



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**  
**SISTEMA DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

Propuesta de un Modelo de Negocio Sustentable para Empresas Agrícolas Productoras de Palma Africana en la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas

**AUTOR:**

**González Recalde, Andrés Rafael**

Previo a la obtención del grado académico:

**MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TUTORA:**

**Econ. Shirley Segura Ronquillo, Mgs.**

**Guayaquil, Ecuador**

**2021**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**  
**SISTEMA DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el señor Ingeniero, Andrés Rafael González Recalde, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Máster en Administración de Empresas.

**DIRECTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

---

Econ. Shirley Segura Ronquillo, Mgs.

**REVISORA**

---

Econ. Glenda Gutiérrez Candela, Mgs.

**DIRECTORA DEL PROGRAMA**

---

Econ. María del Carmen Lapo Maza, Ph.D.

Guayaquil, a los 05 días del mes de septiembre del año 2021



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**  
**SISTEMA DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Yo, Andrés Rafael González Recalde**

**DECLARO QUE:**

El Proyecto de Investigación Propuesta de un Modelo de Negocio Sustentable para Empresas Agrícolas Productoras de Palma Africana en la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas previa a la obtención del **Grado Académico de MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de investigación del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 05 días del mes de septiembre del año 2021

**EL AUTOR**

---

**ANDRÉS RAFAEL GONZÁLEZ RECALDE**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**  
**SISTEMA DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORIZACIÓN**

**Yo, Andrés Rafael González Recalde**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Proyecto de Investigación de Maestría en Administración de Empresas** titulada: Propuesta de un Modelo de Negocio Sustentable para Empresas Agrícolas Productoras de Palma Africana en la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 05 días del mes de septiembre del año 2021

**EL AUTOR:**

---

**ANDRÉS RAFAEL GONZÁLEZ RECALDE**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**  
**SISTEMA DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**REPORTE DE URKUD**

The screenshot displays the URKUD system interface. The browser address bar shows the URL: [secure.urkund.com/old/view/101810087-773072-818017#q1bKLvayijY01DEGiiMdE0sdc2LWB2i4sz0vMy0zOTEvORUJssDPQNDM1NjS3NzS2NjS1NzSwNL01oA](https://secure.urkund.com/old/view/101810087-773072-818017#q1bKLvayijY01DEGiiMdE0sdc2LWB2i4sz0vMy0zOTEvORUJssDPQNDM1NjS3NzS2NjS1NzSwNL01oA). The page title is "URKUD".

**Documento:** [AndresGonzalezRecalde\\_MAF\\_TrabajodeInvestigación.docx](#) (D106743571)

**Presentado:** 2021-05-27 15:56 (-05:00)

**Presentado por:** andres\_rgr@hotmail.com

**Recibido:** maria.lapo.ucsg@analysis.urkund.com

**Mensaje:** [Mostrar el mensaje completo](#)

2% de estas 42 páginas, se componen de texto presente en 4 Fuentes.

**Lista de fuentes:**

Categoría	Enlace/nombre de archivo
	Rodolfo Rolando Loor Macías.docx
	Tesis Quinua.docx
	<a href="https://docplayer.es/91801701-Universidad-jaica-viscente-rocafuerde-de-guayaquil-facultad-d...">https://docplayer.es/91801701-Universidad-jaica-viscente-rocafuerde-de-guayaquil-facultad-d...</a>
	TESIS S.B. FRANCO (1).docx
Fuentes alternativas	
Fuentes no usadas	

**SISTEMA DE POSGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CERTIFICACIÓN** Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el señor ingeniero, Andrés Rafael González Recalde, como requerimiento parcial para la obtención del

Grado Académico

de Máster en Administración de Empresas.

**DIRECTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

\_\_\_\_\_ Econ. Shirley Segura Ronquillo, Mgs.

**REVISOR(ES)**

\_\_\_\_\_ (nombres, apellidos)

\_\_\_\_\_ (nombres, apellidos)

**DIRECTORA DEL PROGRAMA** \_\_\_\_\_ Econ. María del Carmen Lapo Maza, Ph.D.

Guayaquil, a los (día) del mes de (mes) del año (año)

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL SISTEMA DE POSGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios quien, con su misericordia y amor, me ha regalado la vida y la salud, me colmado de bendiciones y me ha sostenido en sus caminos.

A mi familia por haber estado presente en mi vida apoyándome en todas las metas que me he propuesto, siendo esta una de las más importantes.

A mis amigos y compañeros de la vida y de la universidad, por su apoyo, afecto y todos los momentos compartidos.

A mis profesores y tutores de la universidad por el conocimiento impartido a lo largo de la carrera, por su orientación, conocimiento, paciencia y entrega para lograr que este proyecto culmine con éxito.

**Andrés González Recalde**

## **DEDICATORIA**

A Dios, que ha sido mi fortaleza durante los momentos más duros de mi vida, y el que me ha dado todo lo que tengo y ha sido mi bendición y sustento.

A mi familia, que han sido el apoyo incondicional durante toda mi vida, ellos que con su ejemplo me han sabido guiar siempre por el camino correcto, el cual me ha permitido alcanzar todas las metas que me he propuesto, siendo una de ellas la culminación de este nuevo grado académico importante en mi vida.

A mis amigos y compañeros que siempre han estado apoyándome cuando los he necesitado y que han sido los que me han compartido desinteresadamente su tiempo y conocimiento para poder alcanzar este logro en mi vida.

**Andrés González Recalde**

## Índice de contenidos

Índice de contenidos.....	VIII
Resumen .....	XIII
Palabras clave .....	XIII
Abstract .....	XV
Keywords .....	XV
Introducción .....	1
Antecedentes .....	2
Problema de investigación .....	10
Pregunta de investigación.....	11
Justificación.....	11
Objetivos de la Investigación .....	13
Objetivo General .....	13
Objetivos Específicos.....	13
Hipótesis.....	14
Capítulo I: Marco teórico-conceptual.....	15
Modelo de negocio .....	15
Componentes o módulos del modelo de negocios de Canvas.....	18
Sustentabilidad .....	20
Modelos de sustentabilidad.....	26
Sustentabilidad y sostenibilidad .....	29
Marco conceptual .....	31
Capítulo II: Marco referencial y legal .....	33
Marco referencial .....	33
Marco legal.....	36
Capítulo III: Marco metodológico.....	39
Enfoque de la investigación .....	39

Cuali-Cuantitativa (Mixta) .....	39
Tipo de investigación .....	39
Descriptivo .....	40
Bibliográfica-documental .....	40
Método de investigación .....	41
Deductivo .....	41
Instrumentos y herramientas .....	41
Instrumentos .....	41
Herramientas .....	42
Guía de entrevista .....	42
Cuestionario de preguntas de la encuesta .....	42
Validación de instrumentos .....	42
Método Delphi .....	43
Población y muestra .....	45
Población .....	45
Resultados de las entrevistas .....	47
Resultados de las encuestas .....	49
Capítulo IV: Situación actual del mercado agrícola productor de Palma Africana .....	61
Oferta .....	61
Distribución de Plantaciones dedicadas a la Palma Africana por Provincias .....	62
Competencia .....	64
Competencia directa .....	64
Competencia indirecta .....	65
Proveedores, insumos, quienes son los proveedores, cómo adquieres y de donde los insumos agrícolas .....	67
Precios promedios, evolución en los últimos años .....	70
Demanda internacional .....	70
Promoción y publicidad .....	72

Normatividad.....	74
Capitulo V: Propuesta .....	76
Presentación de la propuesta .....	76
Objetivo.....	76
Desarrollo .....	76
Segmentos de clientes .....	77
Propuesta de valor .....	77
Canales .....	78
Relación con el cliente .....	78
Fuente de ingresos .....	79
Recursos clave.....	80
Actividades Clave .....	80
Socios Clave.....	81
Estructura de costes .....	81
Conclusiones .....	83
Referencias bibliográficas .....	85
Apéndices .....	89

## Índice de tablas

Tabla 1: Estratificación del Cultivo de Palma Aceitera en el Ecuador, Año 2017 .....	8
Tabla 2: Definiciones según autores del término modelo de negocio.....	17
Tabla 3: Normas y Criterios referentes a los modelos de sustentabilidad empresarial ....	28
Tabla 4: Interpretación de las entrevistas .....	47
Tabla 5: Terreno de palma africana.....	49
Tabla 6: Hectáreas dedicadas a la plantación de palma africana .....	50
Tabla 7: Mano de obra involucrada por día en la producción de palma africana .....	51
Tabla 8: Utiliza insumos/químicos en sus plantaciones.....	52
Tabla 9: ¿Posee algún tipo de certificación gubernamental/privada respecto a los siguientes ítems? .....	53
Tabla 10: ¿Cuál es el tiempo promedio que usted se demora para empezar a cultivar la palma africana de manera rentable, una vez que ha finalizado la siembra? .....	54
Tabla 11: ¿Cuál es su inversión promedio por mes para mantener el cultivo de palma? .....	55
Tabla 12: ¿Cuáles son sus ingresos totales promedio por mes?.....	56
Tabla 13: ¿Qué forma utiliza usted para distribuir su producto (venta de la fruta de palma africana a las extractoras/exportadoras)? .....	58
Tabla 14: ¿Qué otra actividad realiza usted para financiar su cultivo de palma africana durante sus primeros años de vida y hasta que este sea rentable?.....	59
Tabla 15: Plantaciones de Palma Africana por Provincias.....	62
Tabla 16: Numero de predios y hectáreas empleadas .....	63
Tabla 17: Plantaciones de Palma Africana en Ecuador.....	65
Tabla 18: Tabla de requerimientos de nutrientes por TMFF /ha/año producida.....	68
Tabla 19: Proveedores de fungicidas, insecticidas, fertilizantes y otros .....	69
Tabla 20: Proveedores de semillas de palma africana en el país.....	69
Tabla 21: Palma africana, aceites vegetales crudos, aceites refinados, otros productos de Oleaginosas .....	73
Tabla 22: Viabilidad de cobros a plazos .....	79

## Índice de figuras

Figura 1. Evolución modelo de negocio según autores.....	16
Figura 2. Porcentaje de productores con terrenos en producción constante .....	49
Figura 3. Porcentaje de hectáreas empleadas para la producción de palma africana .....	50
Figura 4. Mano de obra involucrada por día en la producción de palma africana .....	51
Figura 5. Utiliza insumos/químicos en sus plantaciones.....	52
Figura 6. Tipo de certificación gubernamental/privada según ámbito de competencia...	53
Figura 7. Tiempo promedio que se demora para empezar a cultivar la palma africana de manera rentable .....	54
Figura 8. Inversión mensual promedio para mantener el cultivo de palma .....	55
Figura 9. Ingresos totales promedio por mes del cultivo de palma.....	57
Figura 10. Método de distribución para la venta de la fruta de palma africana a las extractoras/exportadoras.....	58
Figura 11. Actividades adicionales que se realizan usted para financiar su cultivo de palma africana durante sus primeros años de vida y hasta que este sea rentable.....	59
Figura 12. Bloques palmeros.....	61
Figura 13. Distribución de predios y superficie de tierras destinada a la producción de palmas africanas en la provincia de Santo domingo.....	63
Figura 14. Mayores proveedores del mercado de exportación de aceites de palma .....	64
Figura 15. Crecimiento del mercado de exportación a nivel macro.....	71
Figura 16. Datos de exportaciones de Ecuador, anuales concernientes a palma africana	72
Figura 17. Principales destinos de la producción de palma africana del país .....	72
Figura 18. Estructura de costes idónea.....	81
Figura 19. Modelo de negocios Canvas .....	82

## **Resumen**

En la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, surge la necesidad de impulsar una actividad agrícola sustentable, aplicando un nuevo modelo de negocio para la producción de la Palma Africana. Para ello se ha considerado aplicar la línea de investigación denominada sustentabilidad, cuyo enfoque es alcanzar la mejora de los procesos productivos, con el objetivo principal de diseñar un modelo de negocio sustentable para las pequeñas empresas productoras de palma africana, desarrollando un análisis de la situación actual, y estableciendo la propuesta del modelo de negocio que garantice la sustentabilidad de la producción. El cual se ha estructurado considerando el análisis de los diferentes hallazgos encontrados en la revisión de la literatura científica y académica relacionadas con el estudio, desplegando las investigaciones que se van a utilizar para el logro de los objetivos, y exponiendo los resultados obtenidos con la aplicación de los instrumentos y la propuesta del modelo de negocio. El modelo permite determinar los aliados clave que garanticen las alianzas estratégicas para el crecimiento económico del sector, también exige establecer las actividades y recursos clave dentro del proceso de gestión agrícola, para establecer acciones que permitan mejorar y optimizar los recursos y tiempo, y de esta manera obtener cultivos sostenibles y adecuados para lograr productos de calidad, que logren tener una comercialización y competitividad en el mercado de palma africana.

### **Palabras clave**

- Técnicas agroproductivas
- Sistemas de producción rural
- Agricultura sustentable
- Modelos de negocio de producción agrícola

- Cultivo sustentable de Palma africana
- Proceso de gestión agrícola

## **Abstract**

In the province of Santo Domingo de los Tsáchilas, the need arises to promote a sustainable agricultural activity, applying a new business model for the production of African Palm. For this, it has been considered to apply the line of research called sustainability, whose focus is to achieve the improvement of production processes, with the main objective of designing a sustainable business model for small African palm producing companies, developing an analysis of the situation. current, and establishing the business model proposal that guarantees the sustainability of production. Which has been structured considering the analysis of the different findings found in the review of the scientific and academic literature related to the study, displaying the investigations that will be used to achieve the objectives, and exposing the results obtained with the application of the instruments and the business model proposal. The model allows to determine the key allies that guarantee strategic alliances for the economic growth of the sector, it also requires establishing the activities and key resources within the agricultural management process, to establish actions that allow to improve and optimize resources and time, and from this way to obtain sustainable and adequate crops to achieve quality products, which achieve commercialization and competitiveness in the African palm market.

## **Keywords**

- Agroproductive techniques
- Rural production systems
- Sustainable agriculture
- Business models of agricultural production
- Sustainable cultivation of African Palm
- Agricultural management process

## Introducción

Con el paso de los años y el deterioro del medio ambiente, el hombre se ha comenzado a preocupar cada vez más por la conservación de las especies que habitan en cada territorio. También ha mostrado su interés por tomar medidas que permitan revertir o no empeorar la situación a la que la contaminación, las indisciplinas sociales y otras acciones irresponsables han llevado al planeta y a las naciones. Además, han implementado estándares de medición para controlar el comportamiento de diferentes elementos que contaminan el medio ambiente.

El desarrollo de técnicas agroproductivas convencionales (el monocultivo, uso de agroquímicos) ha traído consigo una crisis ecológica a nivel mundial, implicando que la ciencia y los investigadores tengan que superar el reto de evaluar en términos ecológicos, la eficiencia de los sistemas de producción rural (agrícolas, pecuarios, silvícolas y piscícolas) en un entorno sustentable (Martínez, 2009).

Las empresas agrícolas productoras de Palma Africana en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas se han percatado que con el paso de los años sus producciones no han crecido considerablemente debido a que los cultivos han perdido calidad en lo que a características de la planta se refiere (tamaño de la planta, cantidad de hojas, grosor de los tallos, tamaño de los frutos). Debido a esta situación se han dado a la tarea de analizar su modelo de negocio y sus procesos de producción a fin de establecer las diferentes problemáticas que están afectando la sustentabilidad de la actividad. Por la situación abordada anteriormente la presente investigación tiene como objeto de estudio el modelo de negocio de las empresas agrícolas productoras de Palma Africana en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas y como campo de acción la actividad de producción agrícola en el territorio.

Este proyecto ha sido estructurado en cuatro capítulos: un primero que tiene como objetivo la presentación de los diferentes hallazgos encontrados en la revisión de la literatura científica y académica relacionada con el objeto de estudio; un segundo capítulo encaminado a mostrar investigaciones que se van a utilizar como referencia para el logro de los objetivos del estudio; el tercer capítulo cuyo fin principal va a estar centrado en la presentación de los diferentes elementos relacionados con la metodología de la investigación y los diferentes instrumentos a utilizar; y un último capítulo enfocado en los resultados obtenidos con la aplicación de los instrumentos y la propuesta del modelo de negocio. Para complementar el grupo de capítulos indicados, se describirán un conjunto de conclusiones y recomendaciones y se mostrarán las referencias bibliográficas y los apéndices necesarios para el correcto entendimiento de la investigación.

### **Antecedentes**

Para comprender el objeto de estudio definido anteriormente, es necesario revisar los antecedentes relacionados con la sustentabilidad y los modelos de negocio en empresas de producción agrícola.

El Reino Unido, en la década de los setenta, se dio creación formal a un consejo para la educación ambiental, siendo el primero a nivel mundial. Además, este fue el primer paso para dar inicio a una serie de nuevos casos, ejemplo de esto es lo ocurrido en los países nórdicos con la carta de Belgrado. A pesar de la fecha mencionada anteriormente, se debe señalar que en 1949 la UNESCO llevó a cabo un estudio relacionado con la preocupación ambiental, el cual no fue considerado como influyente en la toma de decisiones internacionales (Izquierdo, 2012).

Dentro de los eventos que se pueden considerar como determinantes en materia de sustentabilidad alrededor del mundo hay que destacar: el Seminario de Belgrado (1975), la

conferencia Tbilisi (1977), el informe Brundland (1987); siendo este último en el que se comienza a hablar acerca de la relación entre la regulación ambiental y los modelos de desarrollo, además se plantea la definición de sustentabilidad entendida como “la satisfacción de necesidades de las generaciones presentes sin comprometer la satisfacción de las necesidades de las generaciones futuras” teniendo al medio ambiente como un recurso agotable y por tanto, comienza la verdadera preocupación mundial por la sustentabilidad (Huitron, 2016).

Más tarde en el año 1992 se efectúa la Declaración de Río en Brasil, donde 160 presidentes de diversos países manifiestan su compromiso a implementar políticas ambientales y acuerdos de diversidad biológica, convención de cambio climático, y temas de desertificación. También se llevó a cabo en la misma ciudad un foro global que incluyó a alrededor de 15 000 participantes y que tuvo como resultado el acuerdo de trabajar para alcanzar sociedades sustentables y con responsabilidad global. En 1997 al efectuarse el Protocolo de Kyoto se produce otro logro importante a nivel internacional en materia de sustentabilidad ya que se acordó reducir las emisiones de los gases que provocan el calentamiento global, en un 5% hasta el año 2012. Más tarde en el 2002 con la cumbre de Johannesburgo se comenzó a dialogar sobre el manejo sostenible de elementos como: agua, energía, pobreza, calentamiento global, recursos naturales, biodiversidad y comercio (Izquierdo, 2012).

Ecuador además de haber participado en diversos eventos y cumbres a nivel internacional acerca de sustentabilidad y protección al medio ambiente, también ha actuado a nivel nacional estableciendo directrices y formas de actuar para los diferentes sectores productivos a fin de garantizar la sustentabilidad de cada uno de ellos. La autoridad encargada de velar por el cumplimiento de las legislaciones vigentes y de analizar si se requiere la aprobación de alguna nueva normativa es el Ministerio de Ambiente.

En la Constitución de la República ha sido plasmada la sustentabilidad como principio rector de los diferentes sectores de la economía y de la sociedad en general. Tal es así que en el numeral 2 del artículo 278 se plantea que, para alcanzar el buen vivir, se requiere de la participación activa de las personas y sus diferentes maneras organizativas como, la producción, intercambio y consumo de bienes y servicios basados en la responsabilidad social y ambiental. Así mismo, en el numeral 9 del artículo 284 de dicha constitución se determina como un objetivo de la política económica, el desarrollo de un consumo social y ambientalmente responsable (Asamblea Nacional, 2008).

Para garantizar el cumplimiento de estos preceptos el Ministerio de Ambiente promueve en el año 2014 la aprobación del Acuerdo Ministerial 21: Gestión Integral Consumo y Producción Sustentable a Nivel Nacional, donde plantea expedir el procedimiento de dicha gestión a nivel nacional y para ello establece un conjunto de indicadores básicos de consumo y producción sustentable para evaluación de los diferentes procesos productivos (Tapia, 2014).

En materia de estudios de análisis de sustentabilidad de los modelos de negocio en empresas de producción agrícola en general y específicamente en la producción de la palma africana, las investigaciones son muy escasas en el territorio ecuatoriano, se han realizado algunas en el área de los cultivos de café y de cacao, pero se han descuidado otros tipos de plantaciones y rubros exportables del sector agricultor.

La palma africana o palma aceitera es un cultivo con un auge significativo en los últimos años a nivel mundial, tanto por el crecimiento de la superficie de plantación como por la demanda de los productos derivados de sus frutos. La palma aceitera, conocida también como palma africana, es una palmera tropical que crece en climas cálidos en la franja ecuatorial de la Tierra, puede crecer entre los ocho metros 30 centímetros y 20 metros de altura, pero también se conocen

variedades de menor tamaño, pertenece al género *Elaeis*, junto con otras dos especies: la palma americana o noli (*E. oleifera*) y el corozo (*E. odora*).

De la palma africana se pueden obtener dos tipos de aceite, que por sus características son considerados de alta demanda; el primero de ellos es el aceite de palma, que tiene una composición blanda y por lo general es utilizado en margarinas, manteca, grasas para la cocina y muchos otros productos de consumo humano. El segundo es el aceite de almendra de palma (conocido también como palmiste), cuya composición se caracteriza por tener altos índices de ácido láurico, el cual se utiliza para la elaboración de jabones. A esto se debe adicionar que aparte de los productos antes mencionados, los aceites vegetales también están siendo transformados en productos de uso técnico como; biocarburantes y aceites biológicos naturales.

El tipo de palma cultivada en América del Sur para fines comerciales es generalmente un híbrido entre la *E. Guineensis* y *E. Oleífera*, de las cuales existen algunas variedades, la más común llamada Tenera. El valor principal de la palma americana es justamente su uso para la hibridación con la palma africana, ya que se busca obtener sus características de lento crecimiento y resistencia al amarillamiento fatal; enfermedad que ocasiona el pudrimiento del punto de crecimiento de la planta y que ha generado la devastación total de algunas plantaciones en Colombia. Al obtener una planta de menor crecimiento anual, se alarga el periodo productivo del cultivo, ya que las palmas son eliminadas después de alrededor de 25 años (Corley & Tinker, 2003). Estos híbridos, además de ser más compactos, producen más racimos por año, por lo que pueden generar rendimientos de más del doble que otras variedades (Clay, 2004).

El ciclo de crecimiento de la palma desde su etapa de inmadurez hasta su etapa de fructificación tarda entre dos años y medio a tres años. Los frutos se presentan como racimos que pueden alcanzar hasta 50 o más cm de largo y 35 cm de ancho. El peso de los racimos varía con la edad, en palmas de tres años se registran pesos promedio de cinco kg y en plantas de 15 años

pueden pesar más de 25 kg. El número de racimos producidos declina con la edad, llegando a su máximo en un período de tres a seis años. Sin embargo, las plantas mantienen un rendimiento constante por muchos años, durante los cuales el peso de los racimos se incrementa (Corley & Tinker, 2003).

El cultivo, industrialización y comercialización de la palma africana, supone una alta rentabilidad y es ideal para el sector agrícola de las regiones tropicales, considerando los siguientes factores:

**Producción:** por lo general la palma africana sencilla produce de 12 a 14 racimos por año, cuyo peso oscila entre los 20 y 30 kilogramos cada uno. Las plantaciones empiezan su producción desde los 18 meses y algunos desde los 24 meses y su esperanza productiva es por 25 años

**Tipos de suelo:** El cultivo de la palma africana requiere suelos francos o francoarcillosos, sueltos y profundos. Deben ser suelos de topografía plana o ligeramente ondulada con buena permeabilidad y drenaje. El nivel de fertilidad debe ser de medio a alto.

**Requerimientos de agua:** La palma africana necesita grandes cantidades de agua, los rangos óptimos de precipitación anual se encuentran entre los 2000-2500 mm, bien distribuidos durante todo el año y ningún mes menor a los 100 mm. Se puede complementar con irrigación para alcanzar un mínimo de 150 mm por mes.

**Clima:** El hábitat de la palma africana es desde sabanas hasta bosques lluviosos. Las temperaturas máximas promedio en las que crece son de 29 a 33 grados centígrados y las mínimas de 22 a 24 grados centígrados.

**Arquitectura del cultivo:** La población óptima se estima en 143 plantas por hectárea, con distanciamientos de nueve por siete metros con ochenta cm. En algunas regiones de África se realizan plantaciones de 138 plantas/ha, pero con parcelación triangular.

**Cosecha:** La propagación se realiza por semilla. El ciclo de producción empieza al tercer año, alcanza el máximo de producción entre los siete y los 10 años. La recolección es manual y se realiza, generalmente, una vez por semana. Los racimos se deben recolectar cuando poseen el grado de madurez correcto.

El cultivo de la palma africana en el Ecuador se inició en 1952, mediante la importación de semillas originarias de las plantaciones de la United Fruit Company en Honduras, con dichas semillas los hermanos Roscoe y Leal Scoot sembraron e impulsaron el desarrollo de la primera cosecha de este cultivo en el territorio nacional entre 1953 y 1954 (ANCUPA, 2010).

El Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias (INIAP) comenzó en 1964 estudios científicos para el mejoramiento genético de semillas y dando origen al híbrido Tenera – INIAP, el cual se ha adaptado al clima del país. La mentada semilla es la variedad que más se cosecha en las zonas del Oriente y Noroccidente Ecuatoriano (INIAP, 2011). Además de las semillas desarrolladas por el INIAP, podemos encontrar otras variedades de Tenera que se cultivan en el país como la ASD la cual se importa desde Costa Rica y la variedad Cyrad (IRHO) que procede de Brasil (Ayala, 2008).

De acuerdo a datos obtenidos de la Asociación Nacional de Cultivadores de Palma Africana y ratificados por autores como Ayala (2008) y Buitrón (2001) en sus inicios, la cosecha de palma africana en el Ecuador se centralizó en el cantón de Santo Domingo de los Colorados y Quinindé (ANCUPA, 2010). Mientras que en el año 1967 ya existían 1020 hectáreas (ha) de sembradíos de palma en estas zonas (ANCUPA, 2010). Esta área se fue incrementando hasta alcanzar en el año 2017 una superficie sembrada en el país de alrededor de 257 000 hectáreas, según el último Censo Palmero del año 2017 (ANCUPA, 2018), las cuales pertenecen a pequeños palmicultores en un 9,2% de acuerdo a la tabla siguiente:

**Tabla 1*****Estratificación del Cultivo de Palma Aceitera en el Ecuador, Año 2017***

ESTRATIFICACIÓN DE LAS PLANTACIONES DE PALMA ACEITERA POR SUPERFICIE						
	Rango (ha)	Área Predial (ha)	Área Neta Palma (ha)	Porcentaje Área	Plantaciones	Porcentaje Plantaciones
1	0 a 10	52,800.59	23,598.73	9.18%	4189	51.41%
2	Mayor a 10 hasta 20	41,143.71	23,598.88	9.18%	1495	18.35%
3	Mayor a 20 hasta 50	77,140.32	54,391.31	21.15%	1572	19.29%
4	Mayor a 50 hasta 100	54,523.55	40,089.09	15.59%	540	6.63%
5	Mayor a 100 hasta 200	36,965.72	28,751.06	11.18%	201	2.47%
6	Mayor a 200 hasta 500	41,946.08	35,285.67	13.72%	111	1.36%
7	Mayor a 500 hasta 1000	20,698.54	16,005.72	6.22%	23	0.28%
8	Mayor a 1000	68,169.83	35,400.47	13.77%	18	0.22%
<b>Total general</b>		393,388.34	257,120.93	100.00%	8149	100.00%

*Nota:* Tomado de “Censo Palmero 2017”, por ANCUPA, 2017

En datos de la ANCUPA en el 2014 la superficie sembrada, estaba situada fundamentalmente en las provincias de Esmeraldas, Los Ríos, Pichincha, Santo Domingo de los Tsáchilas, Francisco de Orellana, Napo y Sucumbíos; pudiéndose estimar que la producción de aceite crudo alcanzaría las 520.000 t, de ellas 305.000 t se exportaron a Colombia, Venezuela, Perú, Europa, Chile, Brasil, México, entre otros.

En el país la principal característica del cultivo de palma africana radica en el hecho de ser un cultivo más extensivo que intensivo, en tal sentido el aumento de la producción de las últimas décadas se debe en su mayoría a un crecimiento de la superficie cosechada más que a un desarrollo del rendimiento (ANCUPA, 2010). A pesar de que se debe reconocer que la productividad del país ha ascendido hasta las 16 t/ha de fruta fresca, dicha cifra es inferior al rendimiento de países vecinos como Colombia y Perú que registran valores de 19 t/ha, o Nicaragua y Guatemala con valores de 24 t/ha y 25 t/ha respectivamente. (ANCUPA, 2010). Mediante el uso de la variedad híbrida INIAP-Tenera y siguiendo las recomendaciones generadas por el Instituto relacionadas con aspectos como: fertilización, manejo integrado de plagas, podas,

polinización asistida, ciclos apropiados de cosecha y otras formas de manejo adecuado del cultivo, es posible obtener rendimientos de al menos, 35 t de fruta fresca/ha.

El factor más importante que limita la expansión del cultivo radica en los costos de inversión. Para comenzar una plantación es necesaria al menos una inversión de entre \$2000 - \$3000 por hectárea, sin tener en cuenta el costo del terreno (Burgos, 2012). Además, hay que tener en cuenta que la actividad de la palmicultura requiere desarrollo tecnológico en elementos como: investigación de semillas, mecanización y aplicación eficiente de insumos y post cosecha, aplicación de fertilizantes e incluso riego para asegurar un buen rendimiento (ANCUPA, 2010).

Entre las principales proyecciones de la ANCUPA se encuentra el incrementar el área actual sembrada para el año 2020 en un 20% hasta alcanzar la cifra de 288 mil hectáreas. También se desea optimizar la productividad de las plantaciones con el fin de acrecentar la producción a través de un incremento moderado del área cultivada (ANCUPA, 2010). Además, se establece el objetivo de aumentar al menos 40% del rendimiento de aceite por hectárea, pasando del rendimiento actual de 2.14 t/ha a 3t/ha (ANCUPA, 2010).

Como antecedentes de la investigación sobre el modelo de negocio sustentable para las empresas agrícolas productoras de palma africana en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas se encuentran todos los estudios realizados por el Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias que se han enfocado en aportar soluciones a los problemas de producción de la palma africana, teniendo en cuenta algunos elementos relacionados con la protección del medio ambiente. Entre estos estudios se destacan los siguientes:

- Creación de la Estación Experimental "Santo Domingo" centro de investigación en palma africana: esta estación ejecuta investigaciones en palma africana, maíz, pastos y porcinos. Posee un conjunto de programas de apoyo: suelos, entomología y fitopatología. Desde hace alrededor de diez años, la investigación, viene contribuyendo con soluciones a los

problemas de producción de la palma africana. Actualmente la estación posee una planta extractora de aceite y un laboratorio para análisis de calidad.

- El Programa de Palma Africana: Según información obtenida del Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (Ecuador), se inició un programa para proveer materiales genéticos, como el Híbrido INIAP - Tenera, adaptados a la zona tropical húmeda, que tiene la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas. Este producto ha sido probado y empleado por porcicultores de las zonas del Oriente y del Noroccidente Ecuatoriano, gracias a su buen rendimiento en este tipo de suelo.

### **Problema de investigación**

La provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas es una provincia que se dedica en mayor medida a la producción agrícola y ganadera representando el 60% de la actividad económica (Espinosa, 2018). El Gobierno Autónomo Descentralizado de la provincia en trabajo conjunto con el Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias se ha dado a la tarea de implementar zonas ecológicas en el territorio manifestando de esta manera su preocupación por el cuidado y protección del medio ambiente. No obstante, se han descuidado elementos como el uso de los suelos, el uso racional de las aguas, la protección de los suelos y otros que son considerados como elementos que garantizan sustentabilidad; y así lo ratifica la autora Espinosa (2018) quien plantea que el 40% de las 7.000 hectáreas ubicadas en el territorio y que se dedican a la producción agrícola han perdido sus nutrientes debido a las malas prácticas de los agricultores.

Paralelo a esta situación, se ha venido presentando una problemática de que la mayoría de las empresas productoras de palma africana en la provincia no cuentan con la producción suficiente para cubrir la demanda ya que no cuentan con personal especializado, los conocimientos son transmitidos de generación en generación sin tener en cuenta las diversas

investigaciones y avances tecnológicos relacionados con este tipo de producción y su sustentabilidad (Tello, 2017).

Otro elemento que es necesario abordar es la diferencia de rendimiento de la palma africana entre productores que cuenten con un modelo de negocio y el capital necesario para esta actividad y el productor que no cuenta con dichos recursos, este valor varía de 74,000kg/año vs 7,500kg/año para 2 hectáreas (Lasso, 2018). Conjuntamente con esto, es necesario hacer referencia que, al no contar con un modelo productivo, que permita manejar de manera ordenada la producción agrícola, se derivaría una pérdida de fertilidad en los suelos que acortaría la vida útil de sus nutrientes.

### **Pregunta de investigación**

¿Cuál es el modelo de negocio sustentable más adecuado para las empresas productoras de palma africana en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas que permita mejorar la continuidad de esta actividad productiva en el largo plazo?

### **Justificación**

La investigación planteada surge debido a la necesidad que tienen las empresas agrícolas productoras de Palma Africana de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, de contar con un modelo de producción que garantice la sustentabilidad en el territorio de los recursos naturales utilizados para este tipo de negocio.

Para resaltar la importancia de la sustentabilidad de los procesos de producción agrícola, en la agenda internacional, se coloca a este término en una posición de importancia dentro de los ejes estratégicos de desarrollo. Por esta razón en el año 2015 se firmaron los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, donde las naciones confirmaron su compromiso de trabajar para alcanzar 17 objetivos encaminados a los siguientes aspectos: la erradicación de la

pobreza y el hambre, la promoción de patrones de consumo y producción sustentables, la protección de los ecosistemas terrestres y la gestión eficiente del agua, entre otros (CEPAL, 2019).

El término desarrollo sustentable se puede conceptualizar como un proceso que logrará cubrir las necesidades generacionales, sin poner en riesgo las capacidades a las generaciones futuras, para cubrir las necesidades presentes (Valcárcel, 2006), donde según Durand (2009), para lograr la sustentabilidad es necesario emplear los recursos económicos de forma tal que no creen deudas ecológicas al explotar la capacidad de sustento y la capacidad productiva de la tierra. Sin embargo, la esperanza de un futuro mejor depende de acciones políticas implementadas en este rubro (Huitron, 2016).

El gobierno ecuatoriano desde la concepción de su constitución ha tenido en cuenta la necesidad de garantizar la continuidad de las condiciones del medio ambiente y de los recursos naturales para la utilización por parte de las futuras generaciones. Así se demuestra en el artículo 14 de la Constitución de la República del Ecuador donde se establece el reconocimiento del derecho de la población a vivir en un ambiente sano, con un equilibrio ecológico, que funcione bajo principios que garanticen la sustentabilidad y el Buen Vivir (Tapia, 2014).

El modelo de negocio que se pretende proponer permitirá resolver un problema de la vida práctica del territorio de la provincia objeto de estudio, ya que, de no realizarse la investigación, la comunidad en un futuro no muy lejano podría ya no contar con una de sus principales fuentes de trabajo. El principal beneficio de la ejecución de la propuesta de un modelo de negocio sustentable para las empresas objeto de estudio, está relacionado con la garantía de las fuentes de empleo generadas por este proceso productivo y en consecuencia de la fuente de ingresos a largo plazo para los residentes en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas. También servirá de

ejemplo del “cómo hacer (Know How)” para otros procesos de producción agrícola del territorio ecuatoriano.

La utilidad de la investigación generará una garantía de la sustentabilidad de los diferentes recursos naturales utilizados para el proceso productivo de la Palma Africana y su aplicabilidad estará condicionada por la adecuación del modelo de negocio propuesto a las características específicas de las empresas objetos de estudio. Considerando que para que el resultado de la investigación sea aplicable se requerirá de la participación activa de los diferentes sectores interesados en dicho resultado.

Finalmente, la presente investigación se alinea directamente de las líneas de investigación estudiadas dentro de la Maestría en Administración de Empresas, puesto que se enfoca principalmente en alcanzar la sustentabilidad de un proceso de producción de la Palma Africana en un territorio determinado, y este elemento constituye una de las líneas de investigación denominada Sustentabilidad.

### **Objetivos de la Investigación**

#### **Objetivo General:**

Diseñar un modelo de negocio sustentable para las pequeñas empresas productoras de palma africana en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas para mejorar su continuidad en el largo plazo.

#### **Objetivos Específicos:**

1. Identificar los elementos definidos en la literatura académica que permitan perfilar un modelo de negocio sustentable.
2. Determinar los aspectos fundamentales considerados en casos de referencia de modelos de negocios sustentables exitosos.

3. Desarrollar un análisis de la situación actual de los pequeños productores y por medio de encuestas y entrevistas conocer la forma de gestión de negocios que manejan actualmente.
4. Diseñar una propuesta de modelo de negocio que garantice la sustentabilidad de la producción de palma africana en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.

### **Hipótesis**

El diseño de un modelo de negocio sustentable para las empresas productoras de palma africana en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas mejorará la continuidad de esta actividad productiva en el largo plazo.

Variable dependiente: Sustentabilidad

Variable independiente: Modelo de negocio

## **Capítulo I: Marco teórico-conceptual**

Toda investigación científica, está encaminada a resolver un problema de la práctica o a cubrir una carencia de la ciencia, por tanto, se debe considerar las teorías referentes al tema de análisis y, además, los diferentes conceptos y definiciones que se interrelacionan al mismo, para dar paso al objeto de la investigación. Este capítulo tiene como meta fundamental el análisis de los diferentes elementos relacionados con la sustentabilidad de los modelos de negocio y la producción agrícola de la palma africana.

### **Modelo de negocio**

El modelo de negocio es considerado como el guion de la estrategia de la organización y su implementación y en él se van a recoger los siguientes elementos: selección de sus clientes, definición y diferenciación de sus productos y/o servicios, creación de utilidad para sus clientes, conseguir y conservar a los clientes, cómo mostrarse ante el mercado, definición de las tareas que se llevarán a cabo, cómo conseguirá el beneficio y cómo lo distribuirá. Por esta razón el modelo de negocio de una organización establece la manera a través de la cual el negocio crea, proporciona y captura valor (Osterwalder & Pigneur, 2012).

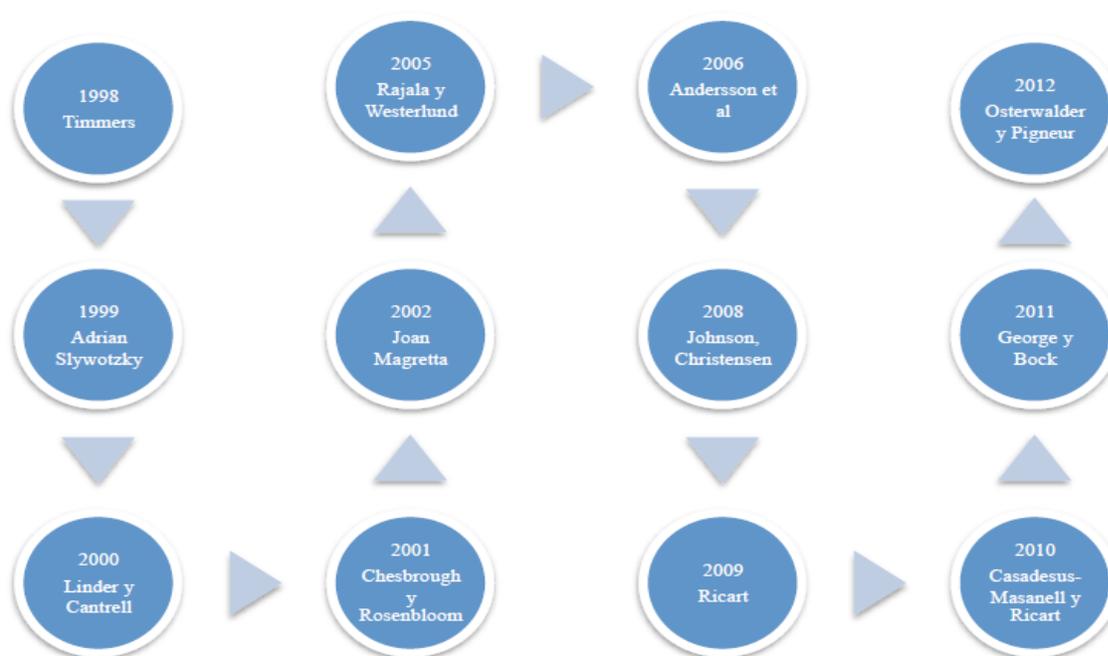
Un buen modelo de negocio es fundamental para todas aquellas empresas que desean alcanzar el triunfo. Se considera como una representación que ayuda a entender el funcionamiento de la institución y facilita la búsqueda de alternativas de solución innovadoras para poder establecer una ventaja diferenciadora de los posibles competidores (Martínez, 2014).

Actualmente, el modelo de negocio posee una gran importancia debido especialmente a la alta tasa de innovación existente. Los ciclos de vida de los diferentes productos son cada vez más cortos, los clientes exigen novedades consecutivamente y esto fuerza de algún modo a desarrollar

en cada uno de los puestos de trabajo. Por esta razón es fundamental diseñar e implementar modelos de negocio sostenibles y con nuevas innovaciones (Martínez, 2014).

Según Osterwalder, Morris y Magretta (2010), el modelo de negocio es una herramienta conceptual que agrupa a determinados elementos y sus interrelaciones y facilita la expresión lógica del negocio de una organización específica. Es, además, una representación del valor que una entidad ofrece a uno o varios segmentos de mercado.

Muestra la arquitectura de la empresa y su red de socios para la creación, comercialización y entrega de ese valor y el capital relacionado, a fin de crear los flujos de ingresos rentables y sostenibles. En la siguiente figura se refleja la evolución del concepto de modelo de negocio según los distintos autores:



**Figura 1.** Evolución modelo de negocio según autores. Tomado de: “El Modelo de Negocio como base del éxito empresarial”, por Martínez, 2014

A continuación, se muestra una tabla con distintas definiciones de los autores reflejados en la figura sobre el término modelo de negocio:

Tabla 2

*Definiciones según autores del término modelo de negocio*

AUTOR	AÑO	DEFINICIÓN
<b>Timmers</b>	1998	“Un modelo de negocio es una arquitectura de productos, servicios y flujos de información incluyendo una descripción de varios actores del negocio y sus roles, una descripción de los beneficios potenciales de diferentes actores del negocio y la descripción de las fuentes de ingreso”.
<b>Adrian Slywotzky</b>	1999	“Un modelo de negocio es la totalidad de la forma en que una empresa selecciona a sus clientes, define y diferencia su oferta, define las tareas que desempeñará y aquellas que se externalizarán, configura sus recursos, va al mercado, crea utilidad para los clientes y capta beneficios”.
<b>Linder y Cantrell</b>	2000	“La lógica central de la organización para crear valor. El modelo de negocios para una empresa orientada a los beneficios explica cómo ésta hace dinero”.
<b>Chesbrough y Rosenbloom</b>	2001	“Un modelo de negocio consiste en articular la proposición de valor; identificar un segmento de mercado; definir la estructura de la cadena de valor; estimar la estructura de costes y el potencial de beneficios; describir la posición de la empresa en la red de valor y formular la estrategia competitiva”.
<b>Joan Magretta</b>	2002	“Un modelo de negocios es como una historia. Para que la historia sea buena, debe superar dos test, el primero es un test de narrativa, es decir, si es que la historia tiene sentido, y el segundo es el test de los números, es decir, si la historia genera utilidad”.
<b>Rajala y Westerlund</b>	2005	“La manera de crear valor para los clientes y la manera en que el negocio convierte, las oportunidades de mercado en beneficio a través de grupos de actores, actividades y colaboraciones”.
<b>Anderson</b>	2006	“Los modelos de negocios se crean con el fin de dejar claro quiénes son los actores empresariales que se encuentran en un caso de negocio y cómo son sus relaciones explícitas. Las relaciones en un modelo de negocio se formulan en términos de valores intercambiados entre los actores”.
<b>Johnson, Christensen</b>	2008	“Los modelos de negocio se componen de cuatro elementos entrelazados que, en su conjunto, crean y entregan valor. Se trata de la propuesta de crear valor para el cliente, la formulación de beneficios, recursos y procesos clave”.
<b>Casadesus-Masanell y Ricart</b>	2010	“Un modelo de negocio consiste en un conjunto de elecciones y un conjunto de consecuencias derivadas de dichas elecciones. Hay tres tipos de elecciones: políticas, recursos, y la gestión de activos. Las consecuencias pueden ser clasificadas como flexibles o rígidas”.
<b>George y Bock</b>	2011	“Un modelo de negocio es una estructura transactiva, según la cual el comportamiento de la empresa está en función de las características de su respectivo modelo”.
<b>Osterwalder y Pigneur</b>	2012	“Un modelo de negocio describe las bases de cómo una organización crea, proporciona y captura valor”.

*Nota:* Tomado de: “El Modelo de Negocio como base del éxito empresarial”, por Martínez, 2014

De las aportaciones de cada autor, se identifica los siguientes elementos clave en los modelos de negocio, como son: la propuesta de valor, los recursos necesarios para efectuar un

modelo de negocio, la fuente de ingresos y la correspondiente estructura de costes. Todo enfocado en la creación de valor.

### **Componentes o módulos del modelo de negocios de Canvas**

Según Gómez (2015) el modelo de negocio de Canvas es una herramienta para que permite analizar, descubrir y diseñar modelos de negocios este modelo se integra por nueve componentes que a continuación se detalla:

- **Segmentos de mercados o clientes**

Es la oferta de los productos a las organizaciones o empresas para la compra. Peter Ducker, padre de la Administración moderna indica que la oferta de los productos es lo más importante si se hace a los clientes.

- **Propuesta de Valor**

Son los beneficios que se ofertan a los clientes para realizar las ventas. La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decida por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente. Las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado. Es decir, establece una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes.

- **Canales**

Permiten establecer un contacto de comunicación y distribución entre la empresa y los mercados, también establece los puntos de contacto con clientes que desempeñan un papel primordial en su experiencia.

- **Relaciones con los Clientes**

En este módulo se describen los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado, la relación puede ser personal o automatizada, directa o indirectamente.

- **Fuente de ingresos**

Es el flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de Mercado, para calcular los beneficios se debe restar los costos y gastos a los ingresos.

- **Recursos clave**

Los recursos claves permiten a las empresas u organizaciones crear y ofrecer una propuesta de valor que permita llegar a los mercados estableciendo relaciones con segmentos de mercado los mismos que percibir ingresos.

Los recursos claves son:

- Recursos humanos
- Equipos necesarios
- Insumos
- Conocimientos

- **Actividades clave**

Son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione.

- **Asociaciones clave**

Red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio.

- **Estructura de costos**

Se describen los principales costos en los que se incurre o se puede incurrir, al trabajar con un modelo de negocio.

Como se observa, se establecen dos modelos de negocio el modelo Triple Hélice y el modelo de Canvas cada uno tiene una forma de análisis diferente el primer modelo analiza tres aspectos fundamentales: la universidad, el gobierno y la empresa estableciendo entre ellas una relación. El segundo modelo analiza 9 componentes el segmento del mercado o cliente, propuesta de valor, los canales, las relaciones con los clientes, fuente de ingresos, recursos claves, actividades claves, asociaciones claves y la estructura de costos.

Este trabajo se desarrolla bajo el modelo de Canvas que considera 9 parámetros: segmentos de mercado o clientes, propuesta de valor, canales, relación con los clientes, fuentes de ingreso, recursos claves, actividades claves, asociaciones claves y la estructura de costos los que permiten establecer un modelo de negocios sustentable.

## **Sustentabilidad**

La definición de desarrollo sustentable surge a partir del pensamiento de manejar los recursos disponibles para la sociedad bajo los principios de eficiencia y racionalidad. Estos principios van a contribuir a alcanzar el objetivo de mejorar la calidad de vida de la población en la actualidad sin poner en riesgo la de las generaciones futuras (UN 1987). También es

considerado como una mega tendencia que surge de una emergencia y que gran cantidad de organizaciones se han planteado como un reto para el futuro, ya que de no alcanzar un desarrollo sustentable pueden perder su ventaja competitiva (Lubin & Esty 2010). Debido a las definiciones anteriores han surgido en las empresas las estrategias de sustentabilidad cuyo objetivo radica en alcanzar el crecimiento de la economía logrando el mantenimiento y la conservación de las bases naturales en las que se encuentra asentada la actividad humana (Calva, 2007).

La sustentabilidad es un concepto integrador valioso, por cuanto se adapta a cualquier lugar geográfico que se esté analizando, se adecúa a los diferentes objetivos que se estén considerando, tiene en cuenta las presentes y futuras generaciones, pero, sobre todo, retoma la necesidad nuevamente de concebir al hombre como parte integrante de la biosfera.

Si se considera que el crecimiento económico, es la capacidad de un país de proporcionar a su pueblo bienes y servicios apropiados a sus necesidades, donde se establezca una relación no destructiva con la naturaleza y se promueva la equidad entre las diferentes clases sociales. La equidad social, concebida como el fortalecimiento de un estilo de desarrollo que no perpetúe ni profundice la pobreza ni, por tanto, la exclusión social, sino que tenga como uno de sus objetivos centrales la erradicación de aquélla y la justicia social, y la participación social en la toma de decisiones, es decir, que las comunidades y la ciudadanía se apropien y sean parte fundamental del proceso de desarrollo, y que lo ambiental esté referido a la necesidad que el impacto del proceso de desarrollo socio-económico no destruya de manera irreversible la capacidad de carga del ecosistema.

Entonces, la sustentabilidad en sentido amplio, puede ser entendida como la producción de bienes y servicios donde se satisfagan las necesidades humanas y se garantice una mejor calidad de vida a la población en general, con tecnologías limpias en una relación no destructiva con la naturaleza, en la cual la ciudadanía participe de las decisiones del proceso de desarrollo,

fortaleciendo las condiciones del medio ambiente y aprovechando los recursos naturales, dentro de los límites de la regeneración y el crecimiento natural. De otro lado, Atristain y Álvarez (1999) avanzan hacia la presentación de un nuevo concepto al mencionar que el desarrollo sostenido se observa en países desarrollados que pretenden mantener el nivel de desarrollo que han conseguido sumado a una alta conciencia ecológica, mientras que el desarrollo sustentable es más aplicado a países en vía de desarrollo, los cuales pretenden lograr un desarrollo que satisfaga las necesidades presentes y no comprometa a las generaciones futuras.

En tal sentido el Desarrollo Sustentable ha ganado fuerza y reconocimiento a nivel mundial, siendo referente para guiar las interacciones entre la sociedad y la naturaleza en torno a temas como cambio climático, pobreza, inequidad social, pérdida de biodiversidad, sobrepoblación, inequidad social y falta de recursos. La invitación está enfocada en cambiar el paradigma tradicional y empezar a pensar diferente, dejando de lado el mero beneficio económico e incluso la posibilidad de contemplar que el ambiente puede estar en medio de un crecimiento desmedido como el que muchos países mantienen hoy día.

Para Foster (citado en Vare & Scott, 2007, p. 45), el desarrollo sustentable es:

Un proceso de hacer que el futuro emergente sea ecológicamente sano y humanamente habitable tal como surja, a través del aprendizaje continuo donde la especie humana es la más dotada. Es un proceso de aprendizaje social de mejoramiento de la condición humana. Y es un proceso que se puede continuar indefinidamente sin socavarse así mismo.

Frente a esto, Castiblanco (2007, p.8) presenta una de las definiciones más completas, técnicas y contundentes de la Economía Ecológica que “es una disciplina científica que integra elementos de la economía, la ecología, la termodinámica, la ética y otras ciencias naturales y sociales para proveer una perspectiva integrada y biofísica de las interacciones que se entretajan entre economía y entorno”.

Muchos de los economistas que han seguido esta corriente apoyan los planteamientos hechos por Daly desde 1992, quien cuestionaba la necesidad de que los países buscaran un continuo crecimiento y por el contrario planteaba mantener las economías en estado estacionario. Uno de los personajes que apoyado en esta tesis presenta un análisis físico del proceso económico, es el economista y matemático Georgescu Roegen quien en su obra magistral *La ley de la entropía y el proceso económico*, presento la “ley de la conservación de la materia y de la energía (primer principio de la termodinámica) y la ley de la degradación de la energía (segundo principio de la termodinámica)” (Aguado, Echebarria & Barrutia, 2009, p. 15).

Otros autores que confirman que Roegen era un notable pensador contemporáneo fueron Barkin, Fuente y Zamora (2012), pues aseguran que proporcionó planteamientos críticos acerca del pluralismo metodológico de la economía ecológica y que evidenció algunas de las anomalías frente a la racionalidad económica neoclásica (que mantenía el mito del crecimiento económico ilimitado).

A nivel práctico puede hablarse de un desarrollo sustentable cuando, desde el punto de vista económico, se pueda admitir que no hay mejor incentivo en la vida que un trabajo estable y bien remunerado, donde se genere empleo a través de proyectos comunitarios de emprendimiento con responsabilidad en el consumo y en la elaboración de tecnologías que eliminen los clorofluorocarbonos y los gases de efecto invernadero; lo social esté relacionado con la creación de un tejido social con empoderamiento en su territorio a través de una cultura ciudadana; y lo ambiental sea coherente con la formación cultural y/o sistema de valores, preservando y conservando los bienes naturales, e inmaterial patrimonio de la sociedad.

Por lo que, la clave de la sustentabilidad está en la transversalidad, es decir, en los desarrollos comunes entre los subsistemas considerados que constituyen el progreso de un lugar y/o territorio específico, regulando el avance del hombre con su entorno y estableciendo una

relación armoniosa entre lo económico, lo social, lo ambiental, lo cultural y/o el sistema de valores. Es por ello, que la sustentabilidad tiene que entenderse como una disciplina articulada del conocimiento y como una nueva manera de repensar la relación de los hombres con la naturaleza, a partir de la integralidad de las dimensiones económicas, sociales, ambientales y de valores, que conlleve a una revolución global de supervivencia con el planeta.

Pierrri (2001) por otra parte, manifiesta que la economía ecológica actúa como una crítica a la economía ortodoxa, incluso se opone a las tesis contenidas en el informe Brundland y a las que acompañan a la economía ambiental, por considerar que aun ven como una necesidad el crecimiento económico a pesar de los límites físicos, más aún cuando las economías manifiestan con múltiples signos que ya no pueden crecer sin sustituir el de capital natural por cualquier otro tipo de capital y esta tesis es completamente rechazada por parte de la Economía Ecológica.

En repetidas ocasiones se ha mencionado el tema de los límites físicos y frente a ello Riechmann (1995) aclara un poco el tema al definir la capacidad de sustentación o capacidad de carga del planeta como “máximo de población de una especie dada que puede ser mantenido de manera indefinida, sin que se produzca una degradación en la base de recursos que pueda significar una reducción de la población en el futuro”.

En 1977 el presidente estadounidense Carter solicita un informe el cual fue llamado “El mundo en el año 2000”, en dicho informe se manifestaron algunos territorios en los que su capacidad de carga estaba al límite, en otras palabras, territorios donde ya no se producían los mismos bienes ni servicios ambientales; el informe definió dos posibles causas para esta situación: la primera la sobrepoblación, ya que al existir un número elevado de personas, aumenta el consumo per cápita de las mismas en bienes y servicios y la segunda muchos de los ecosistemas que producen dichos bienes y servicios son destruidos por el hombre al punto de no poder generar ningún producto (Riechmann, 1995).

Los principales responsables de esta degradación de ecosistemas son las generaciones actuales, que en su afán de satisfacer sus necesidades comprometen gravemente la capacidad de los recursos naturales y lo peor es que tal degradación amenaza con empeorar. Sin embargo, la única causa de tal fenómeno no es la presión de la población sobre los recursos, también juega un papel importante la presión de la producción, es decir, la explotación de los recursos dedicados a la producción no de autosuficiencia (como se esperaría), sino a la exportación sobre los recursos (Riechmann, 1995). Esto definitivamente cuestiona el funcionamiento mismo del sistema económico, en términos de las relaciones sociales de producción y de distribución de acuerdo con los mismos órdenes económicos mundiales y los diversos episodios históricos económicos.

Dentro de la Economía Ecológica se destaca una corriente denominada “*ecologista conservacionista*” aunque otros la conocen como Sustentabilidad o Sustentabilidad Fuerte, el primero en mencionar esta vertiente fue Leopold en 1949 al promover la “*estética de la conservación*” y la “*ética de la tierra o bioética*” (Pierri, 2001). Gallopin (2003) por su parte también mencionó esta vertiente e incluso la denominó como “*Sustentabilidad Muy Fuerte*” porque compartía la posición de que los recursos naturales no pueden ser sustituidos por el capital elaborado por el hombre, los recursos deben mantenerse, no pueden agotarse ni presentar ningún tipo de pérdida en el bienestar social, incluso invita a la solidaridad ecológica y a la preservación del ambiente.

La sustentabilidad es el camino para encontrar el equilibrio económico, ecológico y social, dando como resultado la prosperidad y la capitalización de nuevos recursos. En la teoría de recursos y capacidades, la noción de sustentabilidad competitiva está referida al equilibrio (Rumelt, 1984), la cual es la manera de observar la competencia en función de beneficios extraordinarios. En un entorno como el de hoy, altamente competitivo y globalizado, es necesario el análisis de la sustentabilidad, teniendo presente que entre los actores competitivos sólo hay un

ganador y muchos perdedores. Con una estrategia sustentable los beneficios a corto y largo plazo se maximizarán, teniendo mayores ganancias tangibles e intangibles. En cambio, el objetivo de la competitividad es la optimización económica, dejando a un lado los factores sociales y ambientales, contrario a lo que propone la sustentabilidad.

### **Modelos de sustentabilidad**

Es mucho lo que se ha venido haciendo a través de los años y la evolución de las investigaciones en materia de modelos que promuevan la sustentabilidad en las organizaciones y en base a la literatura analizada es necesario destacar como los modelos más reconocidos los siguientes:

1. **Modelo Brundland:** este modelo está formado por tres dimensiones: la social, la económica y la ambiental. En la primera tiene en cuenta los elementos: salud, educación, equidad, vivienda y seguridad. Mientras que la dimensión económica reconoce al desarrollo económico como principal objetivo y en la ambiental los aspectos fundamentales son: el cuidado del aire, de los suelos y del agua (UN, 1987).
2. **Modelo del servicio estadístico gubernamental del Reino Unido (GSS, por sus siglas en inglés):** este modelo también cuenta con tres dimensiones: la social, la económica y la ambiental. Pero en su concepción la dimensión social reconoce como elementos prioritarios además de la salud, el fomento de las destrezas, la motivación, el conocimiento y el espíritu. Mientras que en la económica considera la atención hacia los activos de la empresa. Y en la dimensión ambiental prioriza el cuidado y buen manejo de los minerales, bosques, flora, fauna, agua, aire y suelos (GSS, 2004).
3. **El modelo de tetraedro de Achkar:** cuenta con las mismas tres dimensiones que los otros modelos, pero se diferencia en que establece que las buenas relaciones entre clases

sociales es el principal factor de la dimensión social. También tiene en cuenta a las relaciones de propiedad y circuito de finanzas en la dimensión económica y, por último, en la dimensión ambiental considera las relaciones del uso y manejo de los bienes de la naturaleza en beneficio de la humanidad (Achkar, 2005)

4. Modelo Barber-Zapata: posee tres dimensiones: la ecológica, la económica y la social; las cuales se interrelacionan en una zona común donde se logra el desarrollo sustentable, considerado un indicador de que las tres dimensiones se están ejecutando. Esto significa que si algún área llega a eliminarse se deberá asumir otro tipo de desarrollo (Salcedo et al., 2010).

Pero el conocimiento de estos cuatro modelos no es suficiente para establecer las diferentes variables a tener en cuenta a la hora de establecer un modelo que permita la sustentabilidad de los procesos productivos. También es necesario conocer las normas y criterios sobre la sustentabilidad empresarial que existen a nivel internacional. Dichas normas y criterios se reflejan en la tabla 3.

Tabla 3

*Normas y Criterios referentes a los modelos de sustentabilidad empresarial*

Nombre de la norma	Que hace referencia a:
Organización Internacional de Estandarización (ISO, por sus siglas en inglés) ISO 14001	Sistema de certificación ambiental que reconoce la implantación de un sistema de gestión que promueve la protección ambiental y la prevención de la contaminación desde un punto de vista de equilibrio con los aspectos socioeconómicos de acuerdo con la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR 2014).
ISO 14006	Gestión de ecodiseño. Demuestra que la organización ha adoptado un sistema de gestión para identificar, controlar y mejorar de manera continua los aspectos ambientales de los productos y/o servicios, facilitando información a los clientes sobre sus acciones y productos en búsqueda de mejoras ambientales (AENOR 2014).
Empresa limpia	Certificación emitida por la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente en México (PROFEPA) que consiste en una serie ordenada de actividades que buscan hacer más eficientes los procesos productivos de una empresa a través de la reducción del consumo de agua, energía y generación de residuos (PROFEPA 2014).
Bolsas de valores sustentables	A través del reconocimiento por el índice mundial de sustentabilidad Dow Jones (DJSI, por sus siglas en inglés), se monitorea el desempeño de las compañías que cotizan en las bolsas de valores en sus indicadores sobre aspectos económicos, sociales, ambientales y de gobierno corporativo (DJSI 2014).
ISO 26000	Responsabilidad social. Certificación que ayuda a cumplir y operar de manera responsable el cumplimiento de los requisitos que la sociedad exige fundamentada en siete materias: gobernanza de la organización, derechos humanos, prácticas laborales, ambiente, prácticas de justa operación, asuntos de consumidores y participación activa y desarrollo de la comunidad (GlobalSTD 2014).
Empresa socialmente responsable (ESR)	Emitida por el Centro Mexicano de Filantropía (Cemefi) que comprende cuatro líneas que explican su presencia en toda actividad de la empresa: ética y gobernabilidad empresarial, calidad de vida en la empresa, vinculación y compromiso con la comunidad y su desarrollo, así como el cuidado y preservación del ambiente (Cemefi 2014).
Instituto Nacional Estadounidense de Estándares (ANSI, por sus siglas en inglés) ANSI-A138.1	Estándar voluntario que resume los criterios ambientales y sociales para azulejos cerámicos sostenibles, emitida por el Consejo Cerámico de Norteamérica (TCNA, por sus siglas en inglés). Su certificación es reconocida como cuadrado verde (green squared), indicando que los productos cubren criterios ambientales, gestión final de la vida del producto, gobierno corporativo e innovación (TCNA 2014).
Ley del Seguro Social	Ley que establece que la seguridad social tiene la finalidad de garantizar el derecho a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo por parte del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) en México (IMSS 2014).
Normas Oficiales Mexicanas de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social	Conjunto de normas oficiales mexicanas en seguridad y salud en el trabajo, en la que la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS) en México fundamenta como tarea primordial el estudiar y ordenar las medidas de seguridad e higiene industriales, para la protección de los trabajadores y vigilar su cumplimiento (STPS 2014)

**Nota:** Tomado de: “Modelo de Desarrollo Sustentable para la Industria de

Recubrimientos Cerámicos”, por Carro, Reyes, Rosano, Garnica, & Perez, 2017.

## **Sustentabilidad y sostenibilidad**

Existen dos conceptos que muchos emplean de manera indistinta, “*Sostenibilidad*” y “*Sustentabilidad*” habitualmente mal utilizados y que en realidad tienen trasfondos diferentes; la necesidad de analizar cada uno de estos conceptos es latente, así como los contextos en que deben ser utilizados y la pertinencia de ser aplicados, así se constituye el objetivo de este documento.

Para muchos los términos Desarrollo Sostenible, Sostenibilidad, Desarrollo Sustentable o Sustentabilidad, no manejan diferencias de fondo y explican que simplemente estos términos se deben a una confusión producto de la traducción de palabras como “*sustainability*” del inglés al español. Se fundamentan en que muchos documentos (incluso artículos científicos) traducen esta palabra del inglés en algunos casos como sostenibilidad y en otras como sustentabilidad, incluso cuando la referencia es la misma.

Uno de los autores que menciona que no existe diferencia alguna es Méndez (2012), pues afirma que la sostenibilidad y la sustentabilidad son iguales en cuanto a su aplicación, pero aclara que depende de la ubicación geográfica (lugar donde se emplee la expresión) la connotación que se le dé a cada término. De otro lado, Waas et al. (2011), plantea que el concepto de Desarrollo Sustentable contempla aún muchas características confusas, lo que hace que existan varias definiciones válidas y soportadas frente al mismo tema.

Un elemento que puede ayudar en la claridad y distinción de dichos conceptos es el diccionario de la Real Academia Española (RAE), en dicho recurso se define “*Sostenible*” como aquello “*Que se puede sostener, especialmente en ecología y economía, que se puede mantener durante largo tiempo sin agotar los recursos o causar grave daño al medio ambiente.*” y “*Sustentable*” como “*Que se puede sustentar o defender con razones*”.

Frente a lo anterior, Villamizar (s.f.), afirma que el desarrollo sostenible es el término que se le da al equilibrio del manejo del planeta en tres aspectos: económico, ambiental, social, resaltando que ningún recurso deberá utilizarse a un ritmo superior al de su generación. Por otra parte, el mismo autor plantea que el desarrollo sustentable exige a los diferentes actores de una sociedad compromisos y responsabilidades al aplicar mecanismos económicos, políticos, ambientales y sociales, así como en los patrones de consumo que determinan la calidad de vida.

Para algunos autores es a partir del Informe Brundland que se acotó el término inglés «sustainable development» como desarrollo sostenible, y de ahí mismo nace la confusión entre si existe o no diferencia alguna entre los términos «desarrollo sostenible» y «desarrollo sustentable». La única diferencia que existe entre desarrollo sostenible y desarrollo sustentable es la traducción al español que se le hizo al término inglés que, en el caso mexicano, se tradujo como desarrollo sostenible y en otros países de habla hispana, como desarrollo sustentable.

Para otros la esquematización del triángulo de Nijkamp, dará lugar a una libre interpretación dependiendo de lo que se entienda sobre qué es lo económico, lo social y lo ambiental. Es decir, dependiendo de la concepción que se tenga de cada uno de estos tres objetivos y/o su relación, así mismo se definirá la comprensión de qué es la sostenibilidad y/o sustentabilidad o de qué concepto se está hablando. Igualmente es importante señalar que, de aquí en adelante, los términos de la sostenibilidad y la sustentabilidad se utilizan bien como sinónimos o inequívocamente, dependiendo de las tendencias ideológicas y/o de los intereses propios de quien lo profese, por cuanto el término sostenible, hoy en día, es aceptado universalmente por la mayoría de las personas.

Los anteriores hechos han distorsionado el concepto de sustentabilidad en varios sentidos como, por ejemplo, el de asociar el crecimiento sostenido con el crecimiento sostenible y por deducción con el desarrollo sostenible. La erosión semántica queda explícita, por cuanto la

expresión crecimiento sostenido hace referencia al crecimiento económico a lo largo del tiempo, es decir, a la tasa de crecimiento del PIB exclusivamente; mientras que el desarrollo sustentable es un proceso armonioso entre las distintas disciplinas del conocimiento, especialmente en lo económico, social, ambiental, cultural y/o a un sistema de valores correspondiente. La distorsión semántica de lo sostenible se acrecienta y se presenta muy ambigua, cuando dicho concepto es aplicado indistintamente a la producción, la ecología, la economía y el medio ambiente.

(Dourojeanni, 2000, p. 22)

En función de las diferencias señaladas entre los términos sustentable y sostenible el autor de la presente investigación concluye que va a utilizar el término sustentable debido a que lo considera un término más completo y que, además, abarca las necesidades existentes en el objeto de estudio.

### **Marco conceptual**

Dentro de los conceptos que son necesarios abordar como esclarecimientos a tener en cuenta en la presente investigación encontramos los siguientes:

**Negocio:** De manera general se define como ocupación, quehacer o trabajo. En el ámbito empresarial, la definición del negocio es de suma importancia para la empresa porque delimita las actividades que realiza, la asignación de recursos y afecta la estrategia empresarial (Burke & Thompson, 2001).

**Modelo de negocio:** es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones y permite expresar la lógica de negocio de una empresa específica. Es una descripción del valor que una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes y de la arquitectura de la empresa y su red de socios para la creación, comercialización y entrega de ese

valor y el capital relacionado, para generar flujos de ingresos rentables y sostenibles (Prado, 2013).

**Sustentabilidad:** es la habilidad de lograr una prosperidad económica sostenida en el tiempo protegiendo al mismo tiempo los sistemas naturales del planeta y proveyendo una alta calidad de vida para las personas (Calvente, 2007).

**Producción:** Es un conjunto de actividades mediante las cuales uno o varios factores productivos se transforman en productos (Abril, Guajala, Mantilla, & Moyolema, 2013).

**Agricultura:** es la labranza o cultivo de la tierra e incluye todos los trabajos relacionados al tratamiento del suelo y a la plantación de vegetales (Borja & Valdivia, 2015).

**Producción agrícola:** Es el resultado de la práctica de la agricultura. La producción agrícola es aquella que consiste en generar vegetales para consumo humano (Sourisseau, 2016).

## **Capítulo II: Marco referencial y legal**

Para darle sustento a una investigación es necesario contar además de los elementos teóricos, con los conceptos de elementos fundamentales relacionados con el tema de estudio, con las investigaciones que puedan servir de referencia para abordar el estudio, y con las normativas y legislaciones vigentes que conforman el marco legal de la investigación. Describir estos elementos constituye el objetivo del presente capítulo.

### **Marco referencial**

En el caso específico de las investigaciones relacionadas con los modelos de negocio sustentable en la producción de la palma africana a nivel internacional y específicamente en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas del territorio ecuatoriano es necesario tener en cuenta los estudios e investigaciones antes realizadas.

La primera investigación que se menciona es la realizada por Tapia (2018) de la Universidad de Buenos Aires titulada “Modelos de Negocio Sustentables” que fue publicada en la 38 Jornada Nacional de Administración Financiera, cuyo objetivo fundamental es realizar un análisis de la importancia de diseñar un modelo de negocio sobre la base de la sustentabilidad y se debe incluir elementos como la propuesta de valor, la segmentación de los clientes y la estructura de costos este conjunto debe de elementos debe fue considerado a la hora de identificar los componentes que permitieron al emprendedor elaborar una idea de negocio sostenible y sustentable.

Otro estudio a ser considerado es el publicado en la revista Ingeniería de Recursos Naturales y del Ambiente en el año 2012 por los autores Velázquez y Vargas bajo el título “La sustentabilidad como modelo de desarrollo responsable y competitivo”. Este estudio tiene como finalidad el desarrollo global teniendo como resultados la maximización de beneficios desde una

perspectiva tangible e intangible permitiendo logran un modelo responsable y competitivo, considerando como punto de partida la reflexión sobre la importancia del grado de madurez de una estrategia sustentable, como un factor positivo en el desarrollo de una empresa. Además, plantea que la estrategia organizacional actual debe buscar un sistema ecológicamente adecuado, económicamente viable y socialmente justo para llegar a lograr un equilibrio sustentable, promovido por las entidades y consolidado por las capacidades y recursos que posee cada empresa para desarrollar ventajas que estimulen el desarrollo global, teniendo como resultados la maximización de beneficios desde una perspectiva tangible e intangible.

En tercer lugar, se debe mencionar la investigación realizada por Carro y otros autores en el año 2017 que fue publicada en la Revista Internacional de Contaminación Ambiental cuyo título es “Modelo de desarrollo sustentable para la industria de recubrimientos cerámicos”. Aunque el objeto de estudio de esta investigación como se refleja en su nombre no presenta estrecha relación con el objeto de la presente investigación es necesario abordarla ya que tiene como objetivo proponer un modelo de desarrollo sustentable identificando qué factores de sustentabilidad como el crecimiento económico, la equidad que promueven las empresas y cómo las beneficiarían si los enfocan hacia el reconocimiento como sustentables.

Otra investigación de obligatoria consulta para el presente estudio es la realizada por Portales y otros autores en el año 2009 bajo el título de “Modelo de sustentabilidad empresarial penta-dimensional: Aproximación teórica” cuyo objetivo general radica en la presentación de un modelo de sustentabilidad empresarial, que surge de la necesidad percibida de generar modelos que favorezcan la permanencia de las pequeñas y medianas empresas en un contexto en el que alrededor del 65% mueren durante sus primeros dos años de operación. El modelo que plantean dichos autores consta de cinco diferentes dimensiones como son:

- Gestión global

- Competitividad
- Relaciones
- Impactos
- Transparencia y comunicación

Estas se abordan desde un punto de vista teórico, y que al ser gestionadas de modo procesal brindan elementos que favorecen a la permanencia de la empresa en el mercado.

Otro estudio que se debe referenciar dentro del marco referencial radica en el que realiza Martínez en el año 2014 bajo el título “El Modelo de Negocio como base del éxito empresarial: una revisión teórica”. Como bien lo refleja el nombre de la investigación tiene como objetivo desarrollar la teoría más relevante relacionada con el modelo de negocio a través del estudio de la importancia de su innovación y de la conservación de su ventaja competitiva. El autor utiliza de guía el modelo de negocios de Canvas el mismo que tiene los siguientes parámetros:

- Segmentos de clientes
- Propuesta de valor única
- Canales de distribución
- Relaciones con clientes
- Estructura de ingresos
- Partners estratégicos
- Actividades clave
- Recursos clave
- Estructura de costes

Una investigación que se relaciona directamente con el cultivo de la palma aceitera es la ejecutada por Ramírez y otros autores en el año 2017 bajo el título de “Manual de buenas

prácticas agrícolas ambientales para el cultivo de palma aceitera”. Este Manuel tiene como antecedente o utilizo de base el proyecto realizado por Agrocalidad sobre una Guía de Buenas Prácticas Agrícolas para Palma Aceitera. El objetivo de esta investigación es proveer de un manual a los agricultores que se dedican al cultivo de esta especie a través de la recopilación de los diferentes elementos existentes en la bibliografía que deben ser de obligatorio cumplimiento en la producción agrícola de la palma aceitera.

En el caso específico de la palma africana se encuentran como antecedentes del objeto de estudio la investigación realizada por Tello (2017) en la ciudad de Esmeraldas titulada “Plan de negocio para el cultivo de palma africana híbrida, para la hacienda “Santa Carmelina” en la parroquia San Mateo, provincia Esmeraldas” cuyo objetivo fundamental fue elaborar un plan de negocios del cultivo de palma africana híbrida para dicha hacienda pero sin tener en cuenta elementos que garanticen la sustentabilidad del modelo de negocio y como conclusión principal se tiene que se han levantado tres procesos para la producción uno para la siembra, otro para el mantenimiento y el último para la cosecha y entrega de la fruta, logrando mejorar los procesos de la producción los cuales no existían, la mano de obra tendrá que ser calificada o con ciertos conocimientos en plantaciones de palma; la estructura organizacional para el plan es simple.

### **Marco legal**

Previo a realizar cualquier investigación es necesario abordar las normativas y legislaciones que rigen en el territorio en el cual se va a enmarcar el estudio. A estos elementos en la comunidad científica se le conoce como el marco legal de la investigación. A continuación, se describen los elementos legales que deben ser tenidos en cuenta en el territorio ecuatoriano y en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas para llevar a cabo una investigación que tenga

como objetivo diseñar un modelo de negocio sustentable para las empresas agrícolas productoras de palma africana.

El primer elemento legislativo a tener en cuenta es la Constitución de la República de Ecuador ya que este es el documento que regula y legisla todo el proceder de las personas jurídicas y naturales residentes temporales o permanentes en el país. Este documento va a sentar las bases para poder definir los elementos que van a conformar el modelo a proponer y su objetivo fundamental. En su artículo 13 plantea que “las personas y colectividades tienen derecho al acceso seguro y permanente a alimentos sanos, suficientes y nutritivos; preferentemente producidos a nivel local (...). El Estado ecuatoriano promoverá la soberanía alimentaria” (Constitución de la República de Ecuador 2008, p. 13)

Así mismo dentro del artículo 281; “la soberanía alimentaria constituye un objetivo estratégico y una obligación del Estado (...) Es responsabilidad del Estado 13. Prevenir y proteger a la población del consumo de alimentos contaminados o que pongan en riesgo su salud (...)”. (Constitución de la República de Ecuador 2008, p. 118)

Además, hay que tener en cuenta la Ley Orgánica del Régimen de la Soberanía Alimentaria que cumplimenta a la Constitución en temas netamente agrícolas. Esta Ley plantea en su artículo 1 lo siguiente “(...) establecer los mecanismos mediante los cuales el Estado cumpla con su obligación y objetivo estratégico de garantizar a las personas, comunidades y pueblos la autosuficiencia de alimentos sanos, nutritivos y culturalmente apropiados de forma permanente” (Oficial, 2010)

Así como en el artículo 24 de la misma ley (página 14), determina que “(...) promover una adecuada nutrición y protección de la salud de las personas; y prevenir, eliminar o reducir la incidencia de enfermedades que se puedan causar o agravar por el consumo de alimentos contaminados”. (Oficial, 2010)

Entre las normativas que también deben ser consideradas están las siguientes:

- Guía De Buenas Prácticas Agrícolas Para Palma Aceitera Resolución Técnica N° - 303 emitido el 09 de noviembre del 2015.
- Estudio sobre la agricultura en el Ecuador de Larrea (2016).
- La política agropecuaria ecuatoriana: hacia el desarrollo territorial rural sostenible 2015-2025, MAGAP (2016).
- La importancia de la agricultura en Ecuador de la Universidad Técnica del Norte (2017).

### **Capítulo III: Marco metodológico**

Los mecanismos utilizados para el análisis de la problemática de investigación, son el resultado de la aplicación, sistemática y lógica, de los conceptos y fundamentos teóricos, a través del uso de métodos, técnicas e instrumentos de investigación, determinando la mejor manera de interpretar los datos obtenidos, estudiarlos y precisar el camino a seguir para lograr los objetivos.

#### **Enfoque de la investigación**

##### **Cuali-Cuantitativa (Mixta)**

El modelo de enfoque cualitativo según Hernández (2014) es “la investigación cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto”. El modelo de enfoque cuantitativo Cuantitativa “Es un procesos sistemático y ordenado que se lleva a cabo siguiendo determinados pasos” (Carlos Monje Álvarez, 2011).

Es así que, mediante este enfoque cualitativo, se tienen respuestas a las preguntas de la entrevista para conocer la situación actual de las empresas productoras de palma africana y los procesos que tienen relación con los aspectos sociales, económicos y ambientales de la sustentabilidad.

De igual manera desde la perspectiva cuantitativa mediante la técnica de encuestas dirigidas a los pequeños productores de Santo Domingo de los Tsáchilas se recopilaron datos para llegar al objeto de investigación y así determinar el modelo de negocios que actualmente manejan las empresas productoras de palma africana.

#### **Tipo de investigación**

La presente investigación tiene la finalidad de diseñar un modelo de negocio sustentable para las pequeñas empresas productoras de palma africana en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, por lo tanto, para alcanzar dicho objetivo se utilizaron dos modelos de investigación de carácter descriptivo y el bibliográfico – documental.

### **Descriptivo**

De acuerdo a Hernández (2014), un estudio de carácter descriptivo tiene pretende especificar las propiedades y características importantes de cualquier objeto de estudio que se somete a un análisis. De modo que, la investigación descriptiva permitirá obtener información más acertada y específica de los beneficios y posibles resultados de un modelo de negocio sustentable.

El trabajo de investigación tiene un diseño descriptivo debido a que se realiza el análisis al levantamiento de información recolectado mediante las encuestas a los pequeños productores de Palma Africana.

### **Bibliográfica-documental**

“Es un proceso sistemático y secuencial de recolección, selección, clasificación, evaluación y análisis de contenido del material empírico impreso y gráfico, físico y/o virtual que servirá de fuente teórica, conceptual y/o metodológica para una investigación determinada” (Rodríguez, 2013).

Se empleará la investigación de tipo bibliográfica-documental porque se necesitan fuentes bibliográficas también se requiere de documentales para ampliar los conocimientos del

investigador y de esta manera fundamentar correctamente la investigación sobre el modelo de negocios que se va a proponer.

## **Método de investigación**

### **Deductivo**

“Es un método científico que considera que la conclusión está implícita en las premisas. Por lo tanto, supone que las conclusiones siguen necesariamente a las premisas: si el razonamiento deductivo es válido y las premisas son verdaderas la conclusión solo puede ser verdadera” (Mancilla, 2014).

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se recurrió al método deductivo, ya que condujo al análisis de los aspectos del problema tomando aspectos específicos e individualizados de los modelos de negocio actuales de producción de palma africana para llegar al aspecto ambiental, económico y social en forma general.

## **Instrumentos y herramientas**

### **Instrumentos**

#### **Entrevista**

El esquema de la entrevista que se efectúa es estructurada o también conocida como dirigida. Se ejecuta las entrevistas a los expertos del sector productivo de Santo Domingo de los Tsáchilas que conforman el triángulo de desarrollo. Se aplica a un representante del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) y a un representante de los pequeños productores de palma africana de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.

## **Encuesta**

Las encuestas tienen el objetivo de recabar información verídica, está dirigida a los pequeños productores (plantaciones de 0 a 10 hectáreas) en la provincia de Sto. Domingo de los Tsáchilas.

## **Herramientas**

### **Guía de entrevista**

Está conformada de cuatro preguntas abiertas que permiten la ampliación hacia otros indicadores que sirvan de aporte a la investigación. (Ver Apéndice A)

### **Cuestionario de preguntas de la encuesta.**

Las encuestas contendrán 9 preguntas dicotómicas de selección múltiple y otras preguntas abiertas. (Ver Apéndice B)

## **Validación de instrumentos**

Una vez estructurado el cuestionario, Jorna, Castañeda y Véliz (2015) afirman que es importante realizar una validación del mismo a través de una consulta a expertos con una amplia participación en investigaciones relacionados al problema de la investigación, dado que este proceso garantiza al investigador que los instrumentos confeccionados aborden el problema y permitan llegar al logro de los objetivos.

Por lo tanto, con el fin de comprobar la validez y fiabilidad del instrumento destinado a la recolección de datos, es necesario la realización de la validación del instrumento de la investigación, por lo tanto, para el desarrollo del presente trabajo se validó la guía de la

entrevista. La validación es realizada por expertos con amplios conocimientos en sustentabilidad y rentabilidad empresarial, y la valoración de las evaluaciones de los expertos será efectuado mediante el método Delphi.

### **Método Delphi**

El método Delphi es una herramienta de carácter cualitativo, que sigue un procedimiento riguroso, y es aplicada durante la metodología de la investigación para efectuar la idónea recolección de información que permite obtener resultados más consistentes y pertinentes al objeto de estudio en la investigación (Reguant-Álvarez & Torrado-Fonseca, 2016).

De tal manera, la aplicación del método Delphi en la presente investigación permitirá actuar con autonomía para alcanzar los objetivos, con la ayuda de la experiencia y conocimientos de profesionales, académicos e investigadores con fuertes bases relacionadas al problema del presente estudio.

El procedimiento a seguir para realizar este método se resume en las siguientes etapas:

- 1) Elaboración de la guía de entrevista.
- 2) Presentación de la guía de entrevista.
- 3) Tabulación de datos y análisis de los resultados.
- 4) Elaboración del cuestionario de preguntas.
- 5) Selección de la muestra para aplicar las entrevistas.
- 6) Presentación del cuestionario.
- 7) Análisis e interpretación de datos.

Con relación al procedimiento de validación para el método cuantitativo de la encuesta, se puede decir que, los expertos como son Campbell, Stanley, Cook y Reichardt (2014); determinan cuatro criterios cuantitativos de validación como son:

- **La validez interna**

Se basa en el control o eliminación de explicaciones alternativas para poder establecer relaciones válidas de causalidad entre variables; por lo cual, las variables de la encuesta aplicada para este estudio fueron:

- Género
- Rango de Edad
- Tiene producción activa
- Extensiones de producción activa
- Cantidad de personal
- Cuantos utilizan químicos
- Cuantos tienen certificaciones
- Tiempo (años) invertido en el cultivo para ver rentabilidad

- **La validez externa**

Consiste en la posibilidad de generalizar los resultados obtenidos en la muestra a toda la población y a otros tiempos y contextos; por lo cual esta validez será obtenida al finalizar el estudio.

- **La validez de constructo**

Hace referencia al grado de adecuación conseguido en la medición de los conceptos centrales de la investigación; por lo que, se define con el grado de veracidad que tiene la información recopilada; puesto que, el grado de veracidad del presente estudio es alto; puesto que la información fue obtenida desde la fuente, es decir de los pequeños productores de palma africana de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.

- **La validez de conclusión estadística**

Está relacionada con el poder, adecuación y fiabilidad de la técnica de datos aplicada (Martinez, 2014). Ante esto es de mencionarse que la técnica de la encuesta es una de las más utilizadas, para este tipo de investigaciones, puesto que permite obtener información valiosa para el estudio.

## **Población y muestra**

### **Población**

Al considerarse como población al grupo de sujetos que formaran parte del caso de estudio y de los cuales se tomará información para concluir algo, y la muestra es el extracto reducido de esa población cuando no es posible analizar todos los elementos, en el presente modelo de estudio se ha considerado el análisis en dos segmentos. El primero referente a obtener información de individuos con amplio conocimiento y experticia en el campo de la producción de palma africana que aportan de manera positiva a la producción y desarrollo de la provincia. El segundo para recabar información de los pequeños productores de palma africana del mismo sector.

Para el primer caso la muestra será del 100% debido que la población es de únicamente 2 individuos, el Director Distrital del Ministerio de Agricultura y Ganadería y al Representante pequeños productores de palma africana de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, a los que se les ha aplicado el instrumento de investigación de entrevista.

Mientras que, para el segundo caso, la población de estudio son los pequeños productores de palma africana, que en total son 259 palmicultores (plantaciones de 0 a 10 hectáreas) en la provincia de Sto. Domingo de los Tsáchilas, según el último Censo Palmero del año 2017. Para el cálculo de la muestra se utilizará un margen de error del 5% y un nivel de confianza del 95%, aplicando la siguiente fórmula:

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

Donde:

N = Tamaño de la población = (259)

Z = Nivel de confianza deseado = (95% =1.96)

e = Nivel de error dispuesto a cometer = (5%)

p = Porción de la población con la característica deseada (éxito) = (50%)

q = Porción de la población sin la característica deseada (fracaso) = (50%)

Por tanto, el tamaño de la muestra es de 155 palmicultores, a los cuales aplicando el instrumento de investigación de encuesta se ha obtenido la información.

## Resultados de las entrevistas

**Tabla 4**

*Interpretación de las entrevistas*

NOMBRE	FUNCIÓN	PREGUNTA	RESPUESTA
Ing. Fernando Moya	Director Distrital del Ministerio de Agricultura y Ganadería	¿Piensa usted que las normas y las regulaciones (responsabilidades y beneficios) existentes en el país, están establecidas de manera idónea para las empresas agrícolas productoras de palma africana?	No. Se debe realizar un ajuste en algunos reglamentos para que las empresas agrícolas productoras de palma africana tengan mayor facilidad en su comercialización.
Ing. Carlos Recalde	Representante pequeños productores de palma africana de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas		Si. Las normas y reglamentos se han realizado en base a los beneficios de todos los sectores, las responsabilidades son fáciles de dar cumplimiento.
Ing. Fernando Moya	Director Distrital del Ministerio de Agricultura y Ganadería	¿Considera usted que se debe realizar un estudio para implementar un modelo de negocios sustentable para todas las empresas agrícolas productoras de palma africana?	Si. Porque un modelo de negocios se realiza en base a la realidad de las empresas agrícolas productoras de palma africana mediante el análisis de mercado para generar más ingresos y beneficios a cada empresa.
Ing. Carlos Recalde	Representante pequeños productores de palma africana de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas		Si. Por su puesto que se debe realizar un análisis de la situación actual para implementar un modelo de negocios sustentable que permita mantenerse en el mercado.



## Resultados de las encuestas

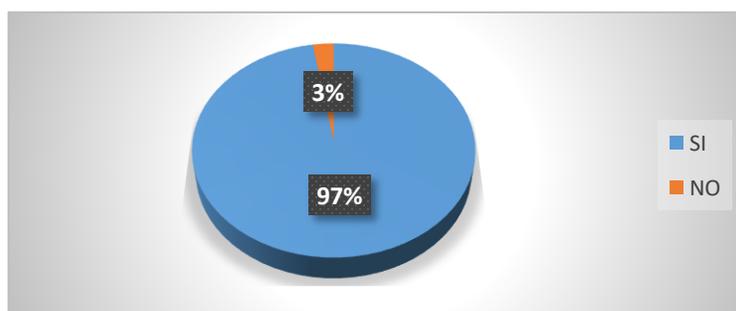
Luego de la aplicación de las encuestas a la muestra indicada (155 palmicultores) se obtuvieron los siguientes resultados.

### 1.- ¿Su terreno sembrado de palma africana actualmente se encuentra en producción constante?

**Tabla 5**

*Terreno de palma africana*

Manifestación	Frecuencia
SI	150
NO	5
<b>Total</b>	<b>155</b>



**Figura 2.** Porcentaje de productores con terrenos en producción constante

### Análisis e interpretación

Del total de los encuestados el 97% indica que sus terrenos tienen una producción de palma africana de manera constante; mientras que el 3% restante indica que sus terrenos no cuentan con una producción constante de palma africana. Este resultado demuestra que la gran

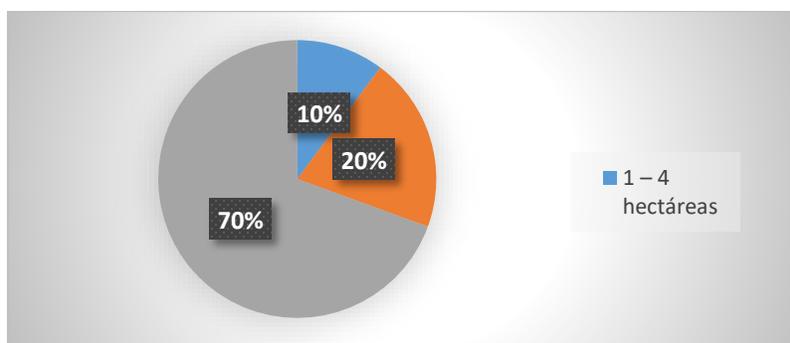
mayoría de encuestados tiene a la producción de palma africana como su principal fuente de ingresos, por tal motivo, van a dedicar la totalidad de sus tierras a la producción de la misma. Considerando también el pequeño porcentaje de productores que no tienen una producción constante de palma africana, y que dan lugar al cultivo de otros productos para su comercialización.

## 2.- ¿Cuántas hectáreas están dedicadas a la siembra de palma africana?

**Tabla 6**

*Hectáreas dedicadas a la plantación de palma africana*

Manifestación	Frecuencia
1 – 4 hectáreas	16
5 – 8 hectáreas	31
9 – 10 hectáreas	108
<b>Total</b>	<b>155</b>



**Figura 3.** Porcentaje de hectáreas empleadas para la producción de palma africana

### Análisis e interpretación

Del total de personas encuestadas, el 70% afirma que emplean de 9 a 10 hectáreas para el cultivo y producción de palma africana, el 29% menciona que emplean de 5 a 8 hectáreas,

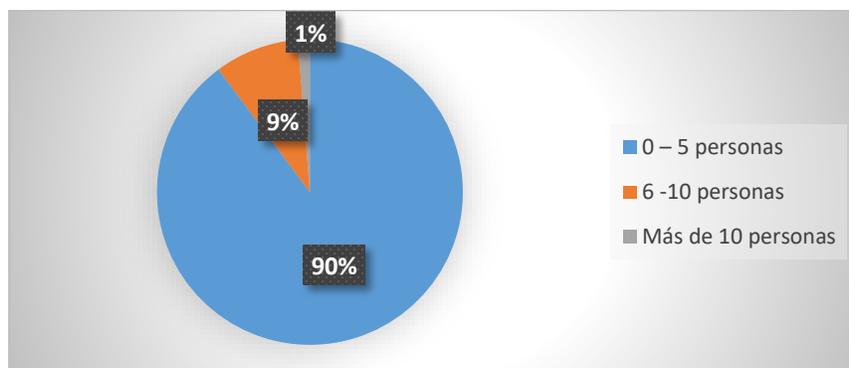
mientras que el 10% restante emplean de 1 a 4 hectáreas para este fin. Estos resultados reflejan un alto porcentaje de ocupación de tierras para la producción de la palma africana dentro del sector palmicutor de la provincia.

### 3.- ¿Cuántas personas trabajan directamente en la producción de la palma africana?

**Tabla 7**

*Mano de obra involucrada por día en la producción de palma africana*

Manifestación	Frecuencia
0 – 5 personas	139
6 -10 personas	14
Más de 10 personas	2
<b>Total</b>	<b>155</b>



**Figura 4.** Mano de obra involucrada por día en la producción de palma africana

#### **Análisis interpretación**

Del total de personas encuestadas, el 90% señala que, un rango de 0 a 5 personas trabaja en la producción de palma africana a diario, el 9% menciona que trabajan entre 6 a 10 personas, mientras que el 1% restante señala que emplean más de 10 personas al día. Los resultados permiten apreciar que la producción de palma africana aún se desarrolla en pequeñas cantidades.

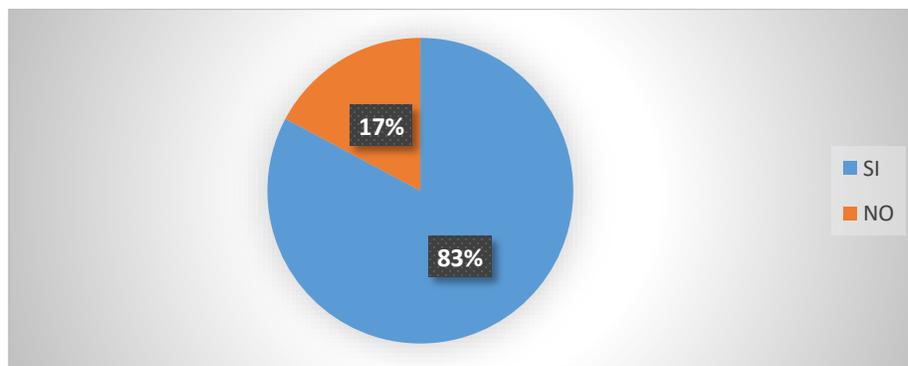
Esto se ve reflejado en el número de personas que son empleadas al día para el proceso de producción, la cual no sobrepasa a las 5 personas empleadas en la mayoría de casos encuestados.

#### 4.- ¿Utiliza insumos/químicos en sus plantaciones?

**Tabla 8**

*Utiliza insumos/químicos en sus plantaciones*

<b>Manifestación</b>	<b>Frecuencia</b>
SI	129
NO	26
<b>Total</b>	<b>155</b>



**Figura 5.** Utiliza insumos/químicos en sus plantaciones

#### **Análisis e interpretación**

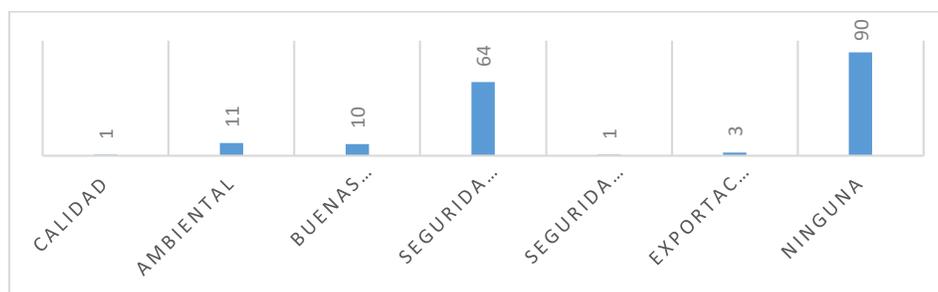
Del total de productores encuestados, el 83% menciona que sí emplean insumos químicos en sus plantaciones de palma africana, mientras que el 17% restante afirma no usar estos componentes en sus plantaciones. Estos resultados reflejan que la mayoría de productores han implementado técnicas que permitan mejorar su producción y la calidad del producto, dando pequeños pasos en la tecnificación de la producción.

5.- ¿Posee algún tipo de certificación gubernamental/privada respecto a los siguientes ítems?

**Tabla 9**

*¿Posee algún tipo de certificación gubernamental/privada respecto a los siguientes ítems?*

ITEM	SI
Calidad	1
Ambiental	11
Buenas Prácticas Agrícolas (BPA)	10
Seguridad de los Trabajadores (afiliación seguridad social)	64
Seguridad Industrial	1
Exportación	3
Ninguna	90



**Figura 6.** Tipo de certificación gubernamental/privada según ámbito de competencia

### **Análisis e interpretación**

En base a las encuestas realizadas, se puede apreciar que el 50% de encuestados no presenta ninguna certificación gubernamental, el 36% de productores posee una certificación en seguridad de los trabajadores, un 6% presentan un tipo de certificación laboral, otro 5% presenta

certificados en buenas prácticas agrícolas, un 2% presentan certificados en exportación, mientras que menos del 1% presentan certificados en calidad y seguridad industrial.

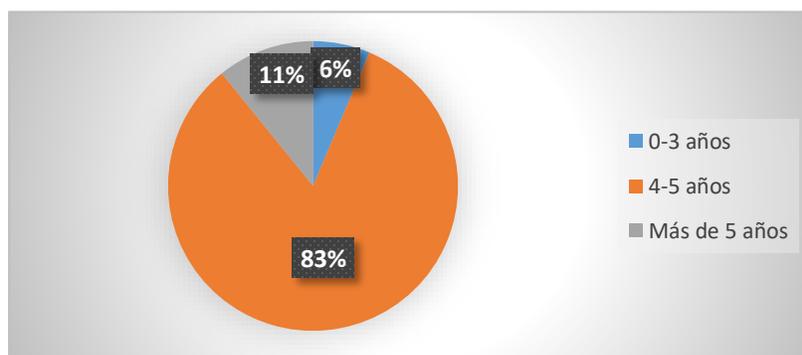
Estos resultados reflejan una problemática presente en los pequeños productores, siendo esta que, al no tener certificaciones gubernamentales, no van a poder darle más valor agregado a su producto.

**6.- ¿Cuál es el tiempo promedio que usted se demora para empezar a cultivar la palma africana desde que ya cuenta con los insumos?**

**Tabla 10**

*Tiempo promedio que usted se demora para empezar a cultivar la palma africana*

Manifestación	Frecuencia
0-3 años	9
4-5 años	129
Más de 5 años	17
<b>Total</b>	<b>155</b>



**Figura 7.** Tiempo promedio que se demora para empezar a cultivar la palma africana de manera rentable

**Análisis e interpretación**

Del total de productores encuestados, el 83% señalan que se demoran alrededor de 4 a 5 años en cultivar de nuevo la palma africana luego de finalizada la siembra, un 11% menciona que tardan más de 5 años, mientras que el 6% restante señala que tardan un intervalo de 0 a 3 años para realizar el cultivo.

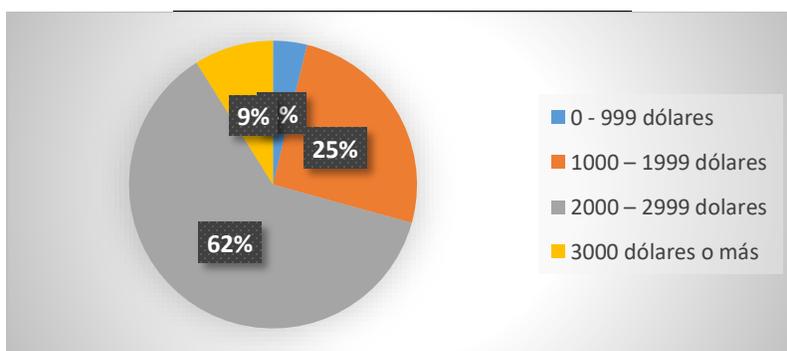
En este aspecto se puede ver una tendencia en el proceso de maduración de la planta luego de la siembra. Se puede apreciar que la mayoría de productores tarda un tiempo promedio de 5 años para cultivar el producto, contrastado con un porcentaje significativo que indica que tardan en promedio 3 años para el cultivo de la palma africana. Estos factores van a afectar a la calidad del producto final, dependiendo del proceso de producción seguido para la siembra y el cultivo respectivamente.

#### 7.- ¿Cuál es su inversión promedio por mes para mantener el cultivo de palma?

**Tabla 11**

*Inversión promedio por mes para mantener el cultivo de palma*

Manifestación	Frecuencia
0 - 999 dólares	6
1000 – 1999 dólares	39
2000 – 2999 dólares	96
3000 dólares o más	14
<b>Total</b>	<b>155</b>



*Figura 8. Inversión mensual promedio para mantener el cultivo de palma*

### **Análisis e interpretación**

Del total de productores encuestados, el 62% afirma que su inversión promedio, por mes, oscila entre los 2000 a 2999 dólares, el 25% afirma que invierten entre 1000 a 1999 dólares, el 9% señala que invierten de 3000 dólares o más, mientras que el 4% restante invierten máximo 999 dólares por mes.

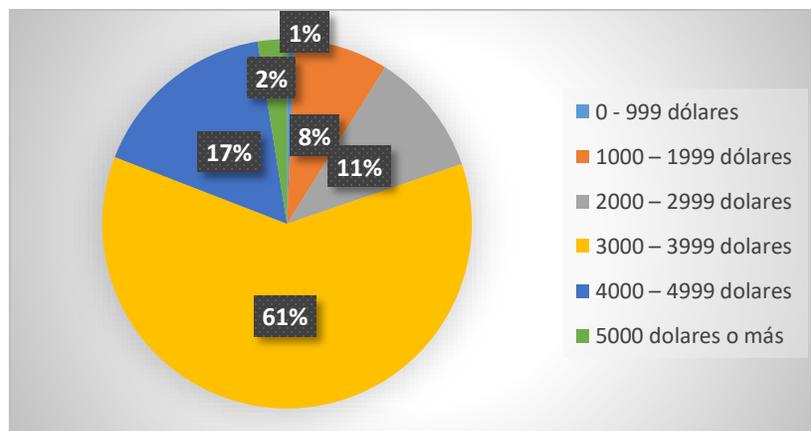
Se puede evidenciar un elevado costo de inversión por mes, necesitándose alrededor de 2000 dólares por mes para la producción de palma africana. Estos costos van a estar directamente contrastado con los ingresos mensuales, mismos que serán analizados en la siguiente pregunta.

### **8.- ¿Cuáles son sus ingresos totales promedio por mes?**

**Tabla 12**

*Ingresos totales promedio por mes*

Manifestación	Frecuencia
0 - 999 dólares	2
1000 – 1999 dólares	12
2000 – 2999 dólares	17
3000 – 3999 dólares	95
4000 – 4999 dólares	26
5000 dólares o más	3
<b>Total</b>	<b>155</b>



**Figura 9.** Ingresos totales promedio por mes del cultivo de palma

### **Análisis e interpretación**

Del total de productores encuestados, el 61% mencionan que tienen ingresos entre 3000 a 3999 dólares por mes, el 17% afirma tener ingresos entre 4000 a 4999 dólares, un 11% señala que presentan ingresos por 2000 a 2999 dólares, un 8% señala que presentan ingresos entre 1000 a 1999 dólares por mes, un 2% presenta ingresos mayores 5000 dólares, mientras que un 1% de los productores tiene ingresos menores a los 1000 dólares.

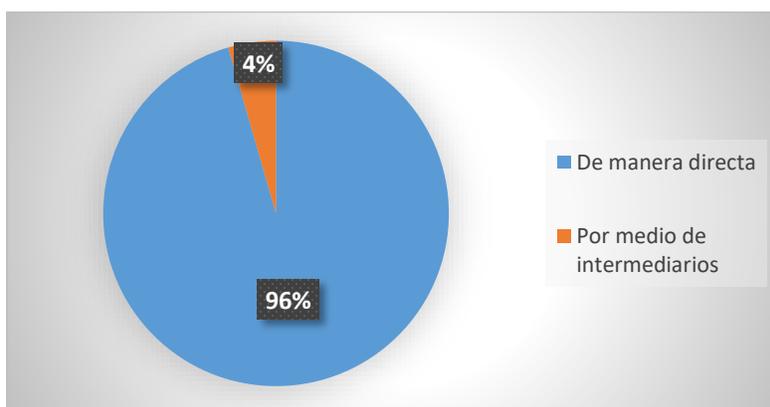
Los datos reflejan que los pequeños productores tendrán, en promedio, una ganancia mensual de 3000 dólares. Esta cifra se contrasta con la indicada en la anterior pregunta referente al costo mensual de producción, mostrando que existe una rentabilidad cercana a los 1000 dólares para la mayoría de los productores encuestados.

**9.- ¿Qué forma utiliza usted para distribuir su producto (venta de la fruta de palma africana a las extractoras/exportadoras)?**

**Tabla 13**

*¿Qué forma utiliza usted para distribuir su producto (venta de la fruta de palma africana a las extractoras/exportadoras)?*

Manifestación	Frecuencia
De manera directa	149
Por medio de intermediarios	6
<b>Total</b>	<b>155</b>



**Figura 10.** Método de distribución para la venta de la fruta de palma africana a las extractoras/exportadoras

### **Análisis e interpretación**

Del total de personas encuestadas, el 96% afirma que comercializan sus productos sin la ayuda de intermediarios, el 4% restante afirma que vende sus productos por medio de intermediarios.

Este resultado muestra que los productores tienen la facilidad para ofrecer y comercializar sus productos de manera directa, evitando los gastos que pudiere ocasionar la inclusión de

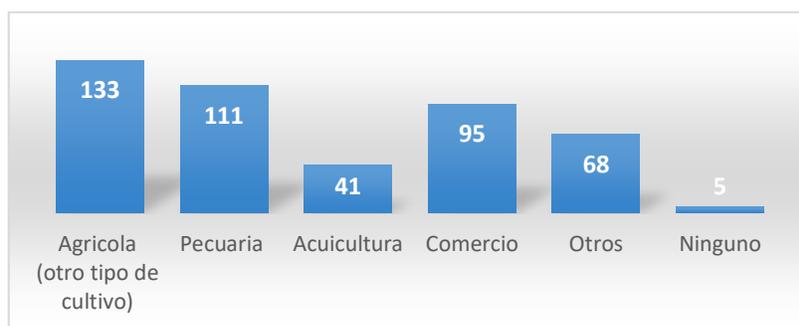
intermediarios en el proceso de venta, generando mayor ganancia al momento de la comercialización.

**10.- ¿Qué otra actividad realiza usted para financiar su cultivo de palma africana durante sus primeros años de vida y hasta que este sea rentable?**

**Tabla 14**

*¿Qué otra actividad realiza usted para financiar su cultivo de palma africana durante sus primeros años de vida y hasta que este sea rentable?*

Manifestación	Frecuencia
Agrícola (otro tipo de cultivo)	133
Pecuaria	111
Acuicultura	41
Comercio	95
Otros	68
Ninguno	5



**Figura 11.** Actividades adicionales que se realizan usted para financiar su cultivo de palma africana durante sus primeros años de vida y hasta que este sea rentable

**Análisis e interpretación**

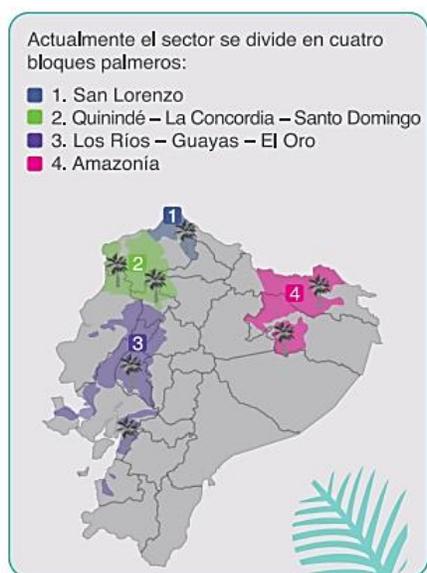
Del total de productores encuestados, el 29% afirman que realizan otros tipos de cultivo para financiar la producción de palma africana, hasta que esta sea rentable, un 25% señala que se dedican a la actividad pecuaria, el 21% afirma dedicarse al comercio, el 15% señala que se dedica a otras actividades económicas, un 9% se dedica a la acuicultura, mientras que el 1% restante afirma no dedicarse a ninguna otra actividad.

Este resultado refleja que, mientras la producción de palma africana se desarrolle y sea rentable, los productores tienen otras actividades económicas que les permite generar recursos para mantener la producción de la palma hasta que la misma genere rentabilidad. Solo un pequeño porcentaje de productores afirma no tener otra actividad que sustente a la producción de palma africana.

## Capítulo IV: Situación actual del mercado agrícola productor de Palma Africana

### Oferta

El Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) (2018) en el Censo palmero determinó que los productores de palma se encuentran distribuidos en 13 provincias del país, de las cuales ocupan 58 cantones y 144 parroquias, con total de hectáreas sembradas de 257,120.93 equivalente aproximadamente a 8149 plantaciones. La provincia de Esmeraldas es la zona donde existen más plantaciones de palma africana, con una superficie sembrada de 116,430.48 hectáreas, que equivalen aproximadamente de a 3280 plantaciones. Y la superficie con menos plantaciones es Santa Elena que posee una superficie sembrada de 156,45 hectáreas, que equivale aproximadamente a 3 plantaciones.



**Figura 12.** Bloques palmeros. Tomado de: “Censo Palmero 2017”, por ANCUPA, 2017

## Distribución de Plantaciones dedicadas a la Palma Africana por Provincias

**Tabla 15**

### *Plantaciones de Palma Africana por Provincias*

<b>Provincia</b>	<b>Superficie (ha)</b>	<b>Plantaciones</b>
Bolivar	466,00	12
Cotopaxi	11.789,92	20
El Oro	297,00	2
Esmeraldas	116.430,48	3280
Guayas	14.802,83	147
Imbabura	4.099,88	135
Los Rios	39.146,08	913
Manabí	8.604,64	994
Orellana	12.617,65	346
Pichinca	17.504,95	647
Santa Elena	156,45	3
Santo Domingo de los Tsáchilas	20.020,71	700
Sucumbios	21.184,34	926
<b>Total</b>	<b>257.120,93</b>	<b>8149</b>

*Nota:* Tomado de: “Censo palmero 2017”, por ANCUPA, 2017

Del detalle mostrado, las plantaciones que se dedican a la producción de palma africana en la provincia de Santo domingo, son las que se analizarán en la siguiente gráfica:



**Figura 13.** Distribución de predios y superficie de tierras destinada a la producción de palmas africanas en la provincia de Santo Domingo. Tomado de: “Censo Palmero 2017”, por ANCUPA, 2017

**Tabla 16**

*Numero de predios y hectáreas empleadas*

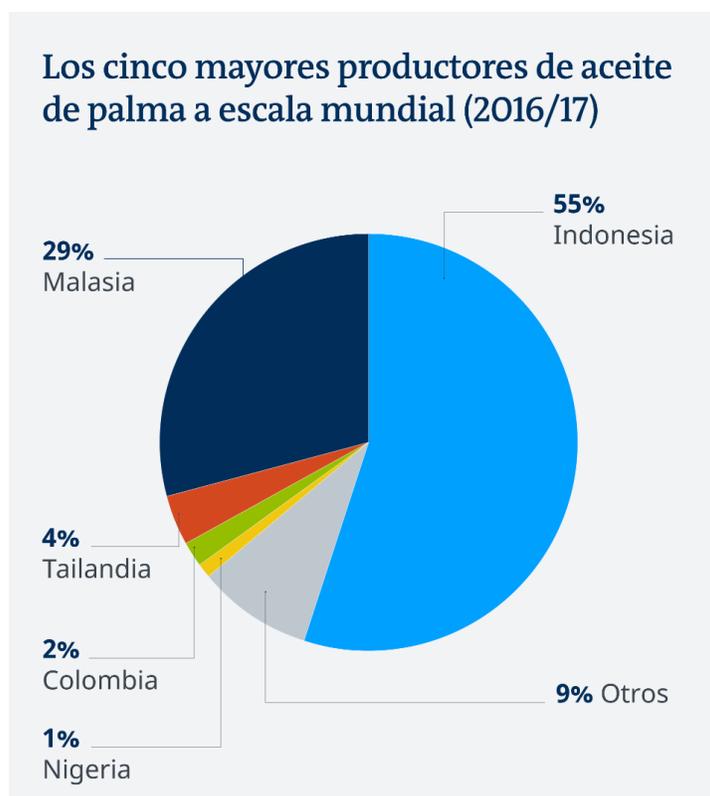
PROVINCIA	CANTÓN	PREDIOS	SUPERFICIE (Ha)
Santo Domingo	La Concordia	388	11465
	Santo Domingo	312	8556
<b>Total general</b>		<b>700</b>	<b>20021</b>

**Nota:** Tomado de: “Censo palmero 2017”, por ANCUPA, 2017

Se puede observar en el detalle, que la producción de palma africana en la provincia está distribuida en su mayoría en dos cantones; La Concordia y Santo Domingo, donde asientan la mayoría de productores.

## Competencia

Según un Informe sobre el sector palmicultor, relacionado a la producción de palma, dentro del periodo de 2010-2016, se ha evidenciado un aumento promedio de aproximadamente 8%, convirtiendo a este producto agrícola en el séptimo de exportación y en una de las industrias más dinámicas del país (Ministerio de Comercio Exterior, 2017). Tal es el caso, que la principal competencia para los pequeños proveedores, resultan ser los grandes proveedores, los cuales que según investigaciones son los que se detallan a continuación en la gráfica:



**Figura 14.** Mayores proveedores del mercado de exportación de aceites de palma.

Tomado de: “Aceite de palma: ¿demasiado de algo bueno?”, por Global Ideas Berwyn, 2018

### Competencia directa

- Quinindé (Esmeraldas)

El centro de mayor producción de palma es Quinindé, con 1 900 productores.

- Empresas de La Concordia,

Consideraras como las mejores zonas de producción.

### **Competencia indirecta**

La competencia indirecta a nivel mundial, incluye a los mayores productores de palma africana, puesto actualmente existen veinte países involucrados en la producción de aceite de palma. Sin embargo, sólo de tres a cinco son considerados como productores importantes, tal es el caso de Malasia, Indonesia, Nigeria, Tailandia y Colombia; que representan más de 80% de la producción mundial de aceite de palma; pero se espera que la producción de aceite de palma en Indonesia iguale la producción malaya en el 2011 y la supere en el 2016. (Kassin, 2010)

A nivel nacional, la competencia indirecta, la conforman las zonas productoras de aceite de palma, las mismas que están ubicadas en las Provincias:

- Sucumbíos,
- Los Ríos
- Pichincha

Destacando a las siguientes empresas como las principales productoras a nivel nacional.

**Tabla 17**

#### ***Plantaciones de Palma Africana en Ecuador***

<b>No.</b>	<b>EXTRACTORA</b>	<b>UBICACIÓN</b>
1	Agroaceites	QUEVEDO
2	Agroparaiso	
3	Oleorios	

No.	EXTRACTORA	UBICACIÓN
	Palmisa	
	Quevepalma	
	Rio Manso / San Carlos	
	Palesema	SAN LORENZO
4	Energy Palma	
5	Alespalma	
	Agrícola Alzamora Cordovez	QUININDÉ
	Agroplan	
6	Aiquisa	
7	Atahualpa	
8	Chemarapalm S.A.	
9	Danayma	
11	Inexpal	
12	La Comuna	
13	La Joya	
14	La Sexta	
15	Novapalm	
16	Oleocastillo	
18	Palcien S.A.	

No.	EXTRACTORA	UBICACIÓN
19	Palduana	
22	Pexa	
25	Rio Coca	ORIENTE

**Nota:** Tomado de: “Factibilidad financiera para el Establecimiento de un vivero y la siembra De 1000 plantas de Palma Africana en la Hacienda Terranova en el Cantón Muisne, Parroquia San Gregorio”, por Jenny Borja, 2013

Como se observa en la tabla la mayoría de las principales empresas productoras de aceite de palma en Ecuador, se encuentran ubicadas en la provincia de Esmeraldas, como principal centro de producción en el sector de Quinindé. Mientras que la provincia de Santo Domingo no presenta grandes industrias de producción de aceite de palma, de acuerdo a los datos obtenidos, pero se debe considerar que existen pequeñas industrias en vías de crecimiento que se debe aprovechar para la producción de aceite de palma y por ende para el cultivo de la palma africana.

### **Proveedores, insumos, cómo y dónde se adquieren los insumos agrícolas**

Para todo cultivo es prioritario considerar el mercado de la zona en lo referido a insumos agrícolas requeridos para mantener los niveles adecuados en la producción, a fin de mantener los nutrientes esenciales y lograr un crecimiento y sustentabilidad de los sembríos. También es necesario desarrollar programas de fertilización adecuados para las diferentes épocas del año y de la zona. Para la palma africana los gastos de fertilización se elevan en un 60% del costo de producción total, por lo que se debe realizar un estudio previo de los programas, proveedores e insumos que existen en el sector y que son requeridos para el cultivo para lograr un adecuado crecimiento y una producción óptima que sea económicamente rentable. A continuación, se

detallan una serie de parámetros a considerar para los nutrientes necesarios por tamaño y tipo de suelo:

**Tabla 18**

*Requerimientos de nutrientes por TMFF /ha/año producida*

TMFF	Kg/Ha				
	N	P	K	Mg O	Ca
1	2,92	0,48	3,75	0,84	0,80
10	20,20	4,80	37,50	8,40	8,00
15	43,80	7,20	56,25	12,60	12,00
16	46,72	7,68	60,00	13,44	12,80
17	29,64	8,16	63,75	14,28	13,60
18	52,56	8,64	67,50	15,12	14,40
19	55,48	9,12	71,25	15,96	15,20
20	58,40	9,60	75,00	16,80	16,00
21	61,32	10,08	78,75	17,64	16,80
22	64,24	10,56	82,50	18,48	17,60
23	67,16	11,04	86,25	19,32	18,40
24	70,08	11,52	90,00	20,16	19,20
25	73,00	12,00	93,75	21,00	20,00
26	75,92	12,48	97,50	21,84	20,80
27	78,84	12,96	101,25	22,68	21,60
28	81,76	13,44	105,00	23,52	22,40
29	84,68	13,92	108,75	24,36	23,20
30	87,60	14,40	112,50	25,20	24,00

*Nota:* Tabla de requerimientos de nutrientes. Tomado de: “Manual Técnico de Palma Africana”, por Sula, 2009

A su vez es necesario el uso de insecticidas como Regent, Sevin o Lannate, entre otros; por lo cual los laboratorios agrícolas que son proveedores de los productores son varios; a continuación, se presentan los más comunes:

**Tabla 19**

*Proveedores de fungicidas, insecticidas, fertilizantes y otros*

---

**PROVEEDORES DE FUNGICIDAS, INSECTICIDAS, FERTILIZANTES Y DEMÁS**

---

<b>Nombre</b>	<b>Contacto</b>	<b>Correo/ Pagina</b>
AFECOR	<b>PBX:</b> +593 4 3729550	<b>E-mail:</b> info@afecor.com
BAYER	<b>Teléfono:</b> +593 (2) 3975200	<a href="https://www.cropscience.bayer.ec/es-EC/Contactenos.aspx">https://www.cropscience.bayer.ec/es-EC/Contactenos.aspx</a>
AGRIPAC	<b>Teléfono:</b> (593 -4) 3703870 - 2560400	<b>Email:</b> info@agripac.com.ec

---

*Nota:* Proveedores más comunes de los palmicultores, Autoría propia

**Tabla 20**

*Proveedores de semillas de palma africana en el país*

---

**PROVEEDORES DE SEMILLAS DE PALMA AFRICANA EN ECUADOR**

---

<b>Nombre</b>	<b>Contacto</b>	<b>Correo/ Pagina</b>
EPIMEX	<b>Teléfono:</b> (593) 2 254 3761	<b>E-mail:</b> ventas@epimex.com.ec

---

---

SEMIPAL      **Teléfono:** (02)2 752 - 530      <https://www.aiyellow.com/semipalstodgo/>

TERRASOL      **Teléfono:** (02) 379-0693      **E-mail:** terra-sol@terra-sol.com  
(ASD)

---

*Nota:* Proveedores más comunes de los palmicultores, Autoría propia

### **Precios promedios, evolución en los últimos años**

Los precios de este sector económico, según una entrevista realizada por diario El Comercio al palmicultor Marlon López (2015), pudo mencionar que “por semana, de una hacienda de 100 hectáreas, pueden salir 280 toneladas de fruta para extracción de aceite, cada tonelada está actualmente en USD 150, eso representa USD 42 000 a la semana”. Es decir que, con respecto al precio de la palma africana, para el año 2015, estuvo en un precio de \$150,00 por cada tonelada de este producto, teniendo en cuenta que este es un precio que consideran bajo, debido a que el coste es superior normalmente.

Por otro lado, según entrevista realizada por el diario La Hora, se menciona que el precio de la palma africana fue de \$215 (La Hora, 2012). Es así que, ante los datos recabados, podemos mencionar que el precio de la palma africana es variable, puesto que depende de precio de productos similares a los subproductos de la palma africana como es el “biodiesel”; lo que ha determinado un precio de entre \$150,00 a \$215,00 por cada tonelada.

### **Demanda internacional**

A nivel mundial, las exportaciones de aceite de palma han crecido en un 8%; sin embargo, vender toda la producción para ciertos países, significa un gran reto; entre estos tenemos a la industria malaya, que hasta ahora ha sido exitoso su beneficio de exportaciones, y es que, el éxito se atribuye a los esfuerzos de la industria de ese país, del gobierno y de las

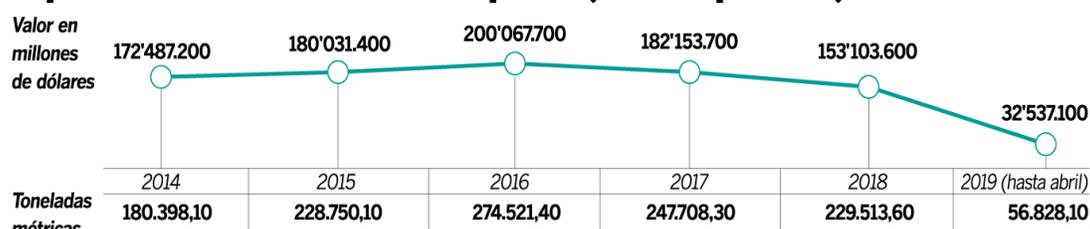
agencias malayas en asociación con la industria palmera para estimular el crecimiento, desarrollo y la intensa promoción del aceite de palma en el extranjero.



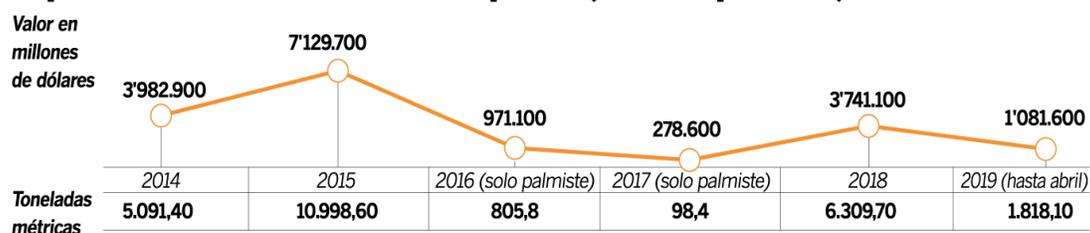
**Figura 15.** Crecimiento del mercado de exportación a nivel macro. Tomado de: “Aceite de palma: ¿demasiado de algo bueno?”, por Global Ideas Berwyn, 2018

El Ecuador es el séptimo exportador de aceite de palma y sus productos derivados a nivel mundial, pues según datos del año 2016, los destinos principales de exportación son Colombia, Venezuela, Unión Europea, México, entre otros. ( Ministerio de Comercio Exterior, 2017)

### Exportaciones de aceite crudo de palma (incluido palmiste)



### Importaciones de aceite crudo de palma (incluido palmiste)



Fuente: Banco Central del Ecuador

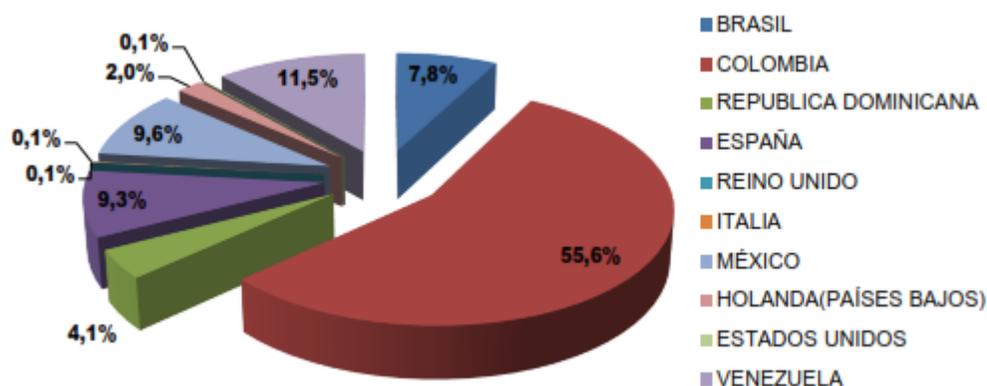
EL UNIVERSO

*Figura 16.* Datos de exportaciones de Ecuador, anuales concernientes a palma africana.

Tomado de: “La producción local de aceite de palma empieza a caer en Ecuador”, por El Productor periodico del campo, 2019

Según Ancupa, el consumo promedio del país de aceite de palma es de 240.000 toneladas, por ello, la producción de palma en el año 2017 fue de 556 mil toneladas, para el 2018 de 540 mil y mientras que para el 2019 de 480 mil aproximadamente (Mendoza, 2019).

Teniendo como referencia que, en 2017 se exportaron 247.708 toneladas de aceite crudo; y en el 2018 se exportó 229.513 toneladas y de enero a abril de este año han salido 56.828 toneladas, según el Banco Central. (Mendoza, 2019)



*Figura 17.* Principales destinos de la producción de palma africana del país. Tomado de:

“Oferta de aceite de palma africana de Ecuador y la demanda del mercado colombiano”, por Santiago Fweltala, 2017

## **Promoción y publicidad**

Para la promoción y publicidad, hay que considerar las ofertas existentes en el mercado del producto similar, determinando la cantidad de bienes y servicios, los precios y las condiciones, a fin de comparar los factores de la zona y región determinada.

Al analizar la oferta de producción de palma del sector, se ha determinado las empresas nacionales y extranjeras y los cultivos individuales, que se exponen a continuación (la tabla 13), donde se define la oferta de subproductos de palma africana. (Borja, 2014)

**Tabla 21**

*Palma africana, aceite vegetal crudo, refinado, y otros*

<b>OFERTA TOTAL</b>	<b>MILES DE DÓLARES</b>	<b>% DE OFERTA TOTAL</b>
Importaciones	\$ 254.158,00	23,50%
Cultivo oleaginosas e industriales	\$ 202.480,00	18,72%
Procesamiento y conservación de carne	\$ 843,00	0,08%
Elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal	\$ 384.162,00	35,52%
Elaboración de fideos y otros productos farináceos	\$ 6,00	0,00%
Elaboración de alimentos preparados para animales	\$ 140,00	0,01%
Elaboración de otros productos alimenticios diversos	\$ 484,00	0,04%
Fabricación de otros productos químicos	\$ 80.000,00	7,40%
<b>TOTAL PRODUCCIÓN PRODUCTO</b>	<b>\$ 668.115,00</b>	<b>61,77%</b>
<b>OFERTA TOTAL</b>	<b>\$ 922.273,00</b>	<b>85,26%</b>
Derechos arancelarios	\$ 14.265,00	1,32%
Impuesto al Valor Agregado	\$ 409,00	0,04%
Márgenes comerciales	\$ 144.732,00	13,38%
<b>OFERTA TOTAL</b>	<b>\$ 1.081.679,00</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Tomado de: “Factibilidad financiera para el Establecimiento de un vivero y la siembra De 1000 plantas de Palma Africana en la Hacienda Terranova en el Cantón Muisne, Parroquia San Gregorio”, por Jenny Borja, 2013

### **Normatividad**

Es de mencionarse que para que a producción de palma africana cumpla con los lineamientos de una adecuada producción, lo que permita tener un producto de calidad, pero sin que estos ocasionen un impacto negativo al ambiente, por lo que en base a la normativa y manuales de producción, tenemos la que nos ofrece AGROCALIDAD; Institución que pone a disposición del producto el manual de “Buenas prácticas agrícolas para palma aceitera”.

Tal es el caso que, en este manual de buenas prácticas, se basa en la normativa ecuatoriana, específicamente en su artículo 13 plantea que “las personas y colectividades tienen derecho al acceso seguro y permanente a alimentos sanos, suficientes y nutritivos; preferentemente producidos a nivel local (...). El Estado ecuatoriano promoverá la soberanía alimentaria” (Constitución de la República de Ecuador 2008, p. 13)

Así mismo dentro del artículo 281; “la soberanía alimentaria constituye un objetivo estratégico y una obligación del Estado (...) Es responsabilidad del Estado 13. Prevenir y proteger a la población del consumo de alimentos contaminados o que pongan en riesgo su salud (...)”. (Constitución de la República de Ecuador 2008, p. 118)

Además, hay que tener en cuenta la Ley Orgánica del Régimen de la Soberanía Alimentaria que cumplimenta a la Constitución en temas netamente agrícolas. Esta Ley plantea en su artículo 1 lo siguiente “(...) establecer los mecanismos mediante los cuales el Estado cumpla con su obligación y objetivo estratégico de garantizar a las personas, comunidades y

pueblos la autosuficiencia de alimentos sanos, nutritivos y culturalmente apropiados de forma permanente” (Ley Orgánica del Régimen de la Soberanía Alimentaria 2010, p.4).

Así como en el artículo 24 determina que “(...) promover una adecuada nutrición y protección de la salud de las personas; y prevenir, eliminar o reducir la incidencia de enfermedades que se puedan causar o agravar por el consumo de alimentos contaminados” (Ley Orgánica del Régimen de la Soberanía Alimentaria 2010, p.14).

El Decreto Ejecutivo N° 1449, de fecha 22 de noviembre del 2008 publicado en el Registro 479, el 2 de diciembre del 2008 en el artículo 4 establece que AGROCALIDAD debe cumplir además con las siguientes funciones Promover en las diversas cadenas de producción agropecuaria procesos productivos sustentados en sistemas integrados de gestión de la calidad a fin de mejorar la producción, productividad y garantizar la seguridad y soberanía alimentaria; Desarrollar instrumentos técnicos de apoyo a los procesos productivos agropecuarios orientados a la satisfacción de los requerimientos nacionales y al desarrollo de la competitividad internacional; Apoyar la provisión de productos agropecuarios de calidad para el mercado interno y externo; Diseñar, implementar y promover la norma “Buenas Prácticas Agropecuarias; Establecer sistemas de seguimiento y evaluación en las diversas cadenas de producción agropecuaria a fin de promover su incorporación al cumplimiento de la norma “Buenas Prácticas Agropecuarias” (AGROCALIDAD, 2015).

## **Capítulo V: Propuesta**

### **Desarrollo de un Modelo de Negocio Sustentable para Empresas Agrícolas Productoras de Palma Africana en la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas**

#### **Presentación de la propuesta**

La presente propuesta de trabajo de maestría tiene su origen en las constantes manifestaciones de pequeñas empresas agrícolas productoras de palma africana en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, que necesitan de un modelo de negocio que les sirva de guía para mejorar sus ingresos económicos y el desarrollo de sus negocios, por lo que es necesario realizar un modelo de negocio sustentable basado en el modelo Canvas, que está formado por dimensiones como: actividades clave, propuesta de valor, relaciones con clientes, segmentos de cliente, recursos clave, estructura de costos, fuentes de ingresos. (Ferreira D. , 2015)

Todo esto con la finalidad de establecer y de generar ventajas competitivas y que a su vez este modelo de negocio sea aplicado por las empresas agrícolas productoras de palma africana en esta provincia.

#### **Objetivo**

Mejorar el desarrollo económico de las empresas agrícolas productoras de palma africana mediante la implementación del modelo de negocio sustentable de la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.

#### **Desarrollo**

Considerando que el presente estudio está basado en el modelo de Canvas; se procederá a tomar de referencia los 9 puntos que componen al mismo:

## **Segmentos de clientes**

En este aspecto, es claro que la segmentación de clientes o mercado; se refiere al grupo de personas a los que se venderá el producto o servicio; ante lo cual y con relación al enfoque investigativo es claro que tenemos que dirigir las ofertas a clientes principales como las plantas extractoras de aceite como lo es ILES y otras empresas extractoras que utilizan como materia prima el fruto proveniente de la palma africana que se produce en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.

## **Propuesta de valor**

Este punto trata de las características y beneficios que se encargan de crear valor para cada uno de esos segmentos; es decir lo que le hace atractivo al producto; ante lo cual, y teniendo como fundamento que una excelente materia prima hace que un producto pueda destacar en el mercado, por lo cual, se tiene una gran ventaja, por el desarrollo de una producción sustentable y amigable al ambiente; basada en principios de desarrollo, a su vez que del proceso de producción de palma africana con suelos fértiles lo más naturalmente posible debido a una producción sustentable; se obtiene planta y por ende frutos más saludables y ricos en minerales propios de la planta al ser criada en un buen ambiente; ya que es claro que al cuidar el suelo, el agua y el aire de estas planta, provoca que los sembríos sean más sanos y con mejores propiedades que serán óptimos para el consumidor final y que a su vez mejorara el producto que ha sido fabricado con estos frutos; es decir que es un beneficio global porque tanto productor como extractor aumentan ventas y en cuanto al consumidor final, este se beneficia por adquirir productos más sanos y ecológicos; teniendo como beneficiario también al ambiente.

## **Canales**

Se refiere a los medios a través de los cuales se pretende entablar conversaciones con los clientes y a la vez se va hacer llegar nuestra propuesta de valor al cliente; es así que ante estos aspectos, es necesario que nuestro producto sea conocido por todos los medios posibles los mismos que se conviertan en canales de comunicación para los posibles clientes; por lo que para este caso será necesario entablar medios de comunicación y propaganda en redes sociales que son el principal medio de captación de clientes, en las mismas que se hará publicidad y se conectaría una página web propia del productor, lo cual no representa un gasto exhaustivo en cuestión de rubros y tiempos, sin embargo es un canal que atrae y capta una gran cantidad de posibles clientes. (Macías Acosta, 2015)

Para ello, se puede optar por vender el producto de forma individual o a su vez de forma colectiva cuando se trate de grandes pedidos; y que a su vez la cantidad de fruto a despachar no sea un impedimento para crecer como productores de esta materia prima tan acogida en el mercado como es el fruto de la palma africana.

También es necesaria la publicidad por medios convencionales como es radio y televisión; aunque estos medios serian óptimos para el caso de agrupaciones productos, debido a que esto ya representaría mayores gastos.

## **Relación con el cliente**

En este punto, es necesario reflexionar sobre cuál va a ser la relación con los clientes, a su vez es importante pensar en dónde empieza y dónde acaba esta relación proveedor (nosotros) – cliente (quienes van adquirir el producto).

Por lo cual, es imprescindible que se inicie una adecuada relación con los clientes, desde que se ve atrayente para ellos la publicidad, seguido del contacto que ellos como interesados lo realizan hasta la entrega del producto y seguramente posterior a la entrega porque al ser un buen producto el que se oferta, es seguro que los clientes volverán adquirir el producto como es los frutos de la palma africana.

### **Fuente de ingresos**

En este aspecto es importante considerar ciertas interrogantes como ¿de dónde va a llegar el dinero a nosotros? ¿Cómo se va a generar el beneficio?; pues para este caso es claro que se debe contar con un capital el mismo que puede ser propio o a su vez por adquisición de préstamos bancarios para microempresas; sin embargo, también es claro que los ingresos sean producto de la comercialización de los frutos de palma africana que es la planta que se produce, los mismos que pueden ser de pagos únicos o a plazos, a pesar de que el pago único es el que mayor beneficio da a nuestras plantaciones.

**Tabla 22**

#### *Viabilidad de cobros a plazos*

<b>Pagos recibidos por comercialización de frutos de palma africana</b>		
<b>Tiempo</b>	<b>Número de pagos</b>	<b>Nivel de sustentabilidad</b>
único	Pago único	<b>Sustentable</b>
mes	Dos pagos	<b>Sustentabilidad media</b>
2 meses o mas	Dos pagos	<b>No es sustentable</b>

*Nota:* Pagos por comercialización de palma africana, Autoría propia

Cabe recalcar que el nivel de sustentabilidad que se detalla en el cuadro está ligado de cierta manera con la viabilidad que representaría cobrar a plazos por los frutos de palma africana, teniendo en cuenta que debido a que los productores de palma necesitan de este ingreso para solventar sus compras a sus proveedores, por lo que, el pago único es el más sustentable y por ende rentable para los productores.

### **Recursos clave**

Aquí nace la interrogante de ¿Qué se necesita para llevar a cabo la actividad productiva de la empresa de plantaciones de palma africana?

Es claro que para el buen desarrollo de la empresa es necesario, contar con buenos proveedores de insumos, así como de materiales y herramientas para la producción de las plantaciones de palma africana; es así que, para el buen desarrollo de la empresa, es necesario la utilización de recursos:

- **Físicos** (Hectáreas de terreno, transporte, infraestructura)
- **Intelectuales** (conocimientos empíricos y científicos de siembra, mantención y cosecha)
- **Humanos** (Expertos, trabajadores necesarios)
- **Financieros** (Capital)

### **Actividades Clave**

Es entendible que, si hay recursos clave, también tiene que haber actividades claves; por lo cual nace preguntas como: ¿Cuáles son las actividades sin las que tu negocio moriría? ¿Son de producción? ¿De solución a problemas individuales? ¿De una plataforma de publicidad?

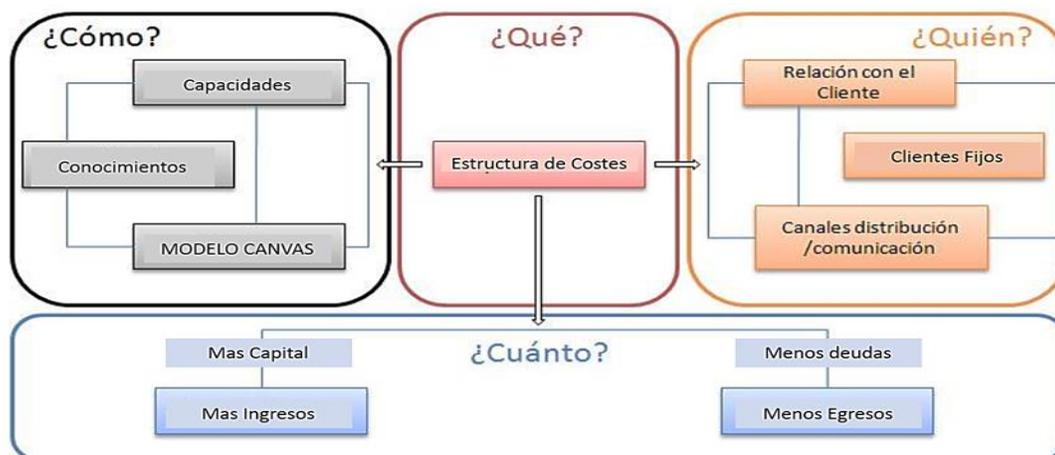
Es por ello que las actividades clave para una buena producción, son las de dar una buena mantención a nuestros sembríos los mismos que deben ser sostenibles y amigables con el ambiente, a su vez que es necesario mantener buena comunicación con los que ya son clientes y a su vez con los posibles clientes.

### Socios Clave

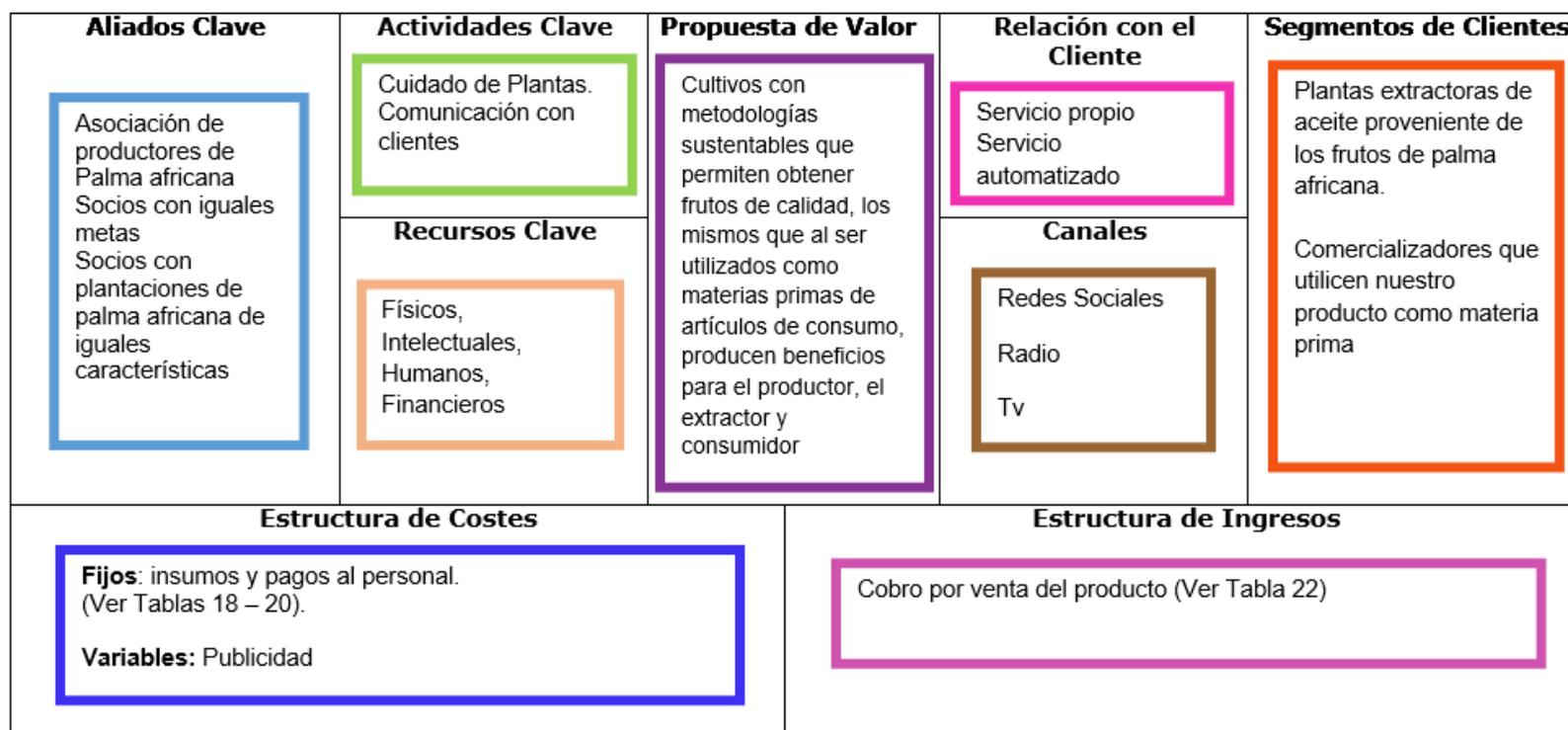
En este aspecto se habla de colaboradores y personas que son claves para que el negocio arranque y funcione en óptimas condiciones. Y es que como ya se había mencionado antes, con la finalidad de obtener mayores beneficios, así como mejores resultados, es necesario contar con una asociación de productores con plantaciones de palma africana, de iguales características, que permitan conformar una gran asociación de productores con las mismas metas de crecimiento.

### Estructura de costes

En este punto, es necesario considerar, el desglose de los gastos que va a tener como son los costes fijos, variables, las economías de escala para reducir costes y todo lo relacionado con el gasto que será necesario para la producción de las plantaciones.



**Figura 18.** Estructura de costes idónea



*Figura 19.* Modelo de negocios Canvas

## Conclusiones

Los modelos de negocio definidos en la literatura y aplicados en los sectores económicos similares, han mostrado ser sustentables para este segmento que es la agricultura.

El comercio dedicado al cultivo de palma africana en la provincia de Santo Domingo de los Tsachilas no cuenta con un modelo de negocio sustentable que permita garantizar su crecimiento en el largo plazo.

El modelo de negocio idóneo que permitirá alcanzar la sustentabilidad en las empresas productoras de palma africana en la provincia de Santo Domingo de los Tsachilas, es el modelo de Canvas, el cual permitirá determinar los aliados clave que garanticen las alianzas estratégicas para el crecimiento económico del sector, también exigirá establecer las actividades y recursos clave dentro del proceso de gestión agrícola, para fijar las acciones que permitan mejorar y optimizar los recursos y el tiempo, y de esta manera establecer la proyección valedera que derive en tener cultivos sostenibles y adecuados para lograr productos de calidad. Teniendo en consideración las relaciones con los clientes y los principales canales de distribución, para fijar el segmento de los clientes adecuados para la comercialización.

## **Recomendaciones**

Promover la aplicación de procesos de tecnificación para la producción de palma africana, utilizados en modelos de sectores económicos similares, para permitir al país competir dentro del mercado internacional, debido a que este tipo de producción mejorará y aumentará la calidad del producto.

Instar a los palmicultores de la provincia de Santo Domingo de los Tsachilas a iniciar emprendimientos sustentables, que cuenten con una estructura de negocios como la sugerida en esta propuesta para que sus resultados contribuyan en la matriz productiva del país y garantizar su crecimiento en el largo plazo.

Es importante considerar para la producción de palma africana en la provincia de Santo Domingo de los Tsachilas, la aplicación del modelo de Canvas, el cual permitirá determinar los aliados clave que garanticen las alianzas estratégicas para el crecimiento económico del sector, también exigirá establecer actividades y recursos clave dentro del proceso de gestión agrícola, para fijar las acciones que permitan mejorar y optimizar los recursos y el tiempo y de esta manera establecer la proyección valedera que derive en tener cultivos sostenibles y adecuados para lograr productos de calidad.

### Referencias bibliográficas

- Ministerio de Comercio Exterior. (2017). INFORME SOBRE EL SECTOR PALMICULTOR ECUATORIANO. Quito.
- Abril, M., Guajala, R., Mantilla, M., & Moyolema, M. (2013). Los procesos de producción y la productividad en la industria de calzado ecuatoriana. I Congreso Iberoamericano de Investigación sobre MIPy ME.
- AGROCALIDAD. (2015). Buens Practicas Agricolas para palma aceitera. AGROCALIDAD. Recuperado el Mayo de 2020
- Asamblea Nacional. (2008). Constitución de la República. Quito: Jurídica.
- Borja, J. (Diciembre de 2014). Recuperado el Mayo de 2020, de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/9366/FACTIBILIDAD%20FINANCIERA%20PARA%20EL%20ESTABLECIMIENTO%20DE%20UN%20VIVERO%20Y%20LA%20SIEMBRA%20DE%201000%20PLANTAS%20DE%20PALMA%20AFRICANA%20EN%20LA%20HACIENDA%20TERRANOVA.pdf?sequence=1&isAllowe>
- Borja, J., & Valdivia, R. (2015). Introducción a la agronomía.
- Burke, E., & Thompson, E. (2001). Estrategia, organización y negocios.
- Calvente, A. (2007). El concepto moderno de sustentabilidad. Universidad Abierta Interamericana.
- Campbell, et al. (2014). Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa (Vol. 1ª ed.). Madrid, España: Ediciones Morata, S. L. doi:ISBN 84-7112-310-X

- Carlos Monje Álvarez. (2011). Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Obtenido de Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa: <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>
- Carro, J., Reyes, B., Rosano, G., Garnica, J., & Perez, B. (2017). MODELO DE DESARROLLO SUSTENTABLE PARA LA INDUSTRIA DE RECUBRIMIENTOS CERÁMICOS. Scielo .
- Censo Palmero. (2017). Censo Palmero Ecuatoriano 2017. Ecuador.
- Chang, H. (2010). EL MODELO DE LA TRIPLE HÉLICE COMO UN MEDIO PARA LA VINCULACIÓN ENTRE LA UNIVERSIDAD Y EMPRESA. Revista Nacional de Administración, 85-89.
- El Comercio. (11 de Febrero de 2015). <https://www.elcomercio.com>. Réplica a pedido del palmicultor Louis Campaña Granados, pág. 15. Recuperado el Mayo de 2020, de <https://www.elcomercio.com/actualidad/replica-pedido-palmicultor-louis-campana.html>
- El Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG). (2018). Senso Palmero 2017. La Concordia .
- Ferreira, D. (2015). El modelo Canvas en la formulación de proyectos. Bogota: Innovacion Social y Solidaridad.
- Ferreira, D. C. (2015). El modelo CANVAS en la formulación de proyectos. Bogota.
- Gómez, J. (27 de Julio de 2015). LOS 9 MÓDULOS O COMPONENTES DE UN MODELO DE NEGOCIO. Obtenido de <https://gestiondigital.mx/blog/los-9-modulos-o-componentes-de-un-modelo-de-negocio/>

- Kassin, S. (2010). Los retos en la promoción del aceite de palma (Vol. 25). Malasia: Especial.
- La Hora. (2012). Precio de Palma Africana. Palma, con bajo precio, pág. 13. Recuperado el Mayo de 2020, de <https://lahora.com.ec/noticia/1101353851/palma-con-bajo-precio>
- Macías Acosta, R. (2015). Modelo de negocio para emprendedores. Mexico: Revista Academica y Negocios.
- Mancilla, C. E. (10 de Junio de 2014). slideshare.net. Obtenido de <https://es.slideshare.net/pikaragabriela/metodologa-de-la-investigacin-35727551>
- Martínez. (2014). El Modelo de Negocio como base del éxito empresarial: una revisión teórica. Almería : Universidad De Almería.
- Martinez, L. (Diciembre de 2014). <http://metodoscuantilucasmartinez.blogspot.com>. Recuperado el Mayo de 2020, de <http://metodoscuantilucasmartinez.blogspot.com/2013/05/criterios-de-validacion.html>
- Mendoza, K. (1 de Julio de 2019). La producción local de aceite de palma empieza a caer en Ecuador. El Universo, pág. 14. Recuperado el Mayo de 2020, de <https://www.eluniverso.com/noticias/2019/07/01/nota/7400379/produccion-local-aceite-palma-empieza-caer>
- Oficial, R. (5 de Mayo de 2010). Ley Orgánica del Régimen de la Soberanía Alimentaria. Registro Oficial. Quito, Pichincha, Ecuador: Presidencia de la Republica.
- Prado, M. (2013). Propuesta de un modelo de Negocio Sostenible para emprendedores.

Rodriguez, M. (19 de Agosto de 2013). ESQUEMA DE CLASES, MATERIALES DE ESTUDIO, METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN. Obtenido de <https://guiadetesis.wordpress.com/2013/08/19/acerca-de-la-investigacion-bibliografica-y-documental/>

Ruiz, M. (25 de Marzo de 2011). “POLITICA FISCAL Y ESTRATEGIA COMO FACTOR DE DESARROLLO DE LA MEDIANA EMPRESA COMERCIAL SINALOENSE. UN ESTUDIO DE CASO”. Obtenido de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/index.htm>

Sourisseau, M. (2016). Las agriculturas familiares y los mundos del futuro.

Sula, P. (Abril de 2009). <https://palma.webcindario.com>. Recuperado el 2020, de <https://palma.webcindario.com/manualpalma.pdf>

## Apéndices

### Apéndice A: Entrevista

#### Guía de preguntas

1. ¿Piensa usted que las normas y las regulaciones (responsabilidades y beneficios) existentes en el país, están establecidas de manera idónea para las pequeñas empresas agrícolas productoras de palma africana y cuáles serían las que se deben modificar o implementar?
2. ¿Considera usted que se debe realizar un estudio para implementar un modelo de negocios sustentable para las pequeñas empresas agrícolas productoras de palma africana en Santo Domingo de los Tsáchilas y cuál debe ser el principal ámbito del estudio?
3. ¿Considera usted que las empresas agrícolas productoras de Palma Africana generan desarrollo económico en la provincia, cómo?
4. ¿A qué componente del modelo de negocio de pequeñas empresas productoras de palma africana en Santo Domingo de los Tsáchilas, usted considera que se debe dar mayor atención, a fin de generar un valor agregado o una diferenciación que le permita competir con los productores más grandes?
  - Competencia directa e indirecta .....%
  - Productos y servicios .....%
  - Promoción y publicidad .....%
  - Fuentes primarias y secundarias .....%
  - Precios .....%
  - Demanda .....%
  - Clientes .....%

## Apéndice B: Encuesta

### ENCUESTA DIRIGIDA A LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES DE PALMA AFRICANA DE LA PROVINCIA DE SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS

**Objetivo:** Recolectar información para diseñar un modelo de negocio sustentable para las pequeñas empresas productoras de palma africana en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas para mejorar su continuidad en el largo plazo.

**Instrucción:** Lea detenidamente cada pregunta y conteste con un X donde crea prudente.

**Fecha:** \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_

#### Genero

Masculino	<input type="checkbox"/>
Femenino	<input type="checkbox"/>

#### Edad

16-30 años	<input type="checkbox"/>
31 - 45 años	<input type="checkbox"/>
46 - 65 años	<input type="checkbox"/>
Más de 65 años	<input type="checkbox"/>

**1.- ¿Su terreno sembrado de palma africana actualmente se encuentra en producción constante?**

SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

**2.- ¿Cuántas hectáreas están dedicadas a la siembra de palma africana?**

1- 4 Hectáreas	<input type="checkbox"/>
5 - 8 Hectáreas	<input type="checkbox"/>
9- 10 Hectáreas	<input type="checkbox"/>

**3.- ¿Cuantas personas trabajan directamente en la producción de la palma africana?**

0-5 personas	
6-10 personas	
Más de 10 personas	

**4.- ¿Utiliza insumos/químicos en sus plantaciones?**

SI	
NO	

**5.- ¿Posee algún tipo de certificación gubernamental/privada respecto a los siguientes ítems?**

ITEM	SI
Calidad	
Ambiental	
Fitosanitaria	
Buenas Prácticas Agrícolas (BPA)	
Seguridad de los Trabajadores (afiliación seguridad social)	
Seguridad Industrial	
Exportación	
Ninguna	

**6.- ¿Cuál es el tiempo promedio que usted se demora para empezar a cultivar la palma africana de manera rentable, una vez que ha finalizado la siembra?**

0-3 años	
3-5 años	
Más de 5 años	

**7.- ¿Cuál es su inversión promedio por mes para mantener el cultivo de palma?**

0-999 dólares	
1.000-1.999 dólares	
2.000-2.999 dólares	
3.000 dólares o más	

**8.- ¿Cuáles son sus ingresos totales promedio por mes?**

0-999 dólares	
1.000-1.999 dólares	
2.000-2.999 dólares	
3.000-3.999 dólares	

4.000-4.999 dólares	
5.000 dólares o más	

**9.- ¿Qué forma utiliza usted para distribuir su producto (venta de la fruta de palma africana a las extractoras/exportadoras)?**

De manera directa	
Por medio de intermediarios	

**10.¿Qué otra actividad realiza usted para financiar su cultivo de palma africana durante sus primeros años de vida y hasta que este sea rentable?**

Agrícola (otro tipo de cultivo)	
Pecuaria (ganadería o relacionado con ello)	
Acuicultura (reproducción de peces, moluscos y algas en agua dulce o salada)	
Comercio	
Otros	
Ninguna	

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**



Presidencia  
de la República  
del Ecuador



Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **González Recalde Andrés Rafael**, con C.C: # 171578726-1 autor(a) del trabajo de titulación: *Propuesta de un Modelo de Negocio Sustentable para Empresas Agrícolas Productoras de Palma Africana en la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas* previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 05 de septiembre del 2021

f. \_\_\_\_\_  
**Nombre:** González Recalde Andrés Rafael  
**C.C:** 171578726-1



## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	Propuesta de un Modelo de Negocio Sustentable para Empresas Agrícolas Productoras de Palma Africana en la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Econ. Glenda Gutiérrez Candela, Mgs. / Econ. Segura Ronquillo Shirley, Mgs.		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>UNIDAD/FACULTAD:</b>	Sistema de Posgrado		
<b>MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:</b>	Maestría en Administración de Empresas		
<b>GRADO OBTENIDO:</b>	Magíster en Administración de Empresas		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	05 de septiembre del 2021	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	84
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Administración, Proyectos		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	- Técnicas agroproductivas - Sistemas de producción rural- Agricultura sustentable- Modelos de negocio de producción agrícola- Cultivo sustentable de Palma africana		

#### RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):

El sector agrícola a nivel global, en los últimos años ha enfrentado diversos desafíos, que exhortan empelar nuevos modelos productivos para el aprovechamiento de los recursos, por esta razón y para el presente caso de estudio, en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, surge la necesidad de impulsar una actividad agrícola sustentable, aplicando un nuevo modelo de negocio para la producción de la Palma Africana.

Para ello se ha considerado aplicar la línea de investigación denominada sustentabilidad, cuyo enfoque es alcanzar la mejora de los procesos productivos, con el objetivo principal de diseñar un modelo de negocio sustentable para las pequeñas empresas productoras de palma africana, desarrollando un análisis de la situación actual, y estableciendo la propuesta del modelo de negocio que garantice la sustentabilidad de la producción.

El modelo se ha estructurado considerando el análisis de los diferentes hallazgos encontrados en la revisión de la literatura científica y académica relacionadas con el estudio, desplegando las investigaciones que se van a utilizar para el logro de los objetivos, y exponiendo los resultados obtenidos con la aplicación de los instrumentos y la propuesta del modelo de negocio.

Los resultados evidencian que la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas es la tercera a nivel nacional en producción de palma africana, sin embargo la mayoría de productoras carecen de un modelo sustentable, y de certificaciones gubernamentales, especialmente en los pequeños productores, situación que puede generar una pérdida de valor y calidad en el producto, así como en la producción y comercialización.

<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593 0996741078	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:andres.gonzalez04@cu.ucsg.edu.ec">andres.gonzalez04@cu.ucsg.edu.ec</a> / <a href="mailto:andres_rgr@hotmail.com">andres_rgr@hotmail.com</a>
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:</b>	<b>Nombre:</b> María del Carmen Lapo Maza	
	<b>Teléfono:</b> +593-4-3804600	
	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec">maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec</a>	

#### SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA

<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>	
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>	
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>	