(5.128.288,03)
OTROS INGRESOS (EGRESOS)	(3.642,22)	(6.078,33)	(8.514,44)	(10.950,55)	(13.386,66)
Intereses ganados	1.616	1.835	2.054	2.272	2.491
Otros netos	- 5.259	- 7.913	- 10.568	- 13.223	- 15.878
UTILIDAD ANTES DE PT e IR	(197.128,46)	(417.923,45)	(800.834,32)	(1.843.726,02)	(5.114.901,37)
Participación a trabajadores	-	-	-	-	-
Impuesto a la renta	-	-	-	-	-
UTILIDAD NETA	(197.128,46)	(417.923,45)	(800.834,32)	(1.843.726,02)	(5.114.901,37)

Como se puede observar, con la proyección, considerando las tendencia actuales, la empresa podría mantener e incrementar sus pérdidas año a año, esto si bien puede cambiar en el tiempo, sin ser tan grave la situación, pero la proyección matemática indica claramente que las tendencia están indicando pérdidas para la empresa para los siguientes años, por lo cual cualquier incremento en las ventas que se proyecte y disminución en los costos podría tener un efecto beneficioso para la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilera Díaz, Documentos de Trabajo Sobre Economía Regional, PALMA Africana en la costa caribe, Un semillero de empresas solidarias, Cartagena de Indias, 2002.
- Albán, María Amparo, Biocombustibles como energía sostenible: una mirada desde la región, “El biodiesel de palma en el Ecuador y los criterios de sostenibilidad relacionados” Centro Ecuatoriano de Derecho Ambiental, CEDA 2007.
- ANCUPA. Estadísticas Nacionales de Palma Africana.. 2010. www.ancupa.com
- Asker, David et al, “Investigación de Mercado” Ed Mc Graw Hill, México 1993 3ra Edición.
- Bain D. Productividad, la solución a los problemas de la empresa. Edit. Mc Graw Hill, México 1987.
- Banco Mundial. Proyecto Sica servicio de información y censo agropecuario del ministerio de agricultura y ganadería del Ecuador.
- Cervera Manuel, FODA un enfoque prospectivo, UNAM, México, 2001
- Cohen Daniel. “Sistemas de información para la toma de decisiones Ed Graw Hill 1996, México 6ta Ed
- Chávez F, Rivadeneira, J Manual del cultivo de palma aceitera –*Elaeis guineensis* Jacq. (2003).
- Grávalos Gastawinsa Ma Asunción “Economía Social” Ed. Sept 2002 España 5ta Edición.
- Harrington H. Mejoramiento de los procesos de la empresa Mc Graw Hill Bogotá 1992
- Juez, D.; Molina, V. y Santos, L. “Proyecto de Cultivo y Producción de Palma Africana en la Provincia de Los Ríos” (Tesis, Instituto de Ciencias Humanísticas y Económicas, Escuela Superior Politécnica del Litoral, 2004).
- KastFredmondte Y Rosenzweing James “Administración de las organizaciones” Ed Mc Graw Hill 1996 México 3ra Ed
- KoontzWeihrich ,Heinz “Administración una perspectiva global” Ed Mc Graw Hill 1998 México 6ta Edición.
- Muñoz Guerrero Mario “ Perfil de la Factibilidad” Ed. Primera 2002-2004
- Porter Michael “ Estrategia Competitiva” Ed cec 1996 México 22 va Ed
- Rodríguez Becerra, Manuel, El cultivo de la palma africana y su sostenibilidad ambiental: el caso de Colombia, Universidad de los Andes, Bogota , 2008.
- Ross, Westerfield y Jordan, Fundamentos de Finanzas corporativas, 7 ma edición, México, 2006.
- SapagChainNassik, “Preparación y Evaluación de Proyectos” Ed Mc Graw Hill Colombia 3ra Edición.

- Zambrano, RaygadaManual Técnico para el cultivo de la palma aceitera, Noviembre 2005, Proyecto de Desarrollo Alternativo Tocache-Uchiza – PRODATU Depósito Legal N° 2005.

Bibliografía y otras fuentes

Con la información así obtenida se procederá a comparar con los datos estadísticos que mantienen organismos e instituciones como:

- Ministerio de Industrias y Productividad.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)
- Banco Central del Ecuador (boletín estadístico del B.C.E.)
- Instituto de investigaciones socioeconómicas y tecnológicas del Ecuador.
- Federación nacional de la pequeña industria – palmicultora.
- Cámara de la pequeña industria de la Provincia de Esmeraldas.
- Universidades y escuelas politécnicas e instituciones y organizaciones privadas.
- Gobierno del cantón San Lorenzo de Esmeraldas.
- Corporación Financiera Nacional.
- Confederación Latinoamericana y del Caribe.
- Evaluación de impacto ambiental y Plan de Manejo Ambiental para el Proyecto de San Lorenzo Palmera de los Andes, Guaisa SA.
- Revistas y libros virtuales de los diferentes buscadores web.
- Archivos –base de datos de la empresa Tropipalma SA.