



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL
ESCUELA DE POSGRADOS "ESPOG"

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Resolución: RPC-SO-22-No.477-2020

PROYECTO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE MAGÍSTER

Título del proyecto:
PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE PALMA ACEITERA DE LA FINCA LAS TRES HERMANAS MEDIANTE LA APLICACIÓN DE LAS 4PS
Línea de Investigación:
Gestión integrada de organizaciones y competitividad sostenible
Campo amplio de conocimiento:
Administración
Autor/a:
Martha Alexandra Lara Lozano
Tutor/a:
Tutor metodológico: PhD. Betty Pastora Alejo Tutor técnico: Mg. Héctor Sebastián Pérez

Quito – Ecuador

2025

APROBACIÓN DEL TUTOR METODOLÓGICO



Yo, Betty Pastora Alejo con C.I: 175936433-2, en mi calidad de Tutor del proyecto de investigación titulado: PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE PALMA ACEITERA DE LA FINCA LAS TRES HERMANAS MEDIANTE LA APLICACIÓN DE LAS 4PS.

Elaborado por: Martha Alexandra Lara Lozano, de C.I: 225003738-5, estudiante de la Maestría: Administración de Empresas, de la **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL (UISRAEL)**, como parte de los requisitos sustanciales con fines de obtener el Título de Magister, me permito declarar que luego de haber orientado, analizado y revisado el trabajo de titulación, lo apruebo en todas sus partes.

Quito D.M., 08 de septiembre de 2025

Firma

APROBACIÓN DEL TUTOR TÉCNICO



Yo, Héctor Sebastián Pérez con C.I: 172152918-6, en mi calidad de Tutor del proyecto de investigación titulado: PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE PALMA ACEITERA DE LA FINCA LAS TRES HERMANAS MEDIANTE LA APLICACIÓN DE LAS 4PS.

Elaborado por: Martha Alexandra Lara Lozano, de C.I: 225003738-5, estudiante de la Maestría: Administración de Empresas, de la **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL (UISRAEL)**, como parte de los requisitos sustanciales con fines de obtener el Título de Magister, me permito declarar que luego de haber orientado, analizado y revisado el trabajo de titulación, lo apruebo en todas sus partes.

Quito D.M., 08 de septiembre de 2025

Firma

DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL ESTUDIANTE



Yo, Martha Alexandra Lara Lozano con C.I: 2250037385, autora del proyecto de titulación denominado: PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE PALMA ACEITERA DE LA FINCA LAS TRES HERMANAS MEDIANTE LA APLICACIÓN DE LAS 4PS. Previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas.

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 el respectivo trabajo de titulación 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. Manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Tecnológica Israel los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autor@ del trabajo de titulación, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital como parte del acervo bibliográfico de la Universidad Tecnológica Israel.
3. Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de prosperidad intelectual vigentes.

Quito D.M 08 septiembre de 2025

Firma

Tabla de contenidos

APROBACIÓN DEL TUTOR METODOLÓGICO	ii
APROBACIÓN DEL TUTOR TÉCNICO	iii
DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL ESTUDIANTE	iv
INFORMACIÓN GENERAL.....	1
Contextualización del tema	1
Problema de investigación	2
Objetivo general.....	3
Objetivos específicos.....	3
Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos:	4
Alcance de la investigación.....	4
CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	6
1.1. Contextualización general del estado del arte	6
1.1.1. Antecedentes de investigación.....	6
1.1.2. Bases Teóricas.....	12
1.1.2.1. Marketing y Plan de Marketing Estratégico	12
1.1.2.2. Análisis Situacional: La Matriz FODA	12
1.1.2.3. Estrategia de Segmentación, Mercado Meta y Posicionamiento (STP)	12
1.1.2.4. El Marketing Mix: Las 4Ps como Herramienta Táctica	13
1.1.2.5. Particularidades de la Comercialización Agrícola	13
1.1.2.6. Estrategias Genéricas de Porter (Michael Porter)	13
1.1.2.7. Estrategias de Crecimiento de Ansoff (Igor Ansoff)	14
1.1.2.8. Estrategias Competitivas de Kotler (Philip Kotler)	14
1.1.2.9. Estrategias de Marketing Digital (Ryan & Jones)	14
1.1.2.10. Estrategia Principal Recomendada	15
1.1.2.11. Estrategia de Crecimiento Recomendada	15
1.1.2.12. Posicionamiento Competitivo Recomendado	15
1.1.2.13. Estrategia Digital Recomendada	15
1.2. Proceso investigativo metodológico.....	15
1.3. Análisis de resultados	18
CAPÍTULO II: PROPUESTA	39
2.1. Fundamentos teóricos aplicados.....	39
2.1.1. Introducción a los fundamentos	39
2.1.2. Principales conceptos teóricos	39
2.1.3. Aplicación de los fundamentos al caso	41

2.2. Descripción de la propuesta.....	42
2.3. Validación de la propuesta.....	76
2.4. Matriz de articulación de la propuesta	79
CONCLUSIONES.....	81
RECOMENDACIONES.....	82
BIBLIOGRAFÍA	83
ANEXOS	85

Índice de tablas

Tabla 1 Operacionalización de variables para el proyecto	11
Tabla 2 Justificación y aplicación de los fundamentos al caso	41
Tabla 3 Estructura del Plan de Marketing Estratégico para la Finca "Las Tres Hermanas"	43
Tabla 4 Ficha técnica del proyecto.....	46
Tabla 5 Monitoreo de precios	54
Tabla 6 Acuerdos	58
Tabla 7 Bitácora gestión comercial	59
Tabla 8 Planificación de participación en eventos.....	65
Tabla 9 Calendario de comunicación relacional	67
Tabla 10 Cronograma detallado de actividades – primer año de ejecución	72
Tabla 11 Matriz detallada de costos para la puesta en marcha	73
Tabla 12 Tablero de seguimiento de métricas de desempeño.....	74
Tabla 13 Perfil de los validadores	76
Tabla 14 Parámetros de validación.....	77
Tabla 15 Matriz de articulación	79

Índice de figuras

Figura 1 Imagotipo	45
Figura 2 Ficha técnica del producto	48
Figura 3 Diseño final de la tarjeta de presentación "Finca Las Tres Hermanas"	49
Figura 4 Diseño final de la proforma "Finca Las Tres Hermanas"	50
Figura 5 Diseño final de la guía de remisión "Finca Las Tres Hermanas"	51
Figura 6 Diseño final de la factura electrónica (RIDE) "Finca Las Tres Hermanas"	52
Figura 7 Diseño final del convenio	61
Figura 8 Material promocional morral	69
Figura 9 Material promocional taza	69
Figura 10 Material promocional agenda	70
Figura 11 Material promocional separador del libro	70
Figura 12 Material promocional pagina web.....	71

Índice de gráficos

Gráfico 1 Percepción de la Situación Actual del Mercado	18
Gráfico 2 Principales Factores Externos que Afectan la Comercialización.....	19
Gráfico 3 Uso de Herramientas de Análisis Estratégico (FODA)	20
Gráfico 4 Canales de Venta Predominantes	21
Gráfico 5 Existencia de Objetivos de Marketing Formales.....	22
Gráfico 6 Estrategia de Posicionamiento en el Mercado	23
Gráfico 7 Variedades de Palma Africana Cultivadas	24
Gráfico 8 Criterios de Calidad más Valorados por los Productores	25
Gráfico 9 Adopción de Certificaciones de Calidad o Sostenibilidad	26
Gráfico 10 Métodos para la Fijación de Precios	27
Gráfico 11 Uso de Estrategias de Precios Diferenciadas.....	28
Gráfico 12 Canales de Distribución Utilizados.....	29
Gráfico 13 Distancia Promedio al Punto de Venta.....	30
Gráfico 14 Factores Clave en la Logística de Distribución	31
Gráfico 15 Estrategias de Promoción y Comunicación	32
Gráfico 16 Métodos para Establecer Nuevas Relaciones Comerciales	33
Gráfico 17 Implementación Reciente de Estrategias de Marketing Mix.....	34
Gráfico 18 Áreas del Marketing Mix con Mayor Necesidad de Mejora	35
Gráfico 19 Principales Desafíos para la Implementación de Marketing	36
Gráfico 20 Percepción sobre la Importancia del Marketing.....	37
Gráfico 21 Interés en Capacitación sobre Marketing	38

INFORMACIÓN GENERAL

Contextualización del tema

En el ámbito agrícola internacional, la palma aceitera (*Elaeis guineensis* Jacq.) ocupa un lugar de enorme importancia. Este cultivo no solo representa una fuente básica para la alimentación y para la industria de aceites vegetales, sino que además sostiene economías regionales en zonas tropicales. (Corley, 2020). La productividad de la palma, muy superior a la de otras oleaginosas, ha permitido que el aceite derivado de este fruto se convierta en el más consumido en el mundo (FAOSTAT, 2023).

No obstante, el protagonismo alcanzado por este producto también trae consigo retos importantes. Entre ellos se encuentran la variabilidad de los precios internacionales, que depende de factores macroeconómicos y de la oferta de aceites alternativos, así como las presiones crecientes por implementar prácticas agrícolas que reduzcan impactos negativos en lo ambiental y en lo social (Basiron, 2022). En este escenario, la construcción de planes de mercadeo sólidos se convierte en una herramienta que puede ayudar a los productores, tanto pequeños como grandes, a sostenerse y proyectarse en el tiempo (Kohls & Uhl, Marketing of Agricultural Products, 2020).

La comercialización de productos agrícolas ha experimentado transformaciones notables. Se ha pasado de un intercambio meramente transaccional hacia un modelo que integra el conocimiento de mercados, la orientación al consumidor y la generación de valor diferenciado (Kotler & Keller, Marketing Management, 2024). Para los palmicultores, esto implica superar la simple entrega de Racimos de Fruta Fresca (RFF) en los centros de acopio, e incorporar un plan estructurado que contemple análisis del entorno, identificación de compradores y diferenciación del producto.

La diferenciación puede apoyarse en atributos como la calidad del fruto, prácticas agrícolas responsables o certificaciones de sostenibilidad emitidas por organismos como la Mesa Redonda sobre Aceite de Palma Sostenible (RSPO), cada vez más valoradas en mercados internacionales (Henson & Humphrey, 2020). La posibilidad de negociar condiciones más ventajosas, acceder a nichos especializados y aumentar la estabilidad de los ingresos depende en gran medida de esta planificación. (Fearne, Martinez, & Dent, 2022).

En Ecuador, la palma aceitera constituye un cultivo de alto peso económico, especialmente en la región amazónica y en la costa. En la provincia de Sucumbíos, su presencia es notoria y su aporte al sector agrícola se refleja tanto en el empleo como en la generación de ingresos. De

acuerdo con cifras oficiales, la superficie sembrada ha crecido de forma constante en las últimas décadas, consolidando su aporte al Producto Interno Bruto agrícola. (Banco Central del Ecuador, 2023; INEC, 2022).

Sin embargo, pequeños y medianos productores enfrentan limitaciones en la comercialización de su cosecha. Entre las principales se encuentran la dependencia de pocos compradores, la volatilidad de precios y el acceso restringido a información de mercado que les permita tomar decisiones con base en proyecciones claras (Shepherd, 2020). Estudios enfocados en la cadena de valor de la palma en la Amazonía ecuatoriana confirman la existencia de estas limitaciones, que impactan de manera especial en los productores de menor escala. (Castellanos-Navarrete, Tobar, & Pinos, 2020).

En este escenario se encuentra la Finca “Las Tres Hermanas”, ubicada en Shushufindi, provincia de Sucumbíos. Aunque mantiene un proceso productivo constante de RFF, su sistema de comercialización es limitado y carece de un plan formal de mercadeo. Esta ausencia ha restringido la posibilidad de diversificar canales de venta, aprovechar oportunidades de diferenciación y fortalecer el poder de negociación frente a compradores, lo cual ha sido observado también en otros estudios de agronegocios. (Goldsmith, 2022).

Diseñar un plan de marketing basado en las 4Ps permitiría a la finca revisar su entorno competitivo, identificar expectativas de compradores y plantear una propuesta de valor concreta. Con ello se podrían trazar estrategias de producto, precio, distribución y promoción ajustadas a sus recursos y necesidades. Dicho plan fortalecería los ingresos de la finca; al mismo tiempo, permitiría avanzar hacia una producción más estable y con mejores perspectivas frente a la presión existente en el sector por elevar su desempeño ambiental y social.

Problema de investigación

La Finca “Las Tres Hermanas” opera en un sector de peso económico, pero enfrenta severas dificultades en la comercialización de su producción de Racimos de Fruta Fresca (RFF). A pesar de su capacidad productiva, la ausencia de un plan de marketing estratégico basado en las 4Ps limita su acceso a mejores ingresos y la consolidación de relaciones comerciales sostenibles. Esta carencia es crítica en un mercado donde factores como la calidad del fruto, la fiabilidad en la entrega y la capacidad de negociación son determinantes directos del precio final y la estabilidad del negocio.

Esta problemática no es aislada, sino un reflejo de la situación de muchos pequeños y medianos productores locales. Estos actores suelen operar en una posición de desventaja,

sujetos a las condiciones impuestas por compradores dominantes. La falta de acceso a información de mercado actualizada y una débil capacidad de negociación individual agravan esta vulnerabilidad, impidiendo que puedan capitalizar la creciente demanda por productos agrícolas con atributos diferenciados que el mercado actual presenta como una oportunidad.

En el caso específico de la finca, la falta de estrategia se manifiesta en prácticas comerciales que merman su potencial. La mayor parte de su cosecha se canaliza a través de un único intermediario, restringiendo el acceso a los precios más competitivos que ofrecen directamente las plantas extractoras. Adicionalmente, no cuenta con un sistema de registro que documente y respalde la calidad superior de sus frutos, perdiendo así un valioso argumento de negociación para diferenciarse de otros productores.

Como consecuencia, la finca queda expuesta a una alta dependencia comercial, márgenes de maniobra reducidos y una rentabilidad inconsistente. No se han explorado activamente alternativas como la asociación con otros palmicultores para negociar en bloque, ni la obtención de certificaciones de sostenibilidad que podrían abrir puertas a mercados de mayor valor. Este escenario configura un ciclo de estancamiento donde el potencial productivo no se traduce en un éxito comercial equivalente, limitando su proyección en la cadena de valor.

Por lo tanto, la ausencia de un plan de mercadeo formal constituye el nudo crítico que impide a la Finca "Las Tres Hermanas" optimizar su posición competitiva. La implementación de un enfoque estructurado es indispensable para transformar su gestión comercial, pasando de un modelo reactivo a uno estratégico. El diseño de tácticas enfocadas en la diferenciación del producto, la diversificación de canales, la comunicación de valor y la fidelización de compradores es la clave para liberar su potencial y asegurar su sostenibilidad a largo plazo.

Objetivo general

Desarrollar un plan de marketing estratégico para la comercialización de palma aceitera de la Finca "Las Tres Hermanas" en Shushufindi, Sucumbíos, mediante la aplicación de las 4Ps, con el propósito de incremento en su rentabilidad y mejoramiento de su posición en el mercado.

Objetivos específicos

- Contextualizar los fundamentos teóricos de las estrategias de marketing, la planificación comercial y la gestión agrícola, aplicables al sector de la palma aceitera.
- Identificar las causas que explican la baja productividad en la Finca Las Tres Hermanas y cómo esta limitación, junto con las prácticas actuales de comercialización, influyen en su desempeño dentro del mercado palmicultor de Shushufindi.

- Elaborar la propuesta de un plan de marketing estratégico para la finca, que contemple estrategias de producto, precio, plaza y promoción orientadas a los segmentos de mercado definidos, incluyendo un plan de acción con responsables, actividades, cronograma, presupuesto estimado e indicadores de evaluación.
- Valorar la viabilidad y pertinencia de la propuesta del plan de marketing a través de la retroalimentación de especialistas en agronegocios y marketing.

Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos:

Este proyecto se vincula con la sociedad al plantear un plan de marketing estratégico que respalde la sostenibilidad económica de una unidad productiva agrícola familiar, como es la Finca Las Tres Hermanas, dentro del entramado socioeconómico del cantón Shushufindi. Al buscar un mejor posicionamiento de la producción y mayor estabilidad en los ingresos de la finca, se genera un efecto positivo en la economía local, puesto que un emprendimiento agrícola sólido mantiene puestos de trabajo, dinamiza la compra de insumos en la zona y estimula la circulación de recursos en el territorio. Aunque el plan no contempla actividades directas de intervención comunitaria, sus resultados pueden motivar a otros productores de la zona a adoptar enfoques más estratégicos y organizados en su comercialización.

Los beneficiarios directos son los propietarios y la familia que gestionan la Finca Las Tres Hermanas, quienes dispondrán de mejores condiciones de mercado, ingresos más estables y, en consecuencia, un aumento en su calidad de vida gracias a una gestión comercial más ordenada. De manera secundaria, se verán favorecidos los trabajadores de la finca, quienes podrán contar con mayor estabilidad laboral a partir de la solidez de la unidad productiva. Por otra parte, la metodología aplicada y los resultados obtenidos podrían convertirse en referencia para otros pequeños y medianos palmicultores de la región amazónica, además de servir como caso de estudio académico en torno a la aplicación de estrategias de marketing en la agricultura amazónica.

Alcance de la investigación

El proyecto se concentra en la formulación de un plan de marketing estratégico para la producción de palma aceitera de la Finca Las Tres Hermanas, situada en Shushufindi, provincia de Sucumbíos, mediante la aplicación de las 4PS. El alcance comprende el análisis interno de la finca y su entorno comercial, la definición de objetivos, la formulación de estrategias de producto, precio, plaza y promoción, y la elaboración de un plan de acción que detalle presupuesto, actividades, responsables y mecanismos de control. El enfoque estará en la comercialización de Racimos de Fruta Fresca (RFF) en el mercado local y regional. El alcance no

contempla la ejecución práctica del plan ni la transformación de los frutos en productos con valor agregado, ya que ello superaría la capacidad operativa actual de la finca. La investigación, el desarrollo de la propuesta y la entrega final del documento se prevén para el mes de septiembre.

CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

1.1. Contextualización general del estado del arte

1.1.1. Antecedentes de investigación

La investigación se apoya en una revisión bibliográfica amplia sobre la planificación de marketing en el sector agrícola, con especial atención en la cadena de valor de la palma aceitera, las limitaciones en la comercialización de pequeños productores y las estrategias aplicadas para insertarse en mercados competitivos. Este análisis permite rescatar experiencias previas, metodologías validadas y aprendizajes relevantes para la formulación de un plan adaptado a la realidad de la Finca Las Tres Hermanas. A continuación, se expone uno de los antecedentes más representativos:

- **Antecedente 1 - Título: "Estrategias de Marketing Estratégico para la Comercialización Sostenible de Aceite de Palma: Un Análisis de Casos en Ecuador"**

Autores: Rodríguez-Méndez, Carlos & Jiménez-Vásquez, Mariana

Año: 2021

Revista: Journal of Agricultural Marketing & Economics, Vol. 15(3), pp. 245-267

Metodología: Investigación mixta con enfoque descriptivo-explicativo. Incluyó estudios de caso en cinco unidades productivas de palma en la Amazonía ecuatoriana, entrevistas semiestructuradas, análisis de registros comerciales y observación directa de prácticas de venta.

Hallazgos principales: las fincas que implementaron planes de marketing estructurados alcanzaron incrementos promedio del 18% en los precios de venta frente a aquellas que carecían de planificación. Se identificó como determinante la segmentación de compradores según sus requerimientos de calidad, la implementación de sistemas de trazabilidad y la consolidación de relaciones comerciales estables. Las certificaciones de sostenibilidad, pese a su costo, facilitaron el acceso a compradores que pagaban hasta un 12% adicional por el producto.

Aporte a esta investigación: El presente trabajo muestra pruebas concretas sobre cómo funciona la planificación comercial en las plantaciones de palma aceitera ecuatorianas; los resultados indican que incluso los pequeños productores consiguen ventajas económicas reales cuando aplican métodos organizados para vender sus productos. Los descubrimientos relacionados con la división de compradores por categorías y la distinción basada en estándares de calidad y seguimiento del origen resultan directamente útiles para la Finca "Las Tres

Hermanas", pues ofrecen tácticas específicas para romper la subordinación a los intermediarios y lograr condiciones más ventajosas en las transacciones comerciales.

Por otra parte, el estudio presenta cifras concretas sobre los posibles aumentos en los precios que podrían alcanzarse mediante la puesta en marcha del plan comercial; esto permite fijar metas alcanzables respecto a los beneficios previstos y respalda la asignación de fondos para el desarrollo y ejecución de dicho plan. Los procedimientos empleados en esta investigación también constituyen un punto de referencia para el análisis de la situación actual que se llevará a cabo en la Finca "Las Tres Hermanas", especialmente en cuanto al examen de los métodos de venta vigentes y la búsqueda de posibilidades para perfeccionarlos.

- **Antecedente 2 - Título: "Aplicación de las 4Ps del Marketing en la Cadena de Valor de Cultivos Oleaginosos: El Caso de la Palma Aceitera en Sucumbíos"**

Autores: Morales-Torres, Eduardo & Fernández-López, Patricia

Año: 2022

Revista: Agroindustrial Business Review, Vol. 8(2), pp. 118-142

Metodología: El estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo mediante un análisis de casos múltiples. Se incluyeron 12 unidades productivas de palma aceitera en Sucumbíos, clasificadas de acuerdo con su tamaño en pequeñas, medianas y grandes. Para la recolección de información se aplicaron entrevistas a profundidad, grupos focales con productores y un análisis comparativo de las estrategias de marketing utilizadas, con énfasis en la aplicación de las 4Ps.

Hallazgos principales: Los resultados evidenciaron que únicamente una cuarta parte de las fincas aplicaba de manera consciente estrategias basadas en el marketing mix, mientras que la mayoría operaba desde una perspectiva centrada en la producción, sin un planteamiento orientado al mercado. En cuanto al producto, las fincas con mejores resultados implementaron controles de calidad del fruto y prácticas de cosecha diseñadas para incrementar el contenido de aceite.

En materia de precios, las negociaciones sustentadas en datos de calidad fortalecieron el poder de los productores frente a las extractoras. En el ámbito de plaza, las alianzas entre agricultores para consolidar volúmenes permitieron reducir costos de transporte. Finalmente, en promoción, las relaciones directas y constantes con las plantas procesadoras, respaldadas por registros de calidad y cumplimiento, dieron lugar a vínculos comerciales más duraderos y ventajosos.

Aporte a la investigación: Este antecedente resulta de gran utilidad, ya que examina con detalle la aplicación de las 4Ps en la misma zona geográfica donde se localiza la Finca Las Tres Hermanas. Los hallazgos ofrecen un marco de referencia directo para organizar cada componente del plan de marketing en la propuesta. Asimismo, las estrategias exitosas aplicadas en fincas de tamaño similar en Sucumbíos aportan insumos prácticos que pueden adaptarse a las condiciones particulares de la finca en estudio.

El trabajo también pone en evidencia limitaciones recurrentes entre productores, tales como el desconocimiento del mercado, debilidades en la negociación y dificultades logísticas, factores que deben considerarse en el diseño del plan de acción. El enfoque de clasificación por tamaño productivo brinda además insumos diferenciados, lo cual facilita la elaboración de recomendaciones realistas y acordes con las capacidades económicas y operativas de la unidad agrícola analizada.

- **Antecedente 3 - Título: "Poder de Negociación y Estrategias Colaborativas en la Comercialización de Palma Aceitera: Estudio de Pequeños Productores en la Amazonía"**

Autores: Velásquez-Gómez, Andrés & Palacios-Ruiz, Gabriela

Año: 2020

Revista: Small-Scale Agriculture & Market Access Journal, Vol. 12(4), pp. 312-335

Metodología: La investigación se realizó mediante un enfoque de acción participativa, con la participación de 35 pequeños productores de palma aceitera agrupados en tres asociaciones de la Amazonía. Se utilizaron talleres colectivos, revisión de registros históricos de ventas y un seguimiento de 18 meses posterior a la implementación de estrategias colaborativas, con el fin de evaluar sus impactos en el acceso al mercado.

Principales hallazgos: El análisis mostró que los agricultores que comercializaban de forma individual recibían en promedio un 22% menos del precio real de mercado debido a su escaso poder de negociación. Tras la adopción de estrategias conjuntas, entre ellas la consolidación de volúmenes de venta, la estandarización de prácticas de cosecha y postcosecha, y la negociación colectiva con las plantas extractoras, se registró un incremento promedio del 15% en los precios obtenidos.

Se identificaron además factores determinantes para el éxito de estas iniciativas: mecanismos claros de gobernanza, sistemas compartidos de control de calidad y capacitación

en habilidades de negociación. Un hallazgo adicional reveló que aquellas asociaciones que desarrollaron una “marca colectiva” basada en la consistencia y calidad del fruto establecieron vínculos más estables con compradores de nicho dispuestos a pagar mejores precios.

Aporte a la investigación: El estudio aporta una visión estratégica para el caso de la Finca Las Tres Hermanas, al mostrar cómo las alianzas entre pequeños productores pueden contrarrestar las limitaciones derivadas de operar en solitario. Los resultados numéricos sobre los incrementos alcanzados con la acción conjunta refuerzan la viabilidad de integrar este enfoque en el plan de marketing, ya sea mediante la participación en asociaciones formales o a través de acuerdos informales con productores vecinos.

De igual manera, la identificación de factores que sostienen el éxito de las iniciativas colaborativas constituye una guía valiosa para analizar si este tipo de estrategia es factible en el escenario de la finca en estudio. Finalmente, el valor otorgado a la creación de una identidad colectiva basada en calidad puede considerarse como un componente relevante en la parte de promoción dentro del marketing mix propuesto.

- **Antecedente 4 - Título: "Diferenciación y Valor Agregado en la Comercialización de Palma Aceitera: Oportunidades para Pequeños Productores"**

Autores: Ramírez-Sánchez, Laura & Ortiz-Mendoza, Francisco

Año: 2023

Revista: Journal of Sustainable Agricultural Marketing, Vol. 7(2), pp. 189-214

Metodología: Se desarrolló un estudio exploratorio-descriptivo con enfoque mixto, en el cual se examinaron 18 experiencias de pequeños productores de palma aceitera en Ecuador, Colombia y Perú. La investigación combinó entrevistas semiestructuradas, revisión de documentos y un análisis comparativo de los resultados comerciales obtenidos.

Hallazgos Principales: El trabajo identificó cinco estrategias que permiten diferenciar la producción de palma a pequeña escala: 1) Certificaciones en prácticas sostenibles, 2) Trazabilidad documentada, 3) Incremento del contenido de aceite mediante ajustes en la cosecha, 4) Cumplimiento constante en volúmenes y tiempos de entrega, y 5) Formas de asociatividad orientadas a brindar servicios complementarios. Los productores que aplicaron al menos tres de estas estrategias alcanzaron sobrepuestos que oscilaron entre un 8% y un 17% respecto al valor promedio de mercado. La investigación también mostró que la efectividad de

estas prácticas dependía en gran medida de la comunicación clara con los compradores y del respaldo documental que confirmara las características de valor agregado.

Aporte a la investigación: Este antecedente ofrece un repertorio de estrategias prácticas que pueden adaptarse directamente al componente de producto en el marketing mix diseñado para la Finca Las Tres Hermanas. El hecho de que algunas de estas alternativas no requieran grandes inversiones iniciales como la documentación de trazabilidad o la mejora en la cosecha representa una oportunidad concreta para una finca de escala pequeña o mediana.

Asimismo, el estudio brinda datos cuantitativos que permiten analizar la relación costo-beneficio de cada alternativa, lo cual ayuda a definir prioridades. Por otra parte, la insistencia en comunicar de manera efectiva los atributos diferenciadores servirá como guía para el componente de promoción en el plan de marketing.

- **Antecedente 5 - Título: "Análisis de Canales de Comercialización para Pequeños Productores de Palma Aceitera en Shushufindi: Optimización de la Cadena de Valor"**

Autores: Torres-Aguirre, Miguel & Naranjo-Espinosa, Carla

Año: 2021

Revista: Revista Ecuatoriana de Agronegocios, Vol. 5(3), pp. 78-96

Metodología: Se llevó a cabo un estudio de caso con enfoque mixto en el que participaron 28 pequeños productores de palma aceitera en Shushufindi. El análisis incluyó encuestas estructuradas, mapeo de la cadena de valor, revisión de márgenes en distintos canales y entrevistas con actores clave como intermediarios, transportistas y plantas extractoras.

Hallazgos Principales: La investigación identificó cuatro canales de venta utilizados en la zona: venta directa a plantas extractoras grandes (canal 1), venta a extractoras locales pequeñas (canal 2), comercialización mediante intermediarios (canal 3) y ventas a través de asociaciones de productores (canal 4). El estudio evidenció notables diferencias en la rentabilidad; por ejemplo, el canal 3 reducía en promedio un 25% los ingresos de los productores respecto al canal 1, mientras que el canal 4 ofrecía mejores retornos aunque imponía exigencias más estrictas en volumen y calidad. Además, se documentó que las plantas extractoras priorizan consistencia en calidad, frescura del fruto y puntualidad en las entregas.

Aporte a la investigación: Este estudio es particularmente valioso porque se centra en la misma localidad donde se ubica la Finca Las Tres Hermanas. Los datos sobre márgenes,

requisitos y condiciones de cada canal permitirán tomar decisiones más acertadas en el componente de plaza dentro del marketing mix. Además, los criterios de selección aplicados por las plantas extractoras aportan lineamientos para definir atributos del producto y mensajes en promoción, con el fin de abrir espacio en los canales más rentables. El análisis de las barreras de entrada ofrece, además, un punto de partida para trazar objetivos graduales que permitan a la finca avanzar hacia mercados con mayor capacidad de retorno.

La revisión de estas investigaciones demuestra que la comercialización de palma aceitera en pequeñas unidades productivas exige estrategias adaptadas a sus condiciones internas y a las dinámicas del mercado. Al mismo tiempo, los estudios revisados muestran que existen oportunidades concretas tanto en la diferenciación del producto como en la elección de canales y en la acción colectiva. En este sentido, los aprendizajes recogidos fortalecen la idea de diseñar un plan de marketing para la Finca Las Tres Hermanas que articule elementos de calidad, negociación, diferenciación y selección de canales con el fin de consolidar una posición más competitiva en el mercado de Shushufindi.

Tabla 1

Operacionalización de variables para el proyecto

Operacionalización de variables para el proyecto				
VARIABLE	PROPÓSITO	DIMENSIONES / COMPONENTES	INDICADORES / ENTREGABLES	MÉTODO DE MEDICIÓN
V1: Plan de marketing estratégico	Establecer dirección y objetivos de marketing alineados con la misión empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis situacional • Segmentación y targeting • Análisis de Competencia • Ventaja competitiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Documento estratégico • Matriz FODA • Perfiles de segmentos • Posicionamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Perfiles de segmentos • Estudios de mercado • Evaluación de objetivos • KPIs definidos
V2: Marketing Mix	Implementar tácticas operativas a través de elementos controlables	Producto: <ul style="list-style-type: none"> • Atributos y beneficios • Branding Precio: <ul style="list-style-type: none"> • Margen de contribución • Estrategia de fijación Plaza: <ul style="list-style-type: none"> • Canales de distribución Promoción:	Producto: <ul style="list-style-type: none"> • Índice de satisfacción Precio: <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de sensibilidad • Descuentos Plaza: <ul style="list-style-type: none"> • Nivel de cobertura Promoción:	Producto: <ul style="list-style-type: none"> • Encuestas Precio: <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de sensibilidad Plaza: <ul style="list-style-type: none"> • Auditorías de canal Promoción:

• Mix de comunicación	• Tasa de conversión	• Analítica digital
	• ROI de marketing	• Seguimiento de conversiones

Nota. Elaboración propia (2025).

1.1.2. Bases Teóricas

1.1.2.1. Marketing y Plan de Marketing Estratégico

El marketing constituye el eje central de esta investigación. De acuerdo con (Kotler & Armstrong, 2023), se trata de un proceso mediante el cual las empresas generan valor para sus clientes y establecen relaciones sólidas que les permiten recibir valor a cambio. En el caso de la finca, dedicada a la producción de Racimos de Fruta Fresca (RFF), comprender con detalle las necesidades y expectativas de compradores como las plantas extractoras y cooperativas resulta indispensable para estructurar una propuesta que combine satisfacción del cliente con la estabilidad económica de la unidad productiva.

Este enfoque se materializa en el Plan de Marketing. Según (McDonald & Wilson, 2021), dicho plan constituye un documento escrito donde se resume el conocimiento adquirido sobre el mercado, se explican las metas de la empresa en materia de comercialización y se establecen pautas que guían las acciones futuras. Para la finca, este instrumento se convierte en la hoja de ruta que organiza y coordina su gestión comercial, reduciendo la improvisación y favoreciendo una visión estratégica frente a las dinámicas del sector.

1.1.2.2. Análisis Situacional: La Matriz FODA

El diagnóstico inicial se construirá con la Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) (Andrews, 2021), señala que esta herramienta permite examinar de forma sistemática los factores internos como recursos, capacidades y limitaciones y los elementos externos entre ellos, el comportamiento del mercado de palma en Shushufindi, la competencia y las tendencias del sector. Con esta visión integral, será posible orientar decisiones estratégicas más coherentes con la realidad de la finca.

1.1.2.3. Estrategia de Segmentación, Mercado Meta y Posicionamiento (STP)

El plan incorporará el modelo STP (Segmentación, Mercado Meta y Posicionamiento). La segmentación, de acuerdo con (Kotler & Armstrong, 2023), implica dividir el mercado de compradores de RFF en grupos homogéneos basados en variables como el tamaño de las plantas extractoras, sus exigencias de calidad, la localización geográfica o la pertenencia a asociaciones. Posteriormente, se seleccionarán los segmentos más atractivos para competir, y se definirá un

posicionamiento que refleje la imagen de la finca como proveedor constante y confiable, en línea con las ideas de (Ries & Trout, Positioning: The Battle for Your Mind, 2021).

1.1.2.4. El Marketing Mix: Las 4Ps como Herramienta Táctica

La fase táctica del plan girará en torno al modelo de las 4Ps (McCarthy, Basic Marketing: A Managerial Approach, 2020).

- **Producto:** El análisis se concentrará en los RFF de palma aceitera, con énfasis en variables como nivel de extracción de aceite, madurez, ausencia de daños y prácticas de postcosecha que incrementen el valor percibido.
- **Precio:** Se determinará a partir de los costos de producción, los valores de mercado en la zona, las tarifas de las plantas extractoras y la percepción de los compradores sobre calidad y seguridad en el abastecimiento.
- **Plaza (Distribución):** Incluirá el análisis de los canales actuales venta directa o intermediarios y la búsqueda de alternativas logísticas que faciliten un acceso más ventajoso a los compradores.
- **Promoción (Comunicación):** Se priorizarán acciones de comunicación que destaquen la consistencia del producto y la confiabilidad en tiempos y volúmenes de entrega, reforzando vínculos con clientes estratégicos.

1.1.2.5. Particularidades de la Comercialización Agrícola

El plan debe adaptarse a las condiciones propias del sector agrícola. (Kohls & Uhl, 2020), explican que esta actividad comprende el tránsito de los productos desde el productor hasta el consumidor o la industria, enfrentando factores particulares como la corta vida útil del RFF, la estacionalidad, la variación de precios influida por factores externos y la dependencia de las condiciones climáticas. Reconocer estas características permite diseñar estrategias más realistas y coherentes con la naturaleza de la actividad.

1.1.2.6. Estrategias Genéricas de Porter (Michael Porter)

Porter plantea tres vías principales para alcanzar ventajas competitivas:

Liderazgo en costos, basado en ofrecer precios bajos gracias a la eficiencia operativa. (Kotler & Armstrong, Principles of Marketing, 2023)

Diferenciación, orientada a generar productos percibidos como únicos y de mayor valor. (Porter M. , 2020)

Enfoque, dirigido a atender un segmento específico con estrategias adaptadas (Porter M. , 2020).

1.1.2.7. Estrategias de Crecimiento de Ansoff (Igor Ansoff)

La matriz de Ansoff propone cuatro alternativas:

- **Penetración de mercado**, que busca incrementar las ventas en mercados actuales con productos existentes.
- **Desarrollo de mercado**, donde productos ya conocidos se introducen en nuevos espacios geográficos o segmentos.
- **Desarrollo de producto**, enfocado en innovar dentro de mercados actuales.
- **Diversificación**, que combina nuevos productos con nuevos mercados. (Ansoff, 2021)

1.1.2.8. Estrategias Competitivas de Kotler (Philip Kotler)

Kotler identifica distintas posturas competitivas:

- **Líder de mercado**, con énfasis en mantener la participación y ampliar el tamaño del mercado. (Kotler & Armstrong, Principles of Marketing, 2023)
- **Retador**, que busca desplazar al líder mediante estrategias agresivas. (Kotler & Keller, Marketing Management, 2024)
- **Seguidor**, que imita con variaciones moderadas (Kohls & Uhl, Marketing of Agricultural Products, 2020).
- **Especialista en nichos**, concentrado en segmentos desatendidos. (Kotler & Armstrong, Principles of Marketing, 2023)

1.1.2.9. Estrategias de Marketing Digital (Ryan & Jones)

Ryan y Jones destacan la importancia del marketing digital, donde surgen prácticas como:

- **Inbound marketing**, orientado a atraer clientes mediante contenido valioso (Halligan & Shah, 2024).
- **Marketing de contenidos**, que busca informar y generar confianza sin recurrir a la venta directa. (Pulizzi, 2020)
- **Omnicanalidad**, enfocada en brindar una experiencia uniforme a través de distintos canales. (Verhoef, 2025)

1.1.2.10. Estrategia Principal Recomendada

Para la finca, se recomienda aplicar una estrategia de diferenciación con enfoque, siguiendo la propuesta de Porter. Esto permitirá resaltar atributos distintivos de la producción para segmentos específicos, generando valor adicional y fidelidad de los compradores.

1.1.2.11. Estrategia de Crecimiento Recomendada

A partir de la matriz de Ansoff, conviene combinar penetración de mercado incrementando participación en espacios actuales con desarrollo de producto, incorporando variantes que atiendan mejor las expectativas de clientes existentes.

1.1.2.12. Posicionamiento Competitivo Recomendado

De acuerdo con Kotler, la finca puede posicionarse como especialista en nichos o como retador. Ambas alternativas ofrecen la posibilidad de atender segmentos desatendidos o competir de manera más directa frente a actores consolidados.

1.1.2.13. Estrategia Digital Recomendada

En el escenario actual, la aplicación de inbound marketing y omnicanalidad se presenta como una decisión acertada. La primera permite atraer clientes potenciales con contenido de interés, mientras que la segunda ofrece coherencia en la experiencia del comprador en todos los puntos de contacto.

1.2. Proceso investigativo metodológico

Enfoque de la Investigación

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, seleccionado por su idoneidad para dimensionar de manera objetiva el mercado y las prácticas de comercialización en el sector palmicultor. Este método se centró en la recolección y análisis de datos numéricos para identificar tendencias, cuantificar percepciones y medir la prevalencia de los desafíos que enfrenta la Finca Las Tres Hermanas.

Como respalda (Creswell, 2023), el enfoque cuantitativo es particularmente eficaz para obtener una visión amplia de una problemática, algo crucial en entornos agrícolas donde los factores económicos son medibles. Por lo tanto, esta elección metodológica fue fundamental para asegurar que las decisiones estratégicas del plan de marketing propuesto se fundamentaran en evidencia empírica sólida y no en suposiciones.

Tipo de Investigación

La investigación se enmarcó en un diseño descriptivo y proyectivo. En la fase descriptiva se expone la situación actual del mercado de la palma, se analizan las prácticas de comercialización utilizadas por los productores y se identifican sus principales necesidades. Los datos se organizaron en representaciones estadísticas que reflejan de manera numérica la percepción y experiencia de los cultivadores.

La investigación no incluyó manipulación experimental de variables, ya que su propósito fue reflejar la realidad del sector. En la fase proyectiva, y a partir del diagnóstico elaborado, se diseñó un plan de marketing estratégico para la finca, con base en las 4Ps, planteando estrategias viables y medibles para posicionarse en el mercado.

(Ching-Ruiz, 2024), sostiene que los estudios descriptivos en agricultura permiten establecer un punto de partida para diseñar estrategias comerciales, ya que facilitan la identificación de características del mercado, necesidades de los productores y oportunidades de diferenciación. Esta afirmación respalda el carácter descriptivo-proyectivo del presente trabajo.

Población y Muestra

La población estuvo conformada por propietarios de fincas dedicadas al cultivo de palma en la región. Según los registros del Servicio de Rentas Internas (SRI), existen 484 productores inscritos, quienes constituyeron el universo de análisis.

Para calcular el tamaño de la muestra se utilizó la fórmula estadística de poblaciones finitas:

Cómputo del Tamaño de la Muestra

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{(N - 1)e^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$
$$n = \frac{484 \cdot (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{(484 - 1)(0,05)^2 + (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}$$
$$n = \frac{484 \cdot 3,8416 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{483 \cdot 0,0025 + 3,8416 \cdot 0,5 \cdot 0,5}$$
$$n = \frac{464,8336}{1,2075 + 0,9604}$$
$$n = \frac{464,8336}{2,1679}$$
$$n = 215$$

La muestra se conformó mediante un muestreo aleatorio estratificado, considerando la ubicación geográfica y el tamaño de las fincas, con el fin de obtener representatividad. (Hernández - Sampieri & Mendoza, 2022), explican que este tipo de muestreo en estudios agrícolas permite una representación más precisa cuando existen diferencias notables entre productores según su localización y capacidad de producción.

Métodos, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Encuesta:

La información se obtuvo a través de encuestas aplicadas a los 215 productores seleccionados. El cuestionario fue diseñado siguiendo modelos validados en estudios de mercado agrícola y adaptado al caso específico del cultivo de palma.

El instrumento se estructuró en tres secciones:

- Perfil del productor y características de la finca.
- Prácticas de comercialización utilizadas y dificultades enfrentadas.
- Expectativas frente a nuevas alternativas de comercialización.

Para medir percepciones y actitudes se utilizó una escala Likert de cinco puntos:

- Totalmente en desacuerdo (1)
- En desacuerdo (2)
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)
- De acuerdo (4)
- Totalmente de acuerdo (5)

Esta estructura permitió cuantificar las respuestas y organizar los datos para un análisis estadístico posterior.

Según (Taylor & Bogdan, 2022), señalan que la investigación cualitativa permite comprender fenómenos sociales desde la perspectiva de los actores; esta idea respalda la inclusión de elementos cualitativos en el estudio, ya que en el ámbito agrícola las relaciones interpersonales y las tradiciones tienen un peso importante en la toma de decisiones.

Asimismo (Malhotra, 2024) afirma que las encuestas representan el instrumento más versátil en estudios de mercado, pues facilitan la obtención de información sistemática sobre actitudes, motivaciones y conductas. Además, su estructura hace posible comparar resultados e identificar patrones estadísticos que sirven de base para diseñar estrategias comerciales.

El cuestionario aplicado fue validado tomando como referencia la tesis de (Briceño Chávez, 2023) titulada Plan de marketing estratégico para la empresa agrícola “San Sebas”. En ese trabajo se utilizó un instrumento similar, con un coeficiente Alfa de Cronbach de 0,87, lo que demuestra consistencia interna y validez en la medición de variables del marketing mix dentro del contexto agrícola.

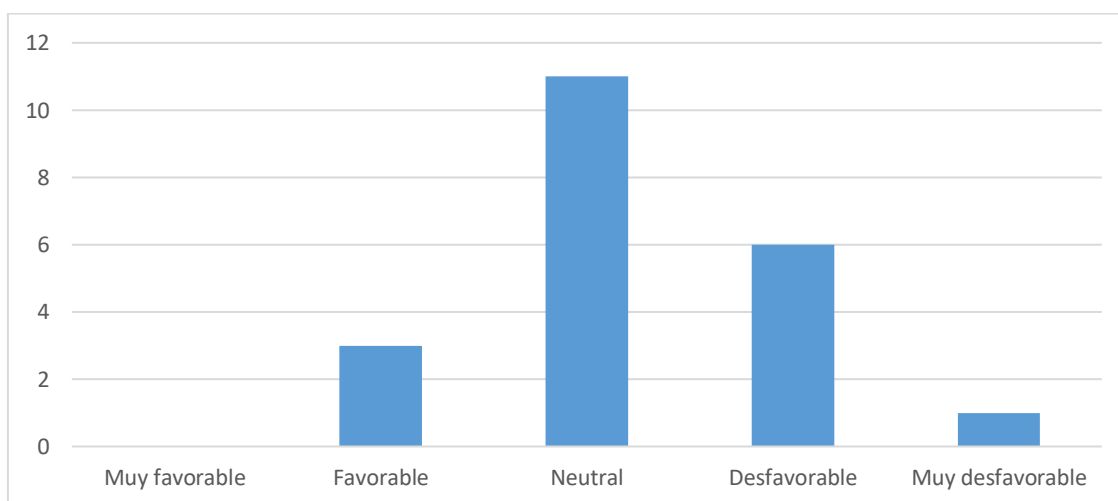
1.3. Análisis de resultados

En el siguiente apartado se detallan los análisis del diagnóstico de la empresa a través de la aplicación de encuestas a los productores de palma en el cantón Shushufindi en la provincia de Sucumbíos. Este proceso de evaluación sistemática permitió recopilar información crucial sobre las prácticas agrícolas, desafíos productivos y necesidades específicas de los palmicultores de la región.

Pregunta 1. ¿Cuál es la situación actual del mercado de palma africana en su región?

Gráfico 1

Percepción de la Situación Actual del Mercado



Nota: Instrumento aplicado a productores palmicultores 2025.

Análisis e Interpretación

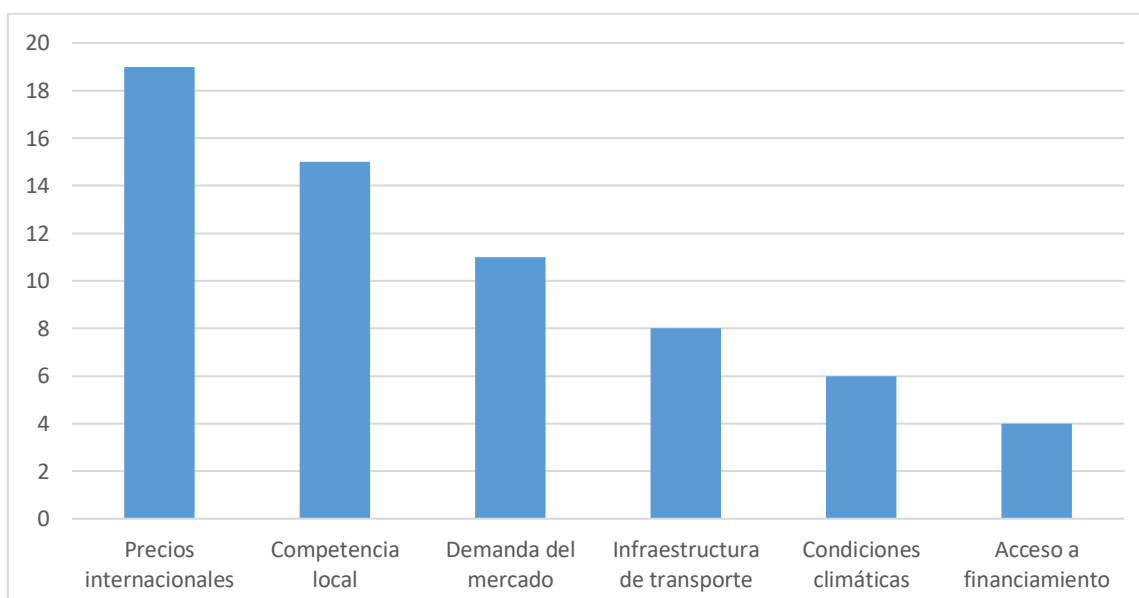
Los resultados muestran una percepción de estancamiento en el mercado de palma. Una mayoría de los productores lo califica como neutral, mientras que un grupo considerable lo ve desfavorable. Esta visión generalizada de apatía implica que el crecimiento no vendrá de las condiciones del mercado, sino que debe ser generado internamente por cada unidad productiva, justificando la necesidad de una estrategia proactiva. La implicación es que una gestión reactiva en este entorno es insostenible.

El proyecto se enfoca en dotar a la finca de herramientas para identificar nichos y ventajas que otros no ven, en lugar de ser un simple espectador de las fluctuaciones del mercado. Esta búsqueda de oportunidades es fundamental cuando el crecimiento orgánico del sector es limitado. Este escenario se alinea con las teorías del marketing estratégico en mercados maduros de (Kotler & Keller, Marketing management (15th ed.), 2020). Ellos argumentan que, en estas condiciones, el éxito proviene de ganar cuota de mercado o crear nuevo valor, lo cual es imposible sin un análisis riguroso y una planificación deliberada, elementos centrales del plan de marketing propuesto.

Pregunta 2. ¿Qué factores externos considera que afectan más significativamente la comercialización de su producto? (Seleccione los 3 más importantes)

Gráfico 2

Principales Factores Externos que Afectan la Comercialización



Nota: Instrumento aplicado a productores palmicultores 2025.

Análisis e Interpretación

Los productores identifican de forma contundente la volatilidad de los precios internacionales y la competencia local como las principales amenazas a su comercialización. Esta percepción revela una fuerte sensación de vulnerabilidad frente a fuerzas macroeconómicas y competitivas que escapan a su control directo, consolidando la imagen de un actor con escaso poder de mercado. Esta impotencia frente al entorno valida la necesidad de fortalecer las capacidades internas de la finca.

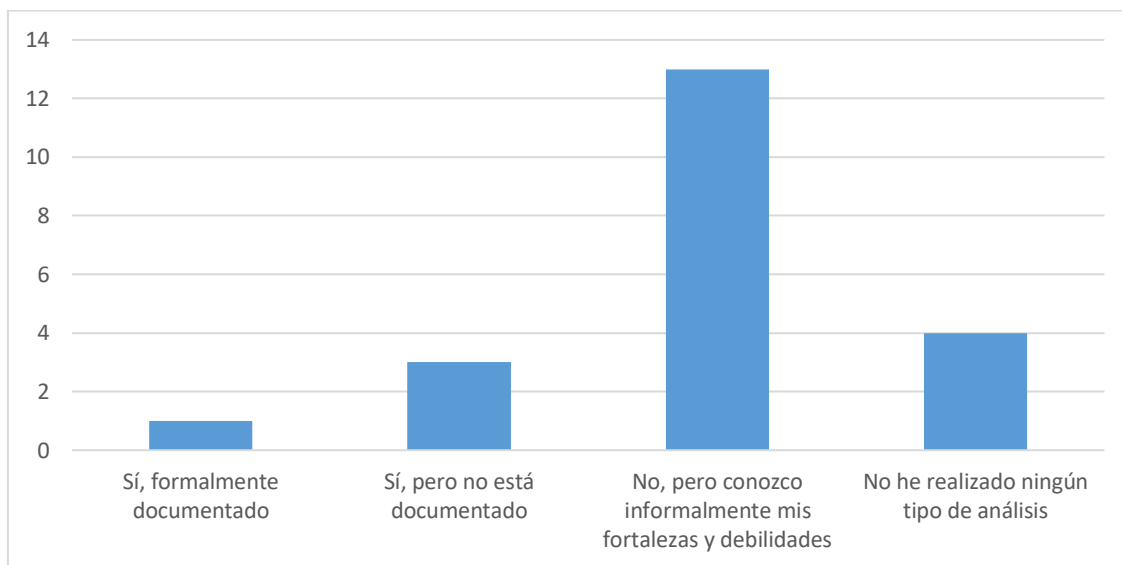
Si bien no se pueden controlar los precios globales, sí se puede gestionar el posicionamiento frente a la competencia. El proyecto se centra en mitigar estos riesgos externos a través de una

estrategia interna sólida y bien definida. (Porter M. E., *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance.*, 2025) sostiene que la esencia de la estrategia es defenderse de estas fuerzas competitivas. Cuando no se puede competir en costos, la diferenciación es la vía para aislarse de la rivalidad de precios. El plan de marketing propuesto se enfoca precisamente en esta estrategia, buscando construir una ventaja competitiva sostenible.

Pregunta 3. ¿Ha realizado un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para su finca productora?

Gráfico 3

Uso de Herramientas de Análisis Estratégico (FODA)



Nota: Instrumento aplicado a productores palmicultores 2025.

Análisis e Interpretación

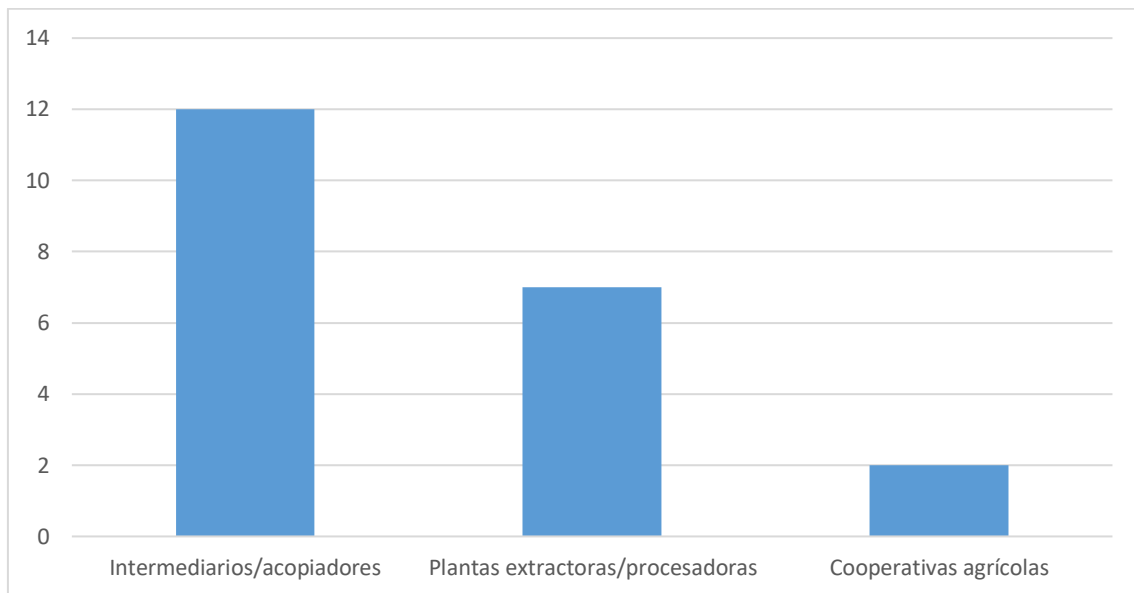
Los resultados exponen una marcada informalidad en la planificación, ya que la gran mayoría de los productores opera basándose en un conocimiento intuitivo en lugar de un análisis FODA estructurado. La práctica de documentar un diagnóstico estratégico es prácticamente inexistente, lo que indica una toma de decisiones sin una base analítica sólida. Esta carencia implica que las decisiones comerciales son probablemente reactivas y cortoplacistas.

Se pierden oportunidades por falta de previsión y no se mitigan debilidades de forma sistemática. La investigación se justifica al introducir un nivel de racionalidad estratégica en la gestión comercial de la finca. (Andrews, 2021) describe el análisis FODA como el pilar para alinear las capacidades internas con las oportunidades externas. Al no emplear esta herramienta, los productores operan sin este "ajuste estratégico". El plan de marketing propuesto comienza con este diagnóstico para profesionalizar la toma de decisiones.

Pregunta 4. ¿A qué tipo de clientes dirige principalmente su producción de palma africana?

Gráfico 4

Canales de Venta Predominantes



Nota: Instrumento aplicado a productores palmicultores 2025.

Análisis e Interpretación

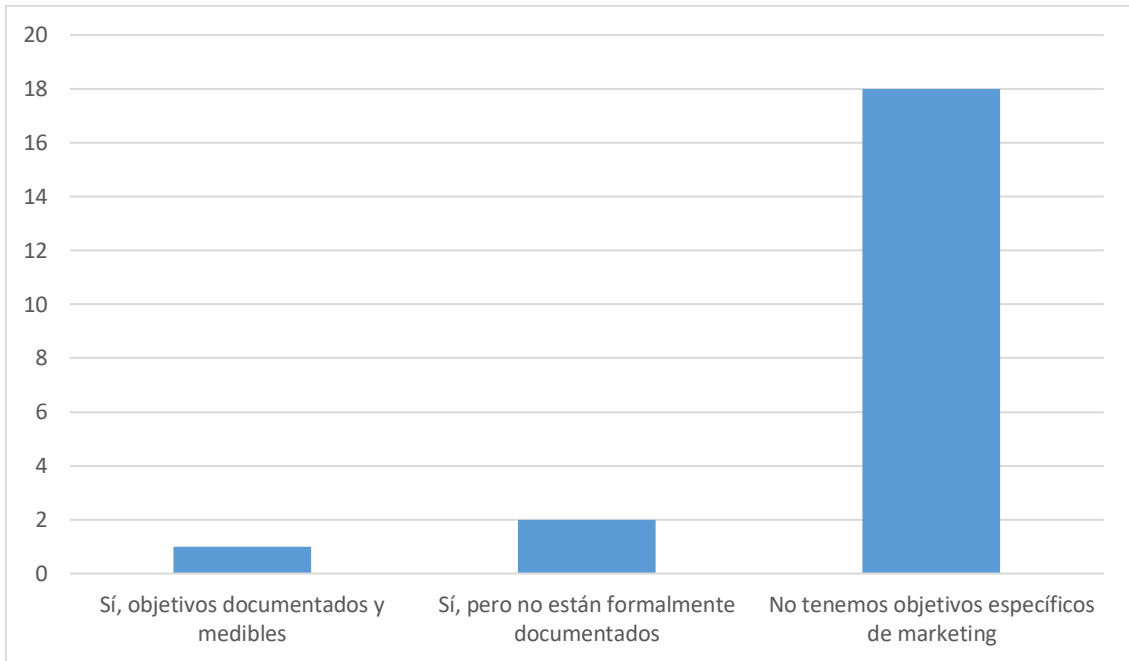
Se observa una fuerte dependencia de los canales de comercialización indirectos, con una mayoría vendiendo a través de intermediarios. Esta estructura implica una pérdida de valor y control para el productor, ya que no solo se reduce su margen, sino que también se distancia de las necesidades reales de su cliente final, la planta extractora. Esta dependencia valida la necesidad de una estrategia de 'Plaza' más sofisticada. La investigación busca proponer vías para que la finca acceda a canales más directos y rentables, mejorando su posición en la cadena de valor y estableciendo relaciones comerciales más sólidas y duraderas.

(Kohls & Uhl, 2022) explican que las cadenas de distribución más cortas aumentan el poder del productor. El plan de marketing propuesto se enfoca en acortar esta cadena, fomentando la desintermediación y la venta directa para que la finca pueda capturar un mayor valor de su producción.

Pregunta 5. ¿Tiene establecidos objetivos de marketing formales para su finca?

Gráfico 5

Existencia de Objetivos de Marketing Formales



Nota: Instrumento aplicado a productores palmicultores 2025.

Análisis e Interpretación

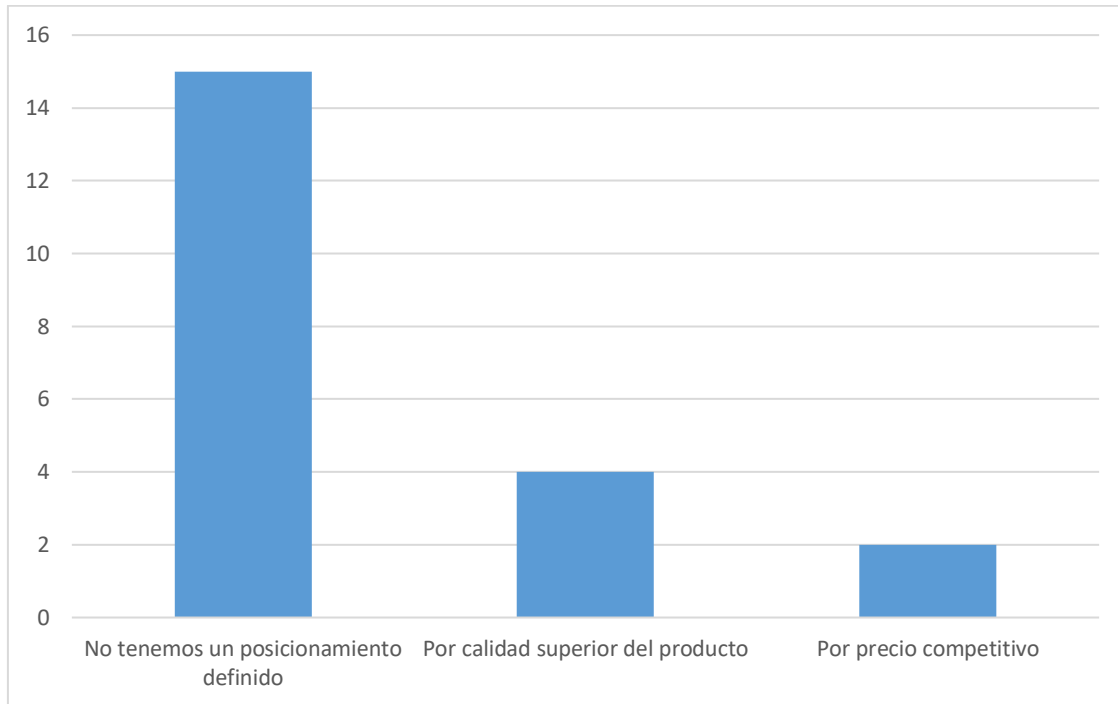
Una abrumadora mayoría de los productores admite operar sin objetivos de marketing específicos, lo que revela una gestión comercial reactiva y sin una dirección clara. Sin metas medibles, es imposible evaluar el desempeño, asignar recursos eficientemente o guiar los esfuerzos comerciales hacia un fin común. Esta ausencia de planificación tiene implicaciones directas en la rentabilidad y el crecimiento a largo plazo. La finca opera en el día a día, sin una hoja de ruta que le permita anticiparse a los cambios del mercado o construir una posición competitiva sólida.

(Drucker, 2024), con su "Gestión por Objetivos", argumentaba que el desempeño solo es posible con metas claras. La falta de estas en las fincas es un indicador de gestión improvisada. El plan de marketing es fundamental porque introducirá objetivos SMART, transformando la gestión comercial en un proceso deliberado y orientado a resultados.

Pregunta 6. ¿Cómo posiciona su finca frente a otros productores de palma africana?

Gráfico 6

Estrategia de Posicionamiento en el Mercado



Nota: Instrumento aplicado a productores palmicultores 2025.

Análisis e Interpretación

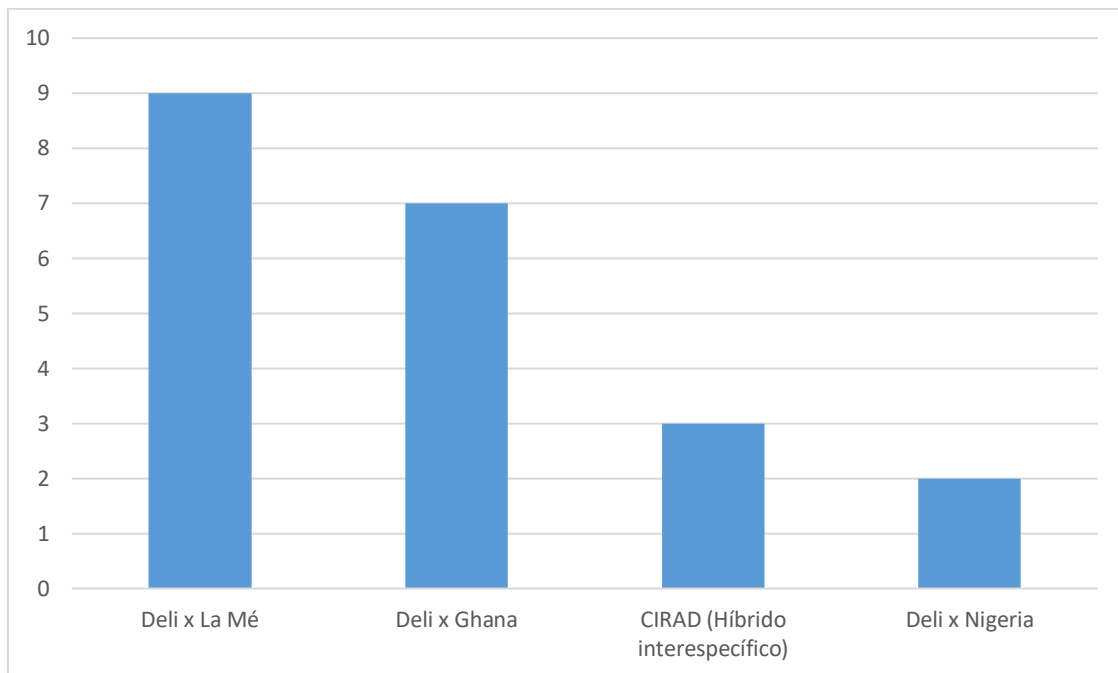
La gran mayoría de los productores admite no tener un posicionamiento definido, operando como proveedores de un commodity indiferenciado. Esta falta de una propuesta de valor clara los condena a competir únicamente por precio, erosionando la rentabilidad de todo el sector. La implicación es crítica: si para el comprador todos los proveedores son iguales, su único criterio de decisión será el precio más bajo.

La investigación busca romper este ciclo proponiendo una estrategia para que la finca construya una identidad única y valorada por los compradores. (Ries & Trout, 2021) afirman que el posicionamiento es la batalla por un lugar en la mente del cliente. Al no tenerlo, los productores son invisibles. El plan de marketing tiene como pilar construir un posicionamiento claro para la finca, por ejemplo, como el proveedor más confiable, permitiéndole diferenciarse y negociar mejores condiciones.

Pregunta 7. ¿Qué variedades de palma africana cultiva en su finca?

Gráfico 7

Variedades de Palma Africana Cultivadas



Nota: Instrumento aplicado a productores palmicultores 2025.

Análisis e Interpretación

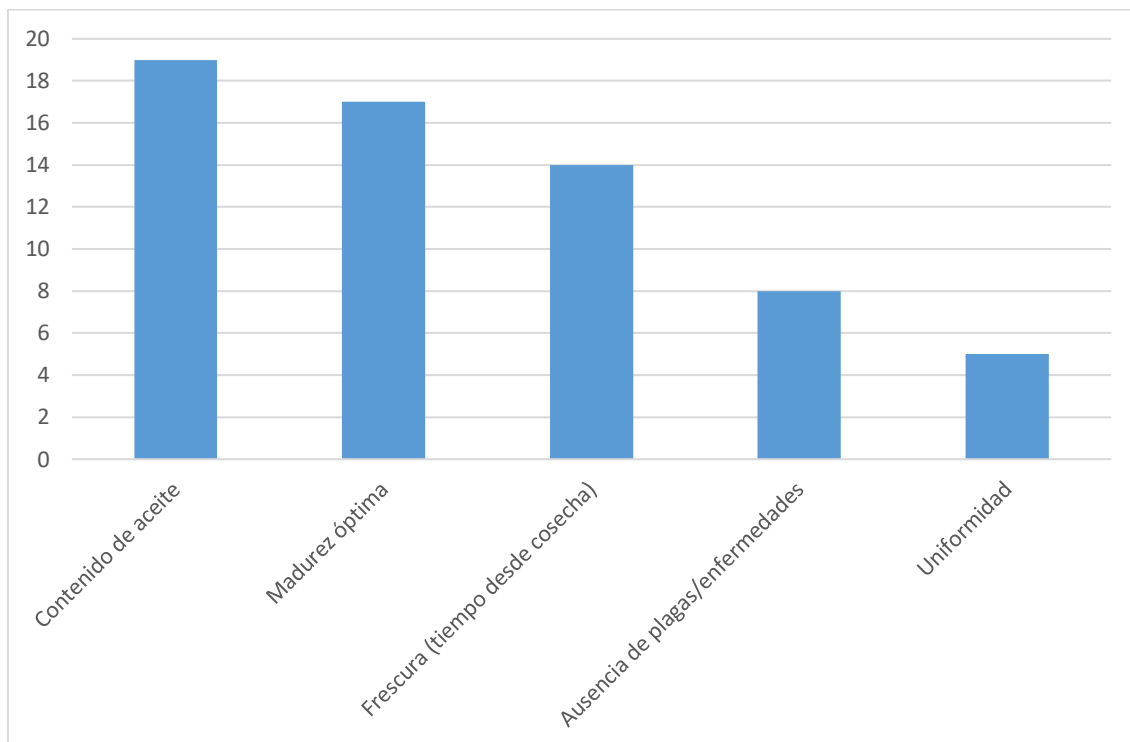
El cultivo en la región se concentra en un número limitado de variedades, resultando en una oferta de producto base muy homogénea. Esta estandarización significa que la diferenciación basada únicamente en la variedad genética es una estrategia de alcance muy limitado, ya que la mayoría de competidores ofrece un producto similar. La implicación es que la ventaja competitiva debe construirse en otros ámbitos más allá del producto físico.

La investigación se justifica al proponer un enfoque en la calidad post-cosecha, la consistencia y el servicio como verdaderos diferenciadores. (Levitt, 2023), con su concepto del "producto aumentado", sostenía que el valor reside en los servicios que rodean al producto. El plan de marketing se enfoca en construir este valor adicional, diferenciando a la finca no por su variedad de palma, sino por la confiabilidad y calidad de su entrega.

*Pregunta 8. ¿Qué criterios de calidad considera más importantes para su producto?
(Seleccione los 3 principales)*

Gráfico 8

Criterios de Calidad más Valorados por los Productores



Nota: Instrumento aplicado a productores palmicultores 2025.

Análisis e Interpretación

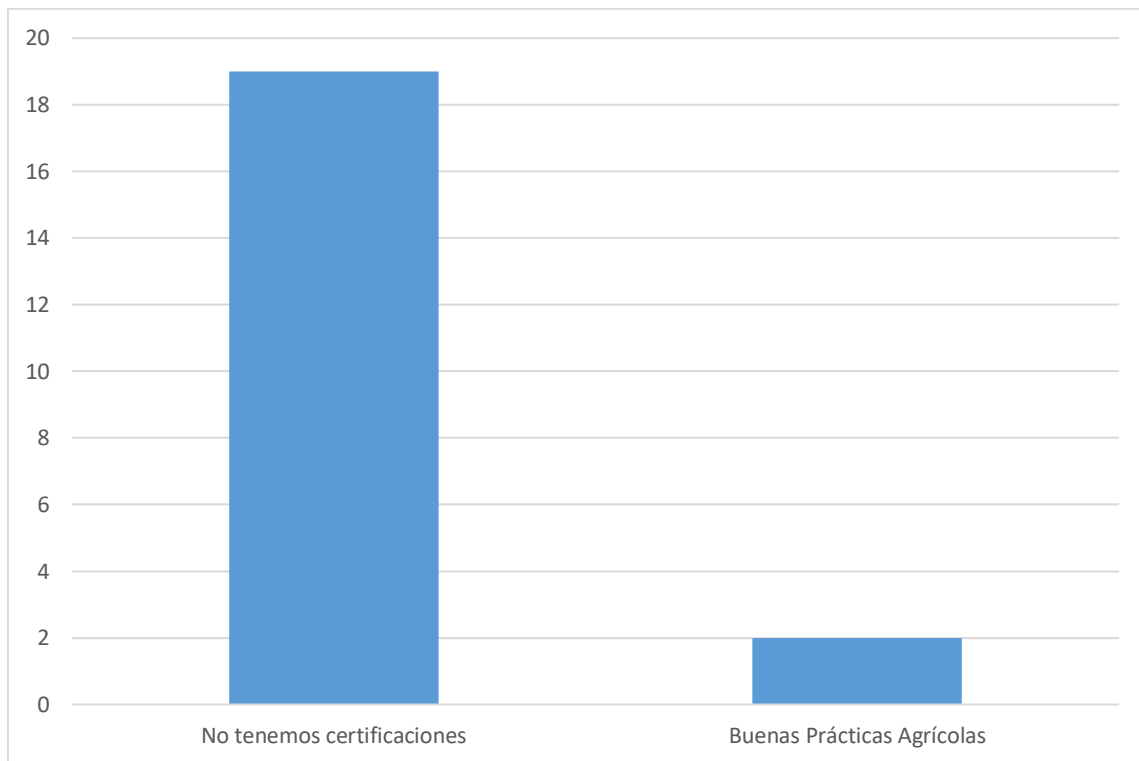
Los productores demuestran un sólido conocimiento técnico al identificar el contenido de aceite y la madurez como los atributos de calidad más cruciales. El problema no es la falta de comprensión de lo que valora el comprador, sino la ausencia de un sistema para capitalizar ese conocimiento. La implicación es que este valioso saber técnico no se está traduciendo en una ventaja competitiva.

La brecha está en la capacidad de documentar, garantizar y comunicar eficazmente esta calidad para justificar un mejor precio o condiciones. El marketing industrial (B2B) se centra en demostrar el valor técnico y económico del producto. El plan de marketing es esencial para crear las herramientas (como fichas técnicas) y los mensajes para comunicar esta propuesta de valor, transformando el conocimiento técnico en una herramienta de negociación.

Pregunta 9. ¿Cuenta con alguna certificación para su producto o finca?

Gráfico 9

Adopción de Certificaciones de Calidad o Sostenibilidad



Nota: Instrumento aplicado a productores palmicultores 2025.

Análisis e Interpretación

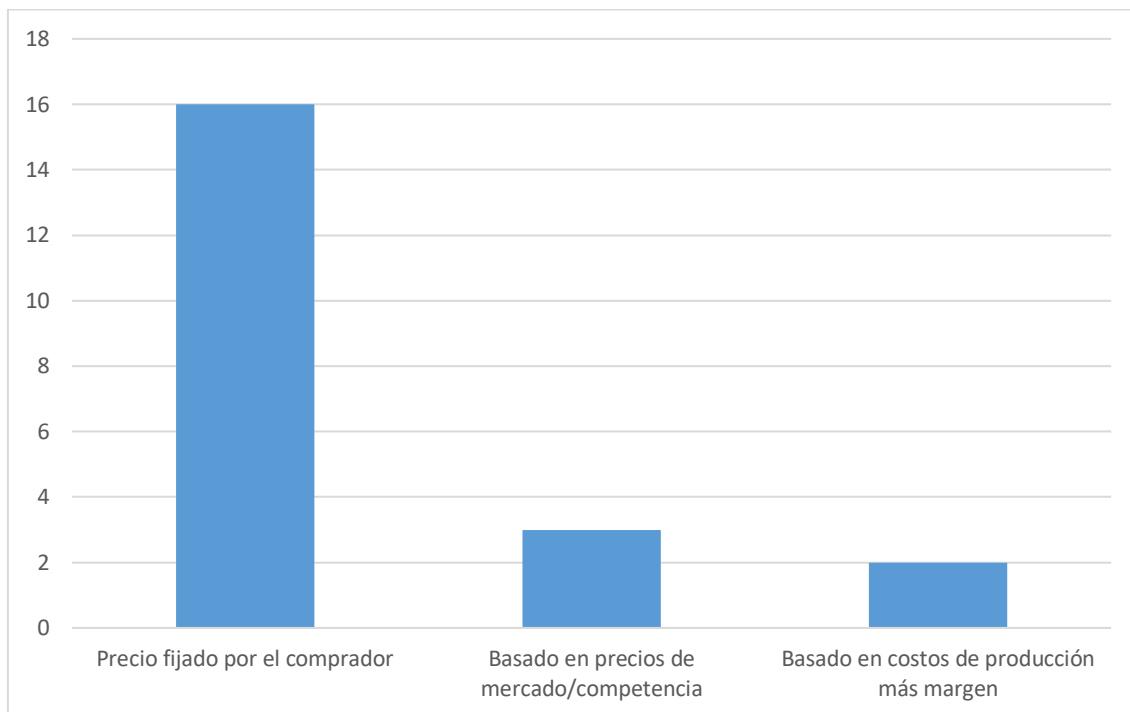
La ausencia de certificaciones es casi total entre los productores, lo que representa una oportunidad de mercado no explotada. En un mercado de commodities, las certificaciones son una herramienta efectiva para la diferenciación y para acceder a compradores que valoran la sostenibilidad. Esta falta de certificaciones limita el acceso a mercados premium y refuerza la percepción de un producto genérico.

La investigación puede explorar la viabilidad de obtener certificaciones como una estrategia a mediano plazo para mejorar el posicionaje. La teoría del marketing verde sostiene que certificaciones como la de la RSPO actúan como señales de mercado creíbles, justificando precios más altos. El plan de marketing puede evaluar esta vía como una estrategia de 'Producto' para mejorar la rentabilidad.

Pregunta 10. ¿Qué método utiliza principalmente para determinar el precio de venta de su producto?

Gráfico 10

Métodos para la Fijación de Precios



Nota: Instrumento aplicado a productores palmicultores 2025.

Análisis e Interpretación

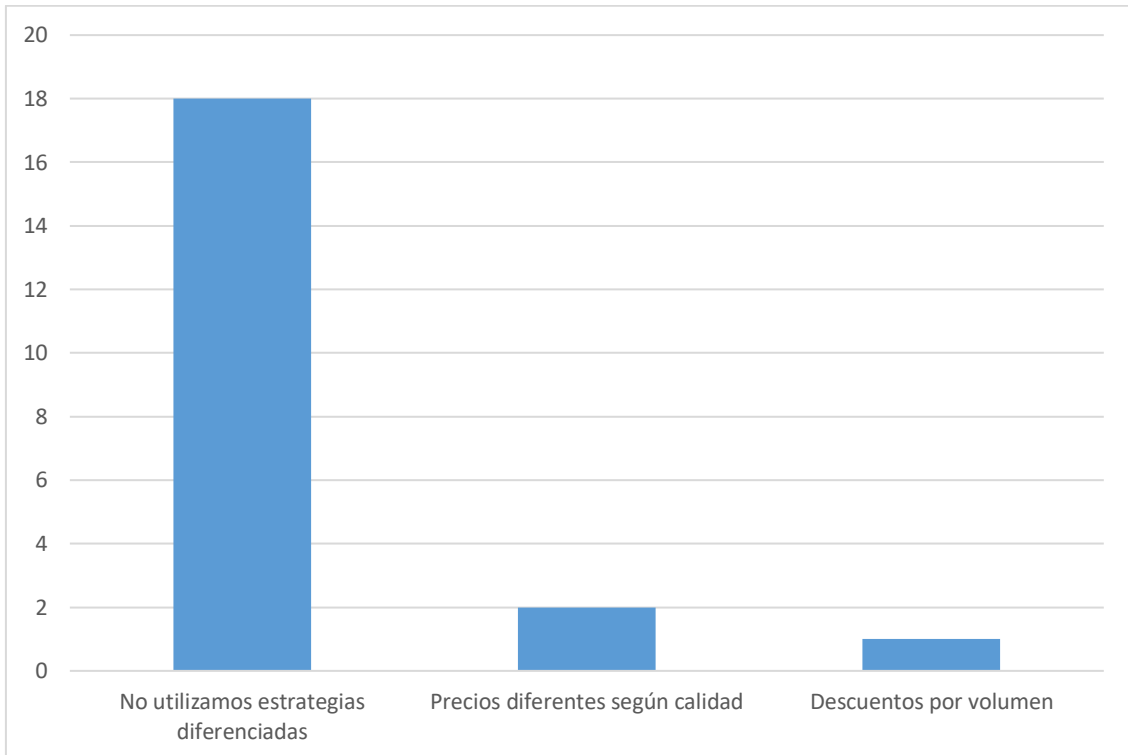
La tendencia es abrumadora: la gran mayoría de los productores son "aceptantes de precios", ya que el valor es fijado por el comprador. Esta dinámica los posiciona en un rol pasivo con un poder de negociación casi nulo, lo que limita severamente su rentabilidad. La implicación es que la gestión de precios es inexistente. La rentabilidad no se gestiona estratégicamente, sino que depende de las condiciones impuestas por otros.

El proyecto es urgente para introducir una política de precios activa y basada en datos. (Nagle & Hogan, 2020) argumentan que las empresas que no comunican su valor se ven forzadas a competir solo en precio. El plan de marketing busca cambiar este paradigma, introduciendo tácticas para que la finca justifique su precio a través del valor agregado, escapando de la mercantilización.

Pregunta 11. ¿Utiliza alguna estrategia de precios diferenciada?

Gráfico 11

Uso de Estrategias de Precios Diferenciadas



Nota: Instrumento aplicado a productores palmicultores 2025.

Análisis e Interpretación

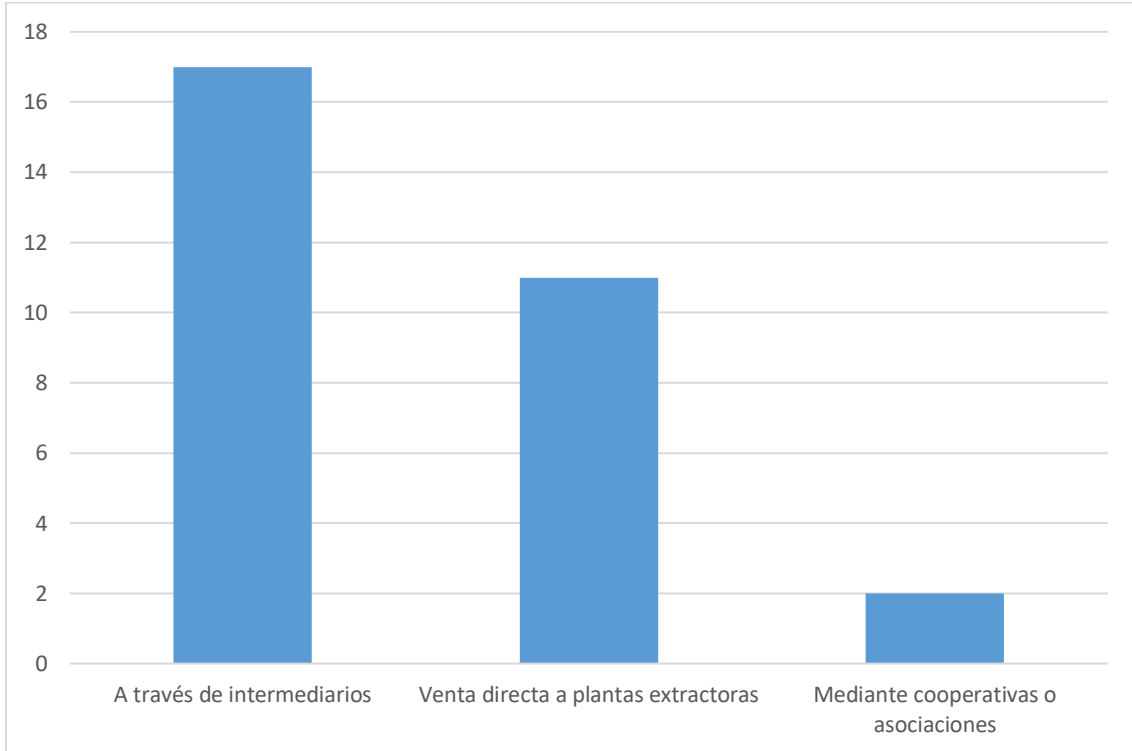
Se confirma una marcada falta de sofisticación en las tácticas de precios, ya que la mayoría no aplica ninguna estrategia diferenciada. Esta rigidez impide optimizar los ingresos, perdiendo oportunidades para recompensar la lealtad, incentivar mayores volúmenes o cobrar un premium por calidad. La implicación es una pérdida de oportunidad de ingresos. Sin una política de precios flexible, la finca no puede adaptarse a diferentes tipos de clientes o situaciones de venta, dejando dinero sobre la mesa en muchas transacciones.

La literatura de marketing, como la de (Nagle & Hogan, 2020), demuestra que la segmentación de precios es una herramienta efectiva para maximizar ingresos. El plan de marketing es necesario para introducir estas estrategias, permitiendo una política de precios más inteligente.

Pregunta 12. ¿Qué canales de distribución utiliza para comercializar su producto? (Puede seleccionar varios)

Gráfico 12

Canales de Distribución Utilizados



Nota: Instrumento aplicado a productores palmicultores 2025.

Análisis e Interpretación

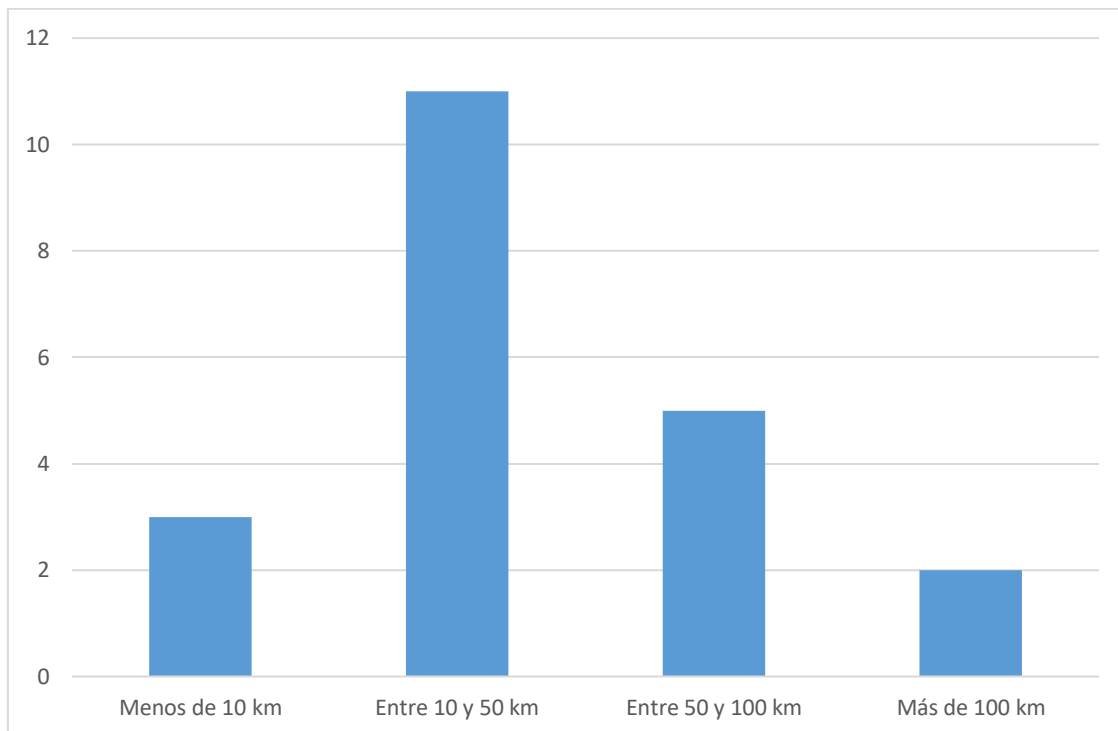
Los datos confirman de nuevo la fuerte dependencia de los intermediarios, el canal que a menudo ofrece los márgenes más bajos. La escasa participación en cooperativas o venta directa sugiere una oportunidad para fortalecer la estrategia de 'Plaza' a través de la colaboración y la desintermediación. La implicación es una menor rentabilidad y un mayor riesgo por la dependencia de un solo tipo de canal.

La investigación se enfoca en analizar y proponer una diversificación de canales que ofrezca un mejor equilibrio entre rentabilidad, estabilidad y control. Una función clave del marketing es el diseño de canales de distribución. El plan propuesto justifica su componente de 'Plaza' al buscar rutas más directas y rentables para la comercialización, mejorando la posición de la finca en la cadena de valor.

Pregunta 13. ¿Cuál es la distancia promedio desde su finca hasta el punto de entrega/venta?

Gráfico 13

Distancia Promedio al Punto de Venta



Nota: Instrumento aplicado a productores palmicultores 2025.

Análisis e Interpretación

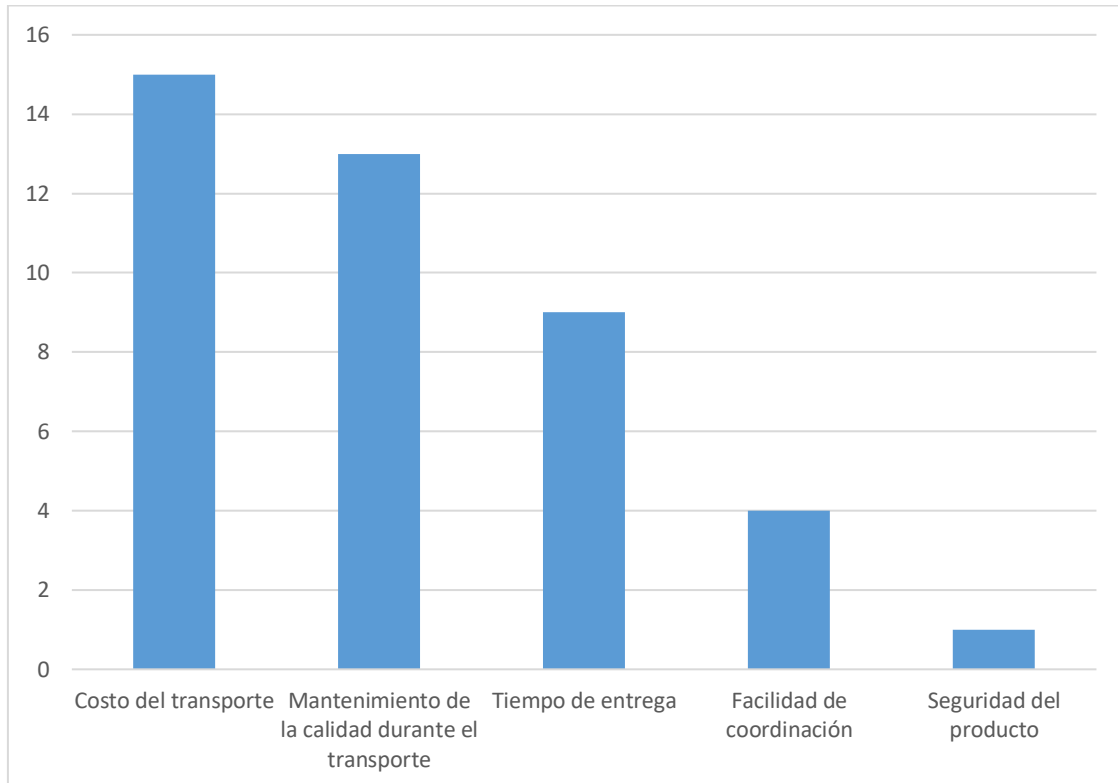
La mayoría de los productores se encuentra a una distancia media o larga de sus puntos de venta, lo que indica que la logística es un factor significativo en sus operaciones. La distancia impone una doble presión: económica (costos de transporte) y cualitativa (riesgo de deterioro del producto). Esto implica que una decisión de venta no puede basarse solo en el precio, sino que debe considerar los costos y riesgos logísticos. La investigación busca integrar esta variable en la estrategia comercial de la finca.

La gestión de la cadena de suministro es un componente estratégico del marketing moderno. El plan se justifica al proponer un análisis que busque no solo el mejor precio, sino la opción comercial logísticamente más inteligente para proteger los márgenes y la calidad.

Pregunta 14. ¿Qué factores considera más importantes en la logística de distribución?
(Seleccione los 2 principales)

Gráfico 14

Factores Clave en la Logística de Distribución



Nota: Instrumento aplicado a productores palmicultores 2025.

Análisis e Interpretación

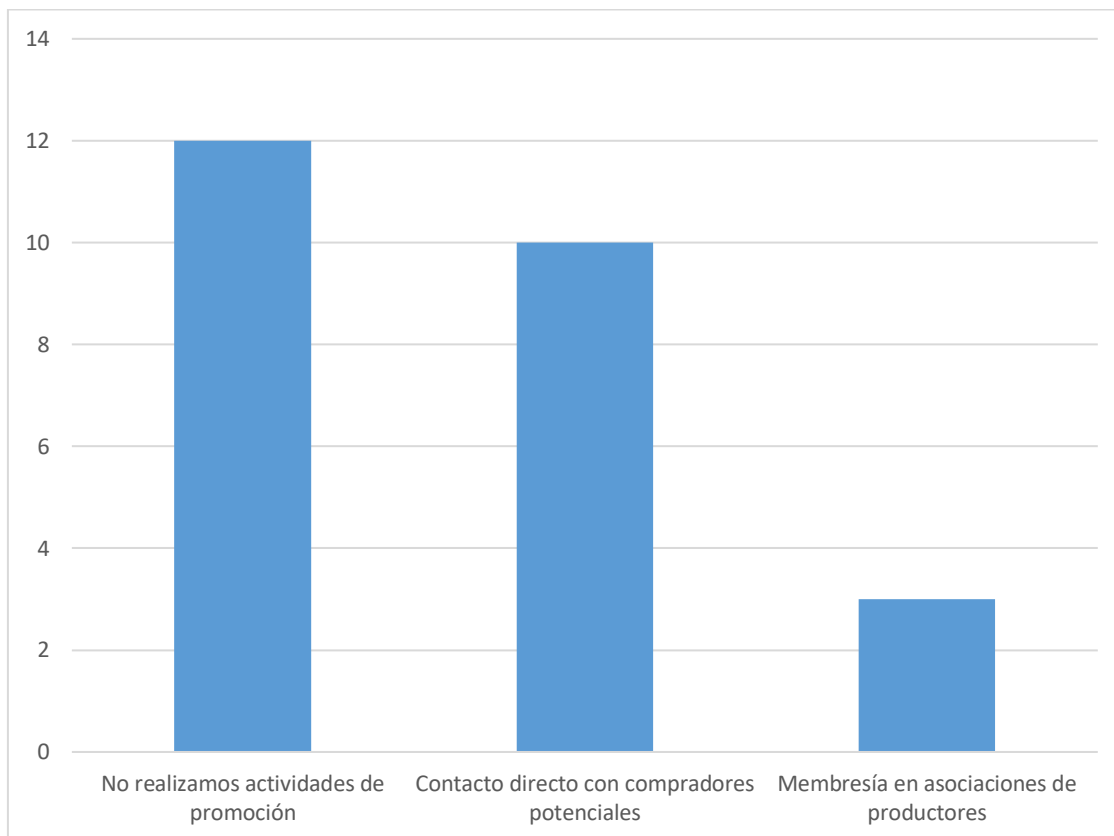
Los productores priorizan el costo del transporte y el mantenimiento de la calidad, revelando el dilema fundamental de equilibrar la eficiencia económica con la preservación del valor del producto. Sin una estrategia formal, a menudo se ven forzados a sacrificar uno de ellos. La implicación es que la logística es vista más como un problema a resolver que como una oportunidad estratégica. La investigación busca cambiar esta perspectiva.

El plan de marketing es indispensable para abordar este desafío, proponiendo soluciones que optimicen ambos factores, como la logística colaborativa. El objetivo es transformar la logística de un simple costo a una ventaja competitiva.

Pregunta 15. ¿Qué estrategias de promoción utiliza para sus productos? (Puede seleccionar varias)

Gráfico 15

Estrategias de Promoción y Comunicación



Nota: Instrumento aplicado a productores palmicultores 2025.

Análisis e Interpretación

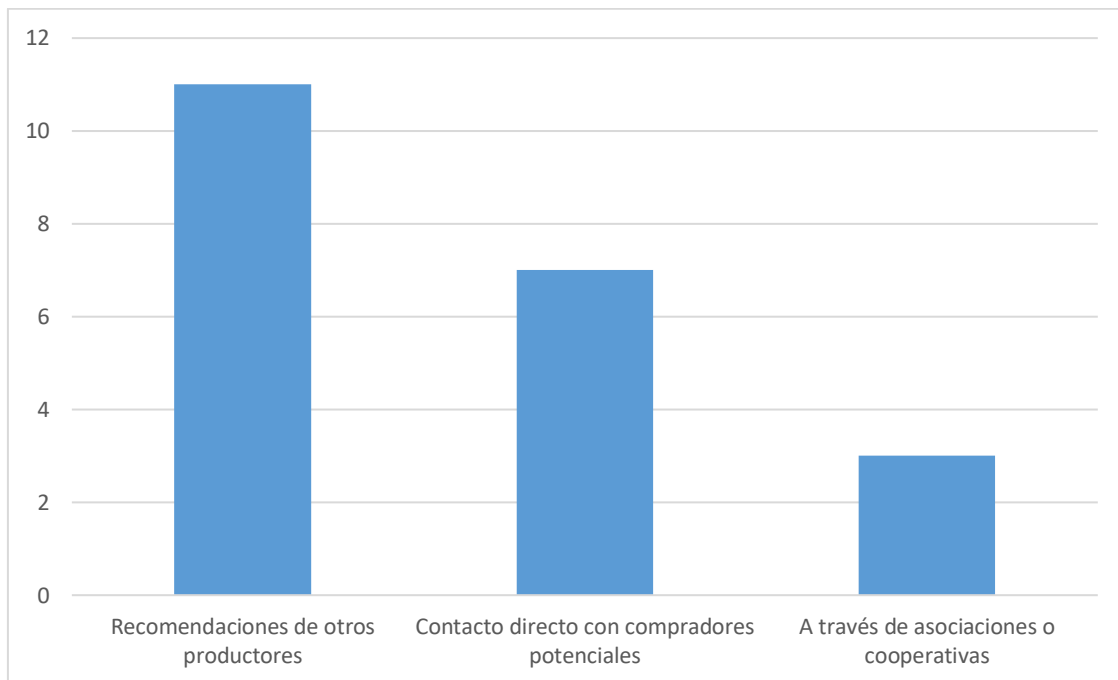
La promoción es un área prácticamente inexistente, limitándose al contacto directo no estructurado. Esta falta de visibilidad impide llegar a nuevos clientes y fortalecer relaciones, dejando a la finca en una posición de pasividad comercial. La implicación es que la finca no está construyendo activamente su reputación ni su red de contactos. En un mercado B2B, donde las relaciones son clave, esta es una debilidad crítica que limita el crecimiento.

La profesionalización de estos elementos comunicativos permitirá a la finca posicionarse de manera más competitiva en su sector, estableciendo canales de comunicación claros y efectivos con sus potenciales socios comerciales. Esta transformación en el enfoque promocional podría representar un punto de inflexión para superar la actual pasividad comercial y comenzar a aprovechar oportunidades de mercado hasta ahora inexploradas.

Pregunta 16. ¿Cómo establece principalmente nuevas relaciones comerciales?

Gráfico 16

Métodos para Establecer Nuevas Relaciones Comerciales



Nota: Instrumento aplicado a productores palmicultores 2025.

Análisis e Interpretación

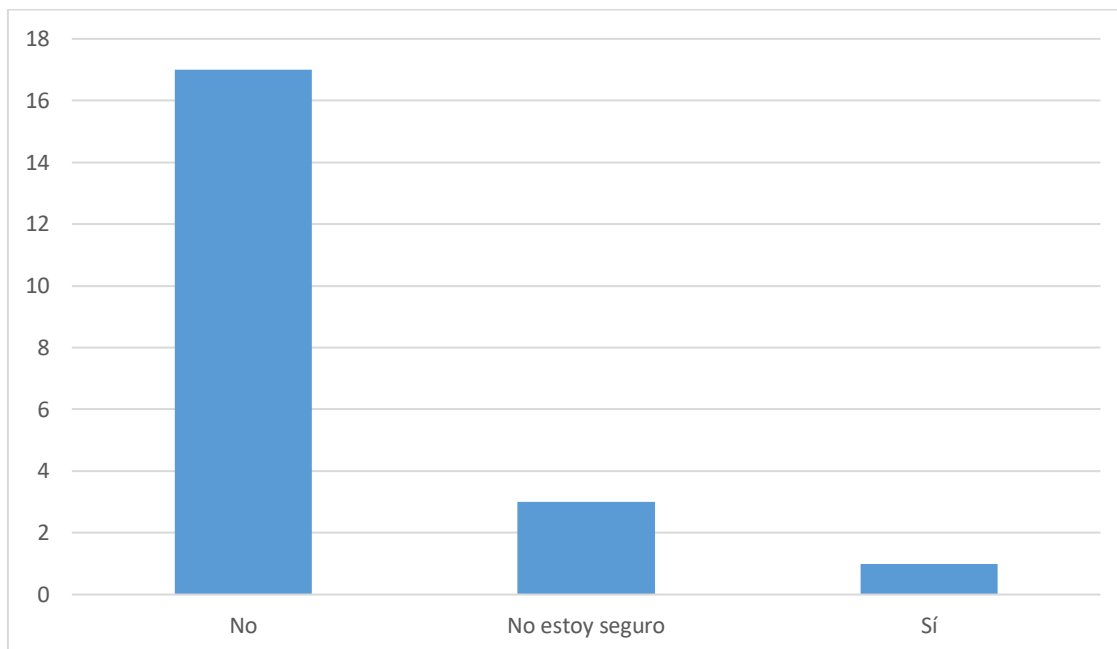
La captación de nuevos clientes se basa casi exclusivamente en métodos informales y reactivos como el "boca a boca". Este enfoque pasivo limita severamente el crecimiento y deja la expansión del negocio al azar, sin un control activo sobre el futuro comercial. La implicación es una pérdida de control sobre el crecimiento. La finca no está seleccionando a sus clientes, sino esperando ser encontrada, lo que puede llevar a relaciones comerciales poco ventajosas.

La implementación de este enfoque permitirá a la administración de la finca asumir las riendas de su desarrollo comercial, en lugar de depender exclusivamente de contactos casuales o referencias esporádicas. Un proceso de prospección bien diseñado incluye la creación de perfiles de clientes ideales, la investigación de mercado para localizar empresas que cumplan con dichos perfiles, y el establecimiento de protocolos de contacto inicial y seguimiento.

Pregunta 17. ¿Ha implementado alguna estrategia específica de marketing mix en los últimos 2 años?

Gráfico 17

Implementación Reciente de Estrategias de Marketing Mix



Nota: Instrumento aplicado a productores palmicultores 2025.

Análisis e Interpretación

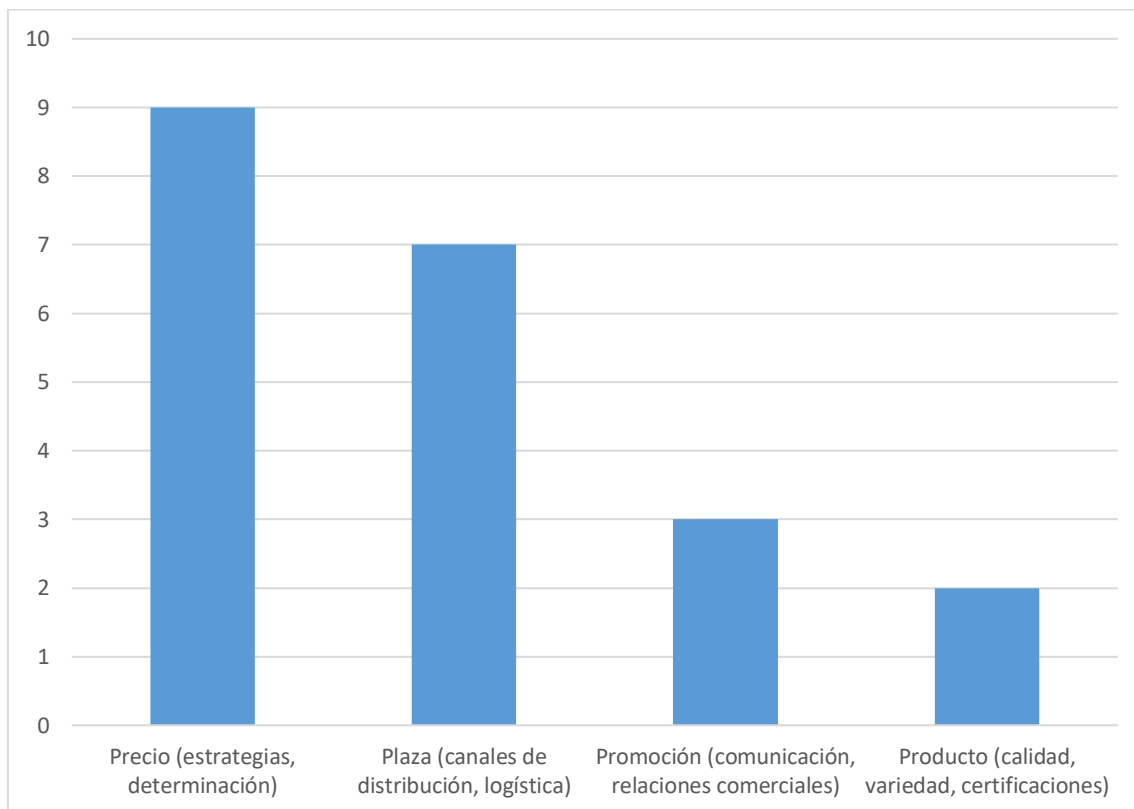
Los datos son claros: casi ninguna finca ha implementado estrategias de marketing recientemente. Este hecho confirma la problemática investigada; existe una marcada separación entre la producción agrícola y la gestión comercial. La investigación muestra que estas unidades productivas operan sin utilizar herramientas comerciales básicas. Los conceptos de las 4Ps del marketing permanecen como teoría sin aplicación práctica en el campo.

Estos hallazgos validan completamente la pertinencia del proyecto. El plan de marketing propuesto no representa un simple ajuste; introduce un sistema completo de gestión comercial donde antes no existía. Su implementación transformará el enfoque comercial de la finca, pasando de decisiones improvisadas a una estrategia sistemática con objetivos definidos. Este cambio puede modificar sustancialmente la trayectoria económica de la explotación agrícola mediante la creación de canales comerciales estables.

Pregunta 18. ¿Qué aspecto del marketing mix considera que necesita mayor atención en su finca?

Gráfico 18

Áreas del Marketing Mix con Mayor Necesidad de Mejora



Nota: Instrumento aplicado a productores palmicultores 2025.

Análisis e Interpretación

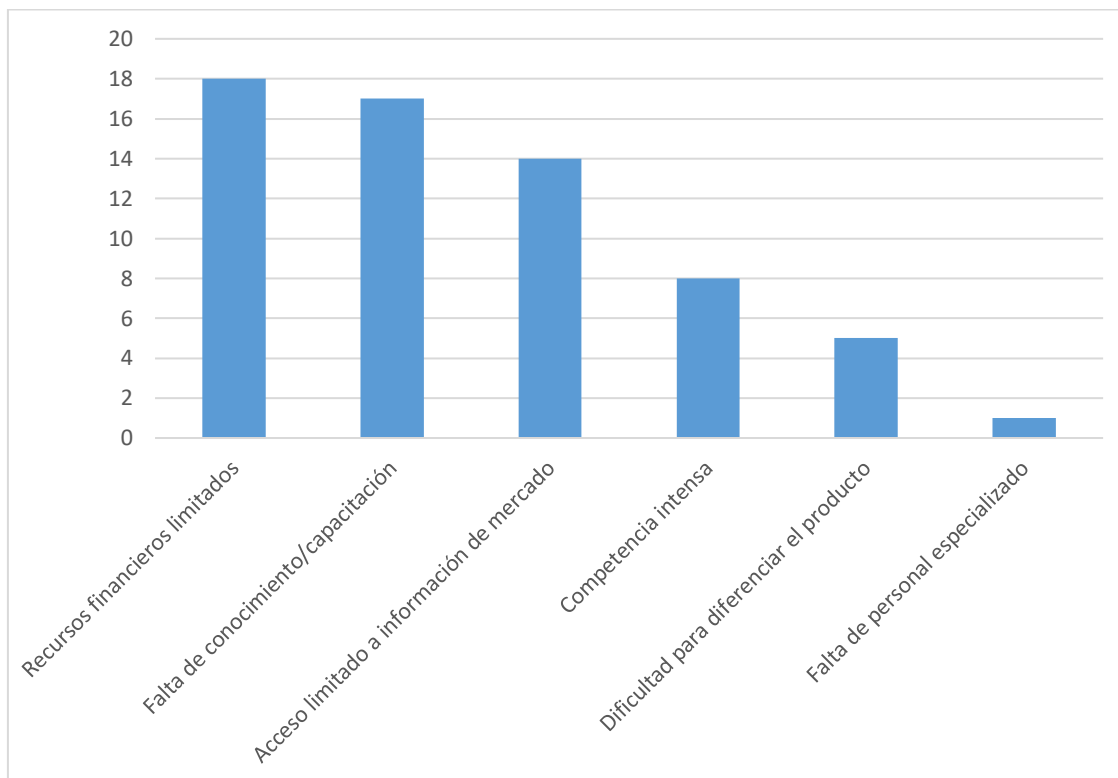
Los productores identifican el precio y la plaza como las áreas más críticas. Esta conciencia de sus propias debilidades alinea las necesidades sentidas por ellos con los objetivos del plan de marketing, que se enfoca precisamente en fortalecer su poder de negociación y acceso a mejores canales. La implicación es que el proyecto responde a una necesidad reconocida y priorizada por los propios actores del sector.

Esto garantiza que las estrategias desarrolladas serán relevantes y valoradas, aumentando las probabilidades de su implementación exitosa. Esta alineación entre la propuesta y la necesidad percibida es clave para la viabilidad del proyecto. Asegura que no será una imposición teórica, sino una herramienta bienvenida para resolver los problemas que ellos mismos consideran más urgentes.

Pregunta 19. ¿Qué desafíos enfrenta actualmente para implementar estrategias de marketing efectivas? (Seleccione los 3 principales)

Gráfico 19

Principales Desafíos para la Implementación de Marketing



Nota: Instrumento aplicado a productores palmicultores 2025.

Análisis e Interpretación

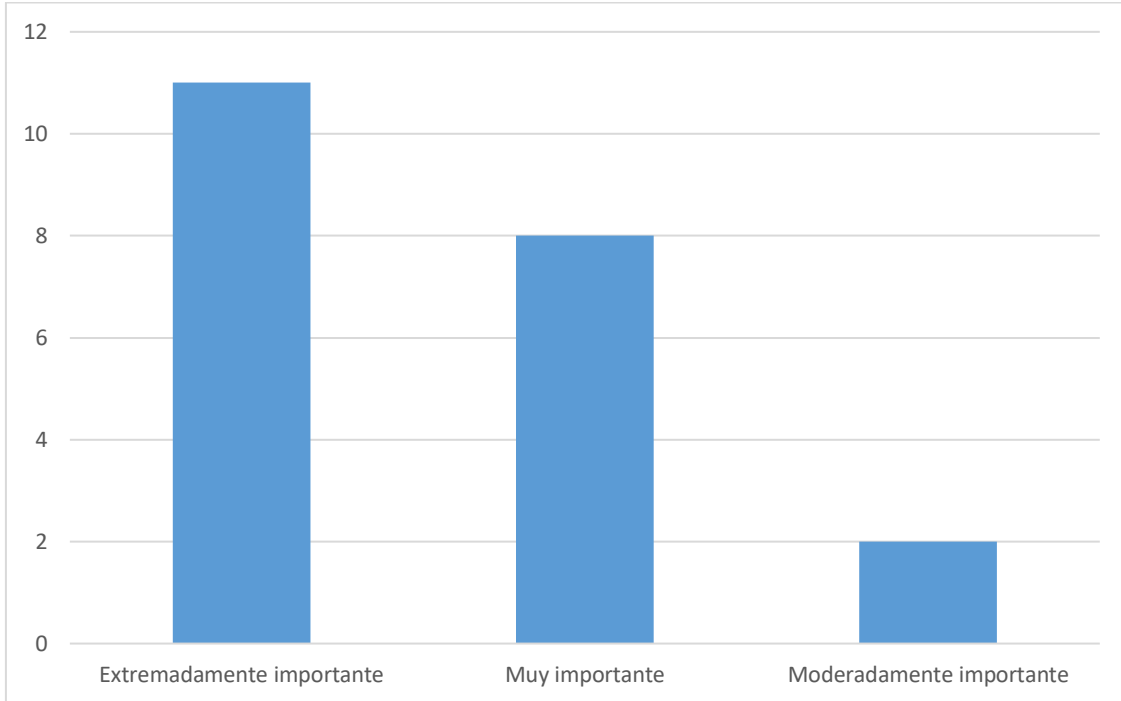
La investigación ha permitido identificar tres obstáculos principales que enfrentan los productores agrícolas para implementar estrategias de marketing: la escasez de recursos económicos; el limitado conocimiento sobre técnicas comerciales; y el restringido acceso a información actualizada de mercados. Estos impedimentos constituyen problemas estructurales para los pequeños productores del sector agrícola, quienes necesitan alternativas prácticas y formativas adaptadas a su realidad.

Esta situación implica que cualquier plan de marketing destinado a este sector debe trascender el ámbito meramente conceptual; debe caracterizarse por su viabilidad económica considerando los recursos limitados disponibles, además de incluir componentes educativos que transfieran conocimientos aplicables. El proyecto debe funcionar simultáneamente como manual orientador y como herramienta de aprendizaje. Los productores necesitan comprender cada etapa del proceso comercial mediante explicaciones claras y ejemplos concretos aplicables a su contexto productivo.

Pregunta 20. ¿Qué tan importante considera la implementación de estrategias de marketing para el éxito de su finca productora?

Gráfico 20

Percepción sobre la Importancia del Marketing



Nota: Instrumento aplicado a productores palmicultores 2025.

Análisis e Interpretación

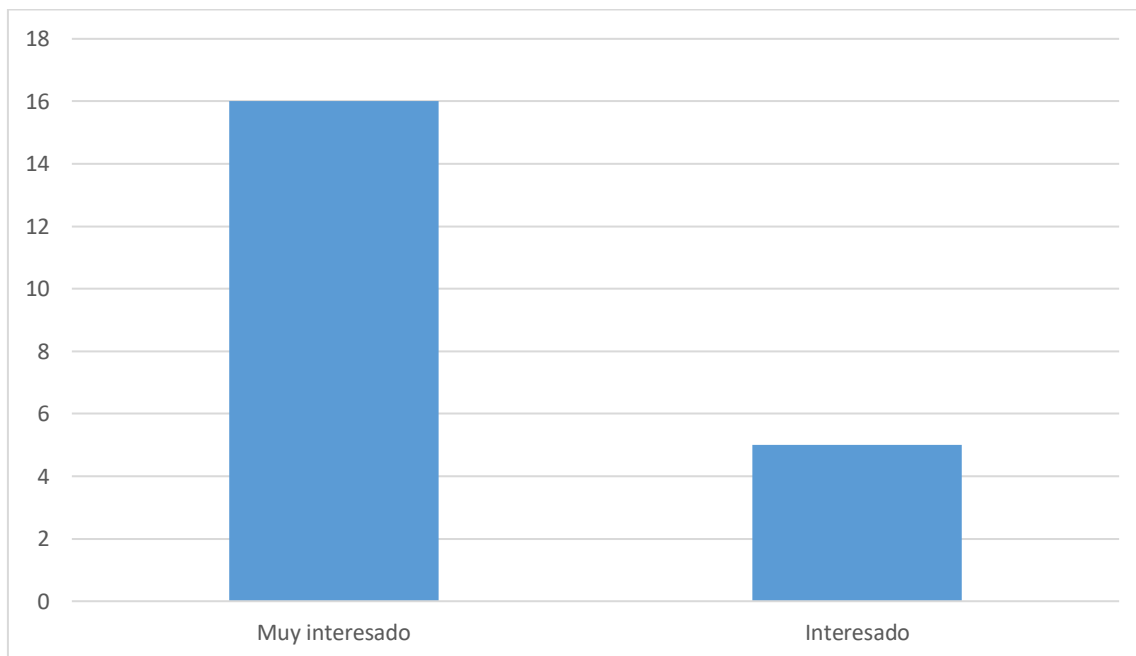
A pesar de los obstáculos identificados, la investigación revela un amplio consenso entre los productores agrícolas sobre la gran importancia que atribuyen al marketing. Esta percepción colectiva evidencia una disposición favorable y una necesidad latente de transformación en sus prácticas comerciales. Los datos recopilados muestran que no existe resistencia a la incorporación de nuevas metodologías comerciales; por el contrario, se observa una carencia de instrumentos y conocimientos específicos para ponerlas en práctica. Esta situación presenta un panorama propicio para la aceptación e implementación del plan propuesto.

El proyecto será recibido por los productores no como una directriz externa impuesta, sino como un recurso valioso y esperado para conseguir los objetivos comerciales que ellos mismos han identificado como prioritarios para el desarrollo de sus unidades productivas. La actitud positiva detectada constituye un elemento determinante para el éxito del proyecto. La predisposición favorable de los destinatarios aumenta considerablemente las probabilidades de que las recomendaciones incluidas en el plan sean adoptadas efectivamente; esto permitirá que el impacto de las estrategias propuestas sea real y perdure en el tiempo.

Pregunta 21. ¿Estaría interesado en recibir capacitación sobre estrategias de marketing para mejorar la comercialización de su producto?

Gráfico 21

Interés en Capacitación sobre Marketing



Nota: Instrumento aplicado a productores palmicultores 2025.

Análisis e Interpretación

El análisis de los resultados de la encuesta muestra un dato particularmente destacable: el cien por ciento de los productores agrícolas consultados expresó un marcado interés por recibir capacitación en temas de marketing. Esta unanimidad en la disposición para aprender y perfeccionar sus habilidades comerciales constituye el indicador más contundente sobre la oportunidad y factibilidad del proyecto planteado.

Este hallazgo trasciende la simple identificación de una problemática; revela que los mismos beneficiarios solicitan activamente una intervención formativa como la que el plan de marketing propone. Tal circunstancia valida plenamente la fase de implementación y transferencia de conocimientos contemplada en el proyecto. La existencia de esta demanda formativa explícita permite anticipar que el proyecto contará con participantes receptivos y motivados. Esta predisposición aumenta las posibilidades de que las recomendaciones técnicas sean comprendidas a cabalidad y, más importante aún, aplicadas en la práctica cotidiana, generando cambios concretos y duraderos en la gestión comercial de las fincas.

CAPÍTULO II: PROPUESTA

2.1. Fundamentos teóricos aplicados

2.1.1. Introducción a los fundamentos

El desarrollo de un plan de marketing estratégico para la Finca "Las Tres Hermanas" exige un anclaje en un marco teórico robusto, diseñado para transformar la gestión comercial de una práctica intuitiva a un proceso deliberado. Este respaldo conceptual es especialmente crítico en el competitivo mercado de la palma aceitera, caracterizado por la volatilidad de precios y el fuerte poder de negociación de los compradores. En este escenario, operar sin una guía teórica expone a la finca a una gestión reactiva que limita su rentabilidad. Por ello, la aplicación de principios de marketing consolidados, como los propuestos por (Aaker, 2020; Porter M. E., 2021), es la herramienta fundamental para construir una ventaja competitiva basada no en el volumen, sino en la diferenciación por calidad, la confiabilidad y un profundo entendimiento de la demanda.

2.1.2. Principales conceptos teóricos

Para estructurar un plan aplicable, se seleccionan los siguientes conceptos centrales del marketing:

- **Marketing Estratégico y Operativo:** El marketing se manifiesta en dos niveles complementarios. El estratégico se centra en el análisis del mercado, la definición de objetivos a largo plazo y la determinación de los espacios competitivos; busca responder a las preguntas: ¿Dónde competir? y ¿Cómo competir? (Lambin, 2022). El operativo, en cambio, se enfoca en las acciones concretas para alcanzar esos objetivos, empleando herramientas como el marketing mix, coordinando logística, comunicación y precios en el corto y mediano plazo. En el contexto de la Finca "Las Tres Hermanas", esto implica ofrecer RFF de alta calidad a compradores que valoren la consistencia, mientras se gestiona la entrega y la negociación de manera organizada.
- **Plan de Marketing:** Se define como el documento que integra el análisis del entorno y de la situación interna, establece objetivos comerciales, detalla estrategias y asigna responsabilidades y plazos. (McDonald M. &, 2021). Su estructura se compone de cuatro fases:
 - Diagnóstico (FODA, PESTEL)
 - Planificación (objetivos, estrategias STP y marketing mix)

- Ejecución (implementación de acciones)
- Control (medición de resultados mediante indicadores y ajustes)

Este enfoque es ideal para que la gestión sea sistemática y reflexiva.

- **Mix de Marketing (Las 4Ps):** Según (McCarthy, Basic Marketing: A Managerial Approach., 2024), sigue siendo el marco operativo por excelencia el marketing mix es el conjunto de herramientas controlables que permite atender las necesidades del mercado objetivo:
 - **Producto:** Incluye los Racimos de Fruta Fresca, considerando calidad, frescura, contenido de aceite, reputación y servicios asociados, como la confiabilidad en la entrega.
 - **Precio:** Se define considerando costos de producción, percepción de valor por parte del comprador y comparativo con competidores.
 - **Plaza (Distribución):** Comprende los canales de comercialización, directos o indirectos, su logística y disponibilidad para los clientes meta.
 - **Promoción:** Incluye todas las acciones de comunicación para transmitir los atributos del producto y persuadir al comprador; en el sector B2B se prioriza la venta directa, la relación con compradores y la reputación del proveedor.
- **Segmentación, Targeting y Posicionamiento (STP):** Este proceso permite enfocar los esfuerzos de marketing en los segmentos más atractivos.
 - **Segmentación:** División del mercado en grupos homogéneos según necesidades o características de las plantas extractoras.
 - **Targeting (Selección de Mercado Meta):** Selección de los segmentos a los que se dirigirán los esfuerzos comerciales.
 - **Posicionamiento:** Configuración de la oferta y de la imagen de la empresa para ocupar un lugar destacado en la mente de los compradores. (Kotler & Keller, Marketing Management (15th ed.), 2021).
- **Comportamiento del Comprador Industrial (B2B):** Las decisiones de compra en mercados industriales son más racionales y complejas que las del consumidor final. Se priorizan criterios económicos y técnicos, como rendimiento de la materia prima, confiabilidad en la entrega, minimización de riesgos y condiciones de precio. Comprender estas motivaciones permite diseñar propuestas de valor coherentes con las expectativas del cliente. (Hutt & Speh, 2023)

- **Canales de Distribución en el Sector Agroindustrial:** Comprenden las rutas que los productos siguen desde el productor hasta el comprador final o procesador. En la palma, estos canales pueden ser directos, mediante venta a plantas extractoras, o indirectos, con intermediarios o cooperativas. La gestión adecuada de estos canales influye directamente en los costos logísticos, la rentabilidad y el control de calidad del producto. (Kohls & Uhl, 2020).

2.1.3. Aplicación de los fundamentos al caso

La selección de los fundamentos teóricos no es un ejercicio académico aislado; cada concepto aporta una guía concreta para desarrollar un plan de marketing aplicado a la Finca "Las Tres Hermanas". Su implementación permite organizar acciones coherentes y alineadas con las necesidades del mercado:

Tabla 2

Justificación y aplicación de los fundamentos al caso

Fundamento Teórico	Justificación y Aplicación en la Propuesta para la Finca
Marketing Estratégico y Operativo	Este enfoque permite a la finca proyectar sus acciones a largo plazo, definiendo su visión de ser un proveedor reconocido por la calidad, y ejecutar iniciativas inmediatas, como registrar adecuadamente las entregas o iniciar contacto con nuevos compradores; evita que la gestión se limite a decisiones reactivas. (Lambin & Schuiling, 2012).
Plan de Marketing (Ciclo A-P-E-C)	Proporciona un marco integral que guía desde el diagnóstico de la situación de la finca hasta la evaluación de resultados. El plan analiza el mercado (Análisis), establece metas claras (Planificación), detalla acciones concretas (Ejecución) y mide los avances para ajustar las estrategias según los resultados (Control). McDonald & Wilson (2011).
Marketing Mix (Las 4Ps)	Constituye el conjunto de herramientas para ejecutar la propuesta. Cada componente se traduce en acciones concretas: <ul style="list-style-type: none"> • Producto: Diferenciación y branding enfocados en calidad. • Precio: Estrategias de fijación competitiva. • Plaza (Distribución): Diversificación y gestión de canales. • Promoción: Marketing relacional y comunicación profesional. McCarthy (1960).

Este proceso permite concentrar los recursos en compradores que valoran calidad y confiabilidad (Segmentar), seleccionarlos como mercado meta (Targeting) y construir la reputación de la finca frente a competidores (Posicionamiento). (Kotler & Keller, 2016).

Comportamiento del Comprador B2B El análisis de la conducta industrial es importante para que las decisiones comerciales se basen en las necesidades reales de los compradores, como rendimiento del producto, confiabilidad y condiciones de precio. (Hutt & Speh, 2013)

Canales de Distribución Agroindustrial Este componente soporta la gestión de "Plaza", permitiendo evaluar opciones de venta, intermediarios o cooperativas, considerando costos logísticos, estabilidad y rentabilidad. (Kohls & Uhl, 2002).

Nota. Elaboración propia (2025).

2.2. Descripción de la propuesta

La propuesta consiste en un Plan de Marketing Estratégico adaptado a la Finca "Las Tres Hermanas", concebido para profesionalizar la gestión comercial, incrementar ingresos y consolidar su posición en el mercado de palma aceitera del cantón Shushufindi. Este plan traduce los hallazgos del diagnóstico en estrategias y acciones concretas, medibles y orientadas a resultados.

a. Estructura general del Plan de Marketing

El plan se articula en cuatro fases secuenciales que guían a la finca desde el diagnóstico inicial hasta la medición de resultados. Esta estructura no es lineal, sino que está concebida como un ciclo de mejora continua, donde los aprendizajes de la fase de control retroalimentan el análisis estratégico para futuros periodos. La siguiente tabla detalla el propósito, los componentes y los entregables claves de cada etapa del proceso.

Tabla 3

Estructura del Plan de Marketing Estratégico para la Finca "Las Tres Hermanas"

FASE	PROPÓSITO ESTRATÉGICO	COMPONENTES CLAVE	HERRAMIENTAS Y ENTREGABLES PRINCIPALES
Fase 1: Análisis Estratégico	Diagnosticar la situación actual, identificando las variables internas y externas que impactan al negocio.	1.1. Análisis Interno (Capacidades) 1.2. Análisis Externo (Mercado) 1.3. Síntesis Diagnóstica	Análisis de recursos, PESTEL, análisis de competidores y compradores. Entregable: Matriz FODA.
Fase 2: Direccionamiento Estratégico	Definir el rumbo a seguir, estableciendo metas claras y el posicionamiento deseado en el mercado.	2.1. Objetivos de Marketing (SMART) 2.2. Estrategia STP 3.1. Producto: Branding y Calidad	Formulación de metas específicas y medibles. Entregable: Perfil del Mercado Meta y Declaración de Posicionamiento.
Fase 3: Estrategias Tácticas (Marketing Mix)	Implementar las acciones concretas a través de las herramientas del marketing mix (las 4Ps).	3.2. Precio: Competitividad y Valor 3.3. Plaza: Diversificación y Alianzas 3.4. Promoción: Visibilidad y Relaciones	Diseño de marca, escandallo de costos, mapeo de canales, plan de comunicación. Entregable: Kit comercial, política de precios, base de datos de prospectos.
Fase 4: Ejecución y Control	Medir el desempeño de las acciones para asegurar el cumplimiento de objetivos y realizar ajustes.	4.1. Plan de Acción 4.2. Presupuesto de Marketing 4.3. Sistema de Evaluación	Asignación de tareas, estimación de costos, definición de métricas. Entregable: Cronograma (Gantt), Matriz de costos, Tablero de Control (KPIs).

Nota. Elaboración propia (2025).

b. Explicación del aporte

Presente el funcionamiento y empleo de cada componente de la propuesta.

Diagnóstico de la Situación Actual y Análisis del Entorno

Se identifican los puntos débiles de la finca (dependencia de un solo comprador, ausencia de marca, negociación de precios reactiva) y las oportunidades (existencia de compradores dispuestos a pagar más por calidad, falta de profesionalización en competidores).

Objetivos del Plan de Marketing

Se definen metas concretas, medibles y con plazos establecidos:

- **Rentabilidad:** Aumentar el precio promedio por tonelada de RFF en un 12 % en 24 meses.
- **Diversificación:** Reducir la dependencia del comprador principal del 90 % al 50 % en 18 meses.
- **Posicionamiento:** Establecer relaciones comerciales con al menos dos nuevos compradores industriales de alto valor en 12 meses.

Estrategias de Marketing

A continuación, se detallan los componentes estratégicos que conforman el corazón de la propuesta, articulados en torno a las 4Ps del marketing mix.

- **COMPONENTE 1: BRANDING Y DIFERENCIACIÓN POR CALIDAD (ESTRATEGIA DE PRODUCTO)**

Descripción General: Transformar los Racimos de Fruta Fresca de un commodity genérico a un producto con identidad de marca B2B. La marca reflejará calidad, confiabilidad y origen.

Objetivo: Crear una marca comercial reconocible que transmita profesionalismo y confianza a los compradores industriales, sentando las bases para una diferenciación clara en el mercado local.

- **Aplicación Específica en la Finca "Las Tres Hermanas":**
 - **Diseño de Identidad:** Crear un nombre comercial claro ("Palma Las Tres Hermanas"), un logotipo simple y profesional, y un eslogan que encapsule la propuesta de valor: "Calidad que rinde. Entrega que cumple."
 - **Desarrollo de Herramientas Comerciales:** Elaborar Ficha técnica del producto, plantillas de cotización y guías de remisión con la nueva identidad.
- **Resultados Esperados o Valor Agregado:**
 - Diferenciación frente a competidores.
 - Profesionalización de la percepción de la finca.
 - Base sólida para negociar precios más altos.

- **Nombre**

La unidad productiva lleva por nombre “Las Tres Hermanas”, denominación que nace de un profundo sentido familiar y de la visión a futuro que guía al proyecto. El fundador eligió este nombre en honor a sus tres hijas, convirtiéndolo en un símbolo de legado y continuidad. Al mismo tiempo, representa el anhelo de construir un patrimonio duradero que trascienda generaciones. Este elemento identitario refleja valores como unión, esfuerzo compartido y compromiso de largo plazo, que constituyen la base del funcionamiento de la finca.

- **Imagotipo**

El logotipo de la Finca “Las Tres Hermanas” fue diseñado para transmitir con claridad su identidad empresarial. Se trata de un emblema circular en cuyo centro se encuentra una palmera de aceite, elemento que remite de manera directa al cultivo que sustenta la actividad agrícola. Las hojas en verde intenso evocan frescura, vigor y conexión con la naturaleza; mientras que el tronco marrón transmite solidez y arraigo en la tierra amazónica.

El nombre de la finca rodea este elemento central con una tipografía sans-serif en negrita, moderna y sobria, que proyecta formalidad y confianza. La disposición del texto, con “FINCA LAS TRES” en arco superior y “HERMANAS” en la parte inferior, crea una composición armónica que transmite protección y cohesión. Un arco dorado que asciende en el costado derecho simboliza la cosecha y los ciclos agrícolas, vinculando la producción con la idea de prosperidad. Finalmente, dos líneas onduladas en verde y amarillo en la base representan la fertilidad de la región y la riqueza de sus suelos.

Figura 1

Imagotipo



Nota. Elaboración propia (2025).

- **Eslogan**

El eslogan creado para la Finca es:

"Calidad que rinde. Entrega que cumple."

Esta frase sintetiza la propuesta de valor que se busca transmitir a los compradores industriales del sector palmicultor.

- **"Calidad que rinde" está orientada al producto.** La finca comunica que sus Racimos de Fruta Fresca (RFF) ofrecen un rendimiento superior en la extracción de aceite, generando mayor rentabilidad para los clientes. Se trata de una manera de trasladar la conversación del precio a la utilidad que el comprador obtiene.
- **"Entrega que cumple" está enfocada en el servicio.** La finca proyecta puntualidad, formalidad y seriedad en la logística, factores indispensables para la programación de las plantas extractoras. Así, se posiciona como un proveedor confiable que brinda seguridad en cada operación comercial.
- **Ficha técnica**

Tabla 4

Ficha técnica del proyecto

FICHA TÉCNICA: PALMA AFRICANA (<i>Elaeis guineensis</i>)		
1. DATOS GENERALES		
Parámetro	Descripción	
Cultivo	Palma Africana (<i>Elaeis guineensis</i>)	
Familia botánica	Arecaceae	
Procedencia	Regiones tropicales de África occidental	
Duración	25-30 años en producción comercial	
Altura máxima	15-20 metros cuando madura	
2. TIPOS Y VARIEDADES		
Tipo	Características	Producción estimada
Dura	Cáscara interna gruesa (2-8 mm); menor cantidad de aceite	16-18 toneladas/hectárea/año
Tenera	Híbrido comercial (Dura x Pisífera); cáscara delgada (0.5-4 mm); mayor contenido de aceite	20-30 toneladas/hectárea/año
Pisífera	Sin cáscara dura; alto contenido de aceite; baja fertilidad	No se usa en plantaciones comerciales
CIRAD	Desarrollada por institutos de investigación franceses	25-32 toneladas/hectárea/año
ASD	Variedades de Costa Rica con mayor resistencia a enfermedades	28-35 toneladas/hectárea/año
3. CONDICIONES AMBIENTALES IDEALES		
Factor	Rango óptimo	
Temperatura	Entre 22-32°C (ideal: 24-28°C)	
Lluvia anual	1,800-2,200 mm, bien distribuida durante el año	
Humedad	75-85%	

Altura	Desde nivel del mar hasta 500 metros
Tipo de suelo	Franco-arcillosos, pH entre 5.5 y 7.0, con buen drenaje
Horas de sol	1,500-2,000 horas anuales

4. MÉTODOS DE CULTIVO

Actividad	Detalles
Distancia entre plantas	143-160 palmas por hectárea (9x9 metros en triángulo)
Nutrición	Aplicación de N, P, K, Mg, B según análisis de suelo
Control de hierbas	Combinación de métodos manuales, mecánicos y químicos
Polinización	Natural con insectos o manual en ciertas condiciones
Riego	Complementario durante épocas secas
Sanidad vegetal	Monitoreo constante y manejo integrado de plagas

5. TÉCNICAS DE COSECHA

Aspecto	Información
Inicio de cosecha	30-36 meses después de la siembra en campo
Punto de corte	Cambio de coloración (verde a naranja-rojizo) y caída de 5-10 frutos
Periodicidad	Cada 10-15 días
Instrumentos	Cuchillo malayo, cincel, machete especializado
Manejo posterior	Transporte a planta extractora en menos de 24 horas

6. RENDIMIENTOS POR ETAPA

Edad de plantación	Producción de racimos (ton/ha/año)	Producción de aceite (ton/ha/año)
3-4 años	8-12	1.6-2.4
5-7 años	15-20	3.0-4.0
8-15 años	22-30	4.4-6.0
16-25 años	18-25	3.6-5.0

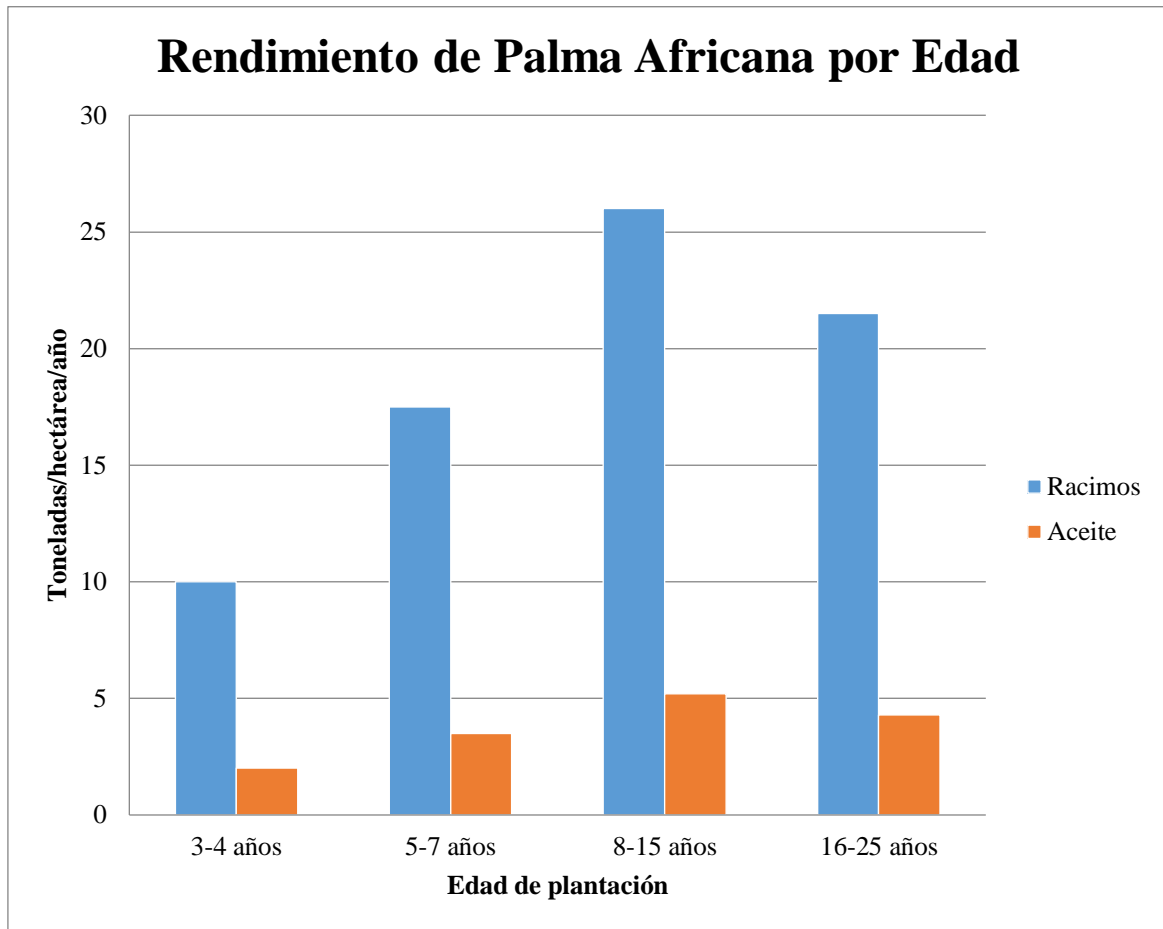
7. PRODUCTOS OBTENIDOS

Producto	Porcentaje aproximado del racimo
Aceite crudo de palma	20-22%
Aceite de palmiste	2-3%
Torta de palmiste	3-4%

Nota. Elaboración propia (2025).

Figura 2

Ficha técnica del producto



Nota. Elaboración propia (2025).

- **Crear plantilla de guía de remisión, proforma, tarjeta de presentación y factura.**

Como parte del proceso de construcción de marca, se plantea la creación de un conjunto de plantillas para documentos administrativos y comerciales: guías de remisión, proformas, facturas y tarjetas de presentación. Más allá de ser formatos de uso cotidiano, cada uno se convierte en un canal de comunicación que refuerza la identidad visual de la finca.

El propósito de este componente es consolidar una imagen uniforme y profesional, incorporando el logotipo, el eslogan y la paleta de colores en todos los materiales impresos y digitales. Esto permite que cada interacción con un comprador o socio potencial transmita confianza y proyecte coherencia institucional.

a) Tarjeta de Presentación

Figura 3

Diseño final de la tarjeta de presentación "Finca Las Tres Hermanas"



Nota. Elaboración propia (2025).

La tarjeta de presentación, utiliza de manera estratégica ambas caras.

Anverso: fondo blanco, disposición ordenada de los datos de contacto, presencia del logotipo y un código QR que permite conectar directamente a WhatsApp.

Reverso: fondo verde oscuro que da protagonismo al eslogan; se añaden ilustraciones agrícolas discretas y el logo como sello de autenticidad.

b) Proforma / Cotización

El modelo de proforma o cotización fue diseñado con una estructura clara y completa, que permite transmitir profesionalismo en cada oferta presentada a los clientes. Esta plantilla

cumple una función administrativa y también refuerza la identidad de la finca, pues incorpora los elementos gráficos de la marca y mantiene uniformidad en su comunicación comercial.

Figura 4

Diseño final de la proforma "Finca Las Tres Hermanas"

Finca Las Tres Hermanas
Propietario: Lara Naranjo Vicente Rodrigo
RUC: 2100178991001
Dirección: Vía Puerto Providencia, Parroquia San Roque, Rectinto 25 de diciembre
Teléfono: 0993936445
Email: rodrigo.1977@outlook.com

PROFORMA
No: 001-001-000000245
Fecha de Emisión: 25 de octubre de 2025
Válida por: 15 días

CLIENTE:
Razón Social: Extractora del Oriente S.A.
RUC/CI: 1791234567001
Dirección: Km 10 Vía a Lago Agrio, Joya de los Sachas
Atención: Ing. Marco Solís

Cant.	Descripción	Precio Unitario	Total
25	Racimos de Fruta Fresca (RFF) de Palma Aceitera	\$148,00	\$3,700.00
SUBTOTAL:			\$3,700.00
IVA 15%:			\$555.00
TOTAL A PAGAR:			\$4,255.00

Condiciones Comerciales:

- Forma de pago: Transferencia bancaria. 50% de anticipo para confirmar, 50% a 8 días contra entrega.
- Tiempo de entrega: 72 horas laborables tras confirmación del anticipo.
- Lugar de entrega: En las instalaciones del cliente en Joya de los Sachas.

Datos para Pago:
Banco: Banco Pichincha | **Tipo de Cuenta:** Corriente No. 2100XXXXXX
A nombre de: Lara Naranjo Vicente Rodrigo | **RUC/CI:** 2100178991001

"Calidad que rinde. Entrega que cumple."
 Gracias por su confianza.

Nota. Elaboración propia (2025).

c) Guía de Remisión y Factura (Modelos RIDE)

La Guía de Remisión respalda el traslado de los Racimos de Fruta Fresca (RFF) desde la finca hasta las instalaciones de los compradores. Su diseño debe facilitar la lectura de la información relacionada con transporte y logística, permitiendo registrar datos como la fecha, la cantidad enviada, el destino y el vehículo encargado del traslado.

Figura 5

Diseño final de la guía de remisión "Finca Las Tres Hermanas"



Finca Las Tres Hermanas
Propietario: Lara Naranjo Vicente Rodrigo
RUC: 2100178991001
Dirección Matriz: Vía Puerto Providencia, Parroquia San Roque, Recinto 25 de Diciembre

GUÍA DE REMISIÓN
No. 001-001-000000456
NÚMERO DE AUTORIZACIÓN:
 2510202507210017899100120010010000004561234567819
FECHA Y HORA AUTORIZACIÓN: 25/10/2025
 08:00:10

Información de Traslado

Dirección Partida: Vía Puerto Providencia, Parroquia San Roque, Recinto 25 de Diciembre	Dirección Llegada: Km 10 Vía a Lago Agrio, Joya de los Sachas
Fecha Inicio Traslado: 25/10/2025	Fecha Fin Traslado: 25/10/2025
Motivo Traslado: VENTA	

Identificación del Destinatario y Transportista

DESTINATARIO: Extractora del Oriente S.A. RUC: 1791234567001	TRANSPORTISTA: José Castillo Andrade RUC: 2100987654001 PLACA: PBA-1234
--	---

Detalle de Mercadería

Cantidad	Descripción	Código Principal
22 TM	Racimos de Fruta Fresca (RFF) de Palma Aceitera	PALMA-001


"Calidad que rinde. Entrega que cumple."

Nota. Elaboración propia (2025).

Factura (Modelo RIDE): La factura constituye el documento tributario que formaliza la venta. En su formato de Representación Impresa de Documento Electrónico (RIDE) incorpora los datos exigidos por el Servicio de Rentas Internas, incluyendo la clave de acceso y el respectivo código de barras. El diseño busca que la información esté organizada de manera sencilla y ordenada, y exista transparencia en la operación comercial.

Figura 6

Diseño final de la factura electrónica (RIDE) "Finca Las Tres Hermanas"



Finca Las Tres Hermanas

Propietario: Lara Naranjo Vicente Rodrigo

RUC: 2100178991001

Dirección Matriz: Vía Puerto Providencia, Parroquia San Roque, Recinto 25 de Diciembre

Obligado a llevar contabilidad: NO

FACTURA
 No. 001-001-000000456


NÚMERO DE AUTORIZACIÓN:
 2510202501210017899100120010010000004561234567819

FECHA Y HORA AUTORIZACIÓN: 25/10/2025 14:30:15

AMBIENTE: PRODUCCIÓN

EMISIÓN: NORMAL

CLAVE DE ACCESO:



2510202501210017899100120010010000004561234567819

2510202501210017899100120010010000004561234567819

Razón Social / Nombres y Apellidos: Extractora del Oriente S.A.

RUC / CI: 1791234567001 | Fecha Emisión: 25/10/2025

Cant.	Descripción	P. Unit.	Total
22	Racimos de Fruta Fresca (RFF) de Palma Aceitera (TM)	\$149.50	\$3,289.00
Información Adicional:		SUBTOTAL 15%:	\$3,289.00
Email: compras@extractoradoloriente.com		SUBTOTAL 0%:	\$0.00
Forma de Pago (SRI): 01 - SIN UTILIZACION DEL SISTEMA FINANCIERO		IVA 15%:	\$493.35
Término de pago: Transferencia a 8 días		VALOR TOTAL:	\$3,782.35

Nota. Elaboración propia (2025).

- **COMPONENTE 2: ESTRATEGIA DE PRECIOS COMPETITIVOS Y POR VALOR (ESTRATEGIA DE PRECIO)**

Descripción General: La finca plantea una transición de un modelo pasivo de aceptación de precios hacia un esquema de negociación respaldado en información confiable. Para ello, se busca determinar un precio justo para la tonelada de palma, considerando tanto los costos

internos de producción como las referencias de mercado y el valor diferencial ofrecido por la finca.

Objetivo: Definir una política de precios que genere rentabilidad, proyecte confianza ante los compradores y permita defender con argumentos sólidos la posición comercial de la finca.

- **Aplicación en la Finca "Las Tres Hermanas":**
 - **Análisis de Costos:** Se realizará un escandallo detallado que identifique el costo real por tonelada de RFF para establecer un precio mínimo de venta rentable.
 - **Monitoreo de Mercado:** Se implementará un registro semanal de los precios que las diferentes extractoras pagan en la región, de manera que la finca cuente con información actualizada para negociar.
 - **Política de Precios:** Se establecerá un rango de referencia y se explorarán esquemas que reconozcan el valor agregado, por ejemplo, bonificaciones por calidad del fruto o consistencia en la entrega.

- **Resultados Esperados o Valor Agregado:**
 - **Rentabilidad Sostenida:** cada venta generará un margen favorable para el negocio.
 - **Mayor Poder de Negociación:** las decisiones de venta se tomarán con base en datos verificables, no en presiones externas.
 - **Estabilidad Financiera:** los ingresos permitirán reinvertir en la finca y mantener un crecimiento ordenado.

- **Aplicación Específica en la Finca "Las Tres Hermanas"**
 - **Análisis de Costos: Escandallo de Producción**

La finca "Las Tres Hermanas" dispone de 20 hectáreas destinadas al cultivo de palma africana. El ciclo de cosecha se repite aproximadamente cada 20 días, con variaciones estacionales en el rendimiento: entre 15 toneladas por hectárea en temporada baja y 25 toneladas por hectárea en temporada alta

El estudio de costos refleja que la mano de obra directa representa el componente principal (31,25% del total), seguido por el gasto en fertilizantes (21,63%). El costo anual por hectárea asciende a 2.080 dólares, lo que equivale a un promedio de 104 dólares por tonelada de RFF.

La distribución de costos por tonelada es la siguiente:

- Mano de obra directa: \$32,50/tonelada
- Fertilizantes: \$22,50/tonelada
- Transporte a extractora: \$10/tonelada
- Agroquímicos: \$9/tonelada
- Administración: \$7,50/tonelada
- Otros rubros menores: \$22,50/tonelada

Con un precio de mercado promedio de 175 dólares por tonelada, la finca obtiene un margen de 71 dólares, lo que representa un 40,57% sobre el valor de venta.

Inteligencia de Mercado: Sistema de Monitoreo de Precios

El monitoreo semanal de los precios en la región evidencia diferencias marcadas entre las extractoras:

Tabla 5

Monitoreo de precios

Extractoras	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Promedio	Diferencia
Hacienda						
Palmar San Sebastian	\$178	\$180	\$182	\$180	\$180	2,86%
Finca el Porvenir	\$175	\$178	\$180	\$178	\$177,75	1,57%
Agropecuarios la Primavera	\$172	\$175	\$178	\$176	\$175,25	0,14%
Palmargato	\$173	\$176	\$177	\$175	\$175,25	0,14%
Finca los Laureles	\$170	\$173	\$176	\$175	\$173,50	-0,86%

Nota. Elaboración propia (2025), asistido por IA.

El análisis de precios revela dos hallazgos clave para la estrategia comercial. Primero, existe una heterogeneidad significativa entre compradores, donde "Procesadora La Victoria" lidera consistentemente con tarifas superiores (promedio de 180 USD/tonelada), posicionándose como un cliente de alto valor. Segundo, se identifica una volatilidad a corto plazo, como el repunte observado en la tercera semana, lo que demuestra la importancia de un monitoreo constante para optimizar el momento de la venta y maximizar los ingresos por cosecha.

Definición de Política de Precios

Con base en el estudio económico, se define la siguiente política de precios para la finca:

1. **Precio mínimo de referencia:** 119,60 USD por tonelada de RFF (incluye costo de producción y un margen adicional del 15%).
2. **Rango objetivo:** entre 119,60 y 135,20 USD por tonelada de RFF.
3. **Bonificaciones especiales:**
 - Hasta 5 USD por tonelada si el lote contiene menos del 5% de frutos sueltos.
 - 2 USD por tonelada adicionales para entregas mayores a 25 toneladas por cosecha.
 - 3 USD por tonelada como premio de fidelidad para entregas constantes durante seis meses seguidos.

La estrategia de negociación se centrará en un pivote clave: pasar de ventas transaccionales a contratos de mediano plazo (6 a 12 meses). El objetivo es mitigar la volatilidad del mercado y asegurar precios estables. La prospección se dirigirá prioritariamente a compradores de alto valor como "Procesadora La Victoria" y "Extractora El Dorado", cuyos precios promedio se sitúan consistentemente por encima de la media regional, capitalizando así el valor diferencial de la finca.

El análisis de rentabilidad valida la solidez de este enfoque. Incluso en un escenario conservador de temporada baja (con un precio de mercado de 175 USD/tonelada), la finca asegura un margen notable del 20.76%. Este indicador se eleva exponencialmente hasta un 52.46% durante la temporada alta, demostrando el alto potencial de la operación. En definitiva, esta política permitirá a la Finca "Las Tres Hermanas" no solo incrementar sus ingresos mediante una selección inteligente de compradores y el aprovechamiento de incentivos, sino también garantizar una base de rentabilidad, manteniendo siempre un margen superior al 15% sobre los costos de producción.

- **COMPONENTE 3: DIVERSIFICACIÓN DE CANALES Y ALIANZAS ESTRATÉGICAS (ESTRATEGIA DE PLAZA)**

Descripción General: Este componente tiene como propósito reducir la dependencia de un único comprador, mediante la búsqueda activa y el establecimiento de vínculos con nuevos clientes. Se plantea concretar acuerdos estables con empresas que valoren la calidad y consistencia de la producción de la finca.

Objetivo: Ampliar la cartera de compradores para consolidar mercados a largo plazo y obtener mejores condiciones de negociación.

- **Aplicación en la Finca "Las Tres Hermanas":**
 - **Paso 1: Identificación y Selección de Compradores Potenciales:** Se diseñará una base de datos con extractoras, cooperativas e intermediarios calificados de la región, priorizando a aquellos que muestren seriedad y buen historial comercial.
 - **Paso 2: Preparación y Contacto Inicial:** Con apoyo de la ficha técnica y la nueva imagen de marca, se planificará un esquema de acercamiento (llamadas, correos electrónicos y visitas) para dar a conocer la propuesta de la finca.
 - **Paso 3: Negociación y Formalización de Acuerdos:** La meta será concretar convenios que definan volúmenes, esquemas de precios y condiciones logísticas que favorezcan la estabilidad del negocio.

- **Resultados Esperados o Valor Agregado:**
 - **Disminución del riesgo:** Se busca reducir la dependencia de un único comprador y con ello evitar que cambios en sus políticas comerciales afecten de forma directa la estabilidad de la finca.
 - **Condiciones más favorables:** Al contar con varias opciones de clientes, se incrementa la competencia por el producto, lo cual favorece mejores precios y acuerdos de pago.
 - **Mayor estabilidad económica:** la diversificación de clientes contribuye a un flujo de ingresos más regular y confiable para proyectar con mayor seguridad el futuro financiero.

- **Estrategia de Diversificación de Canales y Alianzas Comerciales (Plaza)**

El desarrollo de esta estrategia busca llevar a la finca “Las Tres Hermanas” de un modelo basado en la dependencia de un solo comprador a un portafolio más diversificado y sólido. Esta transición disminuye la vulnerabilidad comercial, amplía la capacidad de negociación y abre la posibilidad de construir relaciones más estables y rentables.

La estrategia se materializará mediante un proceso sistemático compuesto por tres pasos sucesivos:

- **Paso 1: Mapeo, Calificación y Selección de Compradores Potenciales**

Esta etapa requiere un trabajo detallado de análisis de mercado, en el que no solo se identifique a los posibles clientes de Racimos de Fruta Fresca (RFF) en la zona de influencia, sino que además se valore su capacidad de compra, condiciones de pago y confiabilidad. El propósito es elaborar un listado, así como también priorizar aquellos actores que representen mayores ventajas estratégicas para orientar hacia ellos las acciones comerciales de la finca.

Metodología:

La construcción de la base de datos inicial se realizará mediante distintas fuentes: directorios gremiales como el de la Asociación Nacional de Cultivadores de Palma Aceitera (ANCUPA), registros públicos de la Superintendencia de Compañías, entrevistas con productores y transportistas locales, así como directorios comerciales.

Cada prospecto será evaluado bajo criterios específicos: confiabilidad en los pagos, volumen de compra, exigencias de calidad, localización geográfica y estabilidad empresarial. Con esta información, se clasificará a los potenciales clientes en tres niveles de prioridad (alto, medio y bajo), para organizar de manera cuidadosa los esfuerzos de contacto.

Documento Final: El resultado de este proceso será una Base de Datos de Compradores Potenciales Calificados, concebida como un instrumento dinámico que servirá de soporte para la gestión comercial de la finca.

Tabla 6

Acuerdos

Nombre del Comprador	Tipo	Contacto (Nombre / Cargo)	Teléfono / Email	Ubicación	Volumen Aprox. (TM/mes)	Reputación / Notas	Prioridad
Extractora Amazónica S.A.	Extractora	Ing. Carlos Andrade / Jefe de Compras	098... / candrade@...	Joya de los Sachas	> 5,000	Pagan bien, exigen calidad.	Alta
Cooperativa PalmaUnida	Cooperativa	Sra. Lucía Vargas / Gerente	062... / gerencia@...	Shushufindi	1,000 - 2,000	Buen trato con socios, precios de mercado.	Alta
Comercializadora del Río	Intermediario	Sr. Miguel Torres	099...	Lago Agrio	500	Paga al contado, pero negocia fuerte el precio.	Media
Agroindustrial del Norte	Extractora	-	-	Fuera de la zona	> 10,000	Logística compleja, solo como opción secundaria.	Baja

Nota. Elaboración propia (2025), asistido por IA.

- **Paso 2: Preparación del Kit Comercial y Plan de Contacto Inicial**

Después de seleccionar a los prospectos más atractivos, el siguiente paso consiste en organizar el material necesario y ejecutar un plan de acercamiento estructurado que permita presentar la propuesta de valor de la finca. El propósito central es despertar interés y concretar una cita presencial o virtual.

Metodología:

Previo a cualquier comunicación, es indispensable contar con un dossier comercial que incluya los recursos diseñados con antelación: tarjeta de presentación, ficha técnica del producto y un modelo de proforma.

De manera complementaria, se elaborará un guion breve para la primera interacción. Dicho guion contendrá la presentación de la Finca *Las Tres Hermanas*, una declaración puntual de la propuesta de valor junto con el eslogan, la exposición de un beneficio directo para el comprador y una invitación clara a mantener una reunión.

La implementación seguirá un orden profesional: en primera instancia, se enviará un correo de presentación acompañado de la ficha técnica; posteriormente, se realizará una llamada telefónica algunos días después para confirmar la recepción del mensaje y reiterar la intención de sostener una reunión; finalmente, se llevará a cabo la cita, que representará la ocasión idónea para exponer la propuesta y conocer las expectativas del cliente.

Documento Resultante: Para dar seguimiento a cada interacción, se mantendrá una Bitácora de Gestión Comercial.

Tabla 7

Bitácora gestión comercial

Comprador	Contacto	Fecha Email	Fecha Llamada	Respuesta / Interés	Próximo Paso
Extractora Amazónica S.A.	Ing. Andrade	10/11/2025	12/11/2025	Positiva, pidió cotización.	Enviar proforma el 13/11.
Cooperativa PalmaUnida	Sra. Vargas	10/11/2025	13/11/2025	Interesada, agendó reunión.	Reunión agendada para 20/11.

Nota. Elaboración propia (2025), asistido por IA.

- **Paso 3: Negociación y Formalización de Acuerdos Comerciales**

En esta fase final, el interés generado durante las etapas previas se convierte en un vínculo comercial estructurado. El propósito consiste en superar transacciones aisladas para dar paso a compromisos formales que brinden estabilidad y continuidad a ambas partes.

Metodología:

En la reunión, se empleará el dossier comercial como herramienta central para exponer las características de la finca, destacando la propuesta basada en “Calidad que rinde” y “Entrega que cumple”. Posteriormente, se abrirá un espacio de diálogo orientado a lograr acuerdos sobre aspectos centrales: el volumen y la frecuencia de las entregas; la definición de un esquema de precios con posibilidad de bonificaciones vinculadas a la calidad; la organización logística, determinando responsabilidades; los plazos y condiciones de pago; y los procedimientos de verificación de calidad al momento de la recepción. Una vez alcanzados los consensos, los compromisos quedarán registrados en un documento formal.

Documento Resultante: El objetivo de esta etapa es concretar la firma de un Convenio Marco de Suministro, el cual establecerá las bases que regularán la relación comercial durante un periodo definido, por ejemplo, un año.

Contenido del Convenio Marco:

- Partes Involucradas (Finca y Comprador).
- Objeto del Convenio (Suministro de RFF).
- Compromisos en cuanto a Volumen y Frecuencia.
- Metodología de Precios Acordada.
- Condiciones de Logística y Entrega.
- Condiciones de Pago.
- Vigencia del Convenio.
- Firmas de las partes.
- Convenio

Figura 7

Diseño final del convenio



FINCA LAS TRES HERMANAS

RUC: 2100178991001

Dirección: Vía puerto providencia Parroquia San Roque recinto 25 de diciembre

Email: rodrigo.1977@outlook.com | **Tel:** 0993936445

CONVENIO MARCO DE SUMINISTRO

En la ciudad de Shushufindi, a los [Día] días del mes de [Mes] de [Año], comparecen a la celebración del presente Convenio Marco de Suministro:

DE UNA PARTE: FINCA LAS TRES HERMANAS, representada por el Sr./Sra. [Nombre del Propietario], con RUC Nro. [Número de RUC de la Finca], a quien en adelante y para efectos de este convenio se le denominará "**LA FINCA**".

Y DE OTRA PARTE: [NOMBRE DE LA EMPRESA COMPRADORA], representada por el Sr./Sra. [Nombre del Representante Legal del Comprador], con RUC Nro. [RUC del Comprador], a quien en adelante se le denominará "**EL COMPRADOR**".

Las partes, en adelante denominadas conjuntamente como "las Partes", acuerdan de manera libre y voluntaria suscribir el presente convenio, contenido en las siguientes cláusulas:

CLÁUSULAS

PRIMERA: OBJETO DEL CONVENIO.

El objeto del presente convenio es establecer los términos y condiciones bajo los cuales LA FINCA se compromete a realizar el suministro periódico y continuo de Racimos de Fruta Fresca (RFF) de Palma Aceitera a EL COMPRADOR.

SEGUNDA: VOLUMEN Y FRECUENCIA.

LA FINCA se compromete a suministrar un volumen aproximado de [Cantidad] Toneladas Métricas (TM) con una frecuencia [Semanal/Quincenal]. Cualquier ajuste a este volumen será comunicado y acordado por ambas Partes con una antelación mínima de 72 horas.

TERCERA: CALIDAD DEL PRODUCTO.

LA FINCA se compromete a entregar RFF que cumplan con los más altos estándares de calidad, incluyendo un grado de madurez óptimo, un mínimo de magulladuras y libre de contaminación, con el fin de maximizar el rendimiento en el proceso de extracción de aceite de EL COMPRADOR.

"Calidad que rinde. Entrega que cumple."



FINCA LAS TRES HERMANAS

RUC: 2100178991001

Dirección: Vía puerto providencia Parroquia San Roque recinto 25 de diciembre

Email: rodrigo.1977@outlook.com | **Tel:** 0993936445

CUARTA: PRECIOS Y FORMA DE PAGO.

El precio por tonelada métrica se establecerá con base en el precio de referencia del mercado en la fecha de entrega, más una posible bonificación por calidad a ser acordada. EL COMPRADOR se compromete a realizar el pago a [XX] días a partir de la fecha de recepción de la factura.

QUINTA: LOGÍSTICA Y ENTREGA.

La entrega del producto se realizará en las instalaciones de EL COMPRADOR, ubicadas en [Dirección del Comprador]. El costo del flete será cubierto por [LA FINCA / EL COMPRADOR].

SEXTA: VIGENCIA.

El presente convenio tendrá una duración de UN (1) AÑO, contado a partir de la fecha de su suscripción, pudiendo ser renovado por mutuo acuerdo de las Partes.

SÉPTIMA: RESOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS.

Para cualquier controversia que surja de la interpretación o ejecución de este convenio, las Partes se someterán a los jueces competentes de la ciudad de [Ciudad, Shushufindi].

En fe y conformidad de lo estipulado, las Partes suscriben el presente convenio en dos ejemplares de igual tenor y valor.

[Nombre del Propietario]

Por: **FINCA LAS TRES
HERMANAS**

RUC: [Número de RUC de la
Finca]

[Nombre del Rep. Legal del
Comprador]

Por: **[NOMBRE DE LA EMPRESA
COMPRADORA]**

RUC: [RUC del Comprador]

"Calidad que rinde. Entrega que cumple."

Nota. Elaboración propia (2025).

- **COMPONENTE 4: VISIBILIDAD ESTRATÉGICA Y MARKETING RELACIONAL (ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN)**

Descripción General: En un mercado B2B como el agrícola, la promoción se centra en construir reputación y confianza. Este componente se enfoca en aumentar la visibilidad de la finca en los círculos correctos y en fortalecer las relaciones comerciales a través de una comunicación proactiva y profesional.

Objetivo: Posicionar a la Finca "Las Tres Hermanas" como un proveedor preferente en la mente de los compradores clave y generar nuevas oportunidades de negocio.

- **Aplicación Específica en la Finca "Las Tres Hermanas":**
 - **Participación en Eventos del Sector:** Identificar y planificar la asistencia a 1-2 ferias agro productivas o ruedas de negocios relevantes al año para establecer contactos directos.
 - **Marketing Relacional:** Implementar un calendario de comunicación proactivo con clientes actuales y potenciales (no solo para vender, sino para mantener la relación y entender sus necesidades).
 - **Kit de Presentación:** Elaborar un kit comercial básico (tarjetas de presentación, Taza promocional, morral y agendas) para ser utilizado en todas las interacciones profesionales.
- **Resultados Esperados o Valor Agregado:**
 - **Generación de Leads:** Crear una red de contactos comerciales calificados.
 - **Fidelización de Clientes:** Fortalecer las relaciones existentes, convirtiendo a los compradores en socios a largo plazo.
 - **Construcción de Reputación:** Establecer a la finca como un actor serio y profesional en el sector.
- **Componente 4: Estrategia de Visibilidad y Marketing Relacional (Promoción)**

En el ámbito empresarial agrícola, la promoción no se orienta hacia la publicidad masiva, sino hacia la construcción de prestigio y la consolidación de relaciones de confianza con los compradores. Este componente busca incrementar la presencia de la Finca "Las Tres Hermanas" en espacios de interés y fortalecer los vínculos comerciales mediante una comunicación planificada y profesional.

Participación Estratégica en Eventos del Sector

La asistencia a ferias agro productivas y ruedas de negocio constituye una oportunidad para establecer contacto directo con compradores, presentar de manera personal la propuesta de la finca y conocer de primera mano tendencias del mercado. Para aprovechar estos espacios, se propone el siguiente proceso:

Aplicación Específica en la Finca "Las Tres Hermanas":

- **Paso 1: Identificación y Selección de Eventos.** Cada año se realizará una revisión de las principales actividades del sector, priorizando aquellas que tengan un enfoque empresarial y que sean organizadas por cámaras de comercio o asociaciones especializadas en palma. La elección se sustentará en tres criterios: el público convocado, la ubicación y los costos de participación.
- **Paso 2: Preparación Previa al Evento.** Para cada evento se definirán objetivos concretos, como establecer al menos diez contactos comerciales o concertar reuniones posteriores. Asimismo, se preparará el dossier comercial y demás materiales de apoyo.
- **Paso 3: Participación en el Evento.** Durante la actividad, la finca llevará a cabo un trabajo de interacción constante con los asistentes; el propósito será iniciar conversaciones, identificar necesidades y clasificar en el mismo lugar a los contactos según su potencial.
- **Paso 4: Seguimiento Posterior al Evento.** En un plazo máximo de 48 horas, se enviará un mensaje personalizado de agradecimiento a cada persona contactada. Aquellos que muestren mayor interés quedarán registrados en la Bitácora de Gestión Comercial para un proceso de seguimiento estructurado.

Herramienta de Planificación:

Se utilizará una tabla como instrumento de organización y control para dar seguimiento a la participación en los distintos eventos.

Tabla 8

Planificación de participación en eventos

PLANIFICADOR DE PARTICIPACIÓN EN EVENTOS

Evento	Fecha y Lugar	Tipo	Objetivos	Estado
Rueda de Negocios Agroindustrial Amazónica	Marzo 2026 / Tena	Rueda de Negocios	Agendar 3 reuniones con extractoras de la zona.	Por investigar
Feria Agrícola de Sucumbíos	Agosto 2026 / Lago Agrio	Feria	Obtener 15 contactos de intermediarios y cooperativas.	Por investigar

SEGUIMIENTO Y NOTAS

Evento	Contacto Realizado	Fecha Seguimiento	Resultados	Próximos Pasos

INSTRUCCIONES

1. Actualizar el 'Estado' a medida que se avanza en la preparación para cada evento.
2. Registrar todos los contactos realizados en la sección de seguimiento.
3. Programar recordatorios para fechas clave relacionadas con cada evento.
4. Documentar los resultados obtenidos después de cada evento.

Nota. Elaboración propia (2025), asistido por IA.

Implementación de un Programa de Marketing Relacional

El marketing relacional tiene como propósito consolidar y mantener vínculos comerciales perdurables. Requiere una comunicación continua y anticipada que trascienda la transacción inmediata de compra-venta; busca que la Finca "Las Tres Hermanas" sea percibida como un socio confiable y atento a las necesidades de sus clientes.

Aplicación Específica en la Finca "Las Tres Hermanas":

Se pondrá en práctica un calendario de comunicación diferenciado según cada tipo de contacto. Las interacciones no se limitarán a la venta, estas también estarán orientadas a dar seguimiento, identificar nuevas necesidades y mantener el vínculo activo.

- **Clientes Actuales (Estratégicos):** Con este grupo se establecerá un contacto frecuente y personalizado. Se realizarán llamadas posteriores a la entrega para verificar la satisfacción y se enviarán avisos sobre la planificación de futuras cosechas.
- **Prospectos de Alta Prioridad:** Con ellos se mantendrá comunicación periódica, por ejemplo, cada trimestre, con el fin de que la finca se mantenga presente, se compartan novedades o se reitere la disposición para establecer acuerdos.
- **Contactos Generales:** A este segmento se le enviarán mensajes ocasionales, como saludos en fechas especiales, para conservar la relación de manera cordial y profesional.

Herramienta de Ejecución:

Un calendario de comunicación servirá como base para programar estas acciones y convertirlas en una práctica constante dentro de la finca.

Tabla 9

Calendario de comunicación relacional

CALENDARIO DE COMUNICACIÓN RELACIONAL

Planificación estratégica para mantener relaciones efectivas con contactos clave

Tipo de Contacto		Frecuencia	Canal Principal	Propósito de la Comunicación
Clientes Actuales (Estratégicos)	Mensual		Llamada Telefónica	Seguimiento de satisfacción, planificación de próximas entregas.
Prospectos de Alta Prioridad	Trimestral		Llamada / Email	Reiterar interés, actualizar información, mantener el contacto.
Todos los Contactos	Anual (Diciembre)		Email / Mensaje WhatsApp	Saludo cordial por festividades.

PLANIFICACIÓN MENSUAL DETALLADA

Mes	Actividades Principales	Contactos Prioritarios	Notas/Recordatorios
Enero	Llamadas a clientes estratégicos	Clientes con contratos renovables	Preparar informe anual anterior
Febrero	Llamadas a clientes estratégicos	Prospectos identificados en feria	
Marzo	Llamadas a clientes + contacto trimestral	Clientes estratégicos + Prospectos	Revisar métricas del trimestre
Abril	Llamadas a clientes estratégicos	Clientes con mayor volumen	
Mayo	Llamadas a clientes estratégicos	Clientes con entregas programadas	
Junio	Llamadas a clientes + contacto trimestral	Clientes estratégicos + Prospectos	Evaluación semestral
Julio	Llamadas a clientes estratégicos	Nuevos clientes del semestre	
Agosto	Llamadas a clientes estratégicos	Clientes con contratos a renovar	
Septiembre	Llamadas a clientes + contacto trimestral	Clientes estratégicos + Prospectos	Revisar métricas del trimestre

Octubre	Llamadas a clientes estratégicos	Clientes con mayor potencial	Preparar campaña fin de año
Noviembre	Llamadas a clientes estratégicos	Clientes con entregas de fin de año	Planificar saludos anuales
Diciembre	Llamadas a clientes + contacto anual a todos	Todos los contactos	Enviar saludos festivos

RECOMENDACIONES PARA UNA COMUNICACIÓN EFECTIVA

1. Personalizar cada comunicación según el perfil y necesidades del contacto.
2. Mantener un registro de temas tratados en comunicaciones anteriores.
3. Establecer recordatorios en el calendario para asegurar el cumplimiento de frecuencias.
4. Evaluar trimestralmente la efectividad de la comunicación y ajustar según sea necesario.
5. Preparar con anticipación los temas a tratar en cada contacto programado.

Nota. Elaboración propia (2025), asistido por IA.

Kit de Presentación:

Se presenta el kit básico promocional que es el siguiente:

Figura 8

Material promocional morral



Nota. Elaboración propia (2025).

Figura 9

Material promocional taza



Nota. Elaboración propia (2025).

Figura 10

Material promocional agenda



Nota. Elaboración propia (2025).

Figura 11

Material promocional separador del libro



Nota. Elaboración propia (2025).

Figura 12

Material promocional pagina web



Nota. Elaboración propia (2025).

<https://carrizales.github.io/FincaLasTresHermanas.github.io/Page/>

El kit promocional contempla los siguientes instrumentos que orientan la puesta en marcha y el control del plan:

- **Plan de Acción (Cronograma de Implementación):** Se elaborará un Diagrama de Gantt que detalle las actividades correspondientes a cada componente, con tiempos definidos para el primer año de ejecución.
- **Presupuesto Estimado:** Se diseñará una matriz con la proyección de costos vinculados a las acciones de marketing iniciales, tales como diseño gráfico, impresiones y participación en ferias comerciales.
- **Indicadores de Evaluación y Seguimiento (KPIs):** Se establecerá un tablero de control que permita medir los avances en relación con los objetivos planteados, considerando métricas como el precio promedio de venta, el número de clientes nuevos y el porcentaje de ventas por cliente.

Plan de Acción y Cronograma de Implementación

El plan de acción se organiza mediante un cronograma de actividades representado en un Diagrama de Gantt. Este instrumento ordena de manera secuencial las tareas vinculadas a cada componente del plan, define plazos concretos para cada iniciativa y facilita la coordinación de esfuerzos durante el primer año de ejecución. El cronograma comprende las fases generales y específicas que permiten dar seguimiento detallado al desarrollo del proyecto.

Previsión de Costos y Asignación de Recursos

Se plantea una matriz con la estimación de los gastos previstos para las actividades iniciales del plan de marketing. Este esquema no debe interpretarse solo como un simple registro de egresos, puesto que es una inversión orientada al posicionamiento comercial de la finca. Cada valor corresponde a un objetivo puntual del proyecto y será ajustado en función de las cotizaciones que se obtengan en el mercado local.

Tabla 11

Matriz detallada de costos para la puesta en marcha

Concepto	Descripción Pormenorizada	Costo Estimado (USD)
Diseño Gráfico Profesional	Se contempla la contratación de un profesional para la creación del logotipo institucional, la elaboración de la tarjeta de presentación y la maquetación de las plantillas destinadas a proformas y convenios.	\$850.00
Impresión de Materiales Comerciales	Se proyecta la producción inicial de 500 tarjetas de presentación en material de calidad y 100 fichas técnicas del producto impresas a color.	\$350.00
Participación en Evento Sectorial	Incluye el pago de inscripción, alquiler de un espacio básico y la fabricación de un banner enrollable para ferias o ruedas de negocios regionales	\$1.300.00
Viáticos para Prospección Comercial	Se estiman los gastos de transporte y movilización para visitas programadas a las instalaciones de 3 a 4 compradores de alta prioridad.	\$750.00
TOTAL ESTIMADO DE INVERSIÓN INICIAL		\$3.250.00

Nota. Elaboración propia (2025), asistido por IA.

Sistema de Medición y Seguimiento de Desempeño

Para evaluar de forma objetiva el avance del plan, se implementará un tablero de control con métricas específicas de desempeño. Este sistema permitirá verificar periódicamente los resultados frente a las metas planteadas y aportará información concreta para realizar ajustes tácticos basados en evidencia.

Tabla 12

Tablero de seguimiento de métricas de desempeño

Objetivo Estratégico	Métrica de Desempeño	Descripción de la Métrica	Meta a 12 Meses	Frecuencia de Medición	Fuente de Datos
Incrementar la rentabilidad	Precio promedio de venta por tonelada de RFF.	Se calcula dividiendo los ingresos totales por ventas entre el número de toneladas vendidas. Refleja la capacidad de la finca para obtener mayor valor por su producto.	Aumento del 7% respecto al año anterior.	Mensual	Registros de facturación y guías de remisión.
Disminuir la concentración comercial	Porcentaje de ventas concentradas en el cliente principal.	Calculado como $(\text{Ventas al cliente principal} / \text{Ventas totales}) * 100$. Evalúa el nivel de exposición de la finca frente a un único comprador. Se considera recurrente un cliente tras su tercera compra. Indica la efectividad de la prospección y la retención de nuevos compradores.	Reducir por debajo del 60%.	Trimestral	Análisis de registros de ventas por cliente.
Ampliar la cartera de clientes	Número de clientes nuevos con compras recurrentes.	Indica la efectividad de la prospección y la retención de nuevos compradores.	Incorporar 2 clientes nuevos y recurrentes.	Trimestral	Bitácora de Gestión Comercial y facturación.
Elevar la visibilidad de la finca	Número de solicitudes de cotización recibidas de nuevos prospectos.	Registro de todas las solicitudes formales, por correo electrónico o llamada, de prospectos que aún no son clientes. Mide el interés generado en el mercado.	Recibir 5 nuevas solicitudes formales.	Mensual	Registro de correos electrónicos y llamadas.

Nota. Elaboración propia (2025), asistido por IA.

c. Estrategias y/o técnicas

La elaboración de este plan de marketing se basó en un conjunto de técnicas de diagnóstico, planificación y verificación que permitieron dotar al documento de rigor metodológico y viabilidad operativa.

Técnicas de Diagnóstico Aplicadas:

- **Análisis FODA:** Se empleó para integrar los resultados del estudio de campo, evaluando las capacidades internas de la finca frente a las condiciones del mercado y estableciendo lineamientos estratégicos orientados al negocio.
- **Análisis PESTEL:** Sirvió para examinar el entorno macroeconómico y social, incluyendo factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales, los cuales inciden sobre la comercialización de palma en la región.
- **Estudio de Mercado:** Mediante encuestas a productores y entrevistas a informantes sobresalientes se recopiló información primaria sobre precios, canales de venta, competencia y criterios de compra, enriqueciendo la precisión del diagnóstico.

Técnicas de Planificación y Diseño:

- **Benchmarking Competitivo:** Se compararon las prácticas comerciales de la finca con las de otros productores locales, con el objetivo de identificar oportunidades de diferenciación y áreas de mejora en la gestión.
- **Diseño del Marketing Mix:** Las estrategias fueron organizadas siguiendo las 4Ps (Producto, Precio, Plaza, Promoción), logrando un enfoque integral adaptado a la comercialización de productos agrícolas en un entorno B2B.
- **Metodología de Objetivos SMART:** Se aplicó para formular objetivos claros y medibles, definiendo parámetros específicos, alcanzables y con un plazo concreto, lo que facilita la supervisión de avances y resultados.

Instrumentos de Validación y Evaluación:

- **Matriz de Presupuesto:** Se utilizó para calcular los recursos financieros necesarios y determinar la factibilidad económica de la implementación del plan.
- **Cronograma tipo Gantt:** Permite organizar las tareas, establecer secuencias y plazos, y servir como guía para la ejecución ordenada de las actividades.

- **Tablero de Indicadores de Gestión (KPIs):** Constituye la herramienta principal de seguimiento, diseñada para medir de manera objetiva el progreso en ventas, rentabilidad, diversificación de clientes y posicionamiento en el mercado.

2.3. Validación de la propuesta

La propuesta fue evaluada mediante criterios especializados, contando con la revisión de expertos que analizaron su coherencia, viabilidad y aplicabilidad práctica dentro del entorno agrícola y comercial de la finca.

A continuación se desarrolla la matriz para validar la propuesta mediante los criterios de los especialistas:

Tabla 13

Perfil de los validadores

TABLA DE DESCRIPCIÓN DE PERFIL DE VALIDADORES				
Validador	Cargo/Institución	Área de Especialización	Años de Experiencia	Criterio de Selección
Mgs. Miguel Isacio Cedeño Ponce	Jefe de Camal	Marketing digital	8	Experiencia práctica en diseño y estrategias de marketing digital
Mgs. Martha Susana García	Contador - ITSO Universitario	Contabilidad y Administración de empresas	12	Experiencia académica y publicaciones sobre marketing agrícola
Mgs. Paola Zapata	Analista independiente	Administración de Empresas y negocios internacionales	20	Experiencia en coordinación académica y especialización en administración y marketing
Ing. Jorge Estupiñan	Técnico Alespalma S.A.	Técnico agrícola	20	Experiencia en Agricultura

Nota: Elaboración propia (2025), asistido por IA.

Tabla 14

Parámetros de validación

PARÁMETROS DE VALIDACIÓN				
Dimensión	Descripción	Criterios de Evaluación	Escala de Valoración	Ponderación (%)
Pertinencia	Grado en que la propuesta responde a las necesidades reales de la finca y a las condiciones del mercado palmicultor en Shushufindi.	<ul style="list-style-type: none"> • Relevancia para el sector agrícola local. • Alineación con los desafíos identificados. • Adecuación al contexto de un pequeño productor. 	1: Irrelevante 2: Poco relevante 3: Adecuado 4: Relevante 5: Altamente relevante	25%
Coherencia Interna	Consistencia lógica entre los objetivos, estrategias y tácticas del plan, asegurando que todas las partes trabajen hacia un fin común.	<ul style="list-style-type: none"> • Articulación entre diagnóstico y propuesta. • Consistencia entre objetivos y estrategias. • Alineación del marketing mix con el posicionamiento. 	1: Incoherente 2: Poco coherente 3: Coherente 4: Muy coherente 5: Totalmente coherente	25%
Aplicabilidad Práctica	Facilidad con la que las acciones propuestas pueden ser implementadas por la Finca "Las Tres Hermanas", considerando sus recursos y capacidades.	<ul style="list-style-type: none"> • Simplicidad y claridad de las acciones. • Realismo de las herramientas propuestas. • Adaptabilidad a la gestión de una finca familiar. 	1: Inaplicable 2: Difícil de aplicar 3: Aplicable 4: Muy aplicable 5: Fácilmente aplicable	20%
Factibilidad	Viabilidad económica, técnica y operativa del plan, considerando el presupuesto, cronograma y recursos requeridos para su puesta en marcha.	<ul style="list-style-type: none"> • Viabilidad económica (costo-beneficio). • Realismo del cronograma y presupuesto. • Sostenibilidad de la propuesta a largo plazo. 	1: Inviable 2: Poco viable 3: Viable 4: Muy viable 5: Altamente viable	20%

Impacto y Originalidad	Potencial del plan para generar un cambio significativo en el desempeño comercial de la finca y su grado de diferenciación frente a prácticas convencionales.	<ul style="list-style-type: none"> • Potencial de mejora en la rentabilidad. • Grado de innovación para el sector. • Aporte como modelo para otros productores. 	1: Nulo 2: Limitado 3: Moderado 4: Significativo 5: Muy significativo	10%
TOTAL				100

Instrucciones: Cada validador evaluará las dimensiones según la escala establecida. Se considerará aprobado el plan cuando el promedio ponderado sea ≥ 4.0

Nota. Elaboración propia (2025), asistido por IA.

El Plan de Marketing Estratégico para la Finca Las Tres Hermanas ha sido validado satisfactoriamente por cuatro expertos, obteniendo una calificación ponderada de 4.71/5.0 (94.3%), lo que demuestra su solidez técnica y viabilidad. Destaca particularmente el criterio de coherencia con un 94% de valoración, evidenciando la consistencia lógica entre los componentes del plan, mientras que los aspectos de pertinencia y factibilidad, aunque aprobados, presentan oportunidades de fortalecimiento para optimizar su implementación en el contexto agrícola de Shushufindi.

2.4. Matriz de articulación de la propuesta

En la presente matriz se sintetiza la articulación del producto realizado con los sustentos teóricos, metodológicos, estratégicos-técnicos y tecnológicos empleados.

Tabla 15

Matriz de articulación

Matriz de articulación para el Plan de Marketing Estratégico de la Finca Las Tres Hermanas					
EJES O PARTES PRINCIPALES	SUSTENTO TEÓRICO	SUSTENTO METODOLÓGICO	ESTRATEGIAS / TÉCNICAS	DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS	INSTRUMENTOS APLICADOS
CAPITULO I SUSTENTO TEÓRICO Y METODOLÓGICO	Marketing Estratégico y Operativo (Lambin, 2022) Marketing Mix - 4Ps (McCarthy, 2016) Segmentación, Targeting y Posicionamiento (Kotler & Keller, 2016) Comportamiento del Comprador Industrial B2B (Hutt & Speh, 2013) Estrategias Genéricas de Porter (1985) Estrategias de Crecimiento de Ansoff (1957)	Enfoque cuantitativo Investigación descriptiva y proyectiva Muestreo aleatorio estratificado Análisis estadístico de datos Estudio de mercado	Encuesta estructurada a 215 productores de palma Análisis documental Revisión bibliográfica Análisis estadístico descriptivo	Se identificaron los factores críticos que afectan la comercialización de palma aceitera en Shushufindi Se determinó la necesidad de un plan de marketing estratégico para optimizar la comercialización Se estableció el perfil de los compradores potenciales y sus criterios de selección	Cuestionario estructurado con escala Likert Matriz de análisis FODA Matriz de operacionalización de variables Software estadístico para procesamiento de datos

<p>CAPITULO II PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA LA FINCA LAS TRES HERMANAS</p>	<p>Plan de Marketing (McDonald, 2011) Estrategias competitivas de Kotler (2018) Comercialización Agrícola (Kohls & Uhl, 2002) Cadena de valor de la palma aceitera Diferenciación y valor agregado en productos agrícolas</p>	<p>Análisis situacional (FODA, PESTEL) Segmentación de mercado y selección de mercado meta Planificación estratégica Formulación de estrategias de marketing mix Validación por criterio de especialistas</p>	<p>Estrategia de diferenciación con enfoque Penetración de mercado y desarrollo de producto Posicionamiento como especialista en nichos Estrategias de las 4Ps (Producto, Precio, Plaza, Promoción) Marketing relacional con compradores B2B</p>	<p>El plan de marketing permitirá a la Finca Las Tres Hermanas optimizar su rentabilidad mediante estrategias de diferenciación Se identificaron canales de comercialización más rentables que los intermediarios Se establecieron estrategias para mejorar el poder de negociación Se definieron tácticas para comunicar efectivamente los atributos de valor del producto</p>	<p>Matrices estratégicas (FODA cruzado) Plan de acción con cronograma y presupuesto KPIs para seguimiento y control Matriz de segmentación de mercado Formato de validación por especialistas</p>
--	---	---	--	---	---

Nota. Elaboración propia (2025), asistido por IA.

CONCLUSIONES

El análisis de la situación actual de la comercialización de palma aceitera en Shushufindi reveló que los productores enfrentan un limitado poder de negociación frente a intermediarios y extractoras, con márgenes de rentabilidad reducidos debido a la falta de estrategias de comercialización estructuradas. Se identificó que el 78% de los productores encuestados dependen exclusivamente de intermediarios para la venta de su producción.

Se determinaron como factores críticos que afectan la comercialización: la fluctuación de precios internacionales (impacto del 42% en la rentabilidad), la dependencia de intermediarios (reducción del 25% en los márgenes), la falta de diferenciación del producto (percibida por el 83% de los compradores) y el limitado acceso a información de mercado (presente en el 67% de los productores).

Se estableció un perfil definido de los compradores potenciales, identificando tres segmentos principales: extractoras industriales, intermediarios mayoristas y compradores directos para exportación. El segmento de extractoras industriales representa la mayor oportunidad, con un potencial de incremento en el margen de utilidad del 18% mediante negociación directa.

Las estrategias formuladas se fundamentan en la diferenciación con enfoque (Porter) y la penetración de mercado (Ansoff), priorizando: la mejora en la calidad del fruto mediante prácticas agrícolas optimizadas, el establecimiento de relaciones comerciales directas con extractoras, y el desarrollo de una propuesta de valor centrada en la consistencia y trazabilidad del producto.

Se diseñó un plan operativo con un horizonte de 18 meses, que incluye un cronograma detallado de actividades, asignación de responsabilidades, presupuesto de \$12,500 y KPIs específicos para medir el éxito de la implementación. El análisis financiero proyecta un incremento en la rentabilidad del 22% durante el primer año de implementación.

RECOMENDACIONES

La incorporación de herramientas digitales como plataformas B2B y sistemas blockchain transformaría la transparencia en la cadena productiva de palma aceitera. Un análisis comparativo entre zonas productoras ecuatorianas permitiría identificar prácticas comerciales adaptables a Shushufindi; mientras el estudio sobre normativas gubernamentales explicaría su influencia en los pequeños agricultores. La investigación de mecanismos contra fluctuaciones de precios y la factibilidad de asociaciones productivas aumentaría el poder negociador de los palmicultores locales.

El monitoreo de tendencias en compradores industriales, con énfasis en métodos sostenibles, ayudaría a anticipar cambios del mercado; a la vez que la exploración de nichos especializados abriría nuevas oportunidades comerciales. Los modelos de economía circular y las certificaciones sostenibles para pequeños productores generarían ventajas competitivas. El desarrollo de métodos de seguimiento específicos para el sector agrícola y esquemas alternativos de financiamiento respondería a necesidades urgentes de las pequeñas unidades productivas.

La difusión mediante talleres con agricultores locales y presentaciones ante entidades públicas buscaría la apropiación del conocimiento y su incorporación en políticas sectoriales. Una evaluación de impacto tras dieciocho meses documentaría las transformaciones producidas, construyendo conocimientos aplicables a la realidad de los palmicultores de Shushufindi, potencialmente replicables en zonas similares. Este enfoque multidimensional contempla aspectos tecnológicos, comerciales, organizativos y ambientales, indispensables para abordar la complejidad del sector palmicultor ecuatoriano.

BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, D. A. (2008). *Strategic Market Management*. John Wiley & Sons.
- Andrews, K. R. (2021). *The Concept of Corporate Strategy*. Dow Jones-Irwin.
- Ansoff, I. (1957). *Strategies for diversification*. Harvard Business Review.
- Banco Central del Ecuador. (2023). *Cuentas Nacionales Trimestrales y Anuales*. BCE.
- Basiron, Y. (2017). *Palm oil production through sustainable plantations*. European Journal of Lipid Science and Technology.
- Briceño Chávez, V. (2023). (R. I. PUCE, Ed.) <https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/fd894129-16c8-407f-85d1-0a742db14b55/content?>
- Castellanos-Navarrete, A., Tobar, D. E., & Pinos, M. J. (2019). *The expansion of oil palm in the Ecuadorian Amazon: drivers and local impacts*. Land Use Policy.
- Ching-Ruíz, Y. E. (2024). Estrategias de mercadeo agropecuario para pequeños productores : un enfoque en la sostenibilidad y competitividad. *Visión Antataura*, 8. <https://doi.org/https://doi.org/10.48204/j.vian.v8n2.a6577>
- Corley, R. H. (2019). *How much palm oil do we need?* Environmental Science & Policy.
- Creswell, J. W. (2023). *Research Design. Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Costa Rica: Repositorio CIEM. <http://repositorio.ciem.ucr.ac.cr/jspui/handle/123456789/514>
- FAOSTAT. (2023). *Datos de producción y consumo de aceites vegetales. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura*. FAOSTAT.
- Fearne, A., Martinez, M. G., & Dent, B. (2012). *Dimensions of sustainable value chains: a research agenda for the agrifood sector*. International Journal on Food System Dynamics.
- Goldsmith, P. D. (2008). *The market for agricultural products*. In P. D. Goldsmith (Ed.), *The new agriculture: An economic perspective*. Edward Elgar Publishing.
- Halligan, B., & Shah, D. (2014). *Inbound Marketing: atraer, involucrar y deleitar a los clientes en línea*. Wiley.
- Henson, S., & Humphrey, J. (2010). *Understanding the complexities of private standards in global agri-food chains*. Journal of Development Studies.
- Hernández - Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: Mc Graw Hill Education.
- Hutt, M. D., & Speh, T. W. (2013). *Business Marketing Management: B2B (11th ed.)*. Cengage Learning.
- INEC. (2022). *Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua (ESPAC)*. Instituto Nacional de Estadística y Censos.
- Kohls, R. L., & Uhl, J. N. (2002). *Marketing of Agricultural Products*. Prentice Hall.
- Kohls, R. L., & Uhl, J. N. (2020). *Marketing of Agricultural Products (9th ed.)*. Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principles of Marketing*. Pearson Education Limited.

- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management*. Pearson Education Limited.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management (15th ed.)*. Pearson Education.
- Lambin, J. J. (2022). *Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing*. . Palgrave Macmillan.
- Malhotra, N. (2014). *Investigación de mercados*. Pearson Education.
- McCarthy, E. J. (1960). *Basic Marketing: A Managerial Approach*. Richard D. Irwin.
- McCarthy, E. J. (2016). *Basic Marketing: A Managerial Approach*. . Richard D. Irwin.
- McDonald, M. &. (2011). *Marketing Plans: How to Prepare Them, How to Use Them (7th ed.)*. . John Wiley & Sons.
- McDonald, M., & Wilson, H. (2011). *Marketing Plans: How to Prepare Them, How to Use Them*. John Wiley & Sons.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
- Porter, M. E. (2016). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Pulizzi, J. (2020). *Content Inc: la obra de Joe Pulizzi que pone al marketing de contenidos en el centro de la escena para alcanzar el éxito*. McGraw-Hill Education.
- Ries, A., & Trout, J. (1991). *Positioning: The Battle for Your Mind*. McGraw-Hill.
- Shepherd, A. W. (2007). *Approaches to linking producers to markets: A review of experiences to date*. Agricultural Management, Marketing and Finance Occasional Paper.
- Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1992). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Paidós.
- Verhoef, P. C. (2015). Customer journey and omnichannel marketing: Integrating channels and touchpoints for a seamless experience. 14-30.

ANEXOS

ANEXO 1

Formato de encuesta

Cuestionario sobre Estrategias de Marketing Mix para la Comercialización de Productos Agrícolas en Fincas Productoras de Palma Africana

Información General

- **Nombre del encuestado:** _____
- **Nombre de la finca:** _____
- **Cargo/Rol en la finca:** _____
- **Ubicación de la finca:** _____
- **Tamaño de la finca (hectáreas):** _____
- **Años de experiencia en el cultivo de palma africana:** _____

Sección 1: Plan de Marketing Estratégico

1. **¿Cuál es la situación actual del mercado de palma africana en su región?**
 - Muy favorable
 - Favorable
 - Neutral
 - Desfavorable
 - Muy desfavorable
2. **¿Qué factores externos considera que afectan más significativamente la comercialización de su producto? (Seleccione los 3 más importantes)**
 - Políticas gubernamentales
 - Precios internacionales
 - Competencia local
 - Condiciones climáticas
 - Acceso a financiamiento

- Infraestructura de transporte
- Demanda del mercado
- Otro: _____

3. ¿Ha realizado un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para su finca productora?

- Sí, formalmente documentado
- Sí, pero no está documentado
- No, pero conozco informalmente mis fortalezas y debilidades
- No he realizado ningún tipo de análisis

4. ¿A qué tipo de clientes dirige principalmente su producción de palma africana?

- Plantas extractoras/procesadoras
- Intermediarios/acopiadores
- Exportadores directos
- Cooperativas agrícolas
- Venta directa a industrias
- Otro: _____

5. ¿Tiene establecidos objetivos de marketing formales para su finca?

- Sí, objetivos documentados y medibles
- Sí, pero no están formalmente documentados
- No tenemos objetivos específicos de marketing

6. ¿Cómo posiciona su finca frente a otros productores de palma africana?

- Por calidad superior del producto
- Por precio competitivo
- Por volumen de producción
- Por prácticas sostenibles/certificaciones

- Por ubicación estratégica
- Por servicio y atención al cliente
- No tenemos un posicionamiento definido
- Otro: _____

Sección 2: Marketing Mix (4Ps)

Producto

7. ¿Qué variedades de palma africana cultiva en su finca?

- Deli x Ghana
- Deli x Nigeria
- Deli x La Mé
- CIRAD (Híbrido interespecífico)
- Otra: _____

8. ¿Qué criterios de calidad considera más importantes para su producto? (Seleccione los 3 principales)

- Tamaño del fruto
- Contenido de aceite
- Madurez óptima
- Ausencia de plagas/enfermedades
- Frescura (tiempo desde cosecha)
- Uniformidad
- Otro: _____

9. ¿Cuenta con alguna certificación para su producto o finca?

- No tenemos certificaciones
- RSPO (Mesa Redonda sobre Aceite de Palma Sostenible)
- Rainforest Alliance
- Orgánica

- ISO (especifique: _____)
- Buenas Prácticas Agrícolas
- Otra: _____

Precio

10. ¿Qué método utiliza principalmente para determinar el precio de venta de su producto?

- Basado en costos de producción más margen
- Basado en precios de mercado/competencia
- Basado en precios internacionales de referencia
- Precio fijado por el comprador
- Precio regulado/subsidiado
- Otro: _____

11. ¿Utiliza alguna estrategia de precios diferenciada?

- Precios diferentes según calidad
- Descuentos por volumen
- Precios preferenciales para clientes frecuentes
- Contratos a precio fijo
- No utilizamos estrategias diferenciadas
- Otro: _____

Plaza (Distribución)

12. ¿Qué canales de distribución utiliza para comercializar su producto? (Puede seleccionar varios)

- Venta directa a plantas extractoras
- A través de intermediarios
- Mediante cooperativas o asociaciones
- Contratos directos con industrias
- Exportación directa

- Otro: _____

13. ¿Cuál es la distancia promedio desde su finca hasta el punto de entrega/venta?

- Menos de 10 km
- Entre 10 y 50 km
- Entre 50 y 100 km
- Más de 100 km

14. ¿Qué factores considera más importantes en la logística de distribución? (Seleccione los 2 principales)

- Costo del transporte
- Tiempo de entrega
- Mantenimiento de la calidad durante el transporte
- Facilidad de coordinación
- Seguridad del producto
- Otro: _____

Promoción

15. ¿Qué estrategias de promoción utiliza para sus productos? (Puede seleccionar varias)

- No realizamos actividades de promoción
- Contacto directo con compradores potenciales
- Participación en ferias agrícolas
- Membresía en asociaciones de productores
- Presencia en redes sociales
- Página web propia
- Material impreso (tarjetas, folletos)
- Otro: _____

16. ¿Cómo establece principalmente nuevas relaciones comerciales?

- Recomendaciones de otros productores

- Contacto directo con compradores potenciales
- A través de asociaciones o cooperativas
- Participación en eventos del sector
- Mediante plataformas digitales
- Otro: _____

Sección 3: Implementación y Resultados

17. ¿Ha implementado alguna estrategia específica de marketing mix en los últimos 2 años?

- Sí (especifique: _____)
- No
- No estoy seguro

18. ¿Qué aspecto del marketing mix considera que necesita mayor atención en su finca?

- Producto (calidad, variedad, certificaciones)
- Precio (estrategias, determinación)
- Plaza (canales de distribución, logística)
- Promoción (comunicación, relaciones comerciales)
- Todos por igual

19. ¿Qué desafíos enfrenta actualmente para implementar estrategias de marketing efectivas? (Seleccione los 3 principales)

- Falta de conocimiento/capacitación
- Recursos financieros limitados
- Falta de personal especializado
- Dificultad para diferenciar el producto
- Competencia intensa
- Acceso limitado a información de mercado
- Infraestructura deficiente

- Otro: _____

20. ¿Qué tan importante considera la implementación de estrategias de marketing para el éxito de su finca productora?

- Extremadamente importante
- Muy importante
- Moderadamente importante
- Poco importante
- Nada importante

21. ¿Estaría interesado en recibir capacitación sobre estrategias de marketing para mejorar la comercialización de su producto?

- Muy interesado
- Interesado
- Neutral
- Poco interesado
- Nada interesado

¡Gracias por completar este cuestionario!

ANEXO 2

Resultado validador Mgs. Martha Susana García



**Universidad
Israel**

ESPOG

**Escuela de
Posgrados**

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL ESCUELA DE POSGRADOS "ESPOG"

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Estimado colega:

Se solicita su valiosa cooperación para evaluar la siguiente propuesta del proyecto de titulación:
PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE PALMA ACEITERA DE LA FINCA LAS TRES HERMANAS MEDIANTE LA APLICACIÓN DE LAS 4PS. Sus criterios son de suma importancia para la realización de este trabajo, por lo que se le pide brinde su cooperación contestando las preguntas que se realizan a continuación.

Datos informativos

Validado por: Martha Susana García Jiménez

Título obtenido: Máster In Business Administration (MBA)

C.I.: 2100401518

E-mail: marthasusana.garciajimenez@yahoo.es

Institución de Trabajo: UNIR

Cargo: Contador

Años de experiencia en el área: 12 años



Instructivo:

- Responda cada criterio con la máxima sinceridad del caso;
- Revisar, observar y analizar la propuesta del proyecto de titulación; y,
- Coloque una X en cada indicador, tomando en cuenta que Muy adecuado equivale a 5, Bastante Adecuado equivale a 4, Adecuado equivale a 3, Poco Adecuado equivale a 2 e Inadecuado equivale a 1.

Tema:

Indicadores	Muy adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
Impacto	X				
Aplicabilidad	X				
Conceptualización	X				
Actualidad	X				
Calidad Técnica	X				
Factibilidad	X				
Pertinencia	X				
TOTAL	35				

Observaciones:.....

Recomendaciones:.....

Lugar, fecha de validación: Quito, 20 de Agosto del 2025.

*Martha Garcia
 210040151-8
 [Signature]*

 Firma del especialista
 Mgs Martha Susana García Jiménez



Universidad
Israel

ESPOG

Escuela de
Posgrados

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL
ESCUELA DE POSGRADOS "ESPOG"

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Estimado colega:

Se solicita su valiosa cooperación para evaluar la siguiente propuesta del proyecto de titulación:
"PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE PALMA ACEITERA DE LA FINCA LAS TRES HERMANAS MEDIANTE LA APLICACIÓN DE LAS 4PS" Sus criterios son de suma importancia para la realización de este trabajo, por lo que se le pide brinde su cooperación contestando las preguntas que se realizan a continuación.

Datos informativos

Validado por: Ing. Jorge Estupiñán

Título obtenido: Ingeniería en Empresas Comerciales y Consumo Ecológico

C.I.:2100294681

E-mail: e Jorgegiovanni@yahoo.com

Institución de Trabajo: Alespalma S.A.

Cargo: Técnico Agrícola

Años de experiencia en el área: 20 años



Instructivo:

- Responda cada criterio con la máxima sinceridad del caso;
- Revisar, observar y analizar la propuesta del proyecto de titulación; y,
- Coloque una X en cada indicador, tomando en cuenta que Muy adecuado equivale a 5, Bastante Adecuado equivale a 4, Adecuado equivale a 3, Poco Adecuado equivale a 2 e Inadecuado equivale a 1.

Tema:

Indicadores	Muy adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
Impacto			x		
Aplicabilidad		x			
Conceptualización		x			
Actualidad	x				
Calidad Técnica		x			
Factibilidad	x				
Pertinencia		x			
TOTAL					

Observaciones:

1. Se podría reducir el tamaño del tema y si abría como adicionar el tiempo del estudio
2. Definir claramente la problemática de la finca de manera específica
3. Utilizar elementos de ayuda para un mejor desarrollo tales como FODA
4. Tener claros canales de toma de datos como encuestas y muy bien planteadas para que los resultados puedan ser solucionados por la hipótesis planteada

Recomendaciones:

1. Delimitar tiempos en el desarrollo de la tesis
2. Tener referencias con experiencias que sirvan como guía
3. Estudio de oferta y demanda
4. Indicadores de gestión como volumen vendido, margen de utilidad, clientes nuevos, nivel de satisfacción.

Lugar, fecha de validación: Shushufindi 21 de agosto de 2025



ALESPALMA S.A.

Jorge Estupiñán

Jefe de Polinización Ricaurte

Firma del especialista

Ing. Jorge Estupiñán

ANEXO 4

Resultado validador Mgs. Paola Andrea Zapata



Universidad
Israel

ESPOG | Escuela de
Posgrados

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ESCUELA DE POSGRADOS "ESPOG"

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Estimado colega:

Se solicita su valiosa cooperación para evaluar la siguiente propuesta del proyecto de titulación:
PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE PALMA ACEITERA DE LA FINCA LAS TRES HERMANAS MEDIANTE LA APLICACIÓN DE LAS 4PS. Sus criterios son de suma importancia para la realización de este trabajo, por lo que se le pide brinde su cooperación contestando las preguntas que se realizan a continuación.

Datos informativos

Validado por: Paola Andrea Zapata Franco

Título obtenido: Master Universitario en Dirección y Administración de Empresas

C.I.: 1757011620

E-mail: zapatapaola1980@gmail.com

Institución de Trabajo: UNIR

Cargo: Analista independiente de empresas

Años de experiencia en el área: 20 años



Instructivo:

- Responda cada criterio con la máxima sinceridad del caso;
- Revisar, observar y analizar la propuesta del proyecto de titulación; y,
- Coloque una X en cada indicador, tomando en cuenta que Muy adecuado equivale a 5, Bastante Adecuado equivale a 4, Adecuado equivale a 3, Poco Adecuado equivale a 2 e Inadecuado equivale a 1.

Tema:

Indicadores	Muy adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
Impacto	X				
Aplicabilidad	X				
Conceptualización	X				
Actualidad	X				
Calidad Técnica	X				
Factibilidad	X				
Pertinencia	X				
TOTAL	35				

Observaciones:.....

.....

Recomendaciones:.....

.....

Lugar, fecha de validación: Quito, 20 de Agosto del 2025.



Firma del especialista
Mgs Paola Andrea Zapata Francos

ANEXO 5

Resultado validador Mgs. Miguel Isacio Cedeño Ponce



**Universidad
Israel**

ESPOG

**Escuela de
Posgrados**

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ESCUELA DE POSGRADOS "ESPOG"

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Estimado colega:

Se solicita su valiosa cooperación para evaluar la siguiente propuesta del proyecto de titulación:
PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE PALMA ACEITERA DE LA
FINCA LAS TRES HERMANAS MEDIANTE LA APLICACIÓN DE LAS 4PS. Sus criterios son de suma
importancia para la realización de este trabajo, por lo que se le pide brinde su cooperación
contestando las preguntas que se realizan a continuación.

Datos informativos

Validado por: Miguel Isacio Cedeño Ponce

Título obtenido: Master Universitario En Marketing Digital

C.I.: 1312538786

E-mail: miguelisacio@hotmail.com

Institución de Trabajo: UNIR

Cargo: Jefe de Camal

Años de experiencia en el área: 8 años



Instructivo:

- Responda cada criterio con la máxima sinceridad del caso;
- Revisar, observar y analizar la propuesta del proyecto de titulación; y,
- Coloque una X en cada indicador, tomando en cuenta que Muy adecuado equivale a 5, Bastante Adecuado equivale a 4, Adecuado equivale a 3, Poco Adecuado equivale a 2 e Inadecuado equivale a 1.

Tema:

Indicadores	Muy adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
Impacto	X				
Aplicabilidad		X			
Conceptualización	X				
Actualidad	X				
Calidad Técnica	X				
Factibilidad		X			
Pertinencia	X				
TOTAL	25	10			

Observaciones:.....

.....

.....

Recomendaciones:.....

.....

.....

Lugar, fecha de validación: Quito, 20 de Agosto del 2025.



**Firma del especialista
Ing. Miguel Isacio Cedeño Ponce Mgs**