

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS**

Trabajo de fin de carrera titulado:

**“ANÁLISIS DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE ACEITE  
DE PALMA DE UNA EXTRACTORA AGRÍCOLA EN LA  
ZONA OCCIDENTAL DEL PAÍS Y SU IMPACTO EN LA  
RENTABILIDAD DE LA COMPAÑÍA. AÑO 2014.”**

Realizado por:

**Econ. MERY ALEXANDRA ALARCÓN PRUNA**

Director del proyecto:

**DIEGO DONOSO, PhD**

Como requisito para la obtención del título de:

**MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

Quito, febrero de 2015



## **DECLARACION JURAMENTADA**

Yo, Mery Alexandra Alarcón Pruna, con cédula de identidad # 171930005-3, declaro bajo juramento que el trabajo aquí desarrollado es de mi autoría, que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Econ. Mery Alexandra Alarcón Pruna

C.C. 171930005-3

# **DECLARATORIA**

El presente trabajo de investigación, titulado

**“ANÁLISIS DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE ACEITE DE PALMA DE UNA  
EXTRACTORA AGRÍCOLA EN LA ZONA OCCIDENTAL DEL PAÍS Y SU  
IMPACTO EN LA RENTABILIDAD DE LA COMPAÑÍA. AÑO 2014.”**

Realizado por:

**Econ. MERY ALEXANDRA ALARCÓN PRUNA**

como Requisito para la Obtención del Título de

**MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

ha Sido dirigido por el profesor

**DIEGO DONOSO, PhD**

quien considera que constituye un trabajo original de su autor.

Diego Donoso, PhD

**DIRECTOR**

# **LOS PROFESORES INFORMANTES**

Los Profesores Informantes:

**Ing. VIVIANA NEIRA GÓMEZ, MBA**

**Ing. CATALINA ABARCA, MBA**

Después de revisar el trabajo presentado,  
lo han calificado como apto para su defensa oral ante  
el tribunal examinador

Ing. Viviana Neira Gómez, MBA

Ing. Catalina Abarca, MBA

Quito, febrero de 2015

## **DEDICATORIA**

Dedico el presente trabajo de investigación a mis padres quienes me apoyaron e inculcaron valores y principios que han guiado mi vida.

A mi prometido y futuro esposo Michael por todo su amor, apoyo y paciencia.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por haberme permitido llegar a este momento y alcanzar una meta más en mi vida.

A esta noble Institución por brindarme los conocimientos necesarios y apoyo en mi desarrollo profesional.

# ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1 EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	1
1.1.1 Planteamiento del Problema.....	1
1.1.2 Formulación del Problema .....	5
1.1.3 Sistematización del Problema .....	5
1.1.4 Objetivo General .....	6
1.1.5 Objetivos Específicos .....	6
1.1.6 Justificaciones .....	6
1.2 MARCO TEÓRICO .....	7
1.2.1 Estado Actual del Conocimiento sobre el Tema .....	7
1.2.2 Adopción de una Perspectiva Teórica.....	8
1.2.3 Marco Conceptual .....	9
1.2.4 Hipótesis.....	9
1.2.5 Identificación y Caracterización de la Variables.....	10
CAPÍTULO II. MÉTODO .....	11
2.1 TIPO DE ESTUDIO .....	11
2.2 MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN .....	11
2.3 MÉTODO .....	12
2.4 POBLACIÓN Y MUESTRA .....	12
2.5 SELECCIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	13
2.6 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS .....	14
2.7 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	14
2.8 PROCESAMIENTO DE DATOS .....	16

CAPÍTULO III. RESULTADOS .....	17
3.1 LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN .....	17
3.2 PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	65
3.3 APLICACIÓN PRÁCTICA .....	79
CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN.....	82
4.1 CONCLUSIONES.....	82
4.2 RECOMENDACIONES .....	83
REFERENCIAS .....	85
ANEXOS.....	87

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Extractora Agrícola (Capacidad Instalada 2010 – 2013) .....	3
Tabla 2 Matriz de Operacionalización de Variables .....	16
Tabla 3 Resultados Encuesta – Sector Palmicultor .....	22
Tabla 4 Producción Mundial de los Principales Aceites Vegetales (2006 - 2013).....	23
Tabla 5 Exportación Mundial de los Principales Aceites Vegetales (2006 - 2013).....	25
Tabla 6 Importación Mundial de los Principales Aceites Vegetales (2006 - 2013).....	26
Tabla 7 Consumo Mundial de los Principales Aceites Vegetales (2006 - 2012).....	28
Tabla 8 Rendimiento Mundial de Aceite de Palma (2010 - 2013).....	29
Tabla 9 Rendimiento Mundial de Fruta de Palma (2010 - 2013).....	31
Tabla 10 Producción Mundial de Fruta de Palma por País (2007 - 2013) .....	33
Tabla 11 Exportación Mundial de Aceite de Palma (2007 - 2013).....	34
Tabla 12 Importación Mundial de Aceite de Palma (2007 - 2013).....	35
Tabla 13 Consumo Mundial de Aceite de Palma por País (2007 - 2013).....	37
Tabla 14 Ecuador: Producción, Consumo y Excedentes de Aceite de Palma (1993 - 2014).....	39
Tabla 15 Estratificación de las Plantaciones de Palma Aceitera por Superficie en Ecuador (2012) .....	41
Tabla 16 Estadísticas del Sector Palmicultor Zona Occidental (2013).....	50
Tabla 17 Estados de Situación (2009 – 2013).....	53
Tabla 18 Estados de Situación – Análisis Horizontal y Vertical (2009 – 2013).....	54
Tabla 19 Estados de Resultados (2009 – 2013) .....	56
Tabla 20 Estados de Resultados – Análisis Horizontal y Vertical (2009 – 2013) .....	56
Tabla 21 Indicadores Financieros (2009 – 2013).....	58
Tabla 22 Punto de Equilibrio .....	60
Tabla 23 FODA.....	62
Tabla 24 Matriz de Riesgos.....	64

Tabla 25 Sector Palmicultor (2014) .....	65
Tabla 26 Estadísticas del Sector Palmicultor Zona Occidental (2013).....	78

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Producción de Palma Ecuador (Junio 2014) .....	2
Gráfico 2 Extractora Agrícola (TM Compradas y Producidas 2010 – 2013) .....	3
Gráfico 3 Extractora Agrícola (Capacidad Instalada 2010 – 2013) .....	4
Gráfico 4 Extractora Agrícola (Ingreso por Venta de Aceite 2010 – 2013) .....	4
Gráfico 5 Cadena Productiva de Aceite de Palma de la Extractora Agrícola (2014) .....	19
Gráfico 6 Producción Mundial de los Principales Aceites Vegetales (2006 - 2013).....	24
Gráfico 7 Exportación Mundial de los Principales Aceites Vegetales (2006 - 2013).....	25
Gráfico 8 Importación Mundial de los Principales Aceites Vegetales (2006 - 2013).....	27
Gráfico 9 Consumo Mundial de los Principales Aceites Vegetales (2006 - 2012).....	28
Gráfico 10 Rendimiento Mundial de Aceite de Palma (2010 - 2013) .....	30
Gráfico 11 Producción Mundial de Fruta de Palma por País (2007 - 2013).....	32
Gráfico 12 Producción Mundial de Aceite de Palma por País (2007 - 2013).....	33
Gráfico 13 Exportación Mundial de Aceite de Palma (2007 - 2013).....	35
Gráfico 14 Importación Mundial de Aceite de Palma (2007 - 2013).....	36
Gráfico 15 Consumo Mundial de Aceite de Palma por País (2007 - 2013).....	38
Gráfico 16 Ecuador: Producción, Consumo y Excedentes de Aceite de Palma (1993 - 2014).....	40
Gráfico 17 Estratificación de las Plantaciones de Palma Aceitera por Superficie en Ecuador (2012) .....	42
Gráfico 18 Estratificación de las Plantaciones de Palma Aceitera por Superficie en Ecuador (2012) .....	43
Gráfico 19 Exportación de Aceite de Palma (2004 - 2014) .....	44
Gráfico 20 Exportación de Aceite de Palma por Destino (2010).....	45
Gráfico 21 Exportación de Aceite de Palma por Destino (2011).....	46
Gráfico 22 Exportación de Aceite de Palma por Destino (2012).....	47
Gráfico 23 Exportación de Aceite de Palma por Destino (2013).....	48

Gráfico 24 Exportación de Aceite de Palma por Producto (2013).....	49
Gráfico 25 Producción de Palma Nacional (2013).....	51
Gráfico 26 Punto de Equilibrio .....	61
Gráfico 27 Participación Mercado Nacional (2013) .....	66
Gráfico 28 Pregunta 1: ¿Es usted productor de palma? .....	67
Gráfico 29 Pregunta 2: ¿Tiene algún tipo de asesoramiento en la producción de palma?.....	68
Gráfico 30 Pregunta 3: ¿Ha perdido cosechas de palma africana? .....	69
Gráfico 31 Pregunta 4: ¿Aplica medidas preventivas para evitar pérdidas de cosechas?.....	70
Gráfico 32 Pregunta 5: ¿A qué empresas les vende su producto? .....	71
Gráfico 33 Aceite de palma Precio Mensual – US\$ (Septiembre 2013 – Septiembre 2014) .....	72
Gráfico 34 Aceite de palma Precio Mensual – US\$ (Junio – Diciembre 2014) .....	73
Gráfico 35 Pregunta 6: ¿Qué beneficios prefiere?, califique del 1 al 6, siendo 1 el de su mayor preferencia. ....	74
Gráfico 36 Pregunta 7: ¿Cuántas hectáreas sembradas de palma dispone? .....	77

## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A Encuesta Aplicada .....	87
ANEXO B Fotografías de Visitas de Campo .....	88

## **Análisis del proceso de producción de aceite de palma de una extractora agrícola en la zona occidental del país y su impacto en la rentabilidad de la compañía. Año 2014.**

Mery Alexandra Alarcón Pruna

Economista por la Universidad Internacional SEK, Ecuador.

### **Resumen**

La palmicultura en el Ecuador, se ha convertido en una actividad agroindustrial muy rentable y dinámica, impulsando el desarrollo económico y social de áreas rurales. Actualmente en el país existe una superficie sembrada de 270.000 has de palma, con una inversión total de US\$ 1.430 millones; la generación de plazas de empleo (agrícola e industrial) directo y permanente es de 77.143 y de empleo indirecto de 60.000. La extractora agrícola estudiada es una de las más grandes del país tanto en infraestructura como en ventas, así llega a US\$ 75 millones de ventas al 2013. La compañía ha crecido notablemente durante los últimos años, alcanzando 436.135 toneladas de producción de aceite crudo de palma, para el año 2013, creciendo en un 34% con relación al año 2012. Se investigó el proceso de producción de aceite de palma de la extractora agrícola en sus zonas de influencia y el impacto en la rentabilidad de la compañía. Debido a la importancia que tiene la fruta de palma para las extractoras, muchas han implementado planes de fidelización para el palmicultor, fortaleciendo relaciones con el cliente, factor fundamental en el sector palmicultor, para el buen desarrollo de las compañías. Una vez realizado el estudio de campo, se determinó que las principales estrategias de fidelización de los palmicultores a la cadena productiva de la compañía son los centros de acopio implementados en lugares donde desarrollan sus actividades, el mantener precios competitivos en el mercado, la implementación de micromercados en sectores alejados y la capacitación; medios principales de afianzamiento del palmicultor, quien es proveedor de materia prima, además de eje primordial para la producción de fruta de palma de buena calidad, lo cual ayuda a minimizar pérdidas económicas al palmicultor e incrementa el rendimiento de las extractoras y el sector agroindustrial.

**Palabras clave:** Aceite de palma, estrategias de fidelización, palmicultores, rentabilidad.

## **Analysis of the production process of palm oil from an agricultural extractor in the western zone of the country and its impact on the profitability of the company. 2014.**

Mery Alexandra Alarcon Pruna  
Economist by SEK International University, Ecuador

### **Abstract**

In Ecuador, the oil palm cultivation has become a profitable and dynamic agroindustrial activity, promoting the economic and social development of rural areas. Currently there is a sown surface of 270.000 hectares of palm in the country, with a total investment of US\$ 1.430 millions; direct and permanent employment generation (agricultural and industrial) is 77,143 and indirect 60,000 jobs. The studied agricultural extractor is one of the country's biggest such infrastructure as sales, and reached US \$ 75 million sales at 2013. The company has grown significantly in last years, reaching 436,135 tons of crude oil palm production, at 2013, growing by 34% compared to 2012. Production process of agricultural extractor's palm oil on their influence areas and impact on the profitability of the company was investigated. Because of the importance of palm fruit for extractors, many of these have implemented loyalty plans for oil palm grower, strengthening relationships, fundamental factor in the oil palm sector for the successful development of companies. Once the field study was performed, it was determined that the main strategies of loyalty for palm growers to the productive chain of the company are the collection centers implemented in places where they operate, maintaining competitive prices on the market, the implementation of micro-markets in remote areas and training; main means of the oil palm growers consolidation , who is raw materials supplier, plus primary axis for the good quality palm fruit production, which helps to minimize economic losses to oil palm grower and increases the extractors and the agroindustrial section performance.

**Keywords:** Palm oil, loyalty strategies, palm oil grower, profitability.

# CAPÍTULO I

## INTRODUCCIÓN

### 1.1 EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### 1.1.1 Planteamiento del Problema

##### 1.1.1.1 Diagnóstico

La producción agrícola del país es uno de los sectores prioritarios dentro de la matriz productiva impulsada por el gobierno actual, aportando al PIB en un 0,60 pp<sup>1</sup> alcanzando los 8,5% del total de variación interanual (t/t-4) del PIB (5.6%).

“Para los países tropicales, la palma de aceite (*Elaeis guineensis* Jacq) representa una alternativa de excelente perspectiva para el futuro. Este cultivo produce 10 veces más del rendimiento de aceite proporcionado por la mayoría de los otros cultivos oleaginosos y con materiales genéticos más recientes la diferencia en rendimiento es cada vez mayor y los problemas de salud achacados a las grasas hidrogenadas tendrá que abrirle paso al aceite de palma para la fabricación de productos a base de origen vegetal.” (Sáenz, L. 2006)

La producción de aceite de palma es una alternativa de excelente perspectivas para el futuro de los países tropicales, siendo Ecuador parte de ellos. La palma africana produce 10 veces más aceite que la mayoría de otros cultivos oleaginosos, además con cultivos con desarrollo genético el rendimiento es mayor.

“La palma de aceite africana es un cultivo tropical perenne que, al darle valor agregado a su fruto, provee derivados de múltiples aplicaciones que van desde la industria de alimentos hasta la oleoquímica. En Ecuador se ha convertido en una actividad agroindustrial muy

---

<sup>1</sup> P.p.- Puntos porcentuales

dinámica, orientada al desarrollo económico y social, sostenible para las comunidades rurales, ya que impulsa la creación de empresas, genera empleo permanente y ocasional, provee divisas con la producción que se exporta, es amigable al medio ambiente por la preservación de los ecosistemas y protección de los recursos hídricos, y todas sus partes se utilizan.” (Bastidas, R. 2006)

La palmicultura en el Ecuador, se ha convertido en una actividad agroindustrial muy rentable y dinámica, impulsando el desarrollo económico y social de áreas rurales, la creación de empresas y generación de empleo, además provee divisas con la producción que se exporta, también es amigable con el medio ambiente por la preservación de los ecosistemas y protección de los recursos hídricos e impulsa el desarrollo del país, no solo desde el punto de vista del cultivo sino por la serie de negocios subyacentes que se generan del mismo.

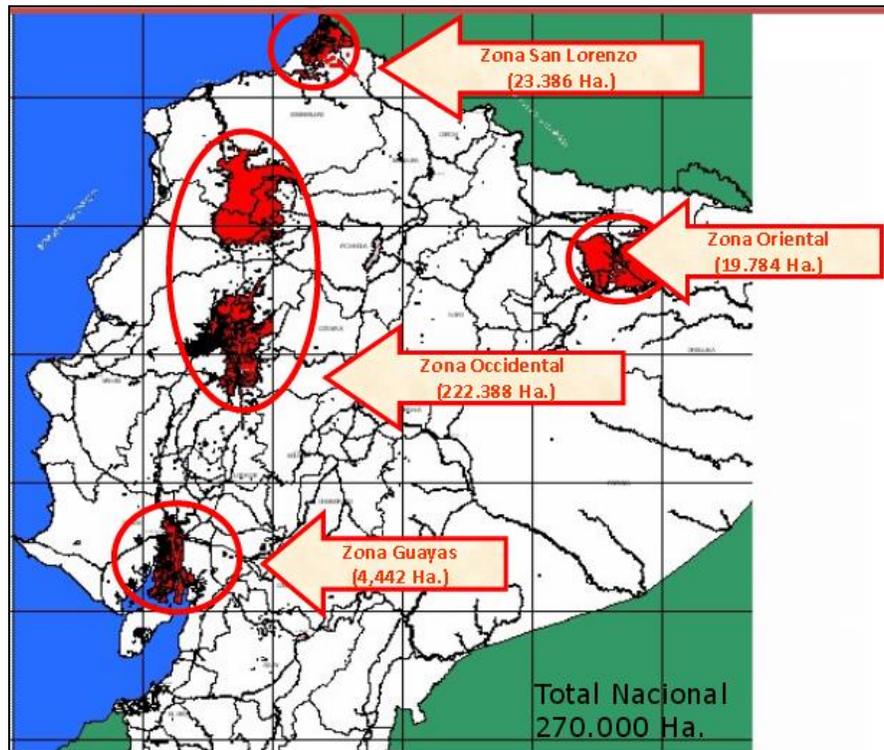
En el Ecuador el origen de las plantaciones de palma africana viene desde los años cincuenta con una propiedad de 50 hectáreas en Santo Domingo de los Colorados provincia de Pichincha y en Quinindé provincia de Esmeraldas, misma que es bien adaptada debido a las condiciones agroclimáticas del país. En los sesentas despegó el comercio del cultivo, siendo el boom de su impulso. Este desarrollo del cultivo en el Ecuador se produjo gracias al apoyo técnico desplegado por la Estación experimental “Santo Domingo” del INIAP, conjuntamente con una política crediticia implementada por el Banco Nacional de Fomento de aquellos tiempos.

Actualmente en el país existe una superficie sembrada de 270.000 has de palma, con una inversión agrícola, incluido extracción, de US\$ 1.130 millones e inversión industrial de US\$ 320 millones, alcanzando una inversión total de US\$ 1.430 millones. La generación de empleo (agrícola e industrial) directo y permanente de 77.143 empleos y en generación de empleo indirecto 60.000 empleos. La producción agrícola de aceite crudo en lo que va del 2014 fue de 520.000 TM a precios actuales aproximadamente de US\$ 394 millones, con un consumo nacional de 215.000 TM y

exportaciones por 305.000 TM en precios actuales US\$ 163 millones y ahorro de divisas por importaciones por US\$ 231 millones.

La ubicación geográfica de las plantaciones de palma presenta la siguiente distribución:

**Gráfico 1 Producción de Palma Ecuador (Junio 2014)**



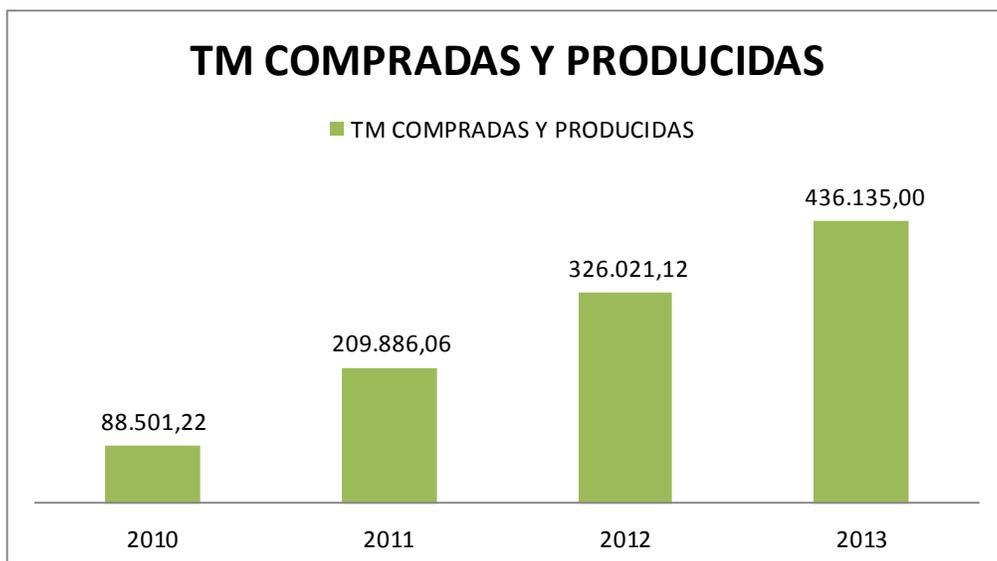
**Elaboración y Fuente:** FEDAPAL (Junio 2014).

La Extractora de Aceite de Palma estudiada es una de las más grandes del país, tanto en infraestructura como en ventas, alcanzando los US\$ 75 millones de ventas en el año 2013. La compañía ha crecido notablemente durante los últimos años, siendo así que para el año 2010 compra y produce 88.501 TM de aceite crudo de palma, para el año 2011 esta cantidad aumenta en 137%, produciendo 209.886 TM, mientras que para el año 2012 produce 326.021 TM de aceite crudo de palma, creciendo en 55% con relación al año 2011. Para el año 2013 se produce 436.135

TM de aceite crudo de palma de compra y producción, creciendo en 34% con relación al año 2012.

La capacidad instalada actual de la compañía alcanza los 533.000 TM/Año.

**Gráfico 2 Extractora Agrícola (TM Compradas y Producidas 2010 – 2013)**



**Elaboración:** Autor

**Fuente:** Extractora Agrícola (2013)

La tasa de extracción de la extractora agrícola para el año 2010 fue de 20,41%, para el año 2011 fue de 20,27%, para el año 2012 la misma fue de 20,08% y para el año 2013, siguiendo la tasa de extracción de aceite crudo de palma, fue del 20,50%.

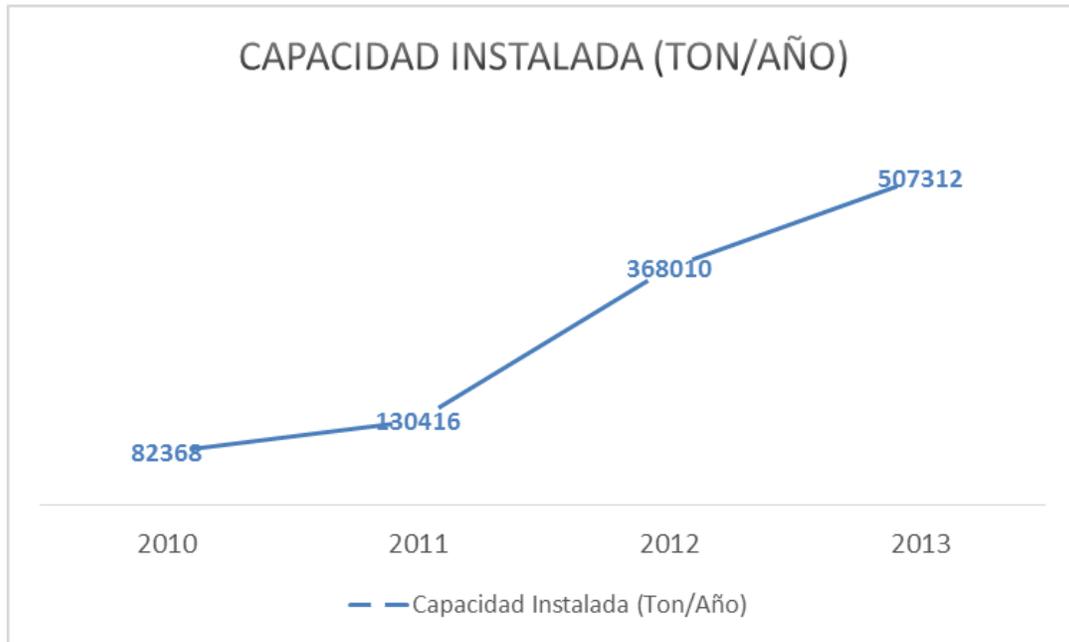
**Tabla 1 Extractora Agrícola (Capacidad Instalada 2010 – 2013)**

CAPACIDAD INSTALADA (TON/AÑO)			
2010	2011	2012	2013
82,368	130,416	368,010	507,312

**Elaboración:** Autor

**Fuente:** Extractora Agrícola (2013)

**Gráfico 3 Extractora Agrícola (Capacidad Instalada 2010 – 2013)**



**Elaboración:** Autor

**Fuente:** Extractora Agrícola (2013)

**Gráfico 4 Extractora Agrícola (Ingreso por Venta de Aceite 2010 – 2013)**



**Elaboración:** Autor

**Fuente:** Extractora Agrícola (2013)

Los ingresos por la venta de aceite de palma para el año 2010 fueron de US \$ 16.582.433, mientras que para el año 2011 fueron de US \$ 46.051.240, para el año 2012 los ingresos fueron de US \$ 63.756.135, presentando un aumento del 38% con relación al año 2011. Para el año 2013 los ingresos de la compañía alcanzan un monto de US \$ 74.945.283.

#### **1.1.1.2 Pronóstico**

En el proceso de producción de aceite de palma en las zonas de influencia de la compañía extractora, se podrían dejar de lado los actores principales del proceso y dejar de prestarles la atención necesaria para su desarrollo, lo que posteriormente influiría en el decrecimiento de la rentabilidad de la compañía al no promover ni impulsar a los actores fundamentales del proceso.

#### **1.1.1.3 Control del Pronóstico**

Se deberá realizar un análisis de las etapas del proceso de producción de aceite de palma conjuntamente con la alta gerencia de la compañía extractora y determinar los principales actores del proceso productivo estudiado. Posteriormente, se realizará un análisis integral de los actores claramente identificados para impulsar y promover estrategias corporativas para su desarrollo en beneficio de la compañía y del crecimiento de su rentabilidad.

### **1.1.2 Formulación del Problema**

El proceso de producción de aceite de palma de la extractora agrícola en sus zonas de influencia impacta en la rentabilidad de la compañía.

#### **1.1.3 Sistematización del Problema**

- ¿Cuál es el proceso de producción de aceite de palma de la compañía extractora?
- ¿Cuáles son los principales actores del proceso de producción de aceite de palma de la compañía extractora?

- ¿Cómo se puede fidelizar al principal actor del proceso de producción de aceite de palma a la compañía extractora?

#### **1.1.4 Objetivo General**

Determinar si la fidelización del productor de palma en las zonas de influencia de la extractora agrícola, impacta positivamente sobre la rentabilidad de la compañía.

#### **1.1.5 Objetivos Específicos**

- Analizar el proceso productivo del aceite crudo de palma de la extractora agrícola.
- Identificar y evaluar planes de fidelización con productores de palma en la cadena productiva de la extractora agrícola.
- Seleccionar la estrategia de fidelización con mayor acogida entre los palmicultores, que garantice la rentabilidad de la compañía.
- Conocer los competidores más relevantes en el sector palmicultor en las zonas de influencia de la extractora agrícola.

#### **1.1.6 Justificaciones**

- Justificación Teórica: La investigación busca determinar cuál es el proceso de producción de aceite de palma y su vinculación con cadenas productivas, generando beneficios tanto para los productores de palma como para la compañía extractora agrícola.
- Justificación Metodológica: Se utilizarán encuestas enfocadas a establecer puntos claves de la variable independiente en donde se realizará una investigación inductiva – deductiva con el fin de identificar la estrategia de fidelización al productor de palma más eficaz.

- **Justificación Práctica:** Al determinar la estrategia de fidelización al productor de palma más eficaz se podrá aportar a una mejor producción del aceite de palma, aumentando su participación en el PIB nacional, crecimiento del sector y aumentar beneficios para la compañía extractora agrícola.
- **Justificación de Relevancia Social:** La investigación busca vincular a productores de palma a cadenas productivas para mejorar tanto sus ingresos como de las compañías extractoras en beneficio integral de los participantes del proceso productivo.

## 1.2 MARCO TEÓRICO

### 1.2.1 Estado Actual del Conocimiento sobre el Tema

“El alto precio internacional del aceite de palma ha despertado el interés de empresarios y pequeños productores por iniciar nuevas áreas de cultivo o agrandar las ya existentes. No obstante, siempre está latente en la mente del productor la incertidumbre sobre la variación de los precios a futuro, si ocurriera sobre oferta del producto.” (Escobar, 2012:13)

El cultivo de Palma Africana es un negocio rentable debido al alto precio internacional en el que se comercializa el mismo, sin embargo el precio tiene un bajo nivel de incertidumbre en cuanto a su comportamiento en el tiempo (Escobar, 2012:13). La producción de palma es un producto prometedor debido a su versatilidad de uso, ya sea para el consumo alimenticio o para fines en la oleoquímica enfocados a la producción de biocombustibles.

Algunos productores no aplican los cuidados necesarios en la producción de productos, causado por el poco conocimiento de nuevos sistemas productivos más eficientes y con nueva tecnología o procesos, principal razón de que no se alcancen niveles esperados de calidad.

“Desde el 2005 la palma aceitera en Tumaco ha sido afectada por el trastorno conocido como pudrición del cogollo (PC), el cual alcanzó en el 2010 una incidencia promedio de 80% en aproximadamente 26.000 ha plantadas, y se ha mantenido en ascenso tanto en Tumaco como en otras zonas palmeras de Colombia (Fedepalma 2010 y 2011). La incidencia, la severidad

y la posibilidad de que las plantas afectadas se recuperen están asociadas con cambios bruscos en la disponibilidad del agua en el suelo que causan tanto déficit como exceso.” (Reyes, Riaño, Chinchilla e Ibarra, 2013:18).

La producción de palma africana es un proceso que debe tener cuidados específicos para no perder los cultivos, siendo así el problema más importante el PC o Pudrición del Cogollo.

“El conocimiento de la respuesta de variedades de palma aceitera al estrés por extremos en la disponibilidad de agua, es también importante para tener una idea de la respuesta de estos genotipos al estrés en general y a desórdenes como las pudriciones del cogollo, pues existe evidencia sobre la relación entre estas características.” (Reyes et al., 2013:31).

Se han estudiado varios tipos de producción y condiciones de cultivo de palma africana, entre los cuales se ha identificado que el cultivo se desarrolla de mejor manera en suelos con mayor humedad, aunque existen genotipos que se adaptan a las condiciones de estrés hídrico.

### **1.2.2 Adopción de una Perspectiva Teórica**

El cultivo de Palma Africana merece ser un proceso estudiado, para determinar los procesos óptimos para que la siembra sea exitosa y no existan pérdidas del cultivo por razones como el PC. Por lo que la presente investigación determinará los lineamientos principales con los cuales se efectúa la producción de Palma Africana en Quindé, y poder contribuir con alternativas o aportes a los procesos ya existentes en el sector a través de cadenas productivas. La presente investigación parte de la teoría de “Respuesta fisiológica de la palma aceitera joven (*Elaeis guineensis*) al secamiento por evapotranspiración en dos tipos de suelo en condiciones de invernadero y posibles relaciones con la respuesta a las pudriciones de cogollo” (Reyes et al., 2013:18).

Para evitar que los productores de palma incurran en pérdidas de su inversión, se debe impulsar la capacitación en procesos productivos efectivos en la producción de palma, que generalmente las empresas medianas y grandes del sector, asociaciones de productores de palma, organismos, entre otros, son quienes se encargan de brindar la capacitación y apoyo necesario para el buen cultivo de la palma mediante capacitaciones, charlas, visitas, control y seguimiento de las

plantaciones, integración de los productores de palma a cadenas productivas a través de estrategias corporativas, y de esta manera particularmente las extractoras de palma buscan fidelizar al productor. (Moreira, 2013).

### 1.2.3 Marco Conceptual

- **Palma aceitera:** La Palma aceitera pertenece a la familia Palmaceae, tribu Coccoideae, Jacquin, la descubrió en 1763 y le dio el nombre de *Elaeis Guineensis*. Según León (1987). La palma aceitera es un cultivo muy importante en el mundo, que puede encontrarse en estado silvestre, semisilvestre y en forma comercialmente cultivada. De todas las plantas oleaginosas, la palma aceitera es la que produce mayor rendimiento de aceite por unidad de área, superando al coco y a otras oleaginosas. (Ortiz y Fernandez, 1994: 5-15)
- **Producción:** Es la actividad de utilizar los procesos, máquinas y herramientas y de realizar las correspondientes operaciones mentales y manuales con el fin de obtener unos productos a partir de las materias y componentes básicos. (Juran, Grina y Bringham, 2005: 267)
- **Rentabilidad:** La rentabilidad es el beneficio renta expresado en términos relativos o porcentuales respecto a alguna otra magnitud económica como el capital total invertido o los fondos propios. Frente a los conceptos de renta o beneficio que se expresan en términos absolutos, esto es, en unidades monetarias, el de rentabilidad se expresa en términos porcentuales. Se puede diferenciar entre rentabilidad económica y rentabilidad financiera. (Fernández, Josefina, 2014, Diccionario Económico, Rentabilidad, <http://www.expansion.com/diccionario-economico/rentabilidad.html>)

### 1.2.4 Hipótesis

La fidelización del productor de palma en las zonas de influencia de la extractora agrícola, impacta positivamente sobre la rentabilidad de la compañía.

### **1.2.5 Identificación y Caracterización de la Variables**

*Variable dependiente:* Rentabilidad de la compañía extractora agrícola.

*Variable Independiente:* Proceso de producción de aceite de palma de la extractora agrícola en la zona occidental del país.

## CAPÍTULO II

### MÉTODO

#### 2.1 TIPO DE ESTUDIO

##### **Exploratorio**

Se buscó esclarecer el problema planteado por medio de revisiones bibliográficas y opiniones de expertos en el tema.

##### **Descriptivo**

Se aplicó una encuesta a una muestra de productores de palma de la zona occidental del país en donde la extractora agrícola tiene influencia, para identificar si la hipótesis planteada es verdadera.

#### 2.2 MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN

##### **De campo**

Los datos fueron levantaron de la zona occidental del país en donde la extractora agrícola tiene influencia.

## **Proyecto de Desarrollo**

Se investigó sobre una etapa particular del proceso de producción de palma de una extractora agrícola con influencia en la zona occidental del país, que es la fidelización del productor de palma, investigación que devolvió resultados que pueden contribuir al desarrollo del sector palmicultor nacional.

## **2.3 MÉTODO**

### **Método Inductivo-Deductivo**

Al analizar el proceso productivo del aceite de palma de la compañía extractora agrícola, se pudo inferir cual es el actor principal y la importancia de su fidelización.

### **Método Hipotético-Deductivo**

Al estudiar la fidelización del productor de palma, dentro del proceso productivo de aceite de palma de la extractora agrícola, se comprobó que la hipótesis es verdadera y se pudo inferir aplicaciones generales para el sector palmicultor en general.

## **2.4 POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **Población**

Productores de palma de Quinindé, Quevedo, Santo Domingo y La Concordia.

La población representa 7.000 palmicultores.

### **Muestra**

Para realizar el cálculo de muestra se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \sigma^2 Z^2}{(N - 1)e^2 + \sigma^2 Z^2}$$

En donde:

N: Tamaño de la Población

$\sigma$ : Desviación Estándar

Z: Nivel de Confianza

e: Error Muestral

n: Tamaño de la Muestra

Una vez obtenido el dato de productores de palma en Quinindé, Quevedo, Santo Domingo y La Concordia, la población representa 7.000 palmicultores.

Para la Desviación Estándar se ha tomado el valor constante de 0,5.

El dato obtenido a un 95% de Nivel de Confianza es de 1,96.

El Error Muestral es del 5% a un 95% de Nivel de Confianza.

Se reemplazando los valores en la fórmula planteada, de donde se obtiene:

$$n = \frac{7.000 \times (0,5)^2 \times (1,96)^2}{(7.000 - 1) \times (0,05)^2 + (0,5)^2 \times (1,96)^2}$$

$$n = \frac{6.723}{18,46}$$

$$n = 364$$

Aplicando la fórmula para el cálculo del Tamaño Muestral, se encuentra que el resultado de n es de: 364 palmicultores, a los que se les aplicó la encuesta planteada.

## 2.5 SELECCIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

### **Observación**

Se realizaron visitas de campo a la extractora agrícola para el análisis del proceso de producción de aceite de palma.

### **Entrevistas**

Se aplicaron entrevistas a expertos en el tema.

## **Encuestas**

Se aplicaron 364 encuestas a productores de palma de acuerdo a la muestra planteada.

## **2.6 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS**

Se aplicó una encuesta piloto (Ver ANEXO A) a 20 productores de palma del sector en estudio, de las cuales se obtuvieron resultados preliminares y se cercioró la validez del instrumento de investigación.

## **2.7 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

- ✓ *Variable dependiente:* Rentabilidad de la compañía extractora agrícola.

### **Definición conceptual**

La rentabilidad es el beneficio renta expresado en términos relativos o porcentuales respecto a la influencia de otra variable, misma que afecta los resultados positiva o negativamente a la compañía extractora agrícola.

### **Definición operacional**

La rentabilidad de la compañía se ve influenciada por los palmicultores de la zona occidental del país, en cuanto a la producción de la materia prima de la cual se obtiene su producto principal que es el aceite crudo de palma. A medida que el racimo de fruta de palma (RFP) es de mejor calidad o presenta menos pérdida en el fruto, la extracción de aceite de palma será mayor y la rentabilidad de la compañía crecerá en función de esta variable o decrecerá de ser el caso, adicionalmente influye en gran medida la fidelización del proveedor ya que sin materia prima el proceso productivo se detiene y la rentabilidad disminuye.

### **Nivel de medición**

El nivel de medición se realizará en cuanto a ventas en dólares y TM producidas de aceite de palma de acuerdo al precio promedio de venta que la zona realiza frente a la extractora agrícola estudiada.

### **Indicadores**

- TM de aceite crudo de palma extraídos de la zona en el 2013 (Ventas) / (Precio promedio de venta)
  - Ventas de otras extractoras mayores a las ventas generadas por la extractora agrícola en estudio.
- ✓ *Variable Independiente:* Proceso de producción de aceite de palma de la extractora agrícola en la zona occidental del país.

### **Definición conceptual**

El proceso de producción de aceite de palma es una actividad compuesta por una serie de pasos consecutivos en donde se procesa materia prima, insumos, herramientas, maquinaria, recursos naturales, con el fin de obtener ganancias generando un producto para ser comercializado y producir ganancias.

### **Definición operacional**

El proceso aplicado para la obtención de aceite de palma, tiene gran influencia en los resultados generados de la compañía, es decir, si se optimiza el proceso productivo o se impulsan sus etapas en la zona de influencia, se obtienen mejores resultados y se contribuye al crecimiento de la compañía.

### Nivel de medición

El nivel de medición se centrará en identificar las etapas del proceso productivo de aceite de palma de la compañía aplicado en la zona de influencia de la compañía y la identificación de su actor principal.

### Indicadores

- Identificación secuencial de las etapas del proceso productivo de aceite de palma de la compañía extractora.
- Asignación de porcentajes de importancia de cada etapa del proceso productivo de aceite de palma de la compañía extractora.

**Tabla 2 Matriz de Operacionalización de Variables**

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES				
CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMES BÁSICOS	TÉCNICAS INSTRUMENTOS
La producción de aceite de palma influye de manera positiva en la rentabilidad de empresas extractoras.	Proceso de Producción de aceite de palma	Identificación secuencial de las etapas del proceso productivo de aceite de palma de la compañía extractora.	¿Cuál es el proceso de producción de aceite de palma que se aplica para su extracción?	Entrevista focalizada a expertos en procesos de producción y extracción de aceite de palma.
		Asignación de porcentajes de importancia de cada etapa del proceso productivo de aceite de palma de la		
	Rentabilidad de compañías	TM de aceite crudo de palma extraídos de la zona en el 2013 (Ventas) / (Precio promedio de venta)	¿Cuál es el impacto que tiene fidelización del productor de palma en la rentabilidad de las compañías extractoras de palma?	Cuestionario estructurado a productores de palma de la muestra calculada en la zona de investigación
		Ventas de otras extractoras mayores a las ventas generadas por la extractora agrícola en estudio.		

**Elaboración:** Autor

## 2.8 PROCESAMIENTO DE DATOS

Los datos serán procesados mediante el paquete Microsoft Office (Word y Excel). Los datos de las encuestas se tabularán con el paquete SPSS o paquete Microsoft Office (Word y Excel).

## CAPÍTULO III

### RESULTADOS

#### 3.1 LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

En la presente investigación se han realizado entrevistas a expertos aplicadas a gerentes de compañías productoras y extractoras de palma africana, y encuestas a palmicultores del sector occidental del país, lo que comprende las zonas de Quinindé, Quevedo, Santo Domingo y La Concordia, mismas que alcanzan una población total de 7.000 palmicultores.

Las características de los expertos entrevistados son las siguientes:

Sector: Palmicultor

Zona: Nacional de producción de palma

Sexo: Indiferente

Edad: Entre 25 y 65 años

Nivel socioeconómico: medio alto, alto

Ingresos: Indiferente

Educación: Superior

Las características de los palmicultores entrevistados son las siguientes:

Sector: Palmicultor

Zona: Occidental de producción de palma nacional

Sexo: Indiferente

Edad: Entre 25 y 65 años

Nivel socioeconómico: medio, medio alto, alto

Ingresos: Indiferente

Educación: Indiferente

Las entrevistas a expertos se realizaron en el año 2013 y primer semestre del año 2014 en las instalaciones de la compañía estudiada en visitas de campo por temas de calificación de riesgo.

Las encuestas realizadas fueron las siguientes:

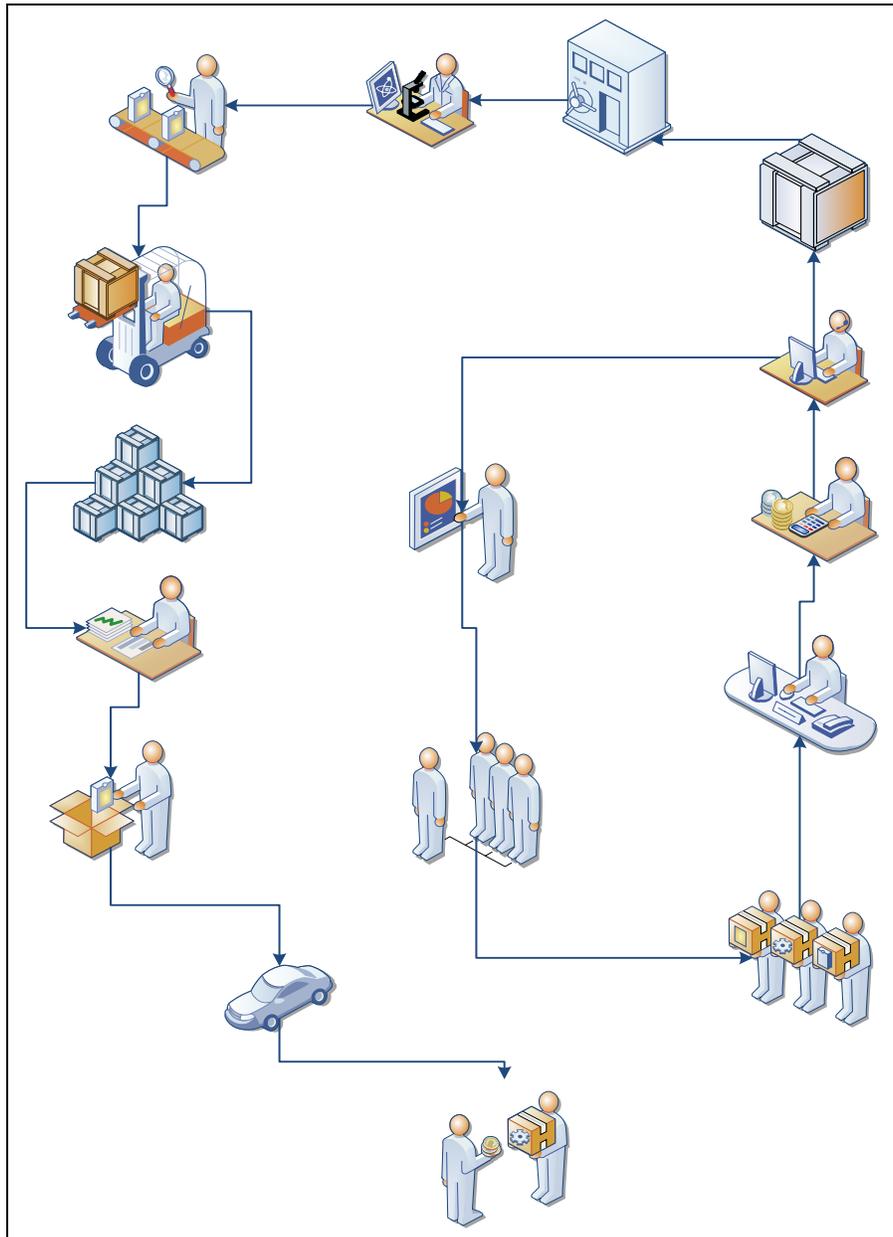
- Moreira, J. (2013). Gerente Administrativo Financiero - Extractora Agrícola Rio Manso EXA S.A. Entrevista, Tema: Sector palmicultor y procesos de extracción de palma de la compañía Extractora Agrícola Rio Manso EXA S.A. Quinindé.
- Gonzales, J. (2013). Gerente General - Extractora Agrícola Rio Manso EXA S.A. Entrevista, Tema: Proceso de extracción de palma de la compañía Extractora Agrícola Rio Manso EXA S.A. Santo Domingo.
- Vernaza, M. (2013). Gerente de Inteligencia de Negocios – La Fabril S.A. Entrevista, Tema: Proceso de extracción de palma y planificación estratégica. La Independencia.

De las entrevistas se pudo evidenciar el potencial del sector palmicultores tanto a nivel nacional como internacional, la rentabilidad del negocio de siembra y cultivo de palma, la extracción de su aceite y los beneficios de esta actividad.

Como parte central de las entrevistas, se enfocó el tema de investigación en los procesos de producción de palma, de lo cual se derivó el proceso de extracción de aceite de palma, el cual llamó la atención gracias a sus etapas, estrategias corporativas implementadas y los beneficios que la actividad generaba para el sector palmicultor y a la compañía como tal.

A continuación se presenta la Cadena Productiva de Aceite de Palma de la Extractora Agrícola:

**Gráfico 5 Cadena Productiva de Aceite de Palma de la Extractora Agrícola (2014)**



**Elaboración:** Autor  
**Fuente:** Extractora Agrícola (2013)

Una vez reconocido el proceso estudiado, se identifica que los actores principales del proceso productivo son el palmicultor y la compañía extractora, de donde el actor más importante

de la cadena productiva, es el productor de palma o palmicultor, puesto que sin este último no se dispondría del insumo principal que es el Racimo de Fruta Palma (RFP) de palma, como materia prima del proceso, del cual se extrae su aceite y demás productos derivados como la cascarilla, el compos, entre otros.

En la cadena productiva de aceite de palma de la extractora agrícola, se evidencian varias etapas, entre las cuales están la recepción de la materia prima, es decir del RFP de palma, en donde se recibe la mercadería, se la pesa y dependiendo del mismo se procede a generar un cheque para realizar el pago inmediato a sus proveedores que son los productores de palma de los cuales se busca siempre su fidelización hacia la compañía ya que como se mencionó, son ellos el actor principal del proceso de extracción de palma ya que proveen de materia prima a la compañía extractora; hay que señalar que existen extractoras de aceite de palma que generan su propia materia prima, es decir, también son productores de palma, lo que les permite no depender en gran medida de proveedores de su principal insumo, adicionalmente para obtener y cosechar una buena fruta de palma, se requiere de procesos especializados, fertilización adecuada y abonos indicados, conjuntamente de cuidados adicionales para no perder sembríos, en ocasiones de hectáreas, debido a la pudrición de cogollo (PC) u otros.

El paso siguiente de la compra es el escogimiento de la mejor RFP y desecho del que no se encuentra en condiciones óptimas, ya que la calidad del aceite de palma, depende en gran medida del mismo y del tiempo transcurrido una vez obtenido, ya que su PH o acides puede variar, y de no encontrarse en las mejores condiciones puede disminuir significativamente el costo de venta e inclusive no llegarse a vender y ocasiona pérdida del producto y de las ganancias de la compañía.

La siguiente etapa consiste en el proceso de separación de la nuez del fruto de palma, para pasar al proceso de extracción del aceite de palma; hay que anotar que de este mismo proceso se

deriva la extracción del aceite de nuez, en donde se optimizan los recursos para producir un nuevo producto de la misma materia prima sin generar desperdicios.

Una vez obtenido el aceite de palma, se analiza la calidad del producto generado para su posterior almacenamiento y venta.

Es importante anotar, que el departamento de desarrollo y planificación, constantemente se encuentran buscando nuevos productos, mejores prácticas productivas entre otros, es así que las extractoras de aceite, hoy en día se preocupan por contribuir con el medio ambiente y realizan procesos de purificación de aguas, venta de lodos como abono, generación de compostos y fertilizantes, disminución de gases contaminantes, minimizando así el impacto que genera su proceso en el medio ambiente.

De las entrevistas con expertos adicionalmente se pudo identificar que la compañía lleva a cabo un plan de fidelización con el fin de fortalecer relaciones con los palmicultores, de donde se identifican las siguientes estrategias implementadas que son atención médica en los centros de acopio, micromercados en sectores alejados, centros de acopio de fácil acceso, capacitación, mejores precios de compra del producto frente a la competencia y actividades recreativas, las cuales serán medidas y evaluadas a través de la encuesta con el fin de identificar cual es la estrategia de fidelización con mayor acogida entre los palmicultores, que garantice la rentabilidad de la compañía.

Por otro lado, en los meses de junio – julio 2014 se llevaron a cabo las encuestas al sector objetivo, aplicando 364 encuestas a los palmicultores de la zona occidental palmicultura del país, específicamente en Quinindé, Quevedo, Santo Domingo y La Concordia, sectores donde la Extractora Agrícola tiene influencia.

El levantamiento de información se llevó a cabo gracias a la participación de dos encuestadores en las zonas antes mencionadas.

De la aplicación de las 364 encuestas en los sectores de Quinindé, Quevedo, Santo Domingo y La Concordia, en donde la extractora agrícola tiene influencia, se obtuvieron los siguientes resultados:

**Tabla 3 Resultados Encuesta – Sector Palmicultor**

<b>ENCUESTA - SECTOR PALMICULTOR</b>			
<b>Pregunta</b>		<b>Total</b>	<b>(%)</b>
<b>1</b>	<b>¿Es usted productor de palma?</b>		
	Si	364	100%
	No	0	0%
<b>2</b>	<b>¿Tiene algún tipo de asesoramiento en la producción de palma?</b>		
	Si	334	92%
	No	30	8%
<b>3</b>	<b>¿Ha perdido cosechas?</b>		
	Si	360	99%
	No	4	1%
<b>4</b>	<b>¿Aplica medidas preventivas para evitar pérdidas de cosechas?</b>		
	Si	309	85%
	No	55	15%
<b>5</b>	<b>¿A qué empresas les vende su producto?</b>		
	LA SEXTA	73	20%
	DANAYMA	22	6%
	RIO MANSO	99	27%
	QUEVEPALMA	35	10%
	OTRAS	135	37%
<b>6</b>	<b>¿Qué beneficios prefiere?, califique del 1 al 6, siendo 1 la calificación más alta.</b>		
	Atención medica	1820	24%
	Micromercados en sectores alejados	1092	14%
	Centros de acopio de facil acceso	364	5%
	Capacitación	1456	19%
	Mejores precios de compra del producto	728	10%
	Actividades recreativas	2184	29%
<b>7</b>	<b>¿Cuántas hectáreas sembradas de palma dispone?</b>		
	De 1 a 50	310	85%
	De 51 a 200	51	14%
	Más de 200	3	1%

**Elaboración:** Autor

Con el fin de comprender de mejor manera el sector palmicultor se presenta un análisis del entorno en el que desempeña las actividades la compañía extractora:

## **Análisis del Mercado Internacional de Aceite de Palma**

A nivel mundial, el aceite de palma es el principal aceite que se produce, importa y exporta, seguido por el de soya, girasol entre otros. Se presenta un estudio amplio a continuación:

**Tabla 4 Producción Mundial de los Principales Aceites Vegetales (2006 - 2013)**

<b>Producción en Miles de TM</b>								
<b>Tipo de Aceite</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012*</b>	<b>2013**</b>
Aceite de Palma	37.415	39.025	43.530	45.477	46.071	50.792	53.665	57.022
Aceite de Soya	35.196	37.280	36.808	36.075	40.196	41.568	41.710	42.950
Aceite de Colza	18.446	18.744	20.036	21.821	24.041	23.782	24.483	25.685
Aceite de Girasol	11.217	10.921	10.845	13.077	12.536	13.055	14.799	15.554
Aceite de Palmiste	4.365	4.485	4.894	5.111	5.114	5.549	5.924	6.236
	<b>108.645</b>	<b>112.462</b>	<b>118.121</b>	<b>123.570</b>	<b>129.968</b>	<b>136.757</b>	<b>140.581</b>	<b>147.447</b>

\* Provisional

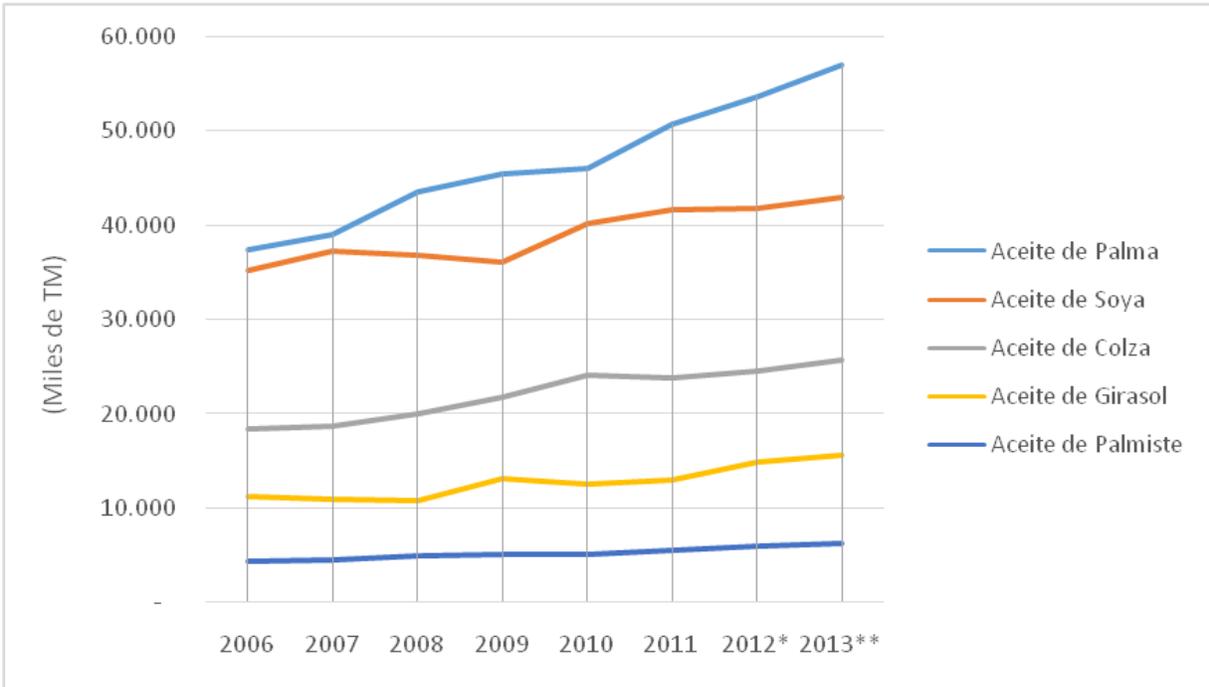
\*\* Proyectado

**Elaboración:** Autor

**Fuente:** FEDAPAL - Tomado de Oil World (Noviembre 2014), Autor.

A nivel mundial, la producción de diferentes aceites para la producción de bienes de consumo e industriales ha sido creciente, así para el año 2006 la producción fue de 108.645 mil TM de los principales aceites como el de palma, de soya, colza, girasol y palmiste, mientras que para el año 2013 la producción asciende a 147.447 mil TM de aceite.

**Gráfico 6 Producción Mundial de los Principales Aceites Vegetales (2006 - 2013)**



\* Provisional

\*\* Proyectado

**Elaboración:** Autor

**Fuente:** FEDAPAL - Tomado de Oil World (Noviembre 2014), Autor

A nivel mundial, el aceite de palma presenta el mayor nivel de TM de aceite producido con un total de 57.022 mil TM/Aceite para el año 2013; en segundo lugar se encuentra el aceite de Soya con 42.950 mil TM/Aceite, producto que es el principal competidor frente al aceite de palma, ya que sus usos pueden ser similares para la elaboración de bienes finales; en tercer lugar se sitúa el aceite de Colza con 25.685 mil TM/Aceite, al que le sigue el aceite de Girasol con 15.554 mil TM/Aceite y por último el aceite de Palmiste con 6.236 mil TM/Aceite, mismo que si bien no es un producto competidor directo con el aceite de palma, se extrae de la misma fruta de palma, disminuyendo desperdicios y aprovechando toda la materia prima, lo que significa mayores beneficios para los productores de aceite de palma y optimización de recursos inherentes al proceso productivo.

**Tabla 5 Exportación Mundial de los Principales Aceites Vegetales (2006 - 2013)**

Exportaciones en Miles de TM								
Tipo de Aceite	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012*	2013**
Aceite de Palma	29.971	29.820	33.677	36.134	36.475	39.090	40.780	42.966
Aceite de Soya	10.435	11.195	10.102	9.306	10.190	9.328	9.340	9.197
Aceite de Girasol	4.470	4.293	4.081	5.180	4.771	5.467	7.256	7.951
Aceite de Colza	2.103	2.059	2.332	2.578	3.441	3.712	4.131	4.643
Aceite de Palmiste	2.390	2.675	2.714	3.046	3.041	3.087	3.067	3.202
	<b>51.375</b>	<b>52.049</b>	<b>54.914</b>	<b>58.253</b>	<b>59.928</b>	<b>62.695</b>	<b>64.574</b>	<b>67.958</b>

\* Provisional

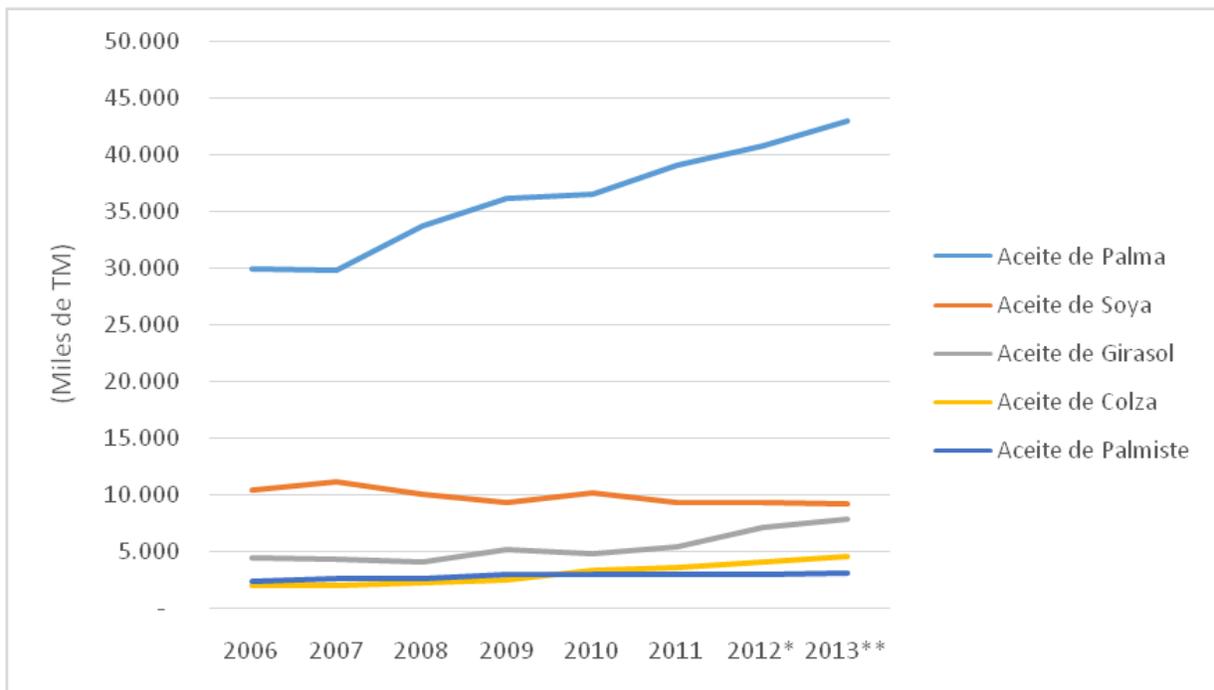
\*\* Proyectado

Elaboración: Autor

Fuente: FEDAPAL - Tomado de Oil World (Noviembre 2014), Autor.

Las exportaciones mundiales de los diferentes aceites más comercializados, han aumentado en aproximadamente 16.500 mil TM/Aceite desde el año 2006 al 2013, con una tasa promedio de crecimiento del 6% anual.

**Gráfico 7 Exportación Mundial de los Principales Aceites Vegetales (2006 - 2013)**



\* Provisional

\*\* Proyectado

Elaboración: Autor

Fuente: FEDAPAL - Tomado de Oil World (Noviembre 2014), Autor.

El nivel de exportaciones de aceite va encabezado por el aceite de palma presentando una amplia brecha frente a los principales aceites a nivel mundial como son el de soya, girasol, colza y palmiste en ese orden, así se tiene que para el año 2013 se exportaron 42.966 mil TM/Aceite de Palma, seguido por el aceite de soya con 9.197 mil TM/Aceite representando el 21% del total del aceite de palma exportado. A continuación se ubica el aceite de girasol con 7.951 mil TM/Aceite, el aceite de colza con 4.643 mil TM/Aceite y el aceite de palmiste con 3.202 mil TM/Aceite.

**Tabla 6 Importación Mundial de los Principales Aceites Vegetales (2006 - 2013)**

Importaciones en Miles de TM								
Tipo de Aceite	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012*	2013**
Aceite de Palma	28.970	29.260	33.831	36.178	37.143	38.657	41.363	43.935
Aceite de Soya	10.174	11.244	10.723	9.264	9.868	9.491	9.161	9.031
Aceite de Girasol	4.308	4.374	3.918	5.175	4.834	5.391	7.232	7.983
Aceite de Colza	2.068	2.164	2.374	2.672	3.337	3.710	4.132	4.644
Aceite de Palmiste	2.339	2.624	2.641	3.138	3.035	3.013	3.057	3.205
	<b>49.865</b>	<b>51.673</b>	<b>55.495</b>	<b>58.436</b>	<b>60.227</b>	<b>62.273</b>	<b>64.945</b>	<b>68.798</b>

\* Provisional

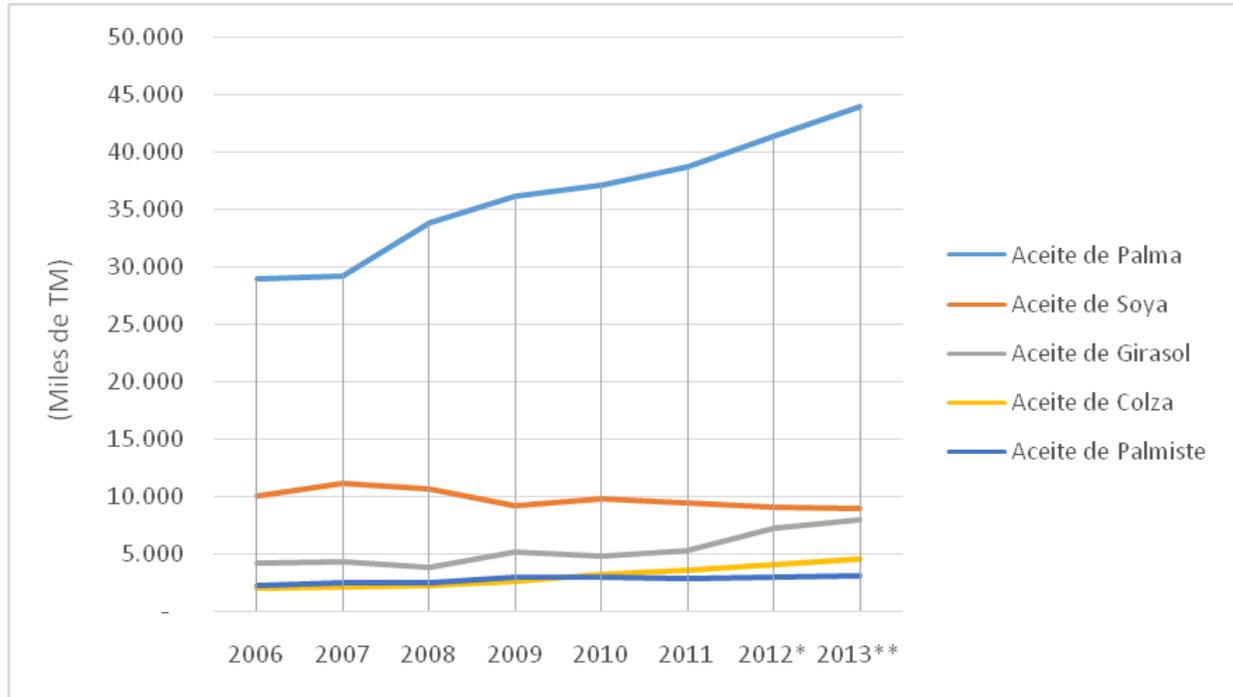
\*\* Proyectado

**Elaboración:** Autor

**Fuente:** FEDAPAL - Tomado de Oil World (Noviembre 2014), Autor.

Las importaciones a nivel mundial de los aceites de palma, soya, girasol, colza y palmiste, presentan una tasa de crecimiento del 5% anual, con aproximadamente 19.000 mil TM/Aceite de diferencia desde el año 2006 al 2013.

**Gráfico 8 Importación Mundial de los Principales Aceites Vegetales (2006 - 2013)**



\* Provisional

\*\* Proyectado

**Elaboración:** Autor

**Fuente:** FEDAPAL - Tomado de Oil World (Noviembre 2014), Autor.

El nivel de importaciones presenta como principal aceite al de palma alcanzando los 43.935 mil TM/Aceite, seguido por el aceite de soya con 9.031 mil TM/Aceite, presentando una brecha del 79% en relación al primer lugar. En tercer puesto se ubica el aceite de girasol con 7.983 mil TM/Aceite, el aceite de colza en cuarto lugar con 4.132 mil TM/Aceite y el aceite de palmiste en quinto lugar con 3.057 mil TM/Aceite.

**Tabla 7 Consumo Mundial de los Principales Aceites Vegetales (2006 - 2012)**

Consumo Mundial en Miles de TM							
Tipo de Aceite	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012*
Aceite de Palma	36.171	37.791	42.593	45.294	46.429	48.755	52.088
Aceite de Soya	34.370	36.895	37.796	35.880	39.119	42.122	41.662
Aceite de Colza	18.070	19.025	19.801	21.177	23.616	24.050	23.696
Aceite de Girasol	10.876	11.264	10.488	12.688	12.802	12.945	14.270
Aceite de Palmiste	4.195	4.529	4.667	5.240	5.146	5.261	5.699
	<b>105.688</b>	<b>111.511</b>	<b>117.353</b>	<b>122.288</b>	<b>129.122</b>	<b>135.144</b>	<b>137.415</b>

\* Provisional

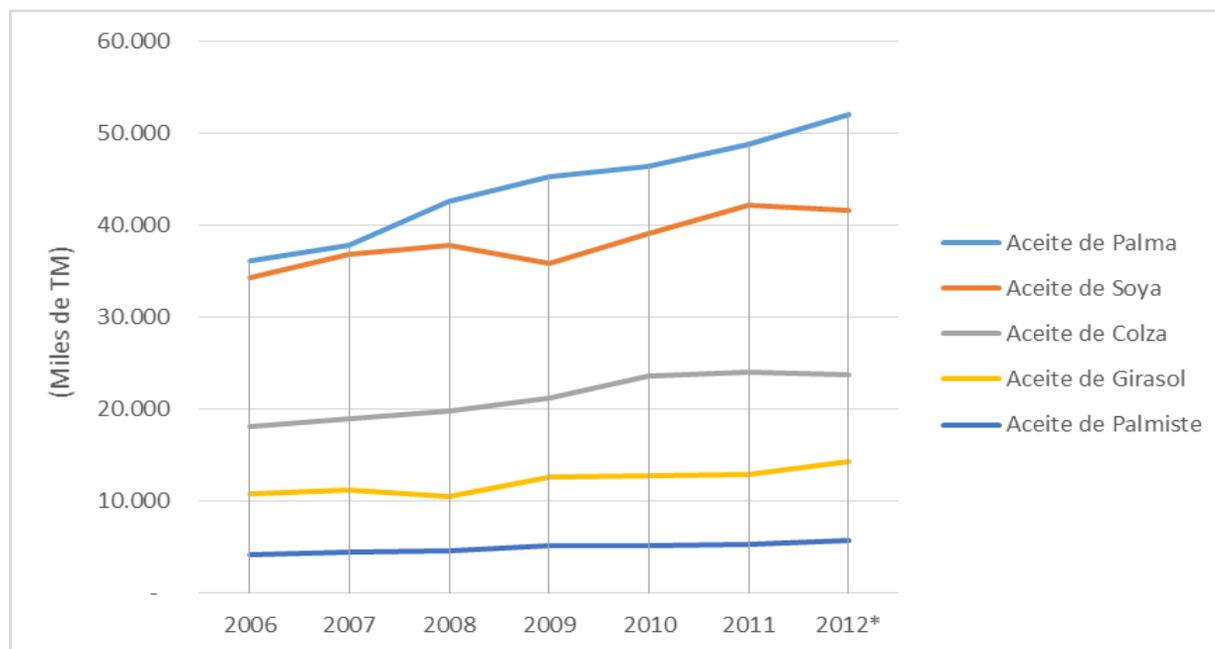
Nota: No se dispone de información adicional

**Elaboración:** Autor

**Fuente:** FEDAPAL - Tomado de Oil World (Noviembre 2014)

El consumo mundial de aceites comprende al aceite de palma, soya, colza, girasol y palmiste, en el mismo orden, el que presenta una tasa de crecimiento del 4% anual, alcanzando los 137.415 mil TM/Aceite para el año 2012.

**Gráfico 9 Consumo Mundial de los Principales Aceites Vegetales (2006 - 2012)**



\* Provisional

Nota: No se dispone de información adicional

**Elaboración:** Autor

**Fuente:** FEDAPAL - Tomado de Oil World (Noviembre 2014)

El consumo de aceites presenta como principal producto al aceite de palma con 52.088 mil TM/Aceite, seguido por el aceite de soya con 41.662 mil TM/Aceite, con una mediana diferencia de alrededor de 10.000 mil TM/Aceite. El siguiente es el aceite de colza con 23.696 mil TM/Aceite, también el aceite de girasol con 14.270 mil TM/Aceite y finalmente el aceite de palmiste con 5.699 mil TM/Aceite.

**Tabla 8 Rendimiento Mundial de Aceite de Palma (2010 - 2013)**

<b>Rendimiento Mundial de Aceite de Palma en TM/HA/AÑO</b>					
<b>País</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012*</b>	<b>2013**</b>	<b>Promedio</b>
Malasia	4,11	4,42	4,31	4,36	4,30
Indonesia	3,89	4,00	4,14	4,13	4,04
Costa Rica	3,98	4,03	4,13	3,97	4,03
Papúa Nueva Guinea	3,70	4,00	3,71	3,73	3,79
Colombia	3,00	3,53	3,22	3,35	3,28
Brasil	2,35	2,48	2,74	2,79	2,59
Tailandia	2,34	2,47	2,48	2,53	2,46
Ecuador	2,10	2,25	2,30	2,40	2,26
Nigeria	2,06	2,07	2,06	2,04	2,06
Otros Países	1,80	1,84	1,91	1,92	1,87

\* Provisional

\*\* Proyectado

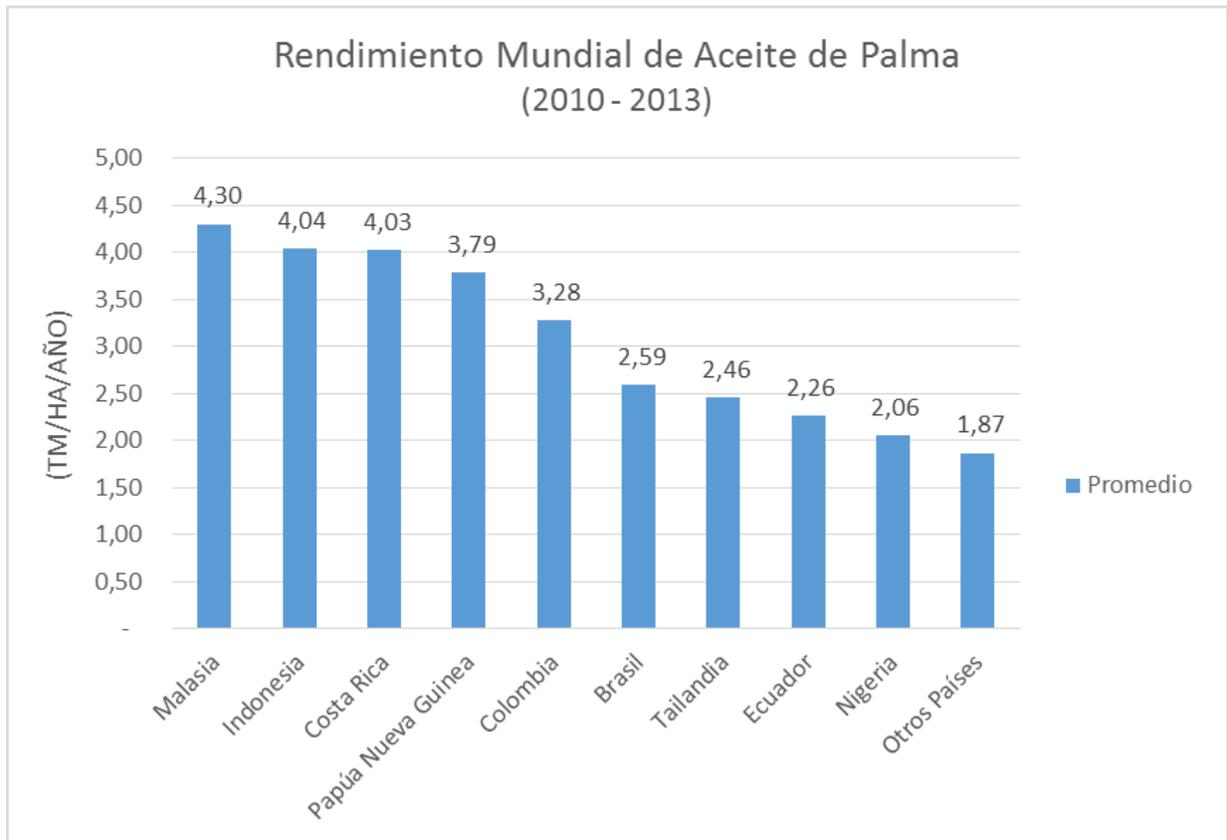
Nota: No se dispone de información adicional

**Elaboración:** Autor

**Fuente:** FEDAPAL - Tomado de Oil World (Noviembre 2014)

El aceite de palma tiene un alto rendimiento de aceite por hectárea producida frente a sus principales aceites competidores. Es así que el país de Malasia alcanza un rendimiento de 4,36 en el año 2013, mientras que Ecuador llega a los 2,40 puntos. Entre los países más representativo a nivel mundial se encuentra Indonesia de igual manera con un rendimiento de 4,13.

**Gráfico 10 Rendimiento Mundial de Aceite de Palma (2010 - 2013)**



**Elaboración:** Autor

**Fuente:** FEDAPAL - Tomado de Oil World (Noviembre 2014)

Malasia alcanza un rendimiento de 4,30 en promedio del 2010 al 2013, mientras que Ecuador llega a los 2,26 puntos, esto debido a los procesos productivos, tecnología, y experiencia en el mercado. Entre los países de la región que alcanzan los niveles más altos de rendimiento de aceite de palma se encuentra Colombia con 3,28 puntos y Brasil con 2,59 en promedio en el mismo período.

**Tabla 9 Rendimiento Mundial de Fruta de Palma (2010 - 2013)**

<b>Rendimiento Mundial de Fruta de Palma en TM/HA/AÑO</b>					
<b>País</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012*</b>	<b>2013**</b>	<b>Promedio</b>
Malasia	20,55	22,10	21,55	21,80	21,50
Indonesia	19,45	20,00	20,70	20,65	20,20
Costa Rica	19,90	20,15	20,65	19,85	20,14
Papúa Nueva Guinea	18,50	20,00	18,55	18,65	18,93
Colombia	15,00	17,65	16,10	16,75	16,38
Brasil	11,75	12,40	13,70	13,95	12,95
Tailandia	11,70	12,35	12,40	12,65	12,28
Ecuador	10,50	11,25	11,50	12,00	11,31
Nigeria	10,30	10,35	10,30	10,20	10,29
Otros Países	9,00	9,20	9,55	9,60	9,34

\* Provisional

\*\* Proyectado

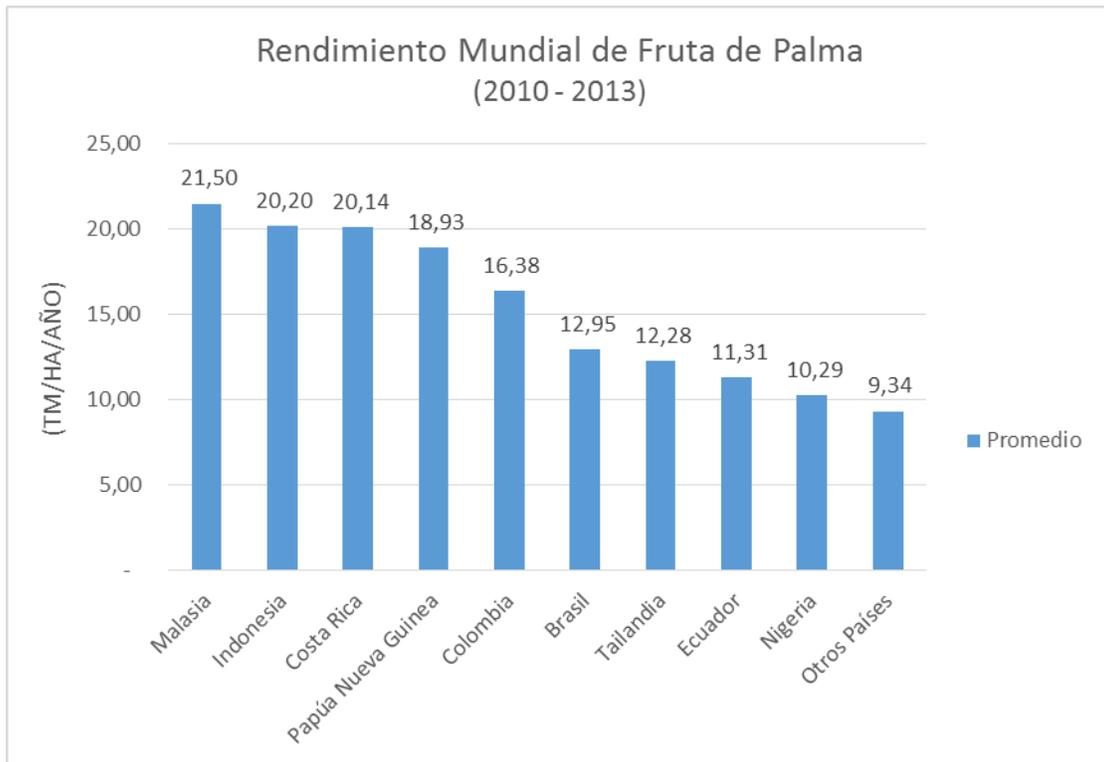
Nota: No se dispone de información adicional

**Elaboración:** Autor

**Fuente:** FEDAPAL - Tomado de Oil World (Noviembre 2014)

Malasia e Indonesia son los países con los niveles más altos de rendimiento de fruta de palma a nivel mundial con 21,5 y 20,2 puntos en promedio del 2010 al 2013, el rendimiento de fruta de palma es cuantas Tm se producen del fruto de la palma por Ha al año.

**Gráfico 11 Producción Mundial de Fruta de Palma por País (2007 - 2013)**



**Elaboración:** Autor

**Fuente:** FEDAPAL - Tomado de Oil World (Noviembre 2014)

El rendimiento de fruta de palma de Malasia alcanza un promedio 21,50 en el período 2010 - 2013, mientras que Ecuador llega a los 11,31 puntos, esto debido a los procesos productivos y tecnología, sin embargo es una cifra global del sector, ya que muchas extractoras alcanzan niveles de 20 puntos en el país. Entre los países de la región que alcanzan los niveles más altos de rendimiento de fruta de palma se encuentra Colombia con 16,38 puntos y Brasil con 12,95 en promedio en el mismo período.

**Tabla 10 Producción Mundial de Fruta de Palma por País (2007 - 2013)**

Producción Mundial de Aceite de Palma por País en Miles de TM									
País	2007	2008	2009	2010	2011	2012*	2013**	Promedio	Participación (2013)
Indonesia	17.420	19.400	21.000	22.300	24.300	26.900	28.500	22.831	50,61%
Malasia	15.823	17.735	17.566	16.993	18.912	18.785	19.400	17.888	34,45%
Tailandia	1.050	1.300	1.310	1.380	1.530	1.600	1.720	1.413	3,05%
Colombia	733	778	802	753	941	967	1.040	859	1,85%
Nigeria	825	840	870	885	930	940	960	893	1,70%
Ecuador	396	418	429	380	473	539	565	457	1,00%
Papúa N. Guinea	382	465	478	500	560	530	545	494	0,97%
Ghana	337	379	421	401	420	420	424	400	0,75%
Otros Países	2.058	2.215	2.601	2.479	2.726	2.984	3.159	2.603	5,61%
<b>TOTAL</b>	<b>39.024</b>	<b>43.530</b>	<b>45.477</b>	<b>46.071</b>	<b>50.792</b>	<b>53.665</b>	<b>56.313</b>	<b>47.839</b>	<b>100,00%</b>

\* Estimado

\*\* Proyectado

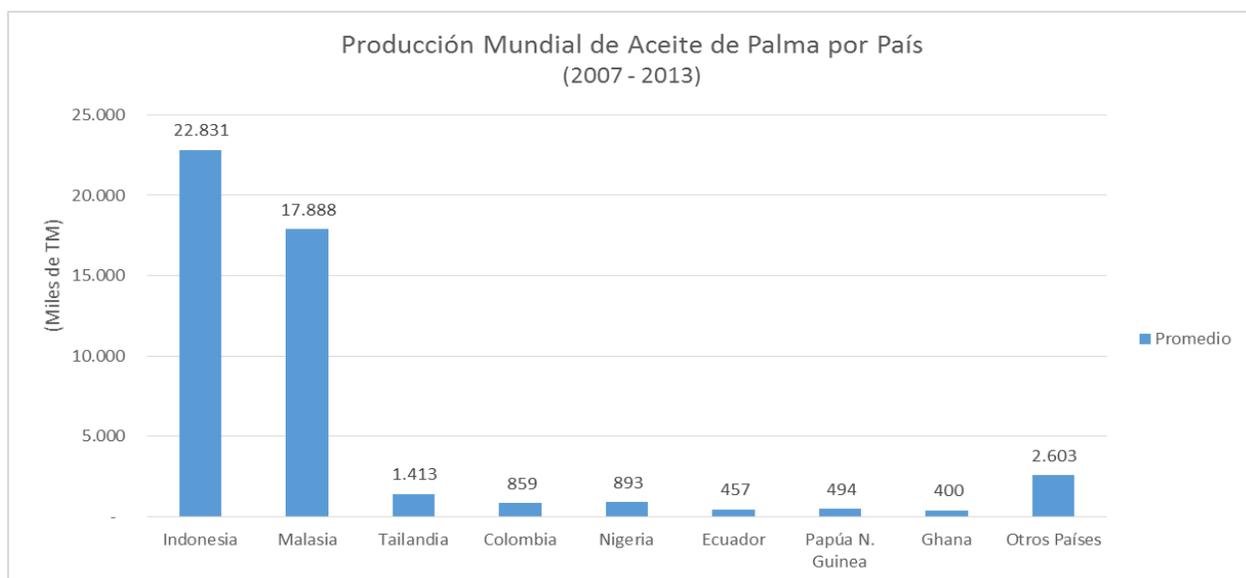
Nota: No se dispone de información adicional

Elaboración: Autor

Fuente: FEDAPAL - Tomado de Oil World (Noviembre 2014)

A nivel mundial la producción de aceite de palma igualmente se encuentra liderada por Indonesia con 28.500 mil Tm al 2013, seguido por Malasia con 17.880 mil Tm en el mismo año, quienes son los mayores productores del producto y quienes marcan precio del mismo a nivel mundial, siendo el principal referente para establecerlos.

**Gráfico 12 Producción Mundial de Aceite de Palma por País (2007 - 2013)**



Elaboración: Autor

Fuente: FEDAPAL - Tomado de Oil World (Noviembre 2014)

La producción mundial de aceite de palma, la lidera Indonesia con el 50, 61% de participación en el mercado mundial, Malasia con el 34,45%, siendo estos países quienes alcanzan más del 85% de la participación en el mercado. Ecuador tiene una participación del 1%, Colombia del 1,85% y demás países la diferencia.

**Tabla 11 Exportación Mundial de Aceite de Palma (2007 - 2013)**

Exportación Mundial de Aceite de Palma en Miles de TM									
País	2007	2008	2009	2010	2011	2012*	2013**	Promedio	Participación (2013)
Indonesia	12.650	14.612	16.938	16.450	17.070	19.094	20.600	16.773	47,17%
Malasia	13.747	15.413	15.881	16.664	17.993	17.576	18.700	16.568	42,82%
Tailandia	289	373	133	133	391	304	350	282	0,80%
Colombia	316	310	214	90	159	180	185	208	0,42%
Honduras	153	180	169	156	206	269	295	204	0,68%
Ecuador	185	209	218	170	261	326	350	246	0,80%
Papúa N. Guinea	368	446	470	486	572	540	555	491	1,27%
Guatemala	110	160	148	154	217	268	280	191	0,64%
Otros Países	2.003	1.975	1.964	2.173	2.221	2.223	2.355	2.131	5,39%
<b>TOTAL</b>	<b>29.821</b>	<b>33.678</b>	<b>36.135</b>	<b>36.476</b>	<b>39.090</b>	<b>40.780</b>	<b>43.670</b>	<b>37.093</b>	<b>100,00%</b>

\* Estimado

\*\* Proyectado

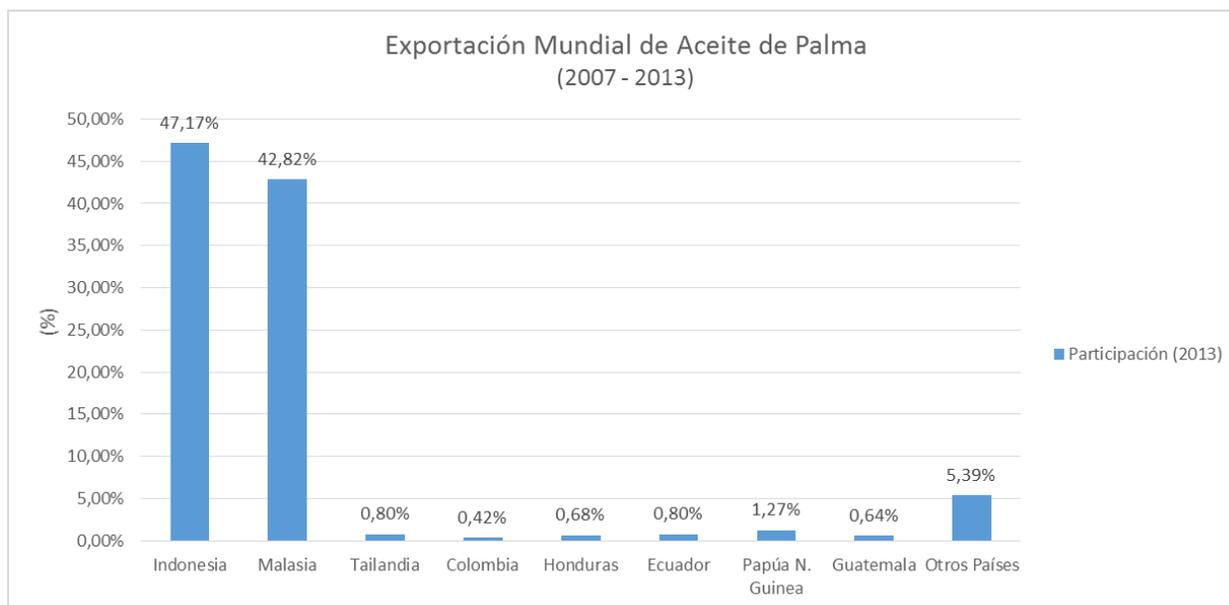
Nota: No se dispone de información adicional

Elaboración: Autor

Fuente: FEDAPAL - Tomado de Oil World (Noviembre 2014)

Las exportaciones mundiales de aceite de palma igualmente se encuentran lideradas por Indonesia con 20.600 mil Tm al 2013, seguido por Malasia con 18.700 mil Tm en el mismo año, Ecuador con 350 mil Tm, y demás países la diferencia, alcanzando un total de 43.670 mil Tm de aceite de palma al año.

**Gráfico 13 Exportación Mundial de Aceite de Palma (2007 - 2013)**



**Elaboración:** Autor

**Fuente:** FEDAPAL - Tomado de Oil World (Noviembre 2014)

Las exportaciones mundiales de aceite de palma, se encuentra lidera por Indonesia con el 47,17% de participación en el mercado mundial, Malasia alcanza el 42,82%, Ecuador el 0,80% del total de exportaciones mundiales, y demás países la diferencia.

**Tabla 12 Importación Mundial de Aceite de Palma (2007 - 2013)**

Importación Mundial de Aceite de Palma en Miles de TM									
País	2007	2008	2009	2010	2011	2012*	2013**	Promedio	Participación (2013)
India	3.688	5.753	6.828	6.649	6.745	7.809	8.450	6.560	19,39%
China	5.499	5.593	6.558	5.804	6.173	6.447	6.770	6.121	15,53%
Unión Europea	4.647	5.289	5.854	5.868	5.405	6.311	6.540	5.702	15,00%
Paquistán	1.731	1.847	1.925	2.010	2.014	2.036	2.240	1.972	5,14%
Estados Unidos	788	997	979	948	1.088	991	1.170	994	2,68%
Bangladesh	709	901	867	1.065	946	1.013	1.150	950	2,64%
Nigeria	659	700	720	780	855	870	960	792	2,20%
Egipto	590	630	710	800	720	691	760	700	1,74%
Otros Países	10.950	12.121	11.737	13.219	14.712	15.196	15.547	13.355	35,67%
<b>TOTAL</b>	<b>29.261</b>	<b>33.831</b>	<b>36.178</b>	<b>37.143</b>	<b>38.658</b>	<b>41.364</b>	<b>43.587</b>	<b>37.146</b>	<b>100,00%</b>

\* Estimado

\*\* Proyectado

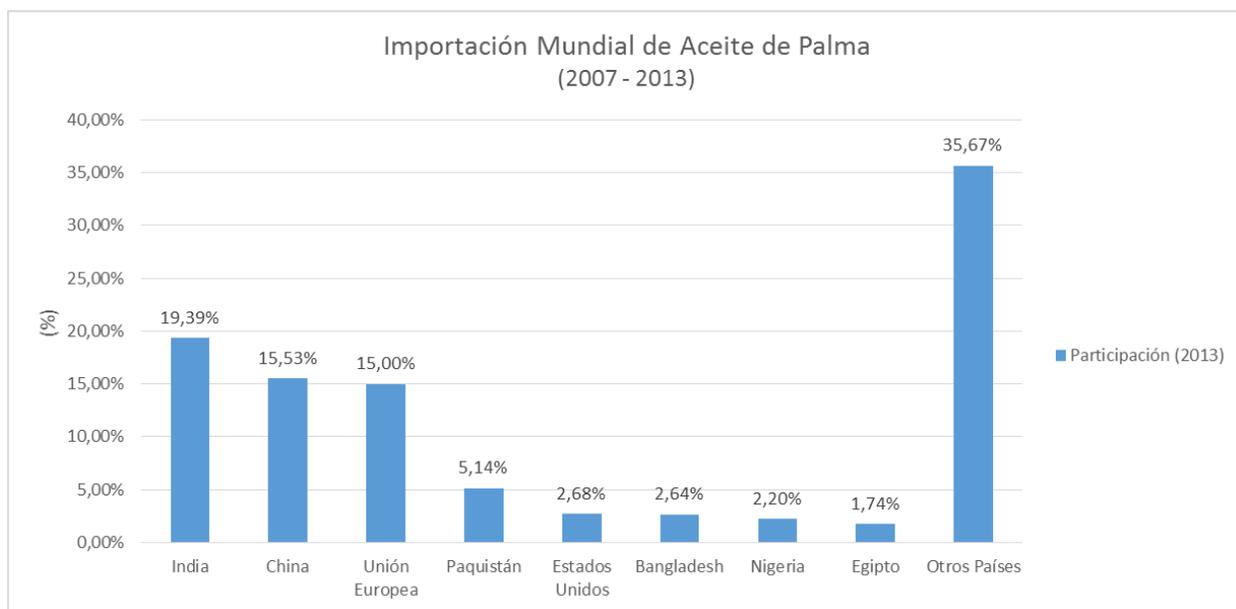
Nota: No se dispone de información adicional

**Elaboración:** Autor

**Fuente:** FEDAPAL - Tomado de Oil World (Noviembre 2014)

Las importaciones mundiales de aceite de palma las liderada India con un promedio de 6.560 mil Tm en el período 2007 - 2013 seguido por China con 6.121 mil Tm en el mismo periodo, la Unión Europea con 5.702 mil Tm, Paquistán con 1.972 mil Tm, Estados Unidos con 994 mil Tm, Bangladesh con 950 mil Tm, Nigeria con 792 mil Tm, Egipto con 700 mil Tm y otros países con 13.355 mil Tm.

**Gráfico 14 Importación Mundial de Aceite de Palma (2007 - 2013)**



**Elaboración:** Autor

**Fuente:** FEDAPAL - Tomado de Oil World (Noviembre 2014)

Las importaciones mundiales de aceite de palma las liderada India con una participación del 19,39%, China con el 15,53%, la Unión Europea con el 15%, Paquistán con el 5,14%, Estados Unidos con el 2,68%, Bangladesh con el 2,64%, Nigeria con 2,2%, Egipto con 1,74% y otros países con el 35,67%.

**Tabla 13 Consumo Mundial de Aceite de Palma por País (2007 - 2013)**

Consumo Mundial de Aceite de Palma por País en Miles de TM									
País	2007	2008	2009	2010	2011	2012*	2013**	Promedio	Participación (2013)
India	3.839	5.378	6.789	6.714	6.826	7.585	8.290	6.489	15,00%
Indonesia	4.065	4.442	4.781	5.379	6.309	6.978	7.580	5.648	13,72%
China	5.468	5.642	6.187	5.813	6.087	6.090	6.370	5.951	11,53%
Unión Europea	4.477	5.059	5.661	5.711	5.282	6.149	6.350	5.527	11,49%
Malasia	2.168	2.571	2.364	2.185	2.253	2.267	2.250	2.294	4,07%
Paquistán	1.643	1.866	1.873	1.895	1.982	2.040	2.190	1.927	3,96%
Nigeria	1.360	1.495	1.570	1.677	1.728	1.805	1.879	1.645	3,40%
Tailandia	741	1.000	1.165	1.238	1.265	1.342	1.420	1.167	2,57%
Otros Países	14.029	15.140	14.904	15.817	17.024	17.832	18.931	16.240	34,26%
<b>TOTAL</b>	<b>37.790</b>	<b>42.593</b>	<b>45.294</b>	<b>46.429</b>	<b>48.756</b>	<b>52.088</b>	<b>55.260</b>	<b>46.888</b>	<b>100,00%</b>

\* Estimado

\*\* Proyectado

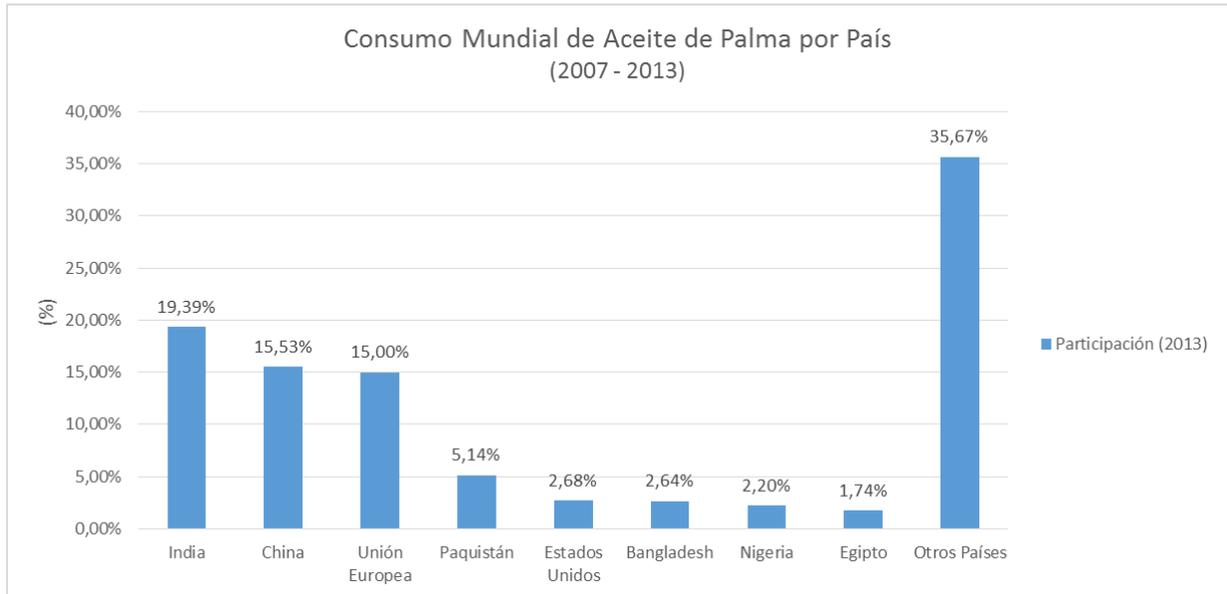
Nota: No se dispone de información adicional

**Elaboración:** Autor

**Fuente:** FEDAPAL - Tomado de Oil World (Noviembre 2014)

El consumo mundial de aceite de palma se encuentra liderado igualmente por la India con un promedio de 6.489 mil Tm en el período 2007 - 2013 seguido por Indonesia con 5.648 mil Tm en el mismo periodo, China con 5.951 mil Tm, la Unión Europea con 5.527 mil Tm, Malasia con 2.294 mil Tm, Paquistán con 1.927 mil Tm, Nigeria con 1.645 mil Tm, Tailandia con 1.167 mil Tm, y otros países con 16.240 mil Tm.

**Gráfico 15 Consumo Mundial de Aceite de Palma por País (2007 - 2013)**



**Elaboración:** Autor

**Fuente:** FEDAPAL - Tomado de Oil World (Noviembre 2014)

En el consumo mundial de aceite de palma, la India tiene una participación del 15%, seguida por Indonesia con el 13,72%, China con el 11,53%, la Unión Europea con 11,49%, Malasia con 4,07%, Paquistán con 3,96%, Nigeria con 3,4%, Tailandia con 2,57%, y otros países con el 34,26%.

### **Análisis del Mercado de la Palma en Ecuador**

A nivel nacional, el aceite de palma es un producto que engloba una amplia cadena de valor, integrando varios sectores productivos, beneficiando a muchas familias, compañías y a la producción nacional. A continuación se presenta un estudio más amplio:

**Tabla 14 Ecuador: Producción, Consumo y Excedentes de Aceite de Palma (1993 - 2014)**

<b>Ecuador: Producción, Consumo y Excedentes de Aceite de Palma en TM</b>			
<b>Año</b>	<b>Producción</b>	<b>Consumo</b>	<b>Excedente</b>
1993	152.537	152.537	-
1994	174.413	168.011	6.402
1995	185.206	167.972	17.234
1996	180.337	156.354	23.983
1997	203.308	185.584	17.724
1998	198.495	179.799	18.696
1999	267.246	198.088	69.158
2000	222.195	197.540	24.655
2001	224.195	198.815	25.380
2002	238.798	199.508	39.290
2003	261.932	200.203	61.729
2004	282.152	200.798	81.354
2005	339.952	201.258	138.694
2006	352.120	204.039	148.081
2007	396.301	211.277	185.024
2008	418.380	209.675	208.705
2009	428.594	210.485	218.109
2010	380.301	209.840	170.461
2011	472.988	211.949	261.039
2012	539.498	213.600	325.898
2013*	496.581	215.695	282.981
2014**	520.000	215.000	305.000

\* Provisional

\*\* Proyectado

Nota: No considera inventarios

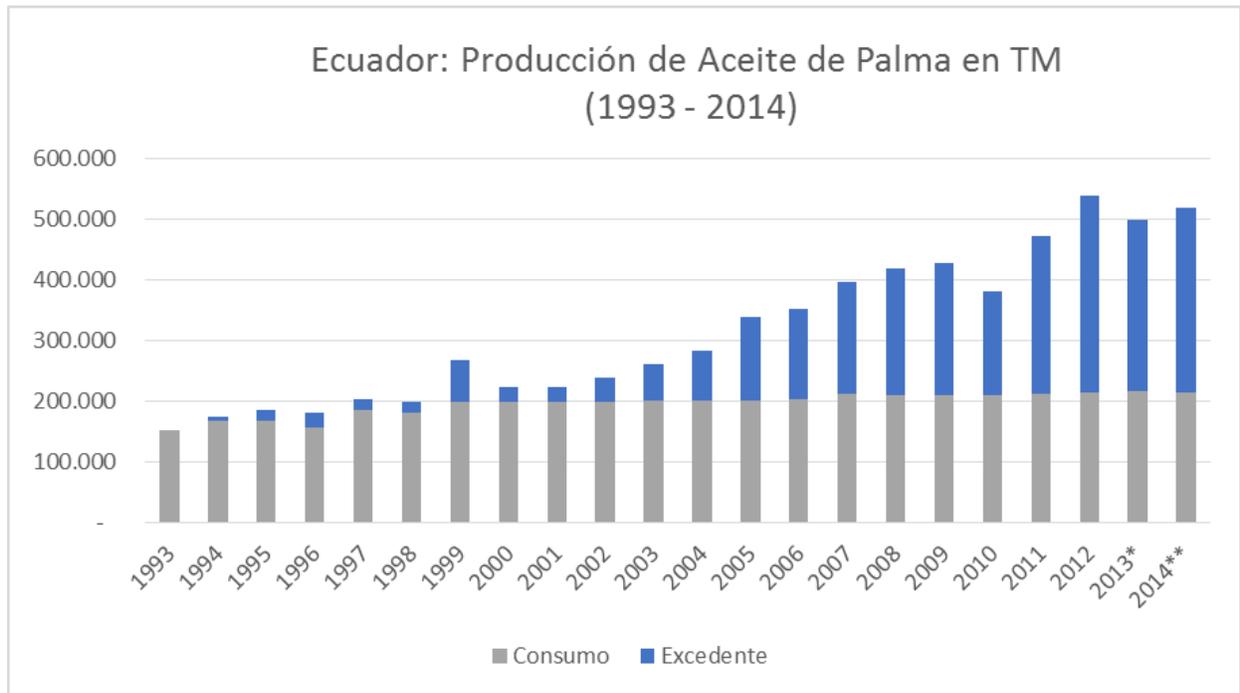
**Elaboración:** Autor

**Fuente:** FEDAPAL (Noviembre 2014)

En el Ecuador, se produce palma desde los años 50 con sembríos en Santo Domingo de los Colorados (50 Has), región costa del país en donde se cuenta con el clima ideal para el cultivo. Actualmente la producción alcanza las 520.000 Tm, con un consumo de 215.000 Tm para la elaboración de productos de aseo y comestibles. El excedente es de 305.000, mismo que se lo

destina a exportaciones del producto, lo que beneficia al país por el sistema económico-monetario actual.

### Gráfico 16 Ecuador: Producción, Consumo y Excedentes de Aceite de Palma (1993 - 2014)



\* Provisional

\*\* Proyectado

Nota: No considera inventarios

Elaboración: Autor

Fuente: FEDAPAL (Noviembre 2014)

Como se puede apreciar en el gráfico, el nivel de consumo se mantiene en un promedio de 200.000 Tm aproximadamente en el período 1993 – 2014, por lo que el excedente presenta una tendencia creciente, gracias al crecimiento del sector y de producción de la palma.

**Tabla 15 Estratificación de las Plantaciones de Palma Aceitera por Superficie en Ecuador (2012)**

<b>Estratificación de las Plantaciones de Palma Aceitera por Superficie en Ecuador (2012*)</b>				
<b>Rango (Ha)</b>	<b>Superficie (Ha)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>	<b>Palmicultores</b>	<b>Participación (%)</b>
De 0 a 10	18.868	6,98%	2.927	41,81%
De 11 a 20	24.311	9,00%	1.476	21,09%
De 21 a 50	63.931	23,66%	1.696	24,23%
De 51 a 100	50.517	18,70%	589	8,41%
De 101 a 200	40.569	15,01%	222	3,17%
De 201 a 500	23.153	8,57%	66	0,94%
De 501 a 1000	14.695	5,44%	13	0,19%
Mas de 1000	34.161	12,64%	11	0,16%
<b>TOTAL</b>	<b>270.205</b>	<b>100,00%</b>	<b>7.000</b>	<b>100,00%</b>

Nota: Proyectado en base al censo 2005 ANCUPA-FEDEPAL-MAGAP

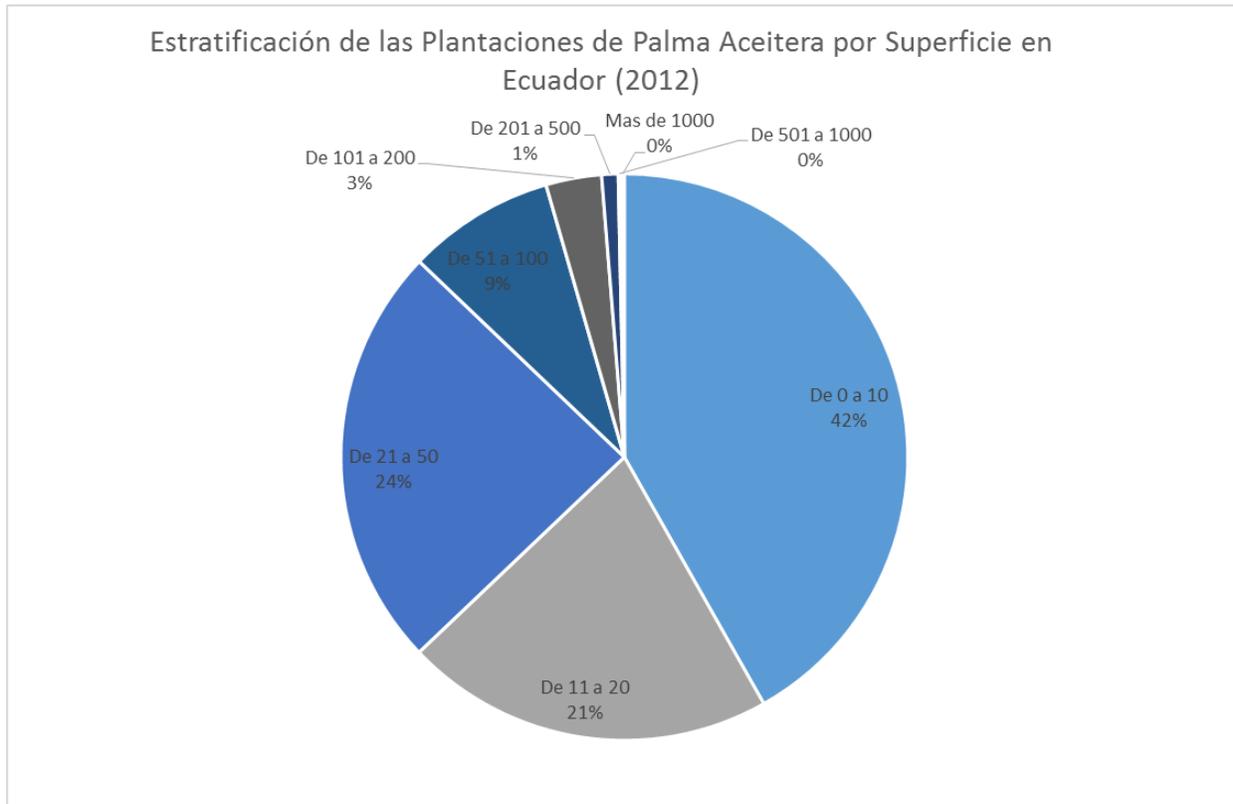
\* No se dispone de información adicional

**Elaboración:** Autor

**Fuente:** FEDAPAL (Noviembre 2014)

Con corte al año 2012, el total de Has sembradas es de 270.205, con un total del 7.000 palmicultores. La mayor acumulación de Has sembradas se presenta de 21 a 50 Has con el 23,66%, de 51 a 100 Has con el 18,70%, de 101 a 200 con el 15,01%, más de 1.000 Has el 12,64%; esta tendencia se presenta puesto que los palmicultores que poseen mayores superficies, son generalmente compañías o grandes productores que disponen de mayores recursos o mejores prácticas para su producción.

### Gráfico 17 Estratificación de las Plantaciones de Palma Aceitera por Superficie en Ecuador (2012)



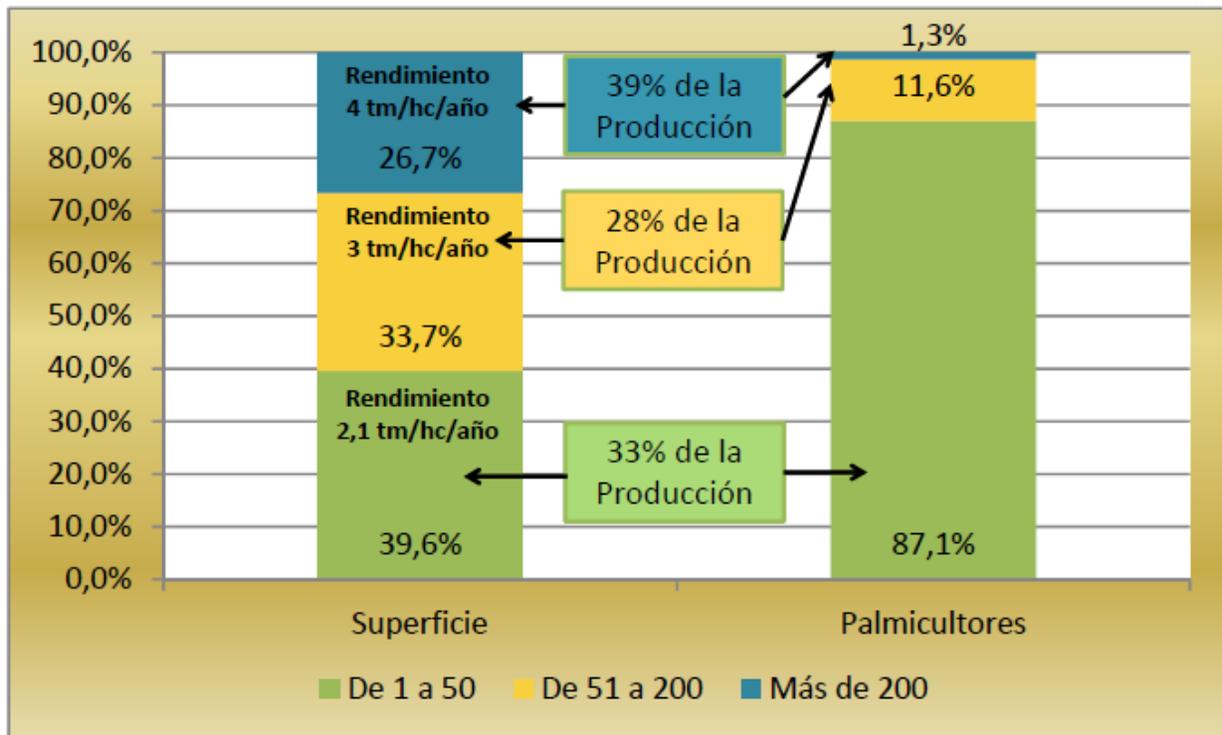
Nota: Proyectado en base al censo 2005 ANCUPA-FEDEPAL-MAGAP

**Elaboración:** Autor

**Fuente:** FEDAPAL (Noviembre 2014)

Con corte al año 2012, el total de Has sembradas es de 270.205, con un total del 7.000 palmicultores, de los cuales el 41,81% posee alrededor de 0 a 10 Has, el 24,23% de 21 a 50 Has, el 21,09% de 11 a 20 Has, el 8,41% de 51 a 100 Has, de 101 a 200 Has el 3,17% del 1,29% de 201 a más de 1.000 Has.

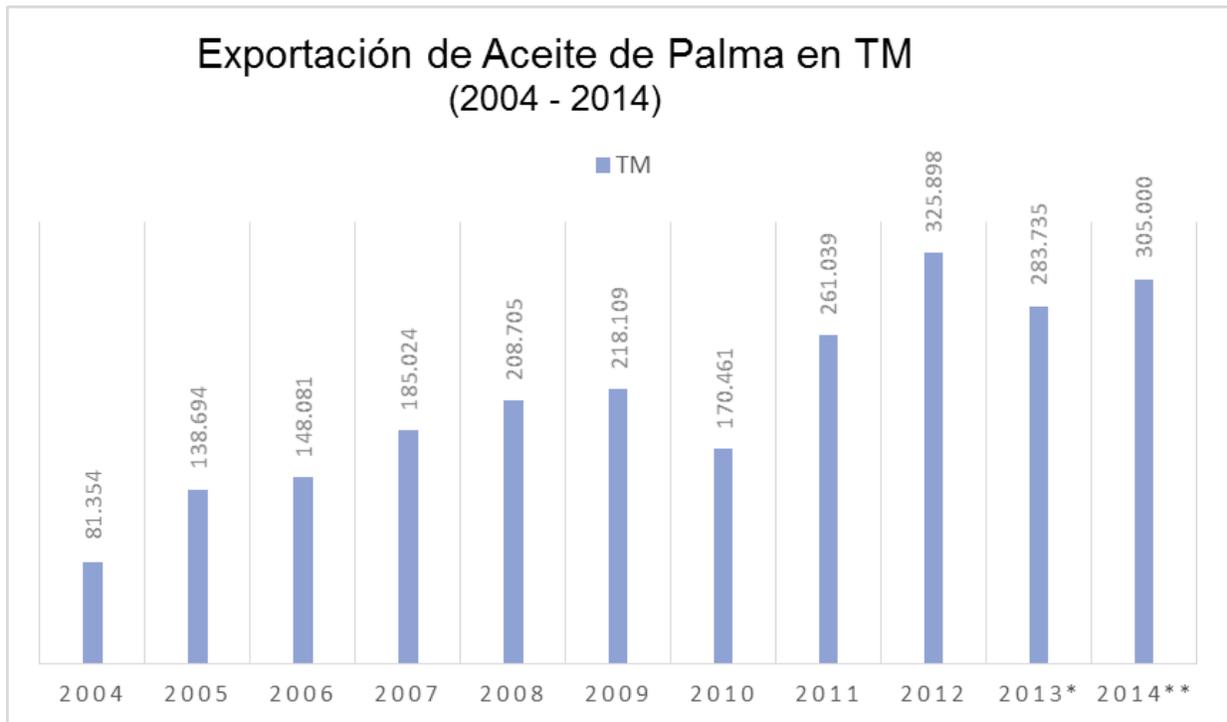
**Gráfico 18 Estratificación de las Plantaciones de Palma Aceitera por Superficie en Ecuador (2012)**



**Fuente:** Censo de Plantaciones de Palma Africana, ANCUPA-FEDAPAL/MAGAP, 2005  
 Producción y Rendimientos: FEDAPAL  
**Elaboración:** FEDAPAL

El 87% de palmicultores producen 33% de aceite de palma con un rendimiento del 2,1 Tm por Ha cosechada al año, con el 39,6% de superficie, lo cual va de la mano con lo señalado anteriormente e indica que el sector de pequeños palmicultores necesita mayor apoyo y mejores prácticas para el mejor desempeño de su actividad. El 11,6% de palmicultores produce 28% de aceite de palma con un rendimiento de 3 Tm por Ha cosechada al año, con el 33,7% de superficie, presentando mayor eficiencia que el primer grupo. Apenas el 1,3% de los palmicultores producen 39% de la producción de aceite de palma nacional con un rendimiento de 4 Tm por Ha cosechada al año, con el 26,7% de superficie.

**Gráfico 19 Exportación de Aceite de Palma (2004 - 2014)**



\* Provisional

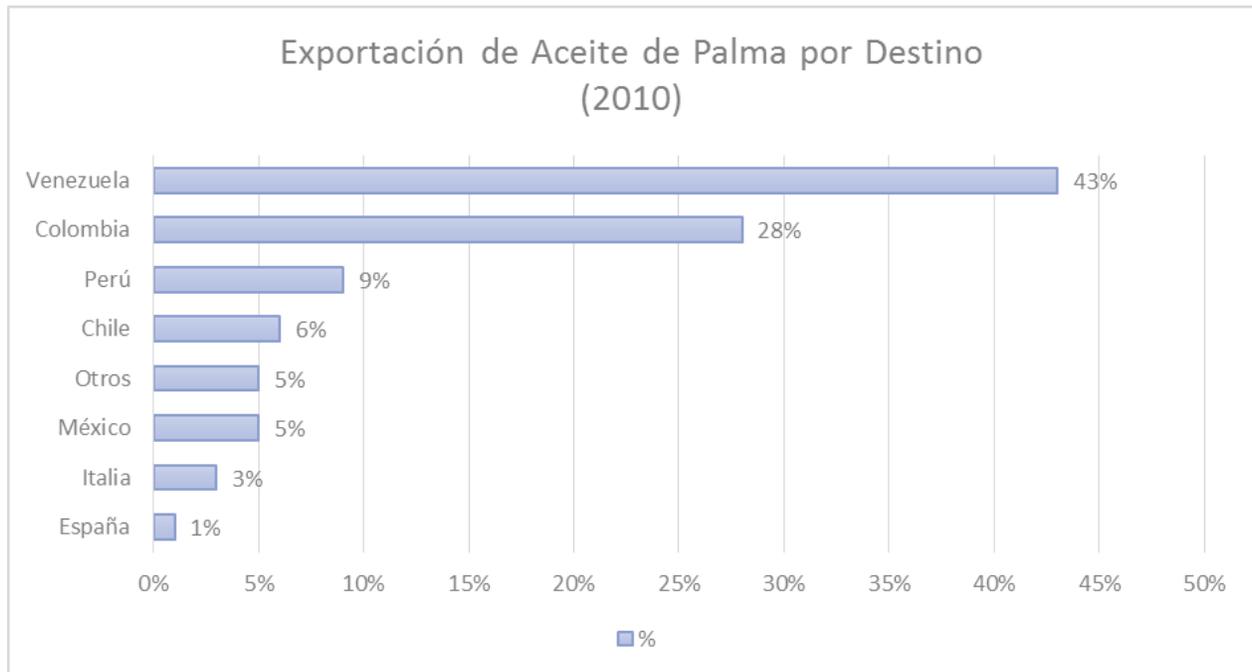
\*\* Proyectado

**Elaboración:** Autor

**Fuente:** FEDAPAL (Noviembre 2014)

Las exportaciones de aceite de palma presentan una tendencia creciente desde el año 2004, en donde se exportó 81.354 Tm de fruta de palma, mientras que para el 2014 alcanzan las 305.000 Tm.

**Gráfico 20 Exportación de Aceite de Palma por Destino (2010)**

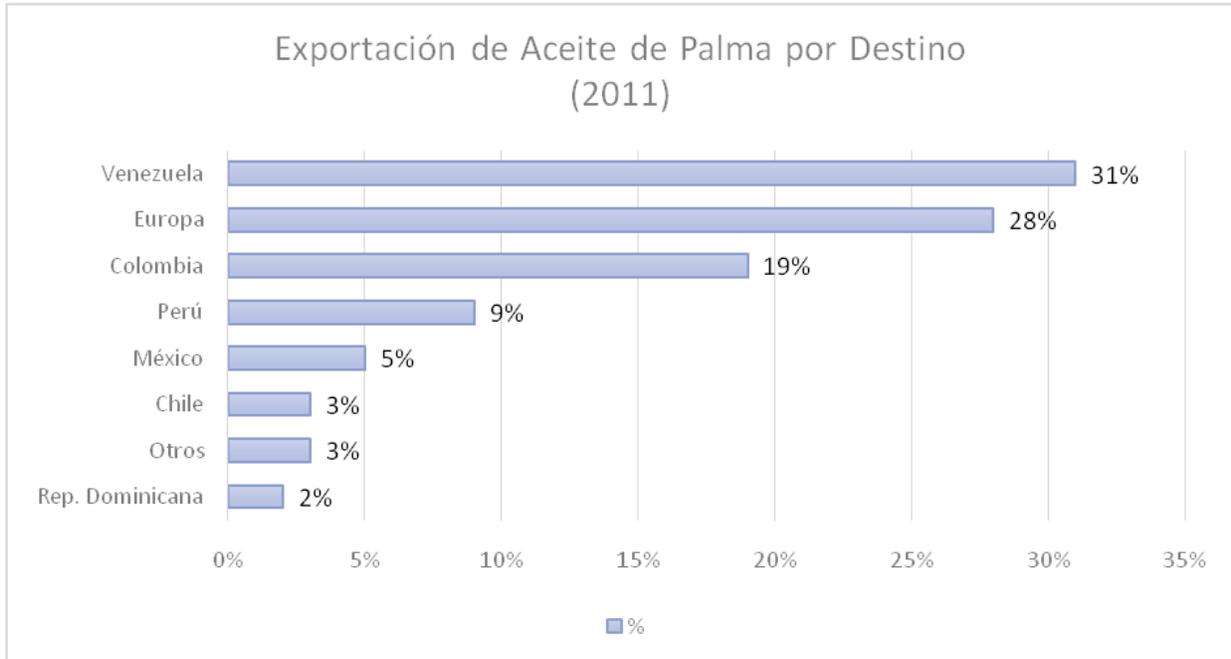


**Elaboración:** Autor

**Fuente:** FEDAPAL (Noviembre 2014)

Para el año 2010, el país al que más se le vendió aceite de fruta de palma es Venezuela con el 43%, seguido por Colombia con el 28%, Perú con el 9%, Chile con el 6%, México con el 5%, Italia con el 3%, España con el 1% y otros países con el 5%.

**Gráfico 21 Exportación de Aceite de Palma por Destino (2011)**

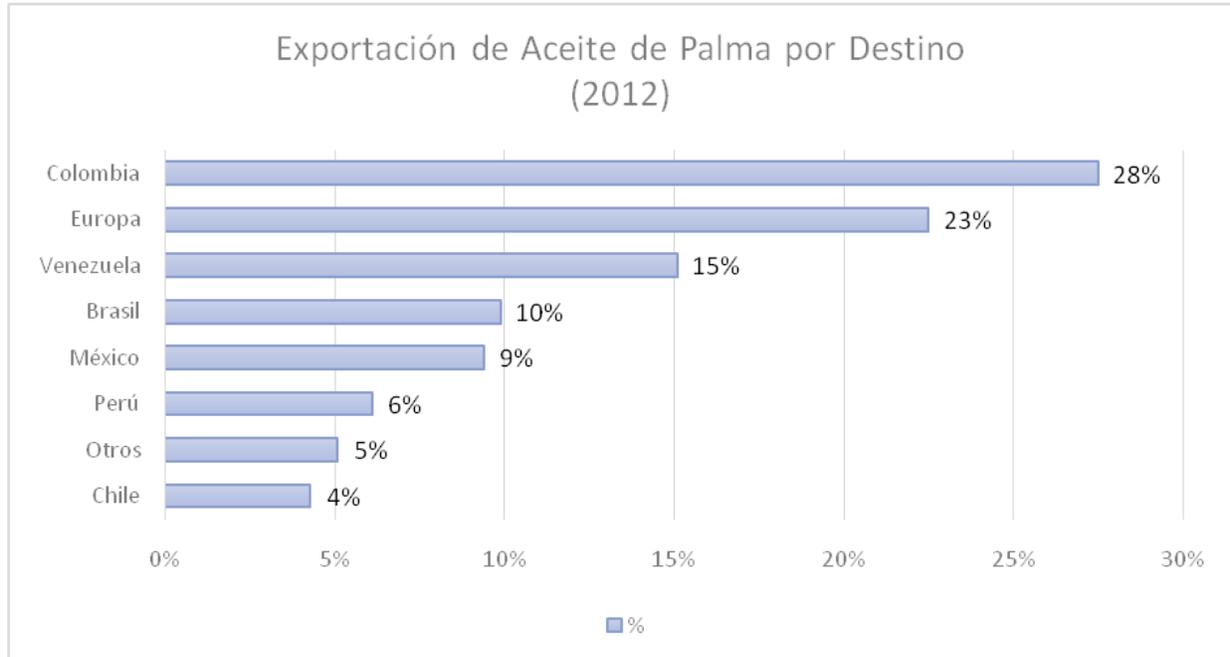


**Elaboración:** Autor

**Fuente:** FEDAPAL (Noviembre 2014)

Para el año 2011, el país al que más se le vendió aceite de fruta de palma sigue liderando Venezuela con el 31%, seguido por Europa con el 28%, que desde este año es un importante socio comercial, Colombia con el 19%, Perú con el 9%, México con el 5%, Chile con el 3%, República Dominicana con el 2%, y otros países con el 3%.

**Gráfico 22 Exportación de Aceite de Palma por Destino (2012)**

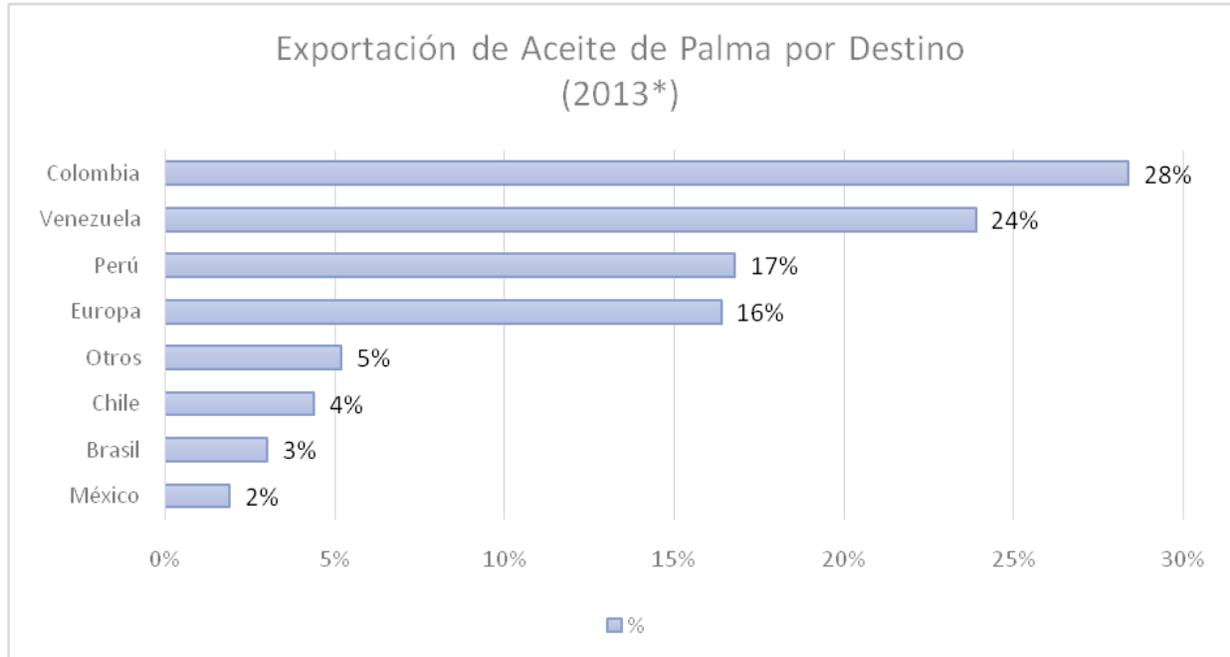


**Elaboración:** Autor

**Fuente:** FEDAPAL (Noviembre 2014)

Para el año 2012, el país al que más se le vendió aceite de fruta de palma es Colombia con el 28%, seguido por Europa con el 23%, Venezuela con el 15%, Brasil con el 10%, México con el 9%, Perú con el 6%, Chile con el 4%, y otros países con el 5%.

**Gráfico 23 Exportación de Aceite de Palma por Destino (2013)**



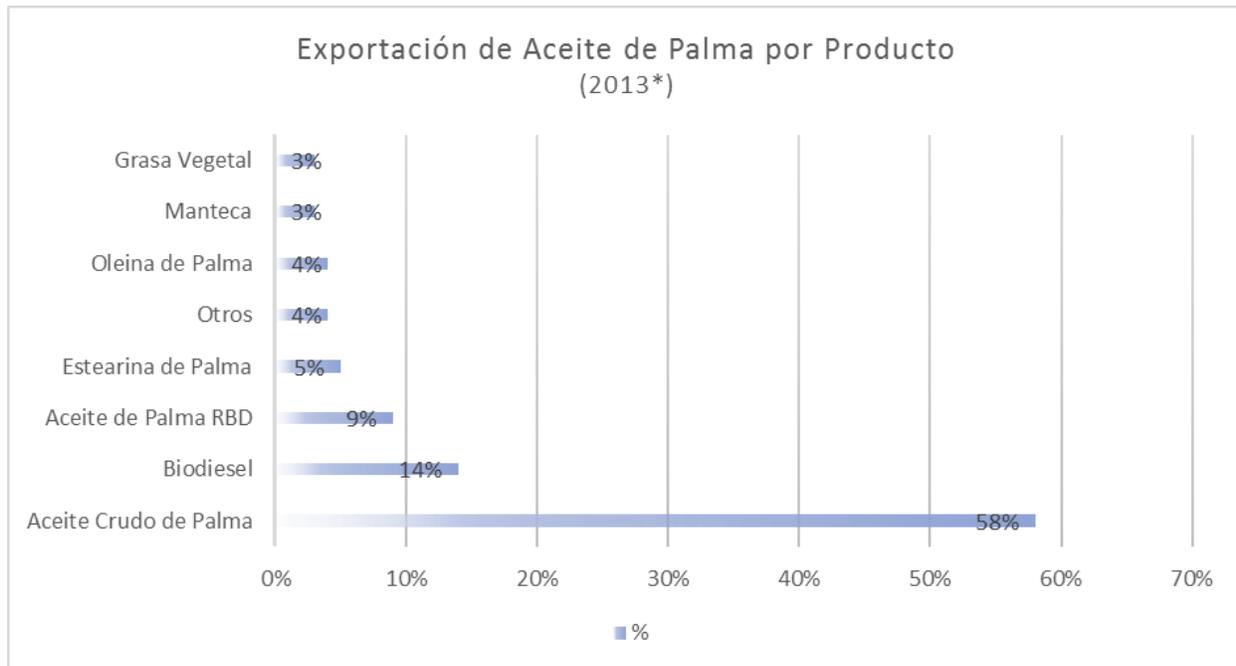
\*Provisional

**Elaboración:** Autor

**Fuente:** FEDAPAL (Noviembre 2014)

Para el año 2013, el país al que más se le vendió aceite de fruta de palma lo lidera Colombia con el 28%, seguido por Venezuela con el 24%, Perú con el 17%, Europa con el 16%, Chile con el 4%, Brasil con el 3%, México con el 2%, y otros países con el 5%.

**Gráfico 24 Exportación de Aceite de Palma por Producto (2013)**



\*Provisional

**Elaboración:** Autor

**Fuente:** FEDAPAL (Noviembre 2014)

Para el año 2013, el producto que presenta mayor presencia a nivel de exportaciones de productos derivados de la fruta de palma es el aceite crudo de palma con el 58% de participación, seguido por el biodiesel con el 14%, producto que presenta importante crecimiento de producción a nivel mundial debido a nuevas tendencias de combustibles. El aceite de palma refinado RBD, apto para consumo humano, alcanza el 9% de participación utilizado para la elaboración de diferentes tipos de margarinas, frituras, panadería y repostería, así como también en la industria cosmética; la estearina de palma tiene una participación del 5%, es un producto complementario de la oleína de palma que es una variedad de aceite comestible, mismo que presenta una participación del 4%, la manteca con el 3%, la grasa vegetal con el 3% y 4% otros.

Una vez presentado el análisis del sector tanto interno como externo en donde la compañía desarrolla sus actividades es posible la identificación de sus principales competidores en la zona occidental del país.

De conformidad con la investigación realizada las principales extractoras de la zona occidental del país son las siguientes:

**Tabla 16 Estadísticas del Sector Palmicultor Zona Occidental (2013)**

<b>QUININDE</b>	<b>VENTAS</b>	<b>UTILIDAD</b>
PALCIEN	8.482.843,57	1.798.475,09
OLEOCASTILLO	14.280.175,11	196.998,02
LA SEXTA	55.707.920,19	615.892,65
INEXPAL	13.945.920,78	147.678,34
AIQUISA	6.425.371,03	-492.046,80
<b>TOTAL</b>	<b>98.842.230,68</b>	

<b>CONCORDIA</b>	<b>VENTAS</b>	<b>UTILIDAD</b>
LA JOYA	8.049.803,39	-118.117,57
DANAYMA	17.430.555,54	112.774,43
PEXA	9.211.422,32	208.202,43
<b>TOTAL</b>	<b>34.691.781,25</b>	

<b>QUEVEDO / SANTO DOMINGO</b>	<b>VENTAS</b>	<b>UTILIDAD</b>
AGROPARAISO	19.640.755,89	21.850,41
AGROACEITES	26.296,80	-4.200,77
OLEORIOS	18.665.937,80	93.244,46
RIO MANSO	74.945.282,90	363.796,33
QUEVEPALMA	26.811.884,21	292.339,00
PALMISA	4.955.960,09	-11.587,50
<b>TOTAL</b>	<b>145.046.117,69</b>	

**Elaboración:** Autor

**Fuente:** Superintendencia de Compañías y Valores. (2014)

En la zona de Quinindé se citan cinco principales extractoras de donde La Sexta alcanza los US\$ 55,71 millones de ventas, seguida por Inexpal con US\$ 13,95 millones. En la zona de la

Concordia se encuentran tres principales extractoras en donde Danayma alcanza los US\$ 17,43 millones de ventas, seguida por Pexa con US\$ 9,21 millones y no muy lejos de La Joya que alcanza los US\$ 8,05 millones en ventas. En la zona de Quevedo y Santo Domingo se identifican seis principales extractoras en donde Rio Manso alcanza los US\$ 74,95 millones de ventas, seguida por Quevepalma con US\$ 26,81 millones, Agroparaiso con US\$ 19,64 millones y no muy lejos de Oleorios con US\$ 18,67 millones de ventas.

La participación del mercado nacional de producción de palma es la siguiente:

**Gráfico 25 Producción de Palma Nacional (2013)**

<b>EXTRACTORAS</b>	<b>VENTAS</b>	<b>PARTICIPACIÓN MERCADO NACIONAL</b>
LA SEXTA	55,707,920.19	14%
DANAYMA	17,430,555.54	4%
RIO MANSO	74,945,282.90	19%
QUEVEPALMA	26,811,884.21	7%
OTRAS ZONA OCCIDENTAL	103,684,486.78	26%
OTRAS NACIONAL	116,335,842.25	29%
<b>TOTAL NACIONAL 2013*</b>	<b>394,915,971.87</b>	<b>100%</b>

\* Dato Provisional

**Elaboración:** Autor

**Fuente:** FEDAPAL (Junio 2014).

Se han tomado las principales extractoras de la zona occidental del país para medir su participación a nivel nacional, es así que del total nacional de ventas (US\$ 394,92 millones), Rio Manso tiene una participación del 19%, seguido por La Sexta con 14%, Quevepalma con 7% y Danayma con el 4%, el 26% le corresponde a otras extractoras de la zona occidental del país y el 29% a otras extractoras a nivel nacional, hay que aclarar que los datos presentados son estimados

de datos obtenidos de producción que alcanzan las 496.581 Tm<sup>2</sup> de producción a un precio de US\$ 795,27<sup>3</sup> por Tm cerrado a diciembre 2013, fecha de corte de datos presentados.

Para medir el impacto del plan estratégico implementado basado en la fidelización del productor de palma a la compañía, se realiza un análisis financiero y su evolución en el período 2009 – 2013, período en donde se implementa el plan mencionado a partir del año 2010.

---

<sup>2</sup> FEDEPAL 2014

<sup>3</sup> INDEX MUNDI 2014

**Tabla 17 Estados de Situación (2009 – 2013)**

Extractora Agrícola					
Estado de Situación					
(En dólares US\$)					
DETALLE	NEC	NEC	NIF	NIF	NIF
	2009	2010	2011	2012	2013
<b>ACTIVO</b>	<b>23.282.721</b>	<b>24.268.806</b>	<b>18.852.370</b>	<b>36.171.698</b>	<b>39.517.437</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>11.587.486</b>	<b>12.364.334</b>	<b>6.808.339</b>	<b>11.753.959</b>	<b>12.687.204</b>
CAJA - BANCOS	102.884	86.152	339.876	495.004	1.031.488
INVERSIONES FINANCIERAS TEMPORALES	-	-	-	-	-
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CORTO PLAZO	3.782.869	9.888.722	2.699.914	5.109.446	4.663.240
INVENTARIOS	691.028	1.490.695	1.328.936	2.626.374	4.483.674
Inventario Materia Prima	415.552	809.774	881.398	828.771	1.593.807
Inventario Productos en Proceso	-	-	-	-	-
Inventario Productos Terminados	275.476	680.921	447.538	1.797.603	3.146.097
Inventario Mercadería en Tránsito	-	-	-	-	-
Provisión Inventarios	-	-	-	-	(256.230)
CUENTAS POR COBRAR ACCIONISTAS Y RELACIONADOS CORTO PLAZO	6.317.590	-	-	-	-
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	690.947	830.906	2.348.295	3.244.814	611.031
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	2.168	67.859	91.318	278.321	1.897.770
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>11.695.235</b>	<b>11.904.472</b>	<b>12.044.031</b>	<b>24.417.739</b>	<b>26.830.234</b>
<b>ACTIVO FIJO NETO</b>	<b>617.359</b>	<b>2.582.401</b>	<b>2.730.373</b>	<b>11.204.821</b>	<b>16.400.189</b>
Terrenos	50.215	49.894	49.894	393.598	432.680
Edificios, Instalaciones	352.988	3.267.169	3.267.169	7.320.822	9.993.250
Construcciones en proceso	-	-	249.753	625.883	483.269
Maquinarias, Equipos, Vehículos	2.875.386	4.442.867	4.597.864	8.424.625	20.935.541
Otros Activos Fijos	247.021	331.104	355.977	567.951	653.288
Depreciación Acumulada	(2.908.251)	(5.508.633)	(5.790.284)	(6.128.058)	(16.097.839)
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR LARGO PLAZO	-	-	-	-	-
INVERSIONES LARGO PLAZO	3.674.280	1.296.154	1.296.154	5.180.308	2.385.155
CUENTAS POR COBRAR ACCIONISTAS Y RELACIONADOS LARGO PLAZO	7.040.286	7.954.725	7.954.725	7.954.725	7.954.725
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	363.310	-	-	-	-
GASTOS INTANGIBLES	-	71.192	62.779	77.885	90.165
<b>PASIVO</b>	<b>19.559.087</b>	<b>19.379.098</b>	<b>13.756.411</b>	<b>30.950.194</b>	<b>34.207.149</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>19.056.245</b>	<b>18.601.509</b>	<b>12.630.004</b>	<b>18.843.627</b>	<b>19.470.275</b>
DEUDA BANCARIA Y CON MERCADO DE VALORES	5.510.099	5.848.968	8.685.451	15.439.528	15.495.954
CUENTAS POR PAGAR A PROVEEDORES	477.425	1.197.427	993.481	1.863.835	2.371.833
ANTICIPO DE CLIENTES	9.216.077	8.569.569	1.142.675	107.370	199.363
GASTOS ACUMULADOS POR PAGAR	183.314	109.854	198.860	326.044	448.503
IMPUESTOS ACUMULADOS POR PAGAR	-	45.346	78.289	185.303	151.979
PRÉSTAMOS DE ACCIONISTAS Y OTROS RELACIONADOS DE CORTO PLAZO	3.646.759	2.771.464	1.467.983	776.603	696.281
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	22.571	58.881	63.265	144.944	106.363
PORCIÓN CORRIENTE DE PRÉSTAMOS DE LARGO PLAZO	-	-	-	-	-
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>502.842</b>	<b>777.589</b>	<b>1.126.407</b>	<b>12.106.567</b>	<b>14.736.875</b>
DEUDA BANCARIA Y CON MERCADO DE VALORES	385.481	-	-	2.935.393	5.331.335
CUENTAS POR PAGAR ACCIONISTAS Y/O RELACIONADOS	-	-	-	7.806.181	7.430.177
OTRAS CUENTAS POR PAGAR LARGO PLAZO	-	45.772	82.484	110.746	194.943
PASIVO DIFERIDO	-	473.417	381.086	314.974	479.558
PROVISIÓN DE JUBILACIÓN PATRONAL	117.361	258.400	662.837	939.273	1.300.862
<b>PATRIMONIO</b>	<b>3.723.634</b>	<b>4.889.708</b>	<b>5.095.959</b>	<b>5.221.504</b>	<b>5.310.288</b>
CAPITAL SOCIAL	2.550.292	2.550.292	2.550.292	2.550.292	2.550.292
APORTES FUTURAS CAPITALIZACIONES	-	-	-	-	-
RESERVAS	55.139	55.139	82.392	86.823	281.129
SUPERÁVITS	3.866.352	4.759.909	4.759.909	4.710.202	-
UTILIDAD (DEFL.) ACUMULADO	(1.978.093)	(2.508.727)	(2.502.885)	(2.251.358)	2.115.071
UTILIDAD (DEFL.) EJERCICIO	(770.056)	33.095	206.251	125.545	363.796
<b>TOTAL PASIVO + TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>23.282.721</b>	<b>24.268.806</b>	<b>18.852.370</b>	<b>36.171.698</b>	<b>39.517.437</b>
<b>TOTAL ACTIVO - ( TOTAL PASIVO + TOTAL PATRIMONIO)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

Elaboración: Autor

Fuente: Superintendencia de Compañías y Valores

**Tabla 18 Estados de Situación – Análisis Horizontal y Vertical (2009 – 2013)**

Extractora Agrícola									
Estado de Situación									
Análisis Vertical - Horizontal									
DETALLE	2009	2010		2011		2012		2013	
	% Part.	% Part.	% Crec.	% Part.	% Crec.	% Part.	% Crec.	% Part.	% Crec.
<b>ACTIVO</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>4,24%</b>	<b>100,00%</b>	<b>-22,32%</b>	<b>100,00%</b>	<b>91,87%</b>	<b>100,00%</b>	<b>9,25%</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>49,77%</b>	<b>50,95%</b>	<b>6,70%</b>	<b>36,11%</b>	<b>-44,94%</b>	<b>32,49%</b>	<b>72,64%</b>	<b>32,11%</b>	<b>7,94%</b>
CAJA - BANCOS	0,44%	0,35%	-16,26%	1,80%	294,51%	1,37%	45,64%	2,61%	108,38%
INVERSIONES FINANCIERAS TEMPORALES	0,00%	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CORTO PLAZO	16,25%	40,75%	161,41%	14,32%	-72,70%	14,13%	89,24%	11,80%	-8,73%
INVENTARIOS	2,97%	6,14%	115,72%	7,05%	-10,85%	7,26%	97,63%	11,35%	70,72%
Inventario Materia Prima	1,78%	3,34%	94,87%	4,68%	8,84%	2,29%	-5,97%	4,03%	92,31%
Inventario Productos en Proceso	0,00%	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-
Inventario Productos Terminados	1,18%	2,81%	147,18%	2,37%	-34,27%	4,97%	301,66%	7,96%	75,02%
Inventario Mercadería en Tránsito	0,00%	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-
Provisión Inventarios	0,00%	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	-0,65%	-
CUENTAS POR COBRAR ACCIONISTAS Y RELACIONADOS CORTO PLAZO	27,13%	0,00%	-100,00%	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	2,97%	3,42%	20,26%	12,46%	182,62%	8,97%	38,18%	1,55%	-81,17%
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	0,01%	0,28%	3030,03%	0,48%	34,57%	0,77%	204,78%	4,80%	581,86%
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>50,23%</b>	<b>49,05%</b>	<b>1,79%</b>	<b>63,89%</b>	<b>1,17%</b>	<b>67,51%</b>	<b>102,74%</b>	<b>67,89%</b>	<b>9,88%</b>
<b>ACTIVO FIJO NETO</b>	<b>2,65%</b>	<b>10,64%</b>	<b>318,30%</b>	<b>14,48%</b>	<b>5,73%</b>	<b>30,98%</b>	<b>310,38%</b>	<b>41,50%</b>	<b>46,37%</b>
Terrenos	0,22%	0,21%	-0,64%	0,26%	0,00%	1,09%	688,87%	1,09%	9,93%
Edificios, Instalaciones	1,52%	13,46%	825,58%	17,33%	0,00%	20,24%	124,07%	25,29%	36,50%
Construcciones en proceso	0,00%	0,00%	-	1,32%	-	1,73%	150,60%	1,22%	-22,79%
Maquinarias, Equipos, Vehículos	12,35%	18,31%	54,51%	24,39%	3,49%	23,29%	83,23%	52,98%	148,50%
Otros Activos Fijos	1,06%	1,36%	34,04%	1,89%	7,51%	1,57%	59,55%	1,65%	15,03%
Depreciación Acumulada	-12,49%	-22,70%	89,41%	-30,71%	5,11%	-16,94%	5,83%	-40,74%	162,69%
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR LARGO PLAZO	0,00%	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-
INVERSIONES LARGO PLAZO	15,78%	5,34%	-64,72%	6,88%	0,00%	14,32%	299,67%	6,04%	-53,96%
CUENTAS POR COBRAR ACCIONISTAS Y RELACIONADOS LARGO PLAZO	30,24%	32,78%	12,99%	42,19%	0,00%	21,99%	0,00%	20,13%	0,00%
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	1,56%	0,00%	-100,00%	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-
GASTOS INTANGIBLES	0,00%	0,29%	-	0,33%	-11,82%	0,22%	24,06%	0,23%	15,77%
<b>PASIVO</b>	<b>84,01%</b>	<b>79,85%</b>	<b>-0,92%</b>	<b>72,97%</b>	<b>-29,01%</b>	<b>85,56%</b>	<b>124,99%</b>	<b>86,56%</b>	<b>10,52%</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>81,85%</b>	<b>76,65%</b>	<b>-2,39%</b>	<b>66,99%</b>	<b>-32,10%</b>	<b>52,09%</b>	<b>49,20%</b>	<b>49,27%</b>	<b>3,33%</b>
DEUDA BANCARIA Y CON MERCADO DE VALORES	23,67%	24,10%	6,15%	46,07%	48,50%	42,68%	77,76%	39,21%	0,37%
CUENTAS POR PAGAR A PROVEEDORES	2,05%	4,93%	150,81%	5,27%	-17,03%	5,15%	87,61%	6,00%	27,26%
ANTICIPO DE CLIENTES	39,58%	35,31%	-7,02%	6,06%	-86,67%	0,30%	-90,60%	0,50%	85,68%
GASTOS ACUMULADOS POR PAGAR	0,79%	0,45%	-40,07%	1,05%	81,02%	0,90%	63,96%	1,13%	37,56%
IMPUESTOS ACUMULADOS POR PAGAR	0,00%	0,19%	-	0,42%	72,65%	0,51%	136,69%	0,38%	-17,98%
PRÉSTAMOS DE ACCIONISTAS Y OTROS RELACIONADOS DE CORTO PLAZO	15,66%	11,42%	-24,00%	7,79%	-47,03%	2,15%	-47,10%	1,76%	-10,34%
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	0,10%	0,24%	160,87%	0,34%	7,45%	0,40%	129,11%	0,27%	-26,62%
PORCIÓN CORRIENTE DE PRÉSTAMOS DE LARGO PLAZO	0,00%	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>2,16%</b>	<b>3,20%</b>	<b>54,64%</b>	<b>5,97%</b>	<b>44,86%</b>	<b>33,47%</b>	<b>974,80%</b>	<b>37,29%</b>	<b>21,73%</b>
DEUDA BANCARIA Y CON MERCADO DE VALORES	1,66%	0,00%	-100,00%	0,00%	-	8,12%	-	13,49%	81,62%
CUENTAS POR PAGAR ACCIONISTAS Y/O RELACIONADOS	0,00%	0,00%	-	0,00%	-	21,58%	-	18,80%	-4,82%
OTRAS CUENTAS POR PAGAR LARGO PLAZO	0,00%	0,19%	-	0,44%	80,21%	0,31%	34,26%	0,49%	76,03%
PASIVO DIFERIDO	0,00%	1,95%	-	2,02%	-19,50%	0,87%	-17,35%	1,21%	52,25%
PROVISIÓN DE JUBILACIÓN PATRONAL	0,50%	1,06%	120,18%	3,52%	156,52%	2,60%	41,70%	3,29%	38,50%
<b>PATRIMONIO</b>	<b>15,99%</b>	<b>20,15%</b>	<b>31,32%</b>	<b>27,03%</b>	<b>4,22%</b>	<b>14,44%</b>	<b>2,46%</b>	<b>13,44%</b>	<b>1,70%</b>
CAPITAL SOCIAL	10,95%	10,51%	0,00%	13,53%	0,00%	7,05%	0,00%	6,45%	0,00%
APORTES FUTURAS CAPITALIZACIONES	0,00%	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-
RESERVAS	0,24%	0,23%	0,00%	0,44%	49,43%	0,24%	5,38%	0,71%	223,80%
SUPERÁVITS	16,61%	19,61%	23,11%	25,25%	0,00%	13,02%	-1,04%	0,00%	-100,00%
UTILIDAD (DEFL.) ACUMULADO	-8,50%	-10,34%	26,83%	-13,28%	-0,23%	-6,22%	-10,05%	5,35%	-193,95%
UTILIDAD (DEFL.) EJERCICIO	-3,31%	0,14%	-104,30%	1,09%	523,21%	0,35%	-39,13%	0,92%	189,77%

Elaboración: Autor

El Activo de la compañía presenta una tendencia creciente en el período analizado 2009 – 2013, debido principalmente al incremento de activos fijos e inventarios. El Activo corriente es menor al pasivo corriente, puesto que por el giro del negocio se dispone de cuentas por cobrar con plazos más amplios que las cuentas por pagar en el corto plazo principalmente, lo que genera el desfase en caja. Las cuentas por cobrar corto plazo mantienen un saldo promedio de US\$ 5,23 millones, el inventario presenta una tasa de crecimiento promedio de 68,30%. La compañía ha incrementado su activo fijo de conformidad con la planificación estratégica del grupo corporativo al cual pertenece, en donde se identifica claramente que los terrenos han crecido en un 762% del 2009 al 2013, con un saldo actual de US\$ 432.680, Edificios e Instalaciones han crecido de US\$ 352.988 a US\$ 9.993.250 con una tasa del 2.731%, misma tendencia presenta la cuenta Maquinarias, Equipos y Vehículos al pasar de US\$ 2,88 a US\$ 20,94 millones con una tasa del 628% de crecimiento.

La compañía presenta un pasivo corriente superior al del pasivo no corriente, lo cual genera falta de liquidez de la compañía. La deuda bancaria y mercado de valores es creciente, presentando un saldo de US\$ 15,50 millones al 2013, recursos destinados para compra de inventarios y capital de trabajo, motor fundamental de la compañía. En el largo plazo la compañía presenta un saldo de US\$ 5,33 millones en deuda con bancos y mercado de valores largo plazo.

El capital social de la compañía se mantiene en US\$ 2,55 millones, con resultados acumulados por US\$ 2,11 millones, y un saldo total de patrimonio de US\$ 5,31 millones al 2013. La tasa promedio de crecimiento del patrimonio es del 9,92% en el período estudiado.

**Tabla 19 Estados de Resultados (2009 – 2013)**

Extractora Agrícola					
Estado de Resultados					
(En dólares US\$)					
DETALLE	NEC (*)	NEC (*)	NIIF	NIIF	NIIF
	2009	2010	2011	2012	2013
VENTAS NETAS	15.246.297	24.285.202	64.524.193	79.845.787	74.945.283
COSTO DE VENTAS	14.444.870	23.115.555	61.428.949	75.639.228	67.462.549
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>801.427</b>	<b>1.169.647</b>	<b>3.095.244</b>	<b>4.206.559</b>	<b>7.482.734</b>
GASTOS OPERATIVOS	711.690	650.369	1.577.672	2.444.471	4.306.778
DEPRECIACIÓN	198.749	367.927	366.250	402.058	182.660
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>(109.012)</b>	<b>151.351</b>	<b>1.151.322</b>	<b>1.360.030</b>	<b>2.993.296</b>
GASTOS FINANCIEROS	548.282	488.550	864.391	1.232.312	1.674.407
OTROS INGRESOS / EGRESOS		534.617	83.564	388.454	(400.134)
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>(770.056)</b>	<b>197.418</b>	<b>370.495</b>	<b>516.172</b>	<b>918.755</b>
IMPUESTOS	-	198.327	248.162	471.844	554.958
DIFERIDOS		34.004	50.780	64.648	-
Otras Ganancias		-	33.138	16.569	13.828
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>(770.056)</b>	<b>33.095</b>	<b>206.251</b>	<b>125.545</b>	<b>377.624</b>

Elaboración: Autor

Fuente: Superintendencia de Compañías y Valores

**Tabla 20 Estados de Resultados – Análisis Horizontal y Vertical (2009 – 2013)**

Extractora Agrícola									
Estado de Resultados									
Análisis Vertical - Horizontal									
DETALLE	2009	2010		2011		2012		2013	
	% Part.	% Part.	% Crec.	% Part.	% Crec.	% Part.	% Crec.	% Part.	% Crec.
VENTAS NETAS	100,00%	100,00%	59,29%	100,00%	165,69%	100,00%	23,75%	100,00%	-6,14%
COSTO DE VENTAS	94,74%	95,18%	60,03%	95,20%	165,75%	94,73%	23,13%	90,02%	-10,81%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>5,26%</b>	<b>4,82%</b>	<b>45,95%</b>	<b>4,80%</b>	<b>164,63%</b>	<b>5,27%</b>	<b>35,90%</b>	<b>9,98%</b>	<b>77,88%</b>
GASTOS OPERATIVOS	4,67%	2,68%	-8,62%	2,45%	142,58%	3,06%	54,94%	5,75%	76,18%
DEPRECIACIÓN	1,30%	1,52%	85,12%	0,57%	-0,46%	0,50%	9,78%	0,24%	-54,57%
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>-0,72%</b>	<b>0,62%</b>	<b>-238,84%</b>	<b>1,78%</b>	<b>660,70%</b>	<b>1,70%</b>	<b>18,13%</b>	<b>3,99%</b>	<b>120,09%</b>
GASTOS FINANCIEROS	3,60%	2,01%	-10,89%	1,34%	76,93%	1,54%	42,56%	2,23%	35,88%
OTROS INGRESOS / EGRESOS	0,00%	2,20%	-	0,13%	-84,37%	0,49%	364,86%	-0,53%	-203,01%
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>-5,05%</b>	<b>0,81%</b>	<b>-125,64%</b>	<b>0,57%</b>	<b>87,67%</b>	<b>0,65%</b>	<b>39,32%</b>	<b>1,23%</b>	<b>77,99%</b>
IMPUESTOS	0,00%	0,82%	-	0,38%	25,13%	0,59%	90,14%	0,74%	17,61%
DIFERIDOS	0,00%	0,14%	-	0,08%	49,34%	0,08%	27,31%	0,00%	-100,00%
Otras Ganancias	0,00%	0,00%	-	0,05%	-	0,02%	-50,00%	0,02%	-16,54%
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>-5,05%</b>	<b>0,14%</b>	<b>-104,30%</b>	<b>0,32%</b>	<b>523,21%</b>	<b>0,16%</b>	<b>-39,13%</b>	<b>0,50%</b>	<b>200,79%</b>

Elaboración: Autor

Las Ventas Netas de la compañía han crecido vertiginosamente, pasando de US\$ 15,25 millones en el 2009 a US\$ 74,95 millones en el 2013; ya que la compañía incurre en compra de su materia prima principal que es la fruta de palma para su producción, el costo de ventas va de la mano con el crecimiento de la ventas, lo cual no ayuda a generar mayores utilidades a la compañía. Los gastos operativos presentan una tasa de crecimiento promedio de 66,27%, los gastos financieros de 36,12%. La Utilidad Neta presenta una tasa de crecimiento del 145,14% en el período analizado, pasando de una pérdida de US\$ 770,056 en el 2009 y pasando a una utilidad de US\$ 377.624 en el 2013, hay que destacar que la compañía se encuentra finalizando su etapa de expansión a nivel de capacidad instalada, recursos que podrán ser destinados a mejorar la eficiencia de la compañía, a disminuir los costos de ventas y optimizar su capacidad instalada de toneladas de aceite producida por año, lo que impactará positivamente en la rentabilidad de la compañía.

**Tabla 21 Indicadores Financieros (2009 – 2013)**

Extractora Agrícola					
Indicadores Financieros					
DETALLE	2009	2010	2011	2012	2013
<b>TENDENCIAS</b>					
VENTAS NETAS	15.246.297	24.285.202	64.524.193	79.845.787	74.945.283
COSTO DE VENTAS	14.444.870	23.115.555	61.428.949	75.639.228	67.462.549
INVENTARIOS	691.028	1.490.695	1.328.936	2.626.374	4.483.674
GASTOS OPERATIVOS	711.690	650.369	1.577.672	2.444.471	4.306.778
CAPITAL SOCIAL	2.550.292	2.550.292	2.550.292	2.550.292	2.550.292
VARIACIÓN DE VENTAS %		59%	166%	24%	-6%
VARIACIÓN UTILIDAD NETA %		-104%	523%	-39%	201%
VARIACIÓN ACTIVO FIJO %		318%	6%	310%	46%
VARIACIÓN INVENTARIOS %		116%	-11%	98%	71%
VARIACIÓN DE PATRIMONIO %		31%	4%	2%	2%
<b>LIQUIDEZ</b>					
CIRCULANTE	0,61	0,66	0,54	0,62	0,65
PRUEBA ACIDA	0,57	0,58	0,43	0,48	0,42
CAPITAL DE TRABAJO (NETO)	(7.468.759)	(6.237.175)	(5.821.665)	(7.089.668)	(6.783.071)
<b>RENTABILIDAD</b>					
UTILIDAD NETA	(770.056)	33.095	206.251	125.545	377.624
UTILIDAD NETA / PATRIMONIO (ROE)	-20,68%	0,68%	4,05%	2,40%	7,11%
UTILIDAD NETA / ACTIVO (ROA)	-3,31%	0,14%	1,09%	0,35%	0,96%
UTILIDAD POR ACCIÓN (VALOR NOMINAL DE LA ACCIÓN US \$ 0,04)	(0,01)	0,00	0,00	0,00	0,01
UTILIDAD NETA / VENTAS NETAS	-5%	0%	0%	0%	1%
<b>EFICIENCIA</b>					
VENTAS / ACTIVO	0,65	1,00	3,42	2,21	1,90
VENTAS / ACTIVO FIJO	24,70	9,40	23,63	7,13	4,57
VENTAS / ACTIVO CIRCULANTE	1,32	1,96	9,48	6,79	5,91
<b>ROTACIÓN</b>					
DIAS DE CUENTAS POR COBRAR	89	147	15	23	22
DIAS DE CUENTAS POR PAGAR	12	19	6	9	13
DIAS DE INVENTARIO	17	23	8	13	24
DIFERENCIAL EN CAJA	60	105	1	2	(14)
<b>ESTRUCTURA FINANCIERA</b>					
COSTO DE VENTAS / VENTAS	95%	95%	95%	95%	90%
UTILIDAD BRUTA / VENTAS	5%	5%	5%	5%	10%
GASTOS OPERATIVOS / VENTAS	5%	3%	2%	3%	6%
UTILIDAD OPERATIVA / VENTAS	-1%	1%	2%	2%	4%
GASTOS FINANCIEROS / VENTAS	4%	2%	1%	2%	2%
OTROS INGRESOS NETOS / VENTAS	0%	2%	0%	0%	-1%
VENTAS / INGRESOS TOTALES	100%	98%	96%	95%	100%
<b>ENDEUDAMIENTO</b>					
PASIVO / ACTIVO	84%	80%	73%	86%	87%
PASIVO / PATRIMONIO	5,25	3,96	2,70	5,93	6,44
PATRIMONIO	3.723.634	4.889.708	5.095.959	5.221.504	5.310.288
PASIVOS CON COSTO FINANCIERO CORTO PLAZO	5.510.099	5.848.968	8.685.451	15.439.528	15.495.954
PASIVOS CON COSTO FINANCIERO LARGO PLAZO	385.481	-	-	10.741.574	12.761.512
<b>APALANCAMIENTO FINANCIERO</b>					
EBITDA	89.737	519.278	1.517.572	1.762.088	3.175.956
DEUDA TOTAL / EBITDA	217,96	37,32	9,06	17,56	10,77
DEUDA FINANCIERA / EBITDA	65,70	11,26	5,72	14,86	8,90
GAF	0,14	0,77	3,11	2,63	3,26

Elaboración: Autor

La compañía presenta una liquidez menor a 1, que sería el óptimo de una compañía, sin embargo el particular se explica debido al giro del negocio y la necesidad de generar pasivos de corto plazo mayores a los de largo para financiar actividades de capital de trabajo.

La compañía presenta una Utilidad Neta de US\$ 377.624 en el 2013 y una rentabilidad sobre el patrimonio de 7,11%, y una rentabilidad sobre los activos del 0,96%, debido al gran crecimiento de activos fijos principalmente en el período estudiado. La Utilidad Neta sobre las ventas netas presenta una tasa del 1% y una utilidad por acción de 0,01 centavos de dólar. Si bien los indicadores de rentabilidad no son relativamente altos, hay que señalar que la compañía se encontraba en su etapa de desarrollo ampliando su mercado y su capacidad instalada al igual que sus instalaciones y desarrollo de nuevos productos, lo que permitirá en el futuro tener mayor eficiencia, y disminuir sus costos, contribuyendo a una mayor utilidad como ya se mencionó anteriormente. Es importante mencionar que en el año 2009, la compañía presentaba una pérdida de US\$ 770.056, un ROE de -20,68%, ROA del -3,31%, pérdida por acción de 0,01 centavos de dólar y una pérdida sobre ventas del 5%, por lo que si bien los indicadores actuales no son relativamente muy altos, son muy buenos en relación al escenario que se encontraba la compañía en el 2009, lo cual demuestra que las políticas de fidelización, la planificación estratégica y el cumplimiento de objetivos del grupo corporativo han dado resultados positivos permitiéndole a la compañía crecer y fortalecer bases para el futuro.

En cuanto a la rotación se puede evidenciar que se ha dado un giro de 360 grados al pasar de un diferencial en caja de 60 días a un excedente de 14 días, lo cual indica que en el 2013, el tiempo de cobros es menor al de pagos brindando holgura a la compañía, lo cual va de la mano con lo citado en el párrafo precedente.

Finalmente se evidencia que el grado de apalancamiento financiero es de 3,26 veces, es decir que por cada punto porcentual de cambio en la utilidad antes de impuestos generará un cambio de 3.26 puntos en la utilidad por acción.

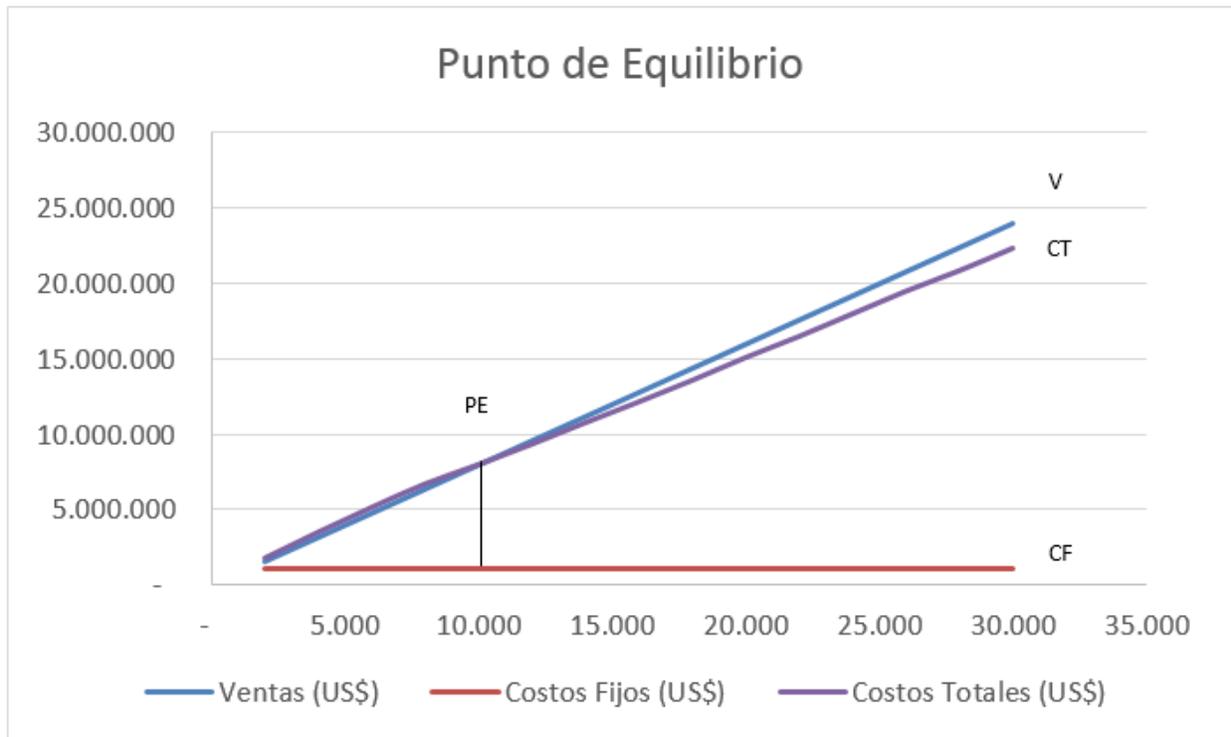
Una vez analizada la situación de la compañía, es necesario el presentar el punto de equilibrio de la misma, para lo cual se han considerado varias aristas como el costo de producción dependiendo del nivel de Tm de aceite producidas, el precio al que se comercializa el aceite, ventas y costo de ventas de la compañía con el siguiente detalle:

**Tabla 22 Punto de Equilibrio**

<b>Punto de Equilibrio</b>					
<b>Cantidades (TM)</b>	<b>Ventas (US\$)</b>	<b>Costos Fijos (US\$)</b>	<b>Costos Variables</b>	<b>Costos Totales (US\$)</b>	<b>Utilidades</b>
2.000	1.600.000	1.080.000	720.000	1.800.000	(200.000)
4.000	3.200.000	1.080.000	2.440.000	3.520.000	(320.000)
6.000	4.800.000	1.080.000	4.080.000	5.160.000	(360.000)
8.000	6.400.000	1.080.000	5.640.000	6.720.000	(320.000)
10.000	8.000.000	1.080.000	6.920.000	8.000.000	-
12.000	9.600.000	1.080.000	8.280.000	9.360.000	240.000
14.000	11.200.000	1.080.000	9.700.000	10.780.000	420.000
16.000	12.800.000	1.080.000	11.080.000	12.160.000	640.000
18.000	14.400.000	1.080.000	12.510.000	13.590.000	810.000
20.000	16.000.000	1.080.000	14.020.000	15.100.000	900.000
22.000	17.600.000	1.080.000	15.420.000	16.500.000	1.100.000
24.000	19.200.000	1.080.000	16.920.000	18.000.000	1.200.000
26.000	20.800.000	1.080.000	18.420.000	19.500.000	1.300.000
28.000	22.400.000	1.080.000	19.780.000	20.860.000	1.540.000
30.000	24.000.000	1.080.000	21.270.000	22.350.000	1.650.000

**Elaboración:** Autor

**Gráfico 26 Punto de Equilibrio**



**Elaboración:** Autor

La compañía debe generar ventas de por los menos 10.000 TM de aceite de palma producidas para no incurrir en pérdidas cada año.

Adicionalmente la compañía cuenta con un Plan Estratégico de Responsabilidad Social con el siguiente detalle:

Plan Estratégico de Responsabilidad Social 2013-2014

*Compromisos con los Colaboradores*

- Sistema de Gestión de Salud y Seguridad
- El reto es cero accidentabilidad

*Compromiso con Medio Ambiente*

- Plan de Manejo Ambiental de plantas extractoras

- Procesamiento de aguas residuales con planta cero afluentes, (piscinas con geomembranas)
- Empresa participante de Proyecto Huella de Carbono Neutro
- Utilización de residuos de palma para producción de biocombustibles y fertilizantes
- Sistema de calderas que minimiza emisión de cenizas
- Bajos impactos ambientales

*Compromisos con los Palmicultores*

- Obtención de Licencias Ambientales del 100% de palmicultores - proveedores
- El objetivo es conformar una cadena de palmicultores certificados ambientalmente

El FODA de la compañía es el siguiente:

**Tabla 23 FODA**

<p><b>Fortalezas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor capacidad instalada en el procesamiento de fruta y de nueces del país</li> <li>• Integración vertical de Extracción de fruta – Extracción de Nueces</li> <li>• Sistema de Información oportuna, suficiente y segura alineada a la estrategia diferenciadora de la empresa</li> <li>• Habilidades gerenciales y personal competente</li> </ul>	<p><b>Debilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta de nuevos productos como compost aún no se han desarrollado</li> </ul>
<p><b>Amenazas:</b></p>	<p><b>Oportunidades:</b></p>

<ul style="list-style-type: none"><li>• Mercado altamente competitivo por la compra de fruta de palma</li><li>• Mercados externos de aceite de palma con mejores precios locales restan competitividad en la compra local</li><li>• Posibles enfermedades en plantaciones</li><li>• Normas ambientales más exigentes</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Decreto 1303 de Biocombustible favorece el precio local del aceite y estimula la producción</li><li>• Crecimiento de áreas sembradas de palma aumentan la oferta de M.P.</li><li>• Generar valor a partir de los residuos del proceso (compost, biomasa, alimentos balanceados para animales)</li></ul>
--	---

**Elaboración:** Autor (2014)

**Fuente:** Compañía Extractora

Los principales riesgos a los que se enfrenta la compañía son los siguientes:

**Tabla 24 Matriz de Riesgos**

<b>Riesgos Principales</b>			
<b>Factor Riesgo</b>	<b>Medidas</b>	<b>Probabilidad</b>	<b>Impacto</b>
Nuevas normas ambientales exigentes afecte a la imagen de la empresa	La empresa ha tomado la iniciativa de cumplir y superar las normas ambientales ecuatorianas en todos sus procesos que generen impacto ambiental	Baja	Alto
	La empresa está llevando adelante un plan para cumplir en un 100% la normas de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional	Baja	Alto
Nueva ley de competencias y Poder de Mercado restrinja el crecimiento de la empresa	En el mercado que compite la empresa no existen prácticas de abuso de poder de mercado, y debido a la alta rivalidad entre las extractoras por la compra de fruta, quienes tienen mayor poder de negociación son los productores proveedores de la fruta.	Media	Alto
	El mercado en el que participa la empresa es altamente competitivo por lo cual no existe incentivos para el ingreso de nuevos competidores. Adicionalmente, la empresa compite con una estrategia de diferenciación de servicios en la compra de la materia prima lo cual le permite mantener el liderazgo en la compra de la fruta		
Fraude de empleados o externos	La empresa cuenta con un sistema de selección de personal y control interno que permite realizar un riguroso control a los procedimientos de control en las diferentes áreas	Bajo	Medio
	La empresa tiene un Sistema de Seguridad Industrial que le ha permitido identificar los riesgos de incendios y roturas para actuar sobre estos. Adicionalmente cuenta con seguros con coberturas para roturas, incendios de plantas extractoras, así como robo de equipos.		
	La empresa inició un proceso de selección estratégica de ERP para su nueva dimensión estratégica. En marzo de este año se cambió el ERP Gámeda por el ERP Dynamics GP de Microsoft que le brinda mayor confiabilidad, estabilidad, seguridad, a la información de la empresa		

**Elaboración:** Autor (2014)

**Fuente:** Bolsa de Valores Quito, Compañía Extractora.

### 3.2 PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

La palmicultura en el Ecuador, se ha convertido en una actividad agroindustrial muy rentable y dinámica, impulsando el desarrollo económico y social de áreas rurales. Actualmente en el país existe una superficie sembrada de 270.000 has de palma.

**Tabla 25 Sector Palmicultor (2014)**

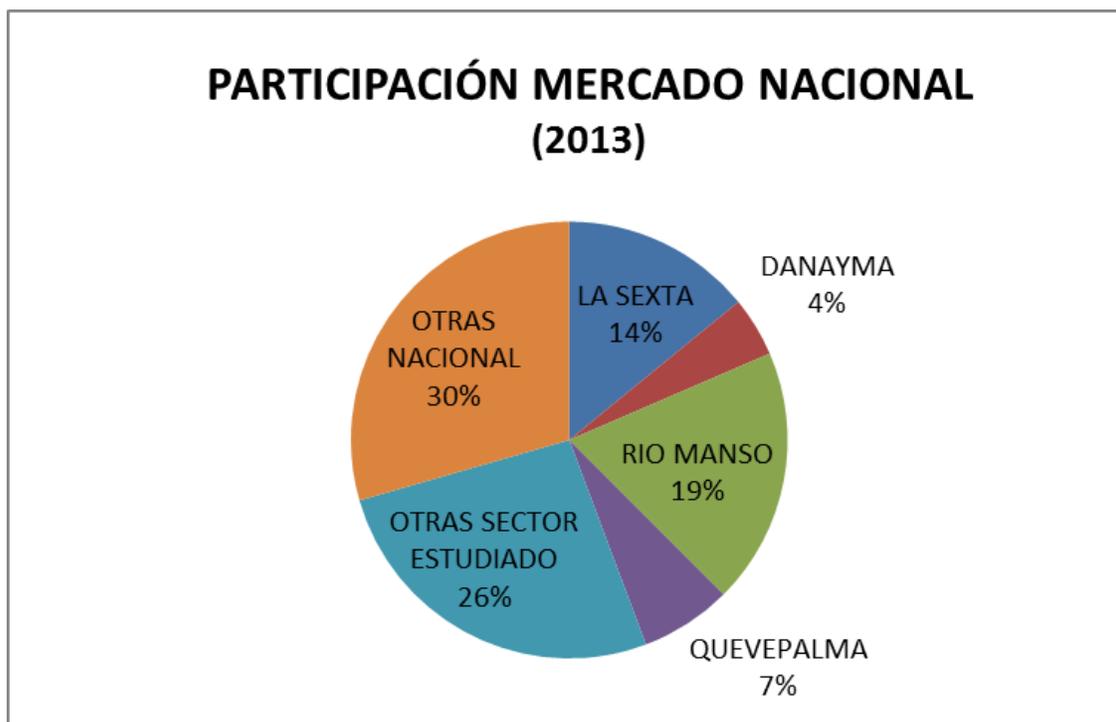
<b>Indicador</b>	<b>Detalle</b>
<b>Generación de Empleo</b>	<b>137,143 empleos</b>
Empleo directo	77.143 empleos
Empleo indirecto	60.000 empleos
<b>Producción de aceite crudo estimada 2014</b>	<b>520.000 TM</b>
	<b>US\$ 394 millones</b>
Consumo nacional	215.000 TM
	US\$ 163 millones
Exportaciones	305.000 TM
	US\$ 231 millones

**Elaboración:** Autor

**Fuente:** FEDAPAL (2014)

La Extractora Agrícola estudiada es una de las más grandes extractoras del país tanto en infraestructura como en ventas, así llega a US\$ 75,00 millones de ingresos al 2013. La compañía cuenta con una capacidad instalada que alcanza los 533.000 TM/Año de extracción de aceite de palma, esta capacidad de procesamiento equivale a cerca del 19% de la producción nacional de fruta de palma por año.

**Gráfico 27 Participación Mercado Nacional (2013)**



**Elaboración:** Autor

**Fuente:** FEDAPAL (2014)

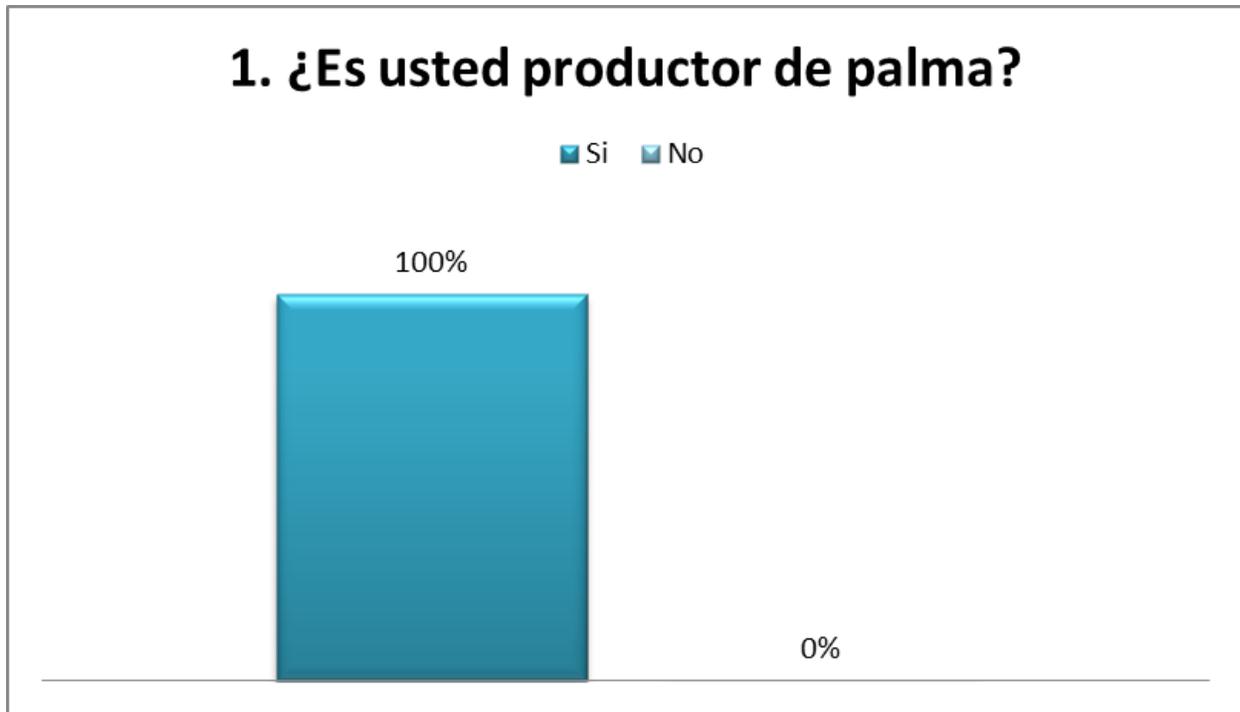
Cabe indicar que los resultados presentados responden a datos de las principales extractoras de la zona en estudio, por lo que podrían presentarse diferencias respecto de resultados nacionales o nuevos estudios.

Una vez analizado el proceso productivo de aceite de palma de la compañía, se infiere que el factor crítico es el proveedor en la cadena productiva, por lo que fue fundamental el analizar la fidelización del palmicultor a la compañía.

La extractora agrícola, presenta influencia en las zonas de Quinindé, Quevedo, Santo Domingo y La Concordia, por lo que fueron aplicadas 364 encuestas en la zona occidental del país, productora de palma africana, misma que cuenta con una superficie de 222.388 Has sembradas de palma africana. Adicionalmente se realizó entrevistas a altos directivos de varias extractoras y productoras de palma y sus derivados como Río Manso y La Fabril.

De la aplicación de las 364 encuestas en los sectores de Quinindé, Quevedo, Santo Domingo y La Concordia, en donde la Extractora Agrícola tiene influencia, se obtuvieron los siguientes resultados:

**Gráfico 28 Pregunta 1: ¿Es usted productor de palma?**

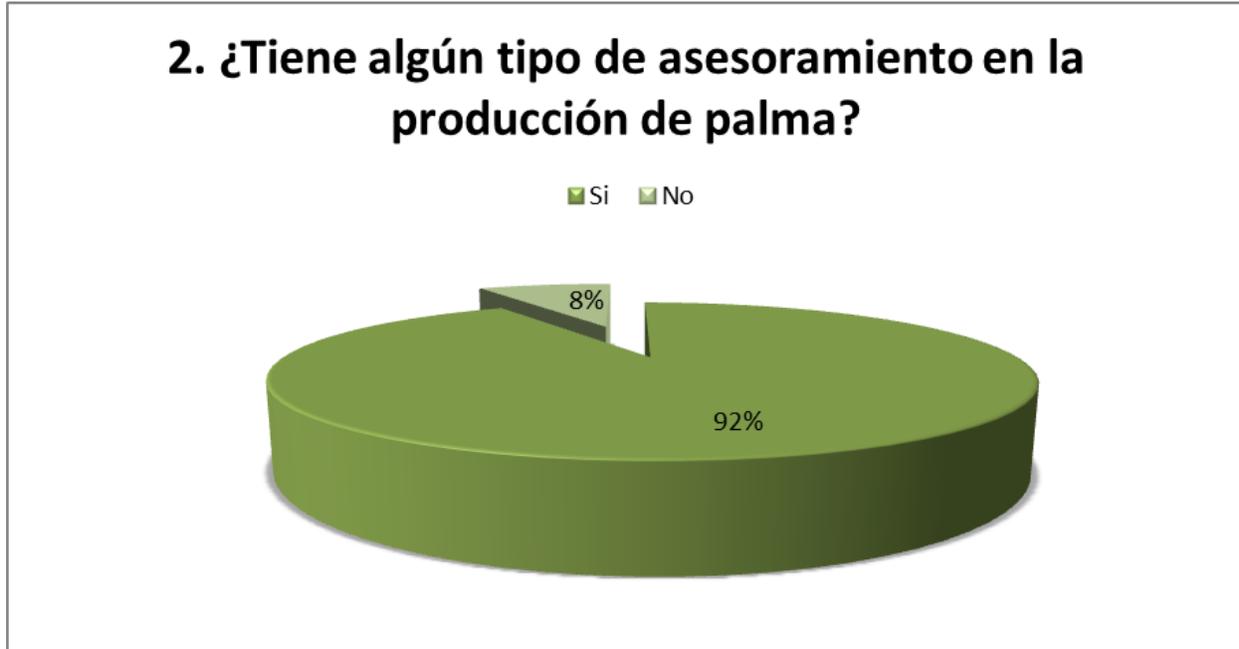


**Elaboración y Fuente:** Autor (2014)

La pregunta realizada responde a la necesidad de obtener datos primarios respecto del problema de investigación estudiado, razón por la cual es una pregunta de filtro en donde si responde positivamente se sigue con las demás preguntas, caso contrario no.

Al ser una pregunta cerrada, se obtienen 364 respuestas positivas y 0 negativas, razón por la que todos los encuestados son palmicultores del sector estudiado, mismos que contribuyeron para disponer datos certeros respecto del proceso de producción de aceite de palma y su fidelización con su principal actor.

**Gráfico 29 Pregunta 2: ¿Tiene algún tipo de asesoramiento en la producción de palma?**

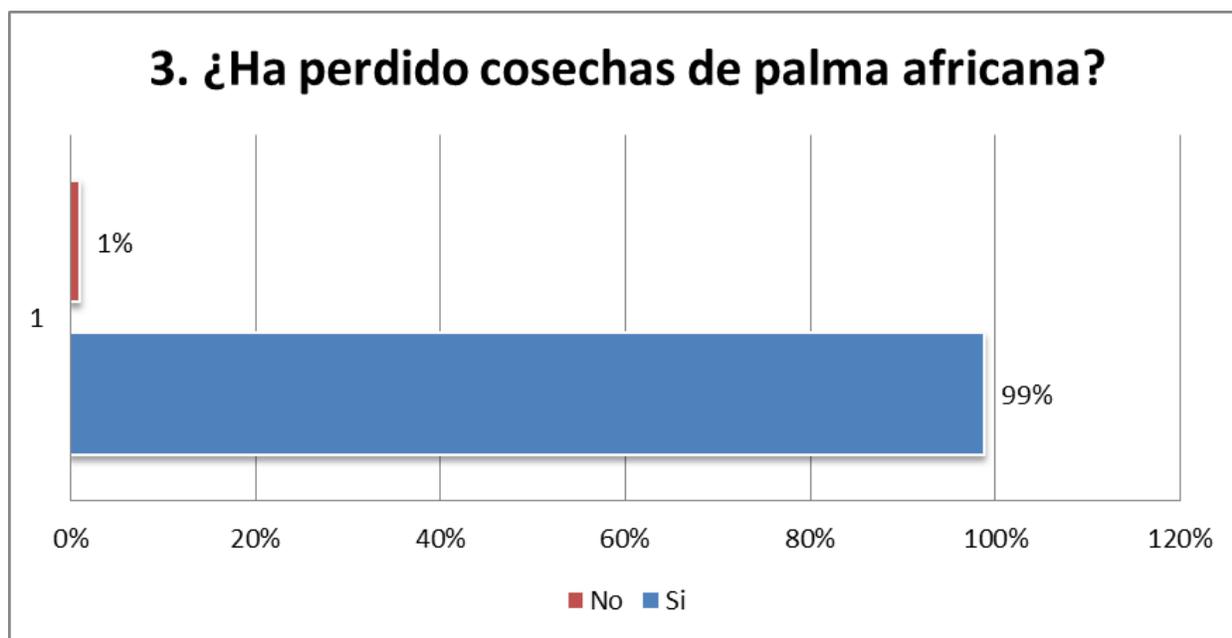


**Elaboración y Fuente:** Autor (2014)

El total de encuestados es de 364 palmicultores de donde el 92% ha tenido algún tipo de asesoramiento en la producción del producto, mismo que generalmente es promovido por asociaciones gremiales como ANCUPA o FEDAPAL, en donde las extractoras forman parte importante de los programas de capacitación al productor que se realizan de manera periódica, con el fin de impulsar el sector de la palma y mejorar sistemas, procesos, cultivos y cosechas de palma, lo que incide positivamente en la producción e impulsa el PIB nacional. Vale la pena mencionar que la producción alcanza niveles muy altos de calidad, razón por lo cual el aceite de palma extraído, además de ser comercializado a nivel nacional para un sin número de productos como jabones, mantequilla, chocolate, aceite de cocina, entre otros, también es exportado para fines de producción de productos de consumo humano, y así también para la elaboración de biocombustibles.

Entre los programas que desarrolla la compañía, se encuentra el Programa piloto de Asistencia Técnica y transferencia de conocimientos, Ficha ambiental (Más de 1.000 fichas de palmicultores), Certificado de Agro-Calidad (Más de 1.000 certificados de palmicultores), un ingeniero agrónomo por cada 10 palmicultores y Formación de líderes para multiplicación de buenas prácticas.

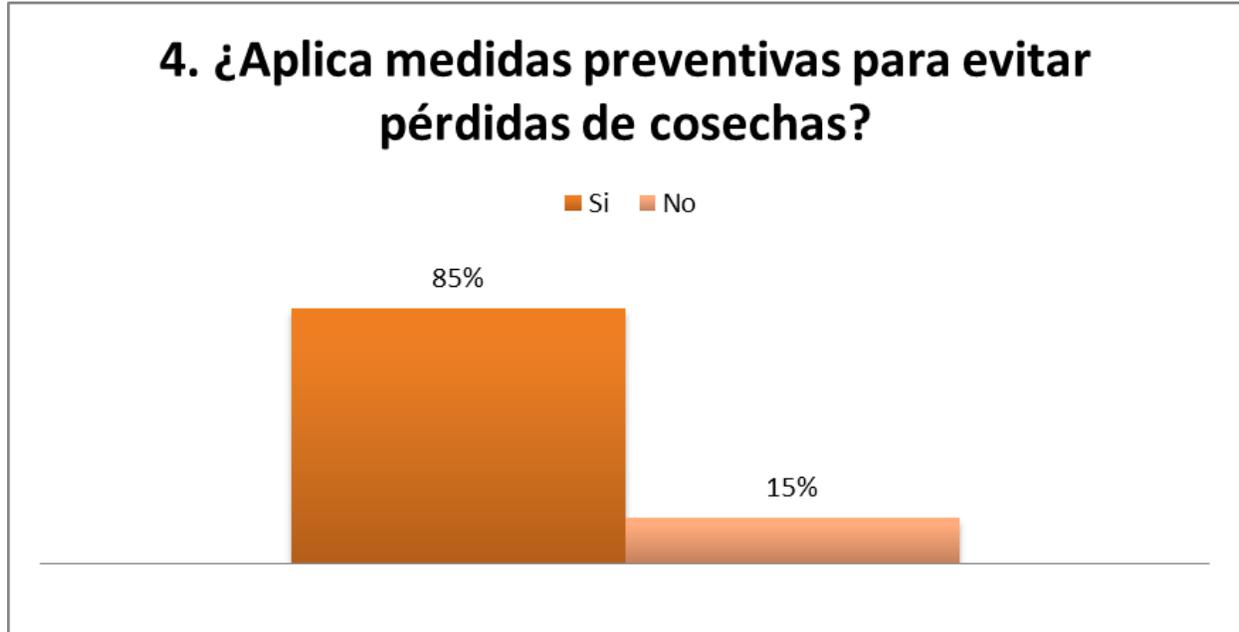
**Gráfico 30 Pregunta 3: ¿Ha perdido cosechas de palma africana?**



**Elaboración y Fuente:** Autor (2014)

El 99% de los palmicultores encuestados ha perdido cosechas, lo que perjudica a la producción de aceite de palma, ya que el racimo de fruta de palma es materia prima para las extractoras, mismas que son el motor del sector y de otros que se encuentran directa o indirectamente relacionados, así como el productor-comercial de productos alimenticios, de limpieza, otros como combustibles, repuestos, maquinarias, etc. La pérdida de cosechas se genera principalmente por el PC o Pudrición de Cogollo y por desconocimiento de producción del cultivo, entre los más relevantes.

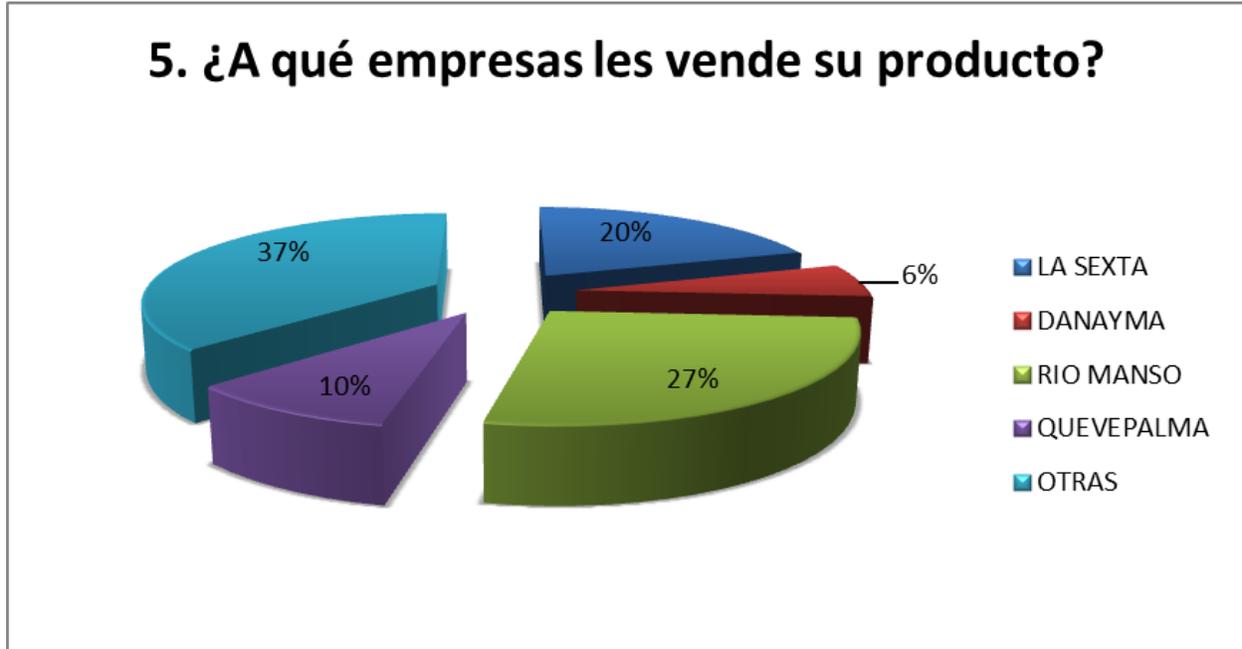
**Gráfico 31 Pregunta 4: ¿Aplica medidas preventivas para evitar pérdidas de cosechas?**



**Elaboración y Fuente:** Autor (2014)

A pesar de los altos niveles de pérdidas de cultivos, tan solo el 85% aplica medidas preventivas para evitarlas, lo que afecta tanto al productor como a todo el sector palmicultor, tanto económicamente como en bajas de producción de productos finales de consumo u otros.

**Gráfico 32 Pregunta 5: ¿A qué empresas les vende su producto?**



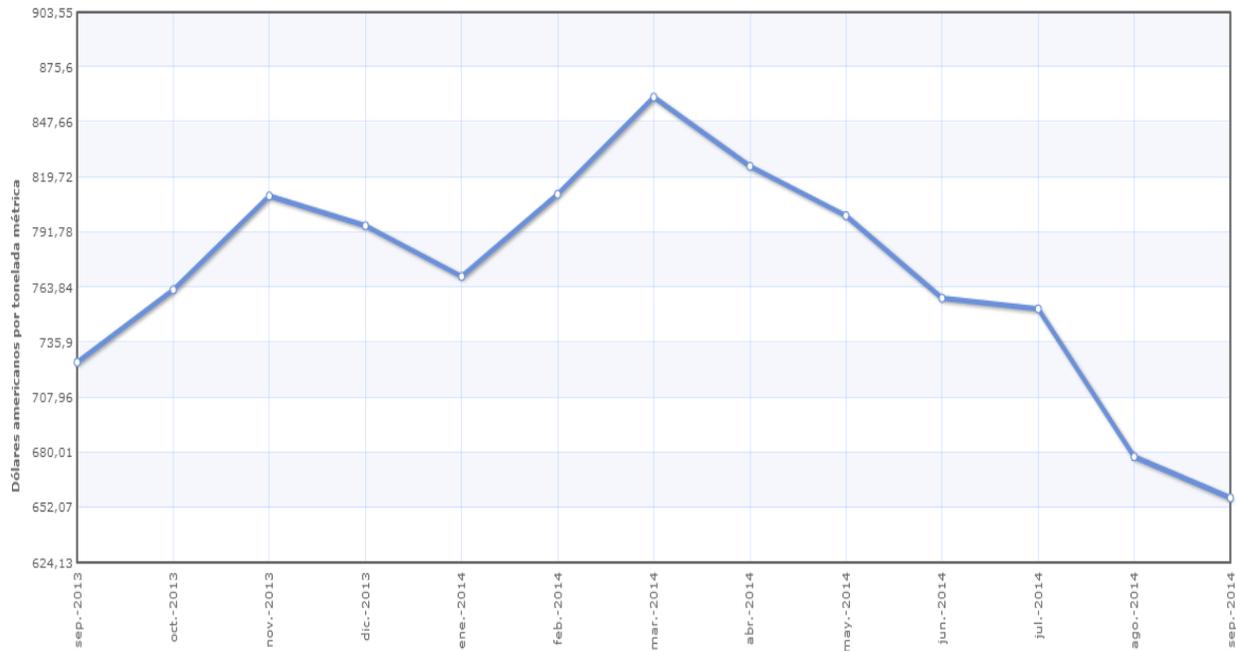
**Elaboración y Fuente:** Autor (2014)

Rio Manso es la extractora con más influencia en el sector palmicultor estudiado, con una presencia del 27%, en donde sus principales competidores son la Extractora La Sexta con un 20% de participación en la zona, Quevepalma con 10% y Danayma con un 6%, el 37% le corresponde a demás extractoras del sector estudiado. En el 2013, el Ecuador produjo alrededor de 496.581 Tm (RFP) / Año<sup>4</sup>, significando US\$ 394,91 millones a un precio de US\$ 795.27<sup>5</sup> con el cual se cerró a diciembre de 2013, para septiembre 2014 el precio alcanza los US\$ 656.98.

<sup>4</sup> [www.fedepal.com](http://www.fedepal.com)

<sup>5</sup> <http://www.indexmundi.com/es/precios-de-mercado/?mercancia=aceite-de-palma>

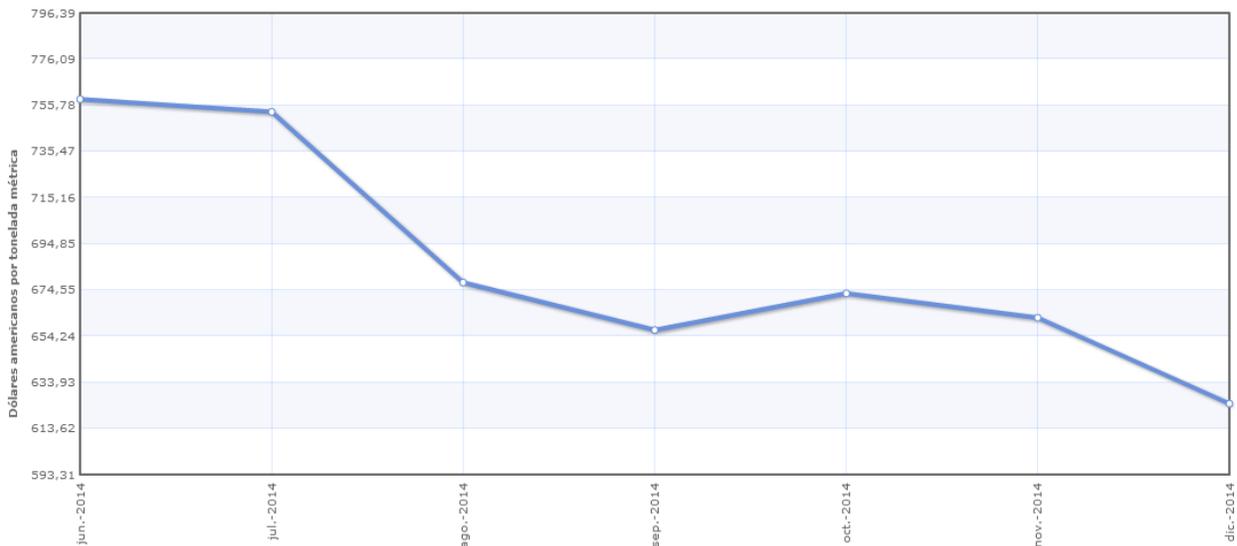
**Gráfico 33 Aceite de palma Precio Mensual – US\$ (Septiembre 2013 – Septiembre 2014)**



**Elaboración y Fuente:** Index Mundi (Octubre 2014)

El precio de la tonelada de aceite de palma es fluctuante, sin embargo se mantiene en rangos desde US\$ 650 a US\$ 1.000 regularmente, así se puede evidenciar que en el mes de marzo de 2014 el precio alcanzó su pico más alto del período analizado (Septiembre 2013 – Septiembre 2014) alcanzando los US\$ 860.52; no hay que dejar de mencionar que el precio ha sobrepasado en algunas ocasiones los US\$ 1.200 por tonelada de aceite crudo de palma a nivel internacional.

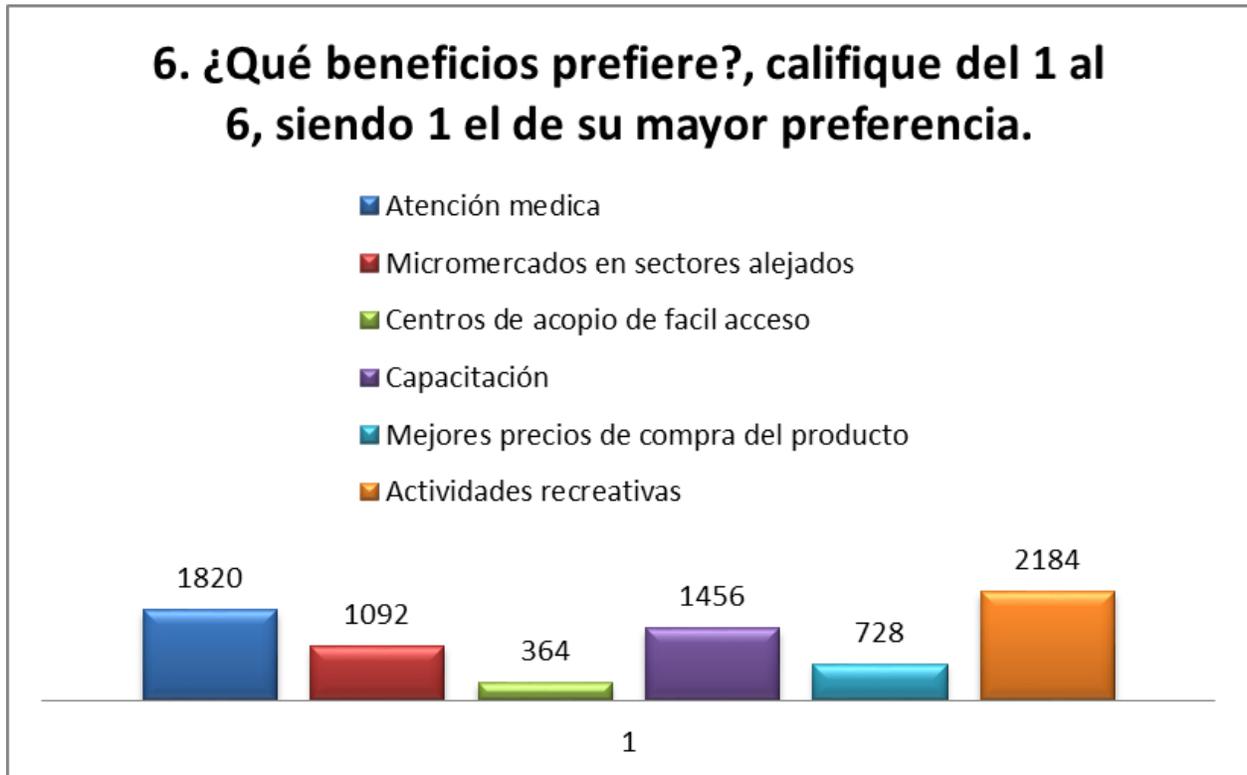
**Gráfico 34 Aceite de palma Precio Mensual – US\$ (Junio – Diciembre 2014)**



**Elaboración y Fuente:** Index Mundi (Enero 2015)

Para diciembre 2014 el precio de la Tm de aceite crudo de palma alcanza los US\$ 624.54, caída importante del precio de venta a nivel mundial, lo cual también afecta al sector palmicultor nacional. La tendencia a la baja se presenta principalmente por la abundante cosecha de soya que ha reducido el nivel de precios de los principales aceites vegetales, crisis económicas, desaceleración de economías, la tendencia a la baja del precio del petróleo lo que implica un piso más bajo dentro de la banda de precios y el débil apoyo en los EE.UU. y la Unión Europea a los biocombustibles, lo que produce una menor demanda de aceites vegetales.

**Gráfico 35 Pregunta 6: ¿Qué beneficios prefiere?, califique del 1 al 6, siendo 1 el de su mayor preferencia.**



**Elaboración y Fuente:** Autor (2014)

Debido a la importancia que tiene la fruta de palma para las extractoras de aceite de palma, muchas han implementado planes de fidelización al palmicultor para fortalecer lazos con el cliente, fundamental en el sector y en el buen desarrollo de la compañía. Para determinar cuál es el beneficio que más impacto y preferencia tiene sobre los palmicultores, se solicitó a los mismos calificar u ordenar del 1 al 6 los beneficio que prefieran, siendo 1 la más alta calificación o puesto y 6 la más baja, así el beneficio que obtuvo el menor resultado es el mejor o preferido por los palmicultores.

Por lo antes mencionado, se obtiene que el beneficio que más se prefiere es el de Centros de acopio de fácil acceso, esto se debe a la facilidad que le brinda la extractora al productor para la venta del producto, optimizando recursos logísticos del proveedor de la RFP. Los Centros de

Acopio cuentan con bodegas de insumos, equipos y herramientas para la venta a los proveedores de fruta con condiciones de pago ajustadas a la producción de fruta que es vendida a la empresa. Es importante destacar, que el grupo corporativo del cual es parte la extractora en análisis, a partir del año 2010, ha impulsado un plan estratégico con el fin de participar más activamente en la compra de fruta de palma e incrementar el autoabastecimientos de aceites para la empresa madre quien compra su aceite para la elaboración de productos finales de consumo; se implementó un modelo de negocio que permitió incrementar y mejorar las relaciones con los proveedores de palma de las diferentes zonas de producción (Quinindé, La Concordia, Quevedo, Santo Domingo), con la finalidad de aumentar el aprovisionamiento de aceites de manera sustentable, sostenible y rentable, maximizando el uso de activos, cumpliendo con los más altos estándares ambientales, de seguridad industrial y fomentando el crecimiento profesional y humano del personal. Al momento cuentan con al menos 2.000 proveedores de palma en la zona occidental del país estudiada.

En segundo lugar se ubican los mejores precios de compra del producto, ya que si bien no se pueden variar los precios de compra en gran medida, cada compañía de acuerdo a sus políticas, podrían variar los mismos, aunque en mínimos porcentajes, ya que los precios lo fija el mercado internacional.

En tercer lugar se ubican los micromercados en sectores alejados, ya que le brinda al productor acceso de compra de víveres cerca de sus plantaciones y residencias, mismas que generalmente se encuentran alejadas de lugares comerciales o mayormente transitados. Los comisariatos son diseñados especialmente para atender a proveedores de fruta o público en general a precios competitivos.

En cuarto lugar de preferencia se ubica la Capacitación o transferencia de conocimiento para mejorar la productividad de las plantaciones de los proveedores y Asesoría Técnica Permanente en Campo, eje primordial para la producción de la fruta de palma de buena calidad,

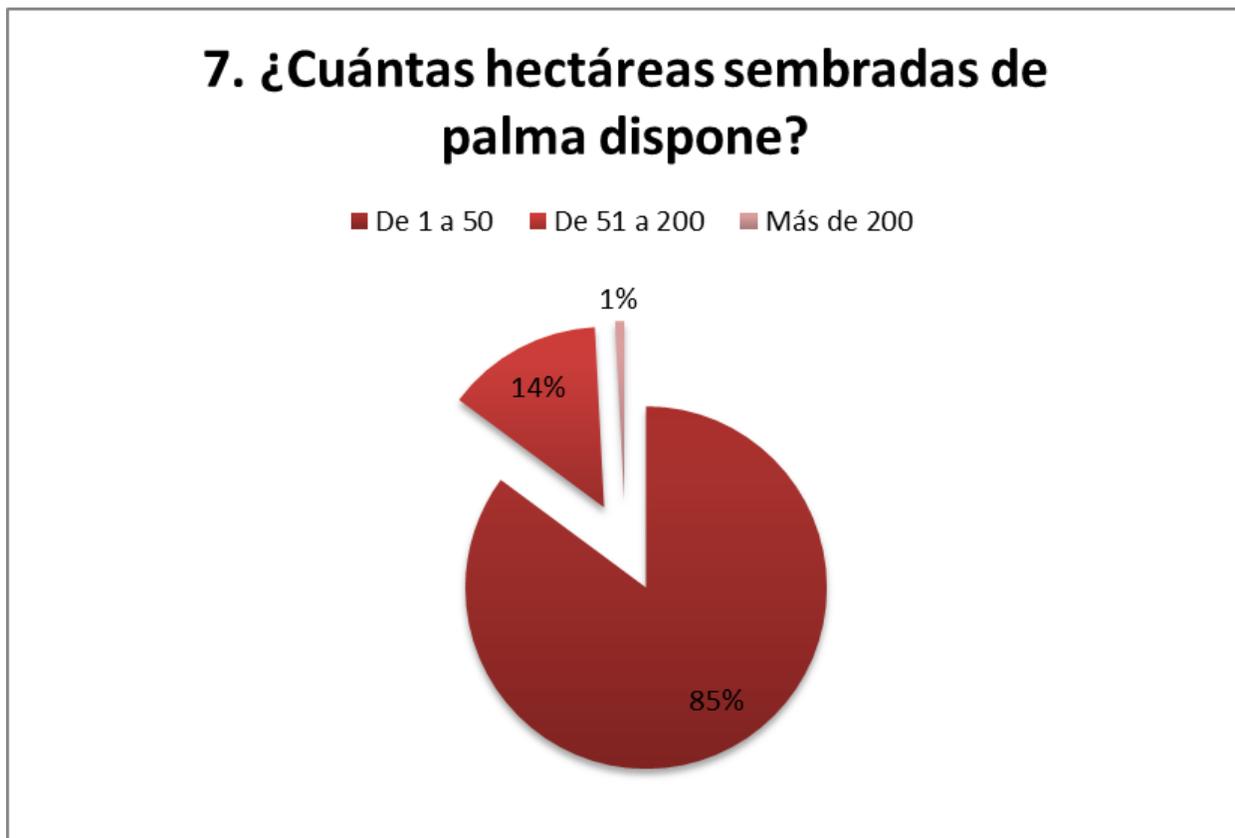
que ayuda a minimizar pérdidas económicas al palmicultor e impulsa el rendimiento de las extractoras. La empresa cuenta con seis ingenieros agrónomos y seis técnicos agrónomos, mismos que se encargan de registrar a sus más de 2.000 productores de palma y realizan visitas específicas al palmicultor para brindarles su conocimiento en temas o problemas puntuales; adicionalmente, la compañía brinda asesoría permanente para incrementar la productividad y rentabilidad de las plantaciones de manera sostenida a propietarios y palmicultores.

El beneficio de atención médica se sitúa en quinto lugar, éste beneficio lo han implementado, al igual que en los micromercados, para brindarle al palmicultor el acceso al cuidado de su salud y de su familia de manera gratuita, cercano al sector donde se desenvuelven. En los dispensarios médicos, se atiende a proveedores de fruta, trabajadores de plantaciones de terceros, la comunidad y trabajadores de la empresa.

Adicionalmente, se realizan actividades recreativas en ambiente familiar, en donde participan tanto los productores, los empleados de la compañía y sus familias, brindando un momento de esparcimiento y diversión a los participantes; en estos talleres se vincula a la comunidad brindándoles apoyo en la oferta de lo que hacen y ofrecen al mercado, este beneficio se ubica en sexto lugar.

Adicionalmente la compañía, dentro de sus políticas y prácticas, han implementado y aplicado la atención diferenciada a sus proveedores, oficinas e instalaciones modernas y de fácil acceso para los productores de palma, política de pago inmediato, es decir, se entrega el cheque en el momento que el proveedor entrega la fruta, sin que el mismo tenga que esperar días adicionales para recibir su dinero por la venta.

**Gráfico 36 Pregunta 7: ¿Cuántas hectáreas sembradas de palma dispone?**



**Elaboración y Fuente:** Autor (2014)

Para finalizar se indagó sobre el número de hectáreas que disponen para la siembra de palma cada uno de los palmicultores encuestados, para lo cual se establecieron tres rangos, de 1 a 50 Ha, de 51 a 200 Ha y más de 200 Ha, obteniendo el 85%, 14% y el 1% respectivamente en los rangos, resultado que va de la mano con el sector palmicultor nacional que de acuerdo a estudios censales realizados por la FEDAPAL se ubican en 87,1%, 11,6% y 1,3% para los mismos rangos de hectáreas de palma sembradas establecidas en la presente investigación.

Por la información obtenida anteriormente se obtiene que el plan de fidelización con mayor acogida es el de establece Centros de Acopio en lugares cercanos a sus viviendas o de donde realizan su actividad productiva.

Una vez analizado el sector palmicultor nacional como internacional, se obtuvo que los principales competidores en las zonas de influencia de la extractora agrícola son las siguientes:

**Tabla 26 Estadísticas del Sector Palmicultor Zona Occidental (2013)**

<b>QUININDE</b>	<b>VENTAS</b>	<b>UTILIDAD</b>
PALCIEN	8.482.843,57	1.798.475,09
OLEOCASTILLO	14.280.175,11	196.998,02
LA SEXTA	<b>55.707.920,19</b>	615.892,65
INEXPAL	13.945.920,78	147.678,34
AIQUISA	6.425.371,03	-492.046,80
<b>TOTAL</b>	<b>98.842.230,68</b>	

<b>CONCORDIA</b>	<b>VENTAS</b>	<b>UTILIDAD</b>
LA JOYA	8.049.803,39	-118.117,57
DANAYMA	<b>17.430.555,54</b>	112.774,43
PEXA	9.211.422,32	208.202,43
<b>TOTAL</b>	<b>34.691.781,25</b>	

<b>QUEVEDO / SANTO DOMINGO</b>	<b>VENTAS</b>	<b>UTILIDAD</b>
AGROPARAISO	19.640.755,89	21.850,41
AGROACEITES	26.296,80	-4.200,77
OLEORIOS	18.665.937,80	93.244,46
RIO MANSO	<b>74.945.282,90</b>	363.796,33
QUEVEPALMA	26.811.884,21	292.339,00
PALMISA	4.955.960,09	-11.587,50
<b>TOTAL</b>	<b>145.046.117,69</b>	

**Elaboración:** Autor

**Fuente:** Superintendencia de Compañías y Valores. (2014)

El principal competidor en Quinindé es la Extractora La Sexta que alcanza los US\$ 55,71 millones de ventas; en la zona de la Concordia el principal competidor es Danayma alcanzando los US\$ 17,43 millones de ventas y en Quevedo y Santo Domingo Quevepalma con US\$ 26,81 millones. Rio Manso alcanza los US\$ 74,95 millones de ventas.

Finalmente, se analiza si la fidelización del productor de palma en las zonas de influencia de la Extractora Agrícola, impacta positivamente sobre la rentabilidad de la compañía, para lo cual se realizó un análisis financiero para evaluar el plan general de fidelización de la compañía implantado desde el 2010, en donde se obtiene que la compañía presenta una Utilidad Neta de US\$ 377.624 en el 2013, una rentabilidad sobre el patrimonio de 7,11%, y una rentabilidad sobre los activos del 0,96%, debido al gran crecimiento de activos fijos principalmente en el período estudiado; la Utilidad Neta sobre las ventas netas presenta una tasa del 1% y una utilidad por acción de 0,01 centavos de dólar. Si bien los indicadores de rentabilidad no son relativamente altos, hay que señalar que la compañía se encontraba en su etapa de desarrollo, ampliando su mercado y su capacidad instalada al igual que sus instalaciones y desarrollo de nuevos productos, lo que permitirá en el futuro tener mayor eficiencia, y disminuir sus costos, contribuyendo a una mayor utilidad. Es importante mencionar que en el año 2009, la compañía presentaba una pérdida de US\$ 770.056, un ROE de -20,68%, ROA del -3,31%, pérdida por acción de 0,01 centavos de dólar y una pérdida sobre ventas del 5%, por lo que si bien los indicadores actuales no son relativamente muy altos, son muy buenos en relación al escenario que se encontraba la compañía en el 2009, lo cual demuestra que las políticas de fidelización, la planificación estratégica y el cumplimiento de objetivos del grupo corporativo han dado resultados positivos permitiéndole a la compañía crecer y fortalecer bases para el futuro.

### 3.3 APLICACIÓN PRÁCTICA

El sector palmicultor nacional es una importante red productiva que aporta a la seguridad alimentaria del Ecuador y representa:

- Desarrollo Social y Económico

- 7.000 palmicultores - 87% corresponde a pequeños productores
- 1.8% del PIB Nacional
- 15% del PIB Agrícola
- Generación de empleo
  - Más de 130.000 empleos directos e indirectos.
  - Formalización del sector agrícola
  - Transferencia de tecnología
- Valor Agregado
  - Incorporación de tecnología
  - Producción de aceites y grasas comestibles
  - Productos de aseo y limpieza
- Exportaciones
  - Productos de valor agregado hechos en Ecuador comercializados en mercados internacionales
  - Aceite crudo de palma de alta calidad, cumpliendo con estándares internacionales

Más del 90% de los cultivos de palma se encuentran en zonas que no son ambientalmente sensibles, lo que impulsa el Desarrollo Social y Productivo.

Actualmente se estima que el área potencial de siembra de palma a nivel nacional alcanza las 760.000 Has sin afectar bosques primarios, zonas de reserva o áreas protegidas (Vallejo, 2012).

Los principales servicios que se le ofrece al palmicultor por parte de la compañía extractora son el Peso Exacto, que es un reloj digital externo ubicado en las balanzas lo cual asegura transparencia en el peso; la compra a Precio de Mercado, mismo que es en base al precio internacional del aceite de palma, tamaño o edad de la plantación y calidad de la fruta. Servicio de

Pago Inmediato, en donde el proveedor recibe un cheque o una transferencia bancaria inmediatamente después de que entrega la fruta a la extractora; Crédito para Insumos, en lo que corresponde a venta de abono, fertilizantes y maquinaria a crédito, acuerdos con casas comerciales para compra de vehículos para el palmicultor. Transferencia de Tecnología, asesoría permanente sobre buenas prácticas en el manejo del cultivo; centros de acopio que es la estrategia con mayor acogida entre los palmicultores y sobre la cual se debe trabajar en mayor medida para aumentar beneficios económicos para la compañía sin dejar de lado de igual manera la atención al palmicultor ubicados cerca de las plantaciones, servicios complementarios como acceso a productos y alimentos de primera calidad a precio de costo a través de comisariatos y dispensarios médicos en cada extractora con atención ambulatoria gratuita para sus proveedores, sus familias, sus trabajadores, y a la comunidad cercana a la extractora. Adicionalmente la compañía cuenta con laboratorios de verificación de calidad y bodegas de insumos agrícolas.

Las prácticas de fidelización al productor de palma, aportan positivamente sobre la rentabilidad de las compañías extractoras, por lo que es fundamental el mantener acercamientos con el palmicultor de manera constante y progresiva, ya sea de manera directa o formando parte de proyectos impulsados por asociaciones gremiales como ANCUPA o FEDAPAL que velan por el buen desarrollo del sector palmicultor y sus partícipes, ya que al ser la fruta de palma la materia prima para la extracción del aceite de palma, se convierte en el eje principal de esta cadena productiva, misma que afecta a todos los sectores involucrados que son parte de este sector agrícola ya sea de manera directa o indirecta.

## CAPÍTULO IV

### DISCUSIÓN

#### 4.1 CONCLUSIONES

Una vez analizado el proceso productivo de palma de la extractora agrícola, gracias a las técnicas de observación de campo y entrevistas con expertos, se determina que el puntal principal del proceso es la compra de materia prima a los palmicultores a precios de mercado, ofreciéndoles beneficios adicionales al precio de compra del producto, con el fin de fidelizar y fortalecer la relación productor - extractora.

La fidelización de los productores de palma en la zona occidental de siembra de palma africana a nivel nacional, impactan sobre la rentabilidad de la compañía de manera positiva, puesto que al ser la fruta de palma la materia prima para la extracción del aceite de palma, se convierte en el eje principal de la cadena de producción de la compañía, lo cual genera mayores utilidades para la misma.

Las estrategias de fidelización de los palmicultores a la cadena productiva de la compañía, son la implementación de centros de acopio en lugares cercanos a locaciones en donde desarrollan sus actividades, que es la estrategia que presenta mayor acogida entre los palmicultores, el mantener precios competitivos en el mercado a pesar de que el mismo lo fijan índices internacionales;

implementación de micromercados en sectores alejados, la capacitación, la atención médica y las actividades recreativas son los principales medios de fidelización del palmicultor siendo también proveedor de materia prima.

Puesto que la extractora agrícola opera en la zona occidental de producción de palma del país, se analizan los principales competidores en Quinindé, Quevedo, Santo Domingo y La Concordia, en donde se encuentra que las principales extractoras del sector son La Sexta, Danayma y Quevepalma, sin embargo Río Manso presenta una participación en el mercado de la zona del 27% y del 19% a nivel nacional, siendo una de las más fuertes del país.

Los hallazgos encontrados, permiten tener una visión más amplia y clara del mercado en el que se desenvuelve la compañía, sin embargo este estudio apoyará al sector palmicultor en general y permite tener una idea clara de cómo direccionar las estrategias competitivas en beneficio del sector productivo de palma y del país en general.

## 4.2 RECOMENDACIONES

Actualmente la compañía cuenta con una capacidad instalada amplia y productiva, por lo cual es primordial el mantener controles de calidad y eficiencia en cada una de las etapas de la cadena productiva, tomando especial atención en el proceso de compra y fidelización con el proveedor de la materia prima, ya que es el actor fundamental del proceso.

Las prácticas de fidelización al productor de palma, aportan positivamente sobre la rentabilidad de la compañía, por lo que es esencial el mantener los acercamientos con el palmicultor de manera constante y progresiva, ya sea de manera directa o siendo parte de proyectos impulsados

por las asociaciones gremiales como ANCUPA o FEDAPAL, mismas que velan por el desarrollo del sector palmicultor y sus partícipes.

Puesto que la compañía ha implementado los principales planes de fidelización con el productor, es primordial el generar nuevos incentivos como el desarrollo de nuevos productos y beneficios, como la producción de compos, facilidades de compra de vehículos para los productores e implementación de venta directa de fertilizantes, impulsando la competitividad y el valor agregado brindado al palmicultor.

El sector palmicultor va cada día en aumento, lo que avizora la constitución de nuevas extractoras y el incremento del número de palmicultores, sin embargo la compañía debe tomar especial atención al mercado posicionado y establecer estrategias que mitiguen posibles amenazas de la competencia que puedan presentarse, análisis que puede apoyarse en el FODA y BSC.

Se recomienda actualizar los datos presentados de las compañías extractoras citadas en la presente investigación y del sector palmicultor en general, una vez que hayan sido publicados datos oficiales por parte de órganos de control e instituciones especializadas.

## REFERENCIAS

- Aceite de Palma. (2010). *La palma africana 'aceita' a varias provincias del país*. Ecuador. Obtenido de [www.palma.aceitescomestibles.com](http://www.palma.aceitescomestibles.com).
- AEXPALMA. (2014). *Estadísticas*. Ecuador. Obtenido de [www.aexpalma.com](http://www.aexpalma.com).
- Alvarado, A. Escobar, R. Peralta, F. (2010). *El programa de mejoramiento genético de la palma aceitera de ASD Costa Rica y su contribución a la industria*. Oil Palm Papers, No. 34.
- Álvarez, M. Abreu, J. (2008). *Estrategias financieras en la pequeña y mediana empresa*. International Journal of Good Conscience. Daena Journal.
- ANCUPA. (2014). *Estadísticas*. Ecuador. Obtenido de [www.ancupa.com](http://www.ancupa.com).
- Banco Nacional de Fomento. El Productor, el periódico del campo. (2012). *BNF entrega créditos para palmicultores*. Ecuador. Obtenido de [www.elproductor.com](http://www.elproductor.com).
- Bastidas, R. (2006). *Proyecto de prefactibilidad para la implementación de un cultivo de palma africana en el cantón San Lorenzo, Provincia de Esmeraldas*. Universidad Tecnológica Equinoccial.
- Benalcázar, A. (2014). *Quinindé Últimas Noticias*. Esmeraldas – Ecuador. Obtenido de [www.quinindeultima.blogspot.com](http://www.quinindeultima.blogspot.com).
- Cabanelas, P. Moreira, A. (2007). *The management of the relations with clients and the company of high profitability of Galicia*. Revista de estudios regionales. No. 84. Universidad de Vigo.
- Chivite, S. (2010). *¿Crean mayor rentabilidad para sus accionistas las empresas con mejores prácticas de gobierno corporativo? La experiencia de las empresas españolas del Ibex-35esa*. Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales de la Universidad Politécnica de Madrid. Madrid - España.
- Diario HOY. (2013). *Las exportaciones de palma aceitera dejan \$300 millones anuales a Ecuador*. Ecuador. Obtenido de [www.hoy.com.ec](http://www.hoy.com.ec).
- Diario La Hora. (2013). *Palmicultores buscan apoyo del Gobierno*. Ecuador. Obtenido de [www.lahora.com.ec](http://www.lahora.com.ec).
- Dirección de Estadísticas Económicas. (2014). *Estadísticas Macroeconómicas – Junio 2014*. Banco Central del Ecuador. Quito – Ecuador. Obtenido de [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec).
- El Comercio. (2014). *La palma mueve a la economía de Quinindé*. Ecuador. Obtenido de [www.elcomercio.com](http://www.elcomercio.com).
- Escobar, R. (2012). *¿Por qué cultivar la palma aceitera?*. Oil Palm Papers, No. 39.

- FEDEPAL. (2014). *¿Qué significa el cultivo de palma para el país?* Estadística Nacional. Ecuador. Obtenido de [www.fedepal.com](http://www.fedepal.com).
- Fernández, J. (2014). *Diccionario Económico*, Obtenido de <http://www.expansion.com/diccionario-economico/rentabilidad.html>.
- Juran, J. Grina, F. Bringham, R. (2005). *Manual de Control de Calidad*. Barcelona: Editorial Reverté S.A..
- Martínez, O. Hidalgo, D. Lema, V. Reinoso, V. Camacho, O. Reyes, S. Morales, R. Calvache, M. Bernal, G. Vega, C. (2013). *Respuesta al riego (crecimiento y producción) de tres variedades de palma aceitera (Elaeis guineensis Jacq.) en la zona de La Concordia, Ecuador*. Oil Palm Papers, No. 40.
- Ortiz Vega, R., Fernández Herrera, O. (2000). *El Cultivo de Palma Aceitera*, Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- Reyes, R. Riaño, N. Chinchilla, C. Ibarra, N. (2013). *Respuesta fisiológica de la palma aceitera joven (Elaeis guineensis) al secamiento por evapotranspiración en dos tipos de suelo en condiciones de invernadero y posibles relaciones con la respuesta a las pudriciones de cogollo*. Oil Palm Papers, No. 40.
- Reyes, R. Riaño, N. Chinchilla, C. Ibarra, N. (2013). *Respuesta fisiológica de la palma aceitera joven (Elaeis guineensis Jacq.) a una oferta estable de agua en condiciones de invernadero*. Oil Palm Papers, No. 41.
- Rizzo, P. Ortega, R. Valdivieso, J. Román, J. Zurita, X. Loaiza, C. Vargas, R. (2005). *Inventario de Plantaciones de Palma Aceitera en el Ecuador Ancupa – Fedepal*. Memoria Técnica. Quito – Ecuador.
- Sáenz, L. (2006). *Cultivo de la Palma Aceitera (Elaeis guineensis)*. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. Managua, Nicaragua.
- Sánchez, J. Pérez, D. (2003). *Influencia del tamaño y la antigüedad de la empresa sobre la rentabilidad: un estudio empírico*. Revista de Contabilidad. Asociación Española de Profesores Universitarios de Contabilidad. Santander.
- Superintendencia de Compañías y Valores, (2014). *Portal de Información - Sector Societario*. Ecuador. Obtenido de [www.supercias.gob.ec](http://www.supercias.gob.ec).
- Tarziján, J. Brahm. F. Daiber, L. *Explicando la Rentabilidad de la Empresa y su Sustentación*. Pontificia Universidad de Chile. Chile.
- Vallejo, Y. (2012). *Diseño e implementación de un sistema de costos en La finca Marujita dedicada al cultivo y Comercialización de la palma africana*. Universidad Central del Ecuador. Quito-Ecuador.

# ANEXOS

## ANEXO A Encuesta Aplicada

### ENCUESTA - SECTOR PALMICULTOR

Su gentil colaboración ayudará a brindarle un mejor servicio, por favor complete el siguiente cuestionario:

**1. ¿Es usted productor de palma?**

- Si  
 No

**2. ¿Tiene algún tipo de asesoramiento en la producción de palma?**

- Si  
 No

**3. ¿Ha perdido cosechas de palma africana?**

- Si  
 No

**4. ¿Aplica medidas preventivas para evitar pérdidas de cosechas?**

- Si  
 No

**5. ¿A qué empresas les vende su producto?**

- Rio Manso  
 EnergyPalma  
 La Sexta  
 Otras, especifique \_\_\_\_\_

**6. ¿Qué beneficios prefiere?, califique del 1 al 6, siendo 1 la calificación más alta.**

Atención medica
Micromercados en sectores alejados
Centros de acopio de facil acceso
Capacitación
Mejores precios de compra del producto
Actividades recreativas

**7. ¿Cuántas hectáreas sembradas de palma dispone?**

- De 1 a 50  
 De 51 a 200  
 Más de 200

*Muchas gracias por su tiempo y colaboración, que tenga un buen día.*

**ANEXO B Fotografías de Visitas de Campo**

(2013 - 2014)









