

# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**



## **"FACULTAD DE CIENCIAS HUMANÍSTICAS Y ECONÓMICAS"**

### **“PROYECTO DE REINGENIERÍA COMERCIAL, RECURSOS HUMANOS, ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA FEDERACIÓN NACIONAL DE PRODUCTORES DE CACAO DEL ECUADOR (FEDECADE)”**

**Previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial y  
Empresarial con especialización Comercio Exterior y  
Marketing**

**María Fernanda Carrillo Castillo**

**Guayaquil – Ecuador**

**2007**

## **DEDICATORIA**

*A Dios, quien me dio otra oportunidad  
a pesar de todo.*

*A mis padres por su apoyo y compañía  
en todas las etapas de mi vida y  
mis hermanos, Rose, Pepa Y Cesar,*

*A esa persona que, sin querer queriendo, me dio luz,  
paciencia y comprensión.*

***Mafer.***

## **AGRADECIMIENTO**

*Agradezco a Dios por estar siempre conmigo y sentir su presencia en cada momento, por darme paciencia y fortaleza para cumplir todos los objetivos propuestos a lo largo de mi carrera.*

*A mis padres y hermanos por su apoyo incondicional a lo largo de mi vida por su ejemplo de lucha y constante superación.*

*A todas las personas que nos ayudaron directa o indirectamente en obtener la información y colaborar con nosotros.*

***Maria Fernanda.***

**TRIBUNAL DE GRADUACIÓN.**

---

Ing. Oscar Mendoza Macias, Decano  
**Presidente**

---

Msc. María Elena Romero  
**Directora del Proyecto**

---

Ing. Víctor Hugo González  
**Vocal**

---

Ing. Enrique Donoso  
**Vocal**

## **DECLARACIÓN EXPRESA**

La responsabilidad del contenido de este Proyecto de Grado, corresponde exclusivamente a la autora y los derechos de propiedad intelectual del mismo a la Escuela Superior Politécnica del Litoral.

---

María Fernanda Carrillo Castillo

## ÍNDICE GENERAL

<b>DEDICATORIA</b>			<b>II</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b>			<b>III</b>
<b>TRIBUNAL DE GRADUACIÓN</b>			<b>IV</b>
<b>DECLARACIÓN EXPRESA</b>			<b>V</b>
<b>ÍNDICE GENERAL</b>			<b>VI</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b>			<b>IX</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b>			<b>X</b>
<b>ÍNDICE DE ANEXOS</b>			<b>XI</b>
<b>RESUMEN</b>			<b>XII</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>			<b>XIII</b>
<b>CAPÍTULO I : SITUACIÓN ACTUAL DE FEDECADE</b>			<b>16</b>
Antecedentes		16	
Comercialización	21		
Análisis del mercado	21		
Análisis de proveedores	27		
Análisis del competencia	29		
Ubicación Geográfica		30	
Producto y merchandising	31		
Problemas de comercialización		32	
Recursos Humanos		33	
Personal Administrativo- Operativo	33		
1.3.1.1 Especificación de funciones			34
Problemas	36		
Recursos Financieros		37	
Capital de trabajo	37		
Flujo de trabajo		38	
Ventas		40	
Gastos		41	
Costos		41	
Operaciones		41	
<b>CAPÍTULO II: REINGENIERÍA DEL AREA DE COMERCIALIZACIÓN</b>			<b>44</b>
2.1.1 Investigación del Mercado			44
2.1.1    Objetivos			44
2.1.1.1 Metodología Del Estudio De Mercado			45
2.1.1.2. Cálculos para la Obtención y Determinación de la Muestra			49

2.1.1.3.	Análisis de las hipótesis formuladas	51
2.1.2	Determinación de los clientes reales y potenciales	55
2.1.3	Análisis del a competencia	55
2.1.3.1	Nacional	55
2.1.3.2	Internacional	57
2.1.4	Determinación del mercado	63
2.1.4.1	Empresas	64
2.1.4.2	Tendencia Actual	65
2.1.5	Determinación de los consumidores objetivos	70
2.1.5.1	Definición de las necesidades del cliente	70
2.1.5.2	Especificación del producto	71
2.1.5.3	Normas de Calidad	71
2.2	Marketing Estratégico	72
2.2.1	Misión	72
2.2.2	Visión	73
2.2.3	Meta	73
2.2.4	Principios	73
2.2.5	Valores	74
2.2.6	Objetivos	74
2.2.6.1	Objetivo General	74
2.2.6.2	Objetivo Específico	75
2.2.7	Análisis del a Matriz BCG	76
2.2.8	Análisis FODA	77
2.2.9	Posicionamiento	78
2.2.10	Segmentación del Mercado	79
2.2.10.1	Macrosegmentación	79
2.2.10.2	Segmentación Geográfica y Demográfica	80
2.2.10.3	Segmentación por Ventajas Buscadas	80
2.2.10.4	Segmentación Sociocultural	81
2.2.11	Definición de las necesidades Estratégicas del Negocio	81
2.3	Nueva imagen	82
2.3.1	Estrategia de Comunicación	84
2.3.1.1	Marketing Directo	84
2.3.1.2	Ferias Internacionales	85
2.3.1.3	Página Web	88
2.3.2	Estrategia de Publicidad	90

3.1 Determinación de las necesidades básicas del personal	92
3.2 Políticas de selección del personal	95
3.2.1 Proceso de selección	95
3.3 Educación y Entrenamiento del personal	98
<b>CAPÍTULO IV: REINGENIERÍA EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA</b>	<b>102</b>
4.1 Bases para que la reingeniería alcance el éxito	102
4.2 Metodología para realizar la Reingeniería administrativa	107
4.2.1 Definición del a tecnología de Información	109
4.2.2 ¿Quiénes participan en el proceso de Reingeniería y cuáles son sus cualidades?	112
4.3 Fases de aplicación de la Reingeniería	114
<b>CAPÍTULO V: REINGENIERÍA EN EL ÁREA FINANCIERA</b>	<b>139</b>
5.1 Análisis Económico	139
5.1.1 Estructura de Financiamiento y Necesidades de Inversión	139
5.1.2 Estructura de Ingresos y Egresos para las Proyecciones Financieras	141
5.1.2.1 Ingresos	141
5.1.2.2 Egresos	143
5.2 Análisis Financiero	145
5.2.1 Análisis Incremental	145
5.2.1.1 Estado de Pérdidas y Ganancias	148
5.2.1.2 Flujo de efectivo incremental	149
5.2.1.3 Tasa de rentabilidad incremental	150
5.2.1.4 Análisis de Sensibilidad	152
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>155</b>
Conclusiones	155
Recomendaciones	158

## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Título</b>	<b>Pág.</b>
<b>Tabla 1.1</b>	Participación de los Tipos de Clientes Expresados en Porcentaje	26
<b>Tabla 1.2</b>	Cuadro de Problemas Administrativos y Operativos de FEDECADE	36
<b>Tabla 1.3</b>	Ventas Anuales Expresadas en dólares	39
<b>Tabla 1.4</b>	Crecimiento de Ventas Expresado en Porcentajes	40
<b>Tabla 2.1</b>	Países Exportadores de Cacao en el Mundo	58
<b>Tabla 2.2</b>	Algunos Productores de Cacao Orgánico País Producción en Toneladas Hectáreas	59
<b>Tabla 2.3</b>	Información sobre la Feria BIOFACH	86
<b>Tabla 2.4</b>	Presupuesto para la Feria Internacional	88
<b>Tabla 2.5</b>	Presupuesto de Folletería	91
<b>Tabla 2.6</b>	Presupuesto de Publicidad	91
<b>Tabla 3.1</b>	Necesidades del Personal	94
<b>Tabla 4.1</b>	Sin Reingeniería Tiempo de Procesamiento Versus Tiempo de Ciclo Expresados en horas y días.	135
<b>Tabla 4.2</b>	Sin Reingeniería Tiempo de Procesamiento Versus Tiempo de Ciclo Expresados en horas y días.	137
<b>Tabla 5.1</b>	Presupuesto de Inversiones Adicionales	140
<b>Tabla 5.2</b>	Producción Anual Estimada	142
<b>Tabla 5.3</b>	Ingresos Estimados	142
<b>Tabla 5.4</b>	Costos Estimados	143
<b>Tabla 5.5</b>	Gastos de Sueldos y Salarios	144
<b>Tabla 5.6</b>	Cálculo de la Tasa de Descuento Ponderada del Proyecto	148
<b>Tabla 5.7</b>	Utilidades/ Pérdidas Proyectados	149
<b>Tabla 5.8</b>	Flujos de Efectivo Incremental	150
<b>Tabla 5.9</b>	Análisis de Sensibilidad	153

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	<b>Título</b>	<b>Pág.</b>
<b>Gráfico 1.1</b>	Comercialización Interna	22
<b>Gráfico 1.2</b>	Participación de los tipos de clientes expresados en Porcentajes	27
<b>Gráfico 1.3</b>	Organigrama del personal Administrativo – Operativo	33
<b>Gráfico 1.4</b>	Proceso Realizado por Clientes de FEDECADE	41
<b>Gráfico 2.1</b>	Compras de Cacao del Ecuador	51
<b>Gráfico 2.2</b>	Precio	52
<b>Gráfico 2.3</b>	Grado de Aceptación	53
<b>Gráfico 2.4</b>	Medios de Publicidad	54
<b>Gráfico 2.5</b>	Principales Países Consumidores en 2005	64
<b>Gráfico 2.6</b>	Principales empresas para la producción en chocolate Industrial y especializado chocolate en 2006	65
<b>Gráfico 2.7</b>	Matriz BCG	77
<b>Gráfico 2.8</b>	Macrosegmentación	79
<b>Gráfico 2.9</b>	Segmentación Geográfico	80
<b>Gráfico 4.1</b>	Organigrama con Reingeniería	109
<b>Gráfico 4.2</b>	Sistema Operativo del Cliente	128
<b>Gráfico 4.3</b>	Sistema Operativo del Departamento de Marketing y Ventas	129
<b>Gráfico 4.4</b>	Sistema Operativo del Proceso de Compra Generado el Pedido	129
<b>Gráfico 4.5</b>	Sistema Operativo de Departamento Técnico y de Producción	130
<b>Gráfico 4.6</b>	Sistema Operativo de Centros de Acopio de Cooperativas	130
<b>Gráfico 4.7</b>	Sistema Operativo de Centro de Acopio de FEDECADE	131
<b>Gráfico 5.1</b>	Recuperación de Capital	151

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexo 1</b>	Principales exportadores del ecuador
<b>Anexo 2</b>	Encuesta
<b>Anexo 3</b>	Resultados Estadísticos
<b>Anexo 4</b>	Exportaciones de Cacao Ecuatoriano por Exportadores
<b>Anexo 5</b>	Formulario de evaluación del servicio
<b>Anexo 6</b>	Formulario de solicitud de empleo
<b>Anexo 7</b>	Reglamento Interno de Comercialización
<b>Anexo 8</b>	Reglamento Interno de Trabajo
<b>Anexo 9</b>	FEDECADE Balance Inicial 2005
<b>Anexo 10</b>	Estado de Pérdidas y Ganancias 2005 de FEDECADE
<b>Anexo 11</b>	Presupuesto de Inversiones Adicionales
<b>Anexo 12</b>	Presupuesto de Gastos Operativos
<b>Anexo 13</b>	Amortización de la Deuda
<b>Anexo 14</b>	Ingresos vs. Costos
<b>Anexo 15</b>	Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectados
<b>Anexo 16</b>	Recuperación de la deuda
<b>Anexo 17</b>	Flujo de efectivo
<b>Anexo 18</b>	Tasa Interna de Retorno

## **RESUMEN**

FEDECADE es la Federación Nacional de Productores de Cacao del Ecuador, que ha venido trabajando desde 1984, por el bienestar de los pequeños agricultores de cacao. La federación ha venido operando por los propios y escasos medios que han conseguido los agricultores entre si para comercializar el cacao producido.

Debido a la falta de experiencia y conocimiento han venido operando de manera informal sin las bases de una empresa establecida. La reingeniería que se propone a esta entidad mencionada es un cambio radical que abarca desde el modo de pensar hasta el de hacer las cosas, sin dejar a un lado el concepto de que trabajando colectivamente pueden alcanzar el desarrollo de sus comunidades.

El proyecto se basa en la reestructuración del área administrativa, financiera, operativa, de recursos humanos y la de marketing, basados en conceptos de calidad para la exportación del cacao orgánico y ecológico hacia las empresas vinculadas al sector cacaotero en la Unión Europea.

# INTRODUCCIÓN

En el Ecuador, la producción del cacao es 100.000 Tm<sup>3</sup> anuales aproximadamente, a pesar de tener buena calidad el rendimiento de su producción es considerado uno de los más bajos comparado con otros países productores, debiéndose en gran parte a la ausencia de organización y fortalecimiento gremial, la falta de capacitación y transferencia de tecnología y la no disponibilidad de créditos. Frente a este panorama es importante la adopción de la Reingeniería a la Federación de Productores de Cacao (FEDECADE).

El concepto de Reingeniería según Michael Hammer<sup>1</sup>, es el replanteamiento fundamental y el rediseño de los [procesos](#) en los negocios para lograr mejoras dramáticas en medidas de rendimiento que son críticas y contemporáneas, tales como [costos](#), [calidad](#), [servicios](#) y rapidez, optimizar los flujos de los trabajos y la [productividad](#) de una [organización](#)

En el caso de FEDECADE se logrará el fortalecimiento de la imagen de FEDECADE a nivel mundial con la implementación de políticas de marketing social. También se busca mejorar la competitividad e incrementar los ingresos provenientes de las exportaciones de cacao, tomando en

---

<sup>1</sup> Fundador del concepto de Reingeniería y coautor del libro Reingeniería.

consideración que el ingreso de divisas es uno de los pilares fundamentales para el mantenimiento de nuestra economía.

Otro objetivo que se logra a través de este proyecto es mejorar el precio del cacao en el mercado nacional y a sí aumentar el número de afiliados a FEDECADE. El cacao ecuatoriano es un producto que tiene un valor comercial muy bajo comercializado internamente.

El mercado al que va dirigido es a empresas internacionales que buscan reinversión social en FEDECADE para mejorar su imagen frente a un público crecientemente informado e interesado en prácticas empresariales socialmente responsables.

Este proyecto, más allá de una reingeniería, busca mejorar la vida de toda una comunidad de pequeños agricultores de cacao.

## **CAPITULO I**

### **2. SITUACIÓN ACTUAL DE FEDECADE**

#### **ANTECEDENTES**

La Federación Nacional de Productores de Cacao, más conocida por sus siglas como FEDECADE, está ubicada en la ciudadela Las Mercedes vía a Machala, establecida como organización en segundo grado liderada por el Agrónomo Víctor Chacón, quien labora desde hace 22 años aproximadamente, mejorando las condiciones de vida de sus 1000 asociados ayudando en la comercialización de cacao fino y de aroma y el clónico CCN51 a un buen precio. La metodología de trabajo es no solo comercializar el cacao producido sino agregarle un servicio adicional al socio brindando asesoramiento en género, ayuda social y técnico a través de profesionales calificados.

En 1998<sup>2</sup>, FEDECADE recibió apoyo de la organización no gubernamental CONSERVACIÓN Y DESARROLLO (CD), operadora de proyectos de desarrollo con sede en Quito, la cual gestionó dos proyectos de producción y comercialización de cacao con fondos de Canadá a través del FONDO CANADIENSE, en las provincias de El Oro, Guayas, Azuay. Los proyectos abarcaron tres etapas básicas la de apoyo técnico, la parte de género - labor social y la comercialización que duraron hasta el 2001.

Debido a estos proyectos, se pudo consolidar FEDECADE físicamente, se construyeron 5 centros de acopio, uno por cooperativa, que cuentan con toda la infraestructura necesaria para procesar el cacao y esté listo para su comercialización. Además se capacitó a los agricultores con técnicas que para mejorar la producción, con talleres de liderazgo, labor social y medio ambiente. El cacao se lo comercializó en su mayoría internamente y solo se realizó una exportación a finales del mismo año.

La primera exportación fue a la empresa alemana VIVANI, tuvo una muy buena acogida y sobre todo rebasó las expectativas de su presidente y los asociados, así poco a poco FEDECADE está ganando popularidad en el mercado extranjero.

---

<sup>2</sup> Información proporcionada por la Federación

En el 2002, antes de llegar la época de cosecha, el segundo semestre del año, la producción de cacao ya estaba completamente vendida a la empresa alemana KRAFT FOODS con un precio superior al precio del mercado, ya que les agradó la idea de no solo comprar un producto de excelente calidad sino que a su vez ayudar a una comunidad a mejorar sus condiciones de vida.

Es así que la federación se logró posicionar frente al mundo como “Pequeños Exportadores de cacao con ayuda social. Además gracias a apoyo internacional, logró certificar a todos los socios agrupados en cooperativas, de manera gratuita con tres “sellos”<sup>3</sup> que son Ecológico (verde) de la RAIN FOREST ALLIANCE de Estados Unidos, Orgánico de la BCS de Alemania, y de Comercio Justo FLO FAIRTRADE de Holanda.

Al inicio FEDECADE era solo su presidente y los miembros de la directiva, pero al darse cuenta del aumento no solo de sus asociados sino que también de sus operaciones comerciales y técnicas, se procedió a incrementar el personal y ahora son 2 ingenieros agrónomos y una contadora. EL proyecto SICA decidió proporcionar a FEDECADE 2 Ingenieros Agrónomos expertos en Cacao. Además se instaló una oficina en un anexo del sr. Chacón, esta oficina está equipada con un computador de escritorio (sin conexión a

---

<sup>3</sup> Sello (Certification Mark): Según el art.2 del Programa de Agricultura Sostenible de Rain Forest Alliance, entiéndase por sello a la forma representativa de la aprobación de certificado para el uso no exclusivo y no transferible del mismo.

Internet), un aire acondicionado, teléfono fax con línea telefónica y algunos muebles de oficina.

FEDECADE continuó con lo empezado por CD pero se vio con grandes de problemas fundamentalmente el de capitalización, no contaba con un capital de trabajo para poder comprar el cacao a las cooperativas y tuvo que incurrir a un financiamiento extranjero. Adicional a esto no se tenía conocimientos en exportación y tuvo que contratar los servicios de COFINA, una exportadora de cacao.

Actualmente CD trabaja en un proyecto para mejorar la competitividad del cacao de alta calidad de FEDECADE, auspiciado por la empresa alemana KRAFT FOODS, la Agencia Alemana para la Cooperación técnica sus siglas en alemán (GTZ), el Fondo múltiple de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo (FOMIN) y la Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones (CORPEI).

FEDECADE comercializa el cacao en su mayoría internamente, los asociados no obtienen los beneficios y así se origina la deficiente asignación de recursos económicos y administrativos.

La imagen de FEDECADE no está explotada de una manera óptima siendo poseedor de un activo muy importante como son los sellos nombrados anteriormente.

Los clientes actuales que posee la federación, son gracias a 2 ferias Internacionales a las que pudo acudir el Agr. Chacón. El área administrativa carece de organización, direccionamiento, visión del comercio global del cacao y de recursos humanos. Además, posee problemas en el área financiera, ya que nunca han obtenido ingreso de manera directa, sino a través de CD. FEDECADE implementó la contabilidad recién el año pasado mediante un método muy sencillo de ingresos y egresos en una hoja de Excel.

FEDECADE tiene debilidades en la parte empresarial: les falta volumen y homogeneizar el producto. Sin embargo, agrupa un número importante de productores de cacao de buena calidad.

En las exportaciones, la empresa COFINA se lleva gran parte de los beneficios que podría tener FEDECADE ya que cobra excesivamente por sus servicios debido a que no posee la infraestructura necesaria para preparar los lotes de exportación y realizarlo directamente.

Actualmente, FEDECADE ha recibido muchas propuestas de ayuda internacional pero ninguna se ha concretado aún, por no tener la capacidad de elaborar o tercerizar proyectos de canalización de las mismas.

## **COMERCIALIZACIÓN**

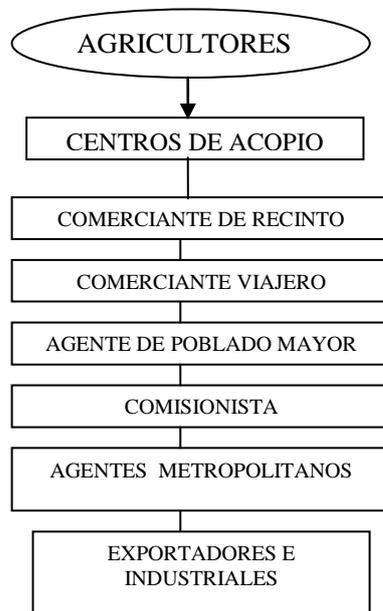
### **1.2.1 Análisis del mercado**

FEDECADE en su trayectoria ha identificado 2 tipos de clientes: clientes en relación indirecta y clientes directos.

Los clientes indirectos son los exportadores e industriales a través de la amplia red de canales que constituyen la estructura de mercado interno. Los agricultores no se reservan ninguna fracción de la cosecha para su propio consumo o se reservan cantidades que no alcanzan a registrarse en las estadísticas nacionales.

La estructura del mercado interno del cacao se desarrolla en una estructura manejada con varios mecanismos de los cuales se exponen a continuación:

**GRÁFICO 1.1**  
**COMERCIALIZACIÓN INTERNA**



Fuente: FEDECADE

Elaborado por la autora del proyecto

## **1. Acopio**

El acopio del cacao en las áreas de producción se lleva a cabo a través de una amplia red de comerciantes pequeños, medianos y grandes situados en las zonas cabeceras provinciales, en las parroquias o en los recintos de las zonas productoras.

Los pequeños y medianos productores por lo general venden su cacao a los comerciantes intermediarios, cerca de sus fincas. Los grandes productores entregan su cosecha directamente a los exportadores o industriales situados en la plaza principal: Guayaquil y Machala.

## 2. Agentes de Comercialización

La comercialización interna del cacao está constituida por una cadena que incluye productores, comerciantes de recinto, comerciantes viajeros, agentes de poblado mayor (capital de provincia, cantón o parroquia), comisionistas, agentes metropolitanos e industrial-exportadores de productos semiprocados o exportadores de grano. A esta cadena se añade además el agente de la Bolsa de productos agropecuarios.

- **Comerciante de recinto:** Es el primer intermediario, localizado en los pequeños poblados cercanos a las áreas de producción. Su función es comprar y vender pequeños volúmenes de cacao, fermentado o sin fermentar, seco o húmedo. Por lo general este intermediario se limita a mezclar todo el cacao comprado y secarlo al sol, hasta ponerlo en manos de otro intermediario.
- **Comerciante viajero:** Bajo el mismo procedimiento que el comerciante de recinto, el comerciante viajero actúa disponiendo de elementos básicos de trabajo como son un camión, por lo general pequeño y una balanza de plataforma. Este intermediario efectúa la reventa en el poblado más grande y cercano.
- **Agente de poblado mayor:** Es un intermediario, generalmente de nivel económico alto, quien se desenvuelve en el negocio de la compra-venta del agro y a la vez tiene un establecimiento

para la venta de abarrotos. Dispone de la infraestructura necesaria para secar el cacao al sol y para almacenar el cacao seco. Cuenta además con los medios de transporte necesarios para llevar el producto a las grandes ciudades y revendérselos a los intermediarios metropolitanos. Eventualmente, realiza una clasificación por tamaño del grano, para obtener mejor precio por los granos grandes.

- **Comisionista:** El comisionista actúa como “corredor” que trabaja en base a una comisión. Su función se limita a establecer la conexión entre vendedor y comprador del grano. Este intermediario se encarga de vender el cacao por encargo de productores grandes e intermediarios de cabecera cantonal o cantón a otros intermediarios o directamente industriales y exportadores, dentro de un marco de precios previamente establecidos.
- **Agentes metropolitanos:** Son los intermediarios de primer nivel, generalmente residen en Guayaquil, por ser el principal centro de transacciones comerciales. Su función es comprar el cacao a los comisionistas o directamente a los intermediarios de los otros niveles y venderlo a exportadores e industriales. En general estos comerciantes cuentan con las instalaciones necesarias para completar el secado, el almacenamiento, y en

algunos casos hasta el equipo para limpiar y clasificar el grano. El precio de este caso se fija de común acuerdo entre comprador y vendedor.

- **Exportadores e industriales:** Constituyen el último eslabón de la cadena de comercialización interna del cacao. Cuentan con las instalaciones completas de secado, limpieza, clasificación, ensacado y almacenaje del producto. Como último eslabón en la cadena de comercialización local este grupo reducido establece el contacto con exportadores locales y negocian las transacciones en nombre de sus representantes en el extranjero.

Por el otro lado están los clientes directos, refiriéndonos a aquellos compradores que se les vende de manera directa mediante los servicios de exportación de COFINA. FEDECADE en los últimos 5 años ha logrado vender su producto a compradores internacionales como VIVANI y KRAFT de Alemania, PRONATEC de Suiza, ICAM de Italia.

Para una mayor apreciación de lo anteriormente expuesto , se presentan a continuación las estadísticas del negocio desde su inicios hasta la actualidad, las cuales describen el movimiento del mismo respecto al porcentaje que ocupa cada tipo de cliente, siendo esta información estimada por el presidente de la federación debido a la experiencia que ha adquirido durante la existencia del mismo.

En la tabla 1.1 se puede apreciar claramente como el cliente indirecto en cualquier época del año ocupa el mayor porcentaje de participación de 1998 al 2001, ya que en estos años no se había realizado exportación alguna y solo a finales del 2001 hace participación el cliente directo debido a la exportación de la empresa VIVANI en la época de mayor producción.

En el período comprendido del 2002 al 2005, se puede observar claramente que el porcentaje de participación de los clientes indirectos decreció y solo se mantuvo en la épocas del año de menor producción, mientras que en el segundo semestre del año aumentó la participación de los clientes directos notablemente.

En el gráfico 1.1 se ha representado mediante barras el comportamiento de la tabla 1.1 de los tipos de clientes durante los meses del año haciendo más fácil la comprensión de este análisis.

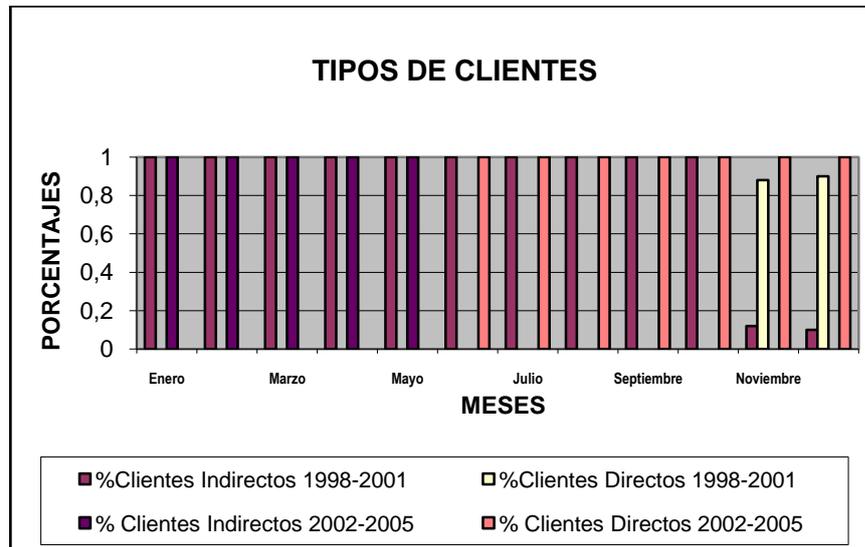
**TABLA 1.1**  
**PARTICIPACIÓN DE LOS TIPOS DE CLIENTES**  
**EXPRESADOS EN PORCENTAJES**

<b>1998 AL 2001</b>	<b>Ene</b>	<b>Feb</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>May</b>	<b>Jun</b>	<b>Jul</b>	<b>Ago</b>	<b>Sep</b>	<b>Oct</b>	<b>Nov</b>	<b>Dic</b>
%Clientes Indirectos 1998-2001	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,12	0,1
%Clientes Directos 1998-2001	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,88	0,9
<b>2002 AL 2005</b>	<b>Ene</b>	<b>Feb</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>May</b>	<b>Jun</b>	<b>Jul</b>	<b>Ago</b>	<b>Sep</b>	<b>Oct</b>	<b>Nov</b>	<b>Dic</b>
% Clientes Indirectos 2002-2005	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
% Clientes Directos 2002-2005	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1

Fuente: FEDECADE

Elaborado por la autora del proyecto

**GRÁFICO 1.2**  
**PARTICIPACIÓN DE LOS TIPOS DE CLIENTES**  
**EXPRESADOS EN PORCENTAJES**



Fuente: FEDECADE

Elaborado por la autora del proyecto

### 1.2.2 Análisis de Proveedores

En lo que respecta a proveedores, FEDECADE trabaja con 2 tipos el proveedor interno que corresponde a los socios activos que venden su cacao a la federación, y los proveedores externos que son 2 empresas que proveen servicios, CD como operadora proveedora de proyectos y COFINA como proveedora de servicios de exportación.

La federación no cuenta con proveedores de suministros de oficina, Internet, ni de ningún otro tipo solo trabaja con detallistas del lugar cuando ocurre alguna necesidad.

La relación que lleva FEDECADE con sus proveedores internos es excelente, no ha habido ningún incidente de tipo económico ya que la política principal de la federación es responsabilidad y cumplimiento con las obligaciones adquiridas, siendo de mucha importancia las relaciones que se deriven, además siempre se está velando por el bienestar de sus socios ya que se los considera como un miembro clave e importante.

Por otro lado la relación que lleva la federación con los proveedores externos está dentro de los parámetros normales, se considera una relación de dependencia. Han existido muchos problemas de coordinación con CD y la forma en que crea y opera los proyectos ya que no van de la mano con los objetivos sociales de FEDECADE. Sin embargo, el presidente de la federación no puede dejar de contar con sus servicios debido a que es, según su opinión, la única forma de crear proyectos de inversión. Con COFINA no ha habido problema alguno, pero si existe cierta inconformidad al excesivo cobro de sus servicios por quintal.

### **1.2.3 Análisis de la Competencia**

El presidente al iniciar su idea de la federación, nunca realizó un análisis de competencia ya que su idea era nueva e innovadora al vender el cacao a empresas extranjeras con prácticas socialmente responsables.

En la actualidad FEDECADE no es la única organización en segundo grado ya que ahora se cuenta con la presencia desde el 2002 de la Unión de Organizaciones Campesinas Cacaoteras del Ecuador UNOCACE, la cual está conformada por mil doscientas familias de pequeños productores de cacao nacional fino y de aroma, asentadas en las Provincias del Guayas, Los Ríos, El Oro y Bolívar. UNOCACE apoya a las organizaciones socias en la producción y comercialización de cacao orgánico para esto se ha aliado estratégicamente con KAOKA, empresa chocolatera de Francia, la cual compra toda la producción cacao orgánico a través de un contrato a largo plazo pagando un precio arriba del precio piso y además contribuye al pago de los costos de certificación.

Adicionalmente, financia actividades de asistencia técnica y capacitación vinculadas con la calidad del producto, los aspectos de la producción orgánica, fortalecimiento institucional y coordinación gremial.

Al tener FEDECADE buena acogida en su primera exportación y darse a conocer en el medio, fueron creciendo las organizaciones gubernamentales

y no gubernamentales, las cuales funcionan como operadoras de proyectos que van agrupando pequeños productores de cacao por todo el país para ayudarlos con fondos extranjeros.

También se considera como competencias indirectas a los exportadores de cacao en grano ya que al FEDECADE exportar cacao disminuye la cantidad de cacao que ellos también podrían exportar. Podemos observar una lista detallada de estas principales empresas en el Anexo 1.

#### **1.2.4 Ubicación Geográfica**

La sede de FEDECADE se encuentra ubicada en la ciudadela Las Mercedes Av. Central, parroquia Jesús María, cantón Naranjal en la provincia del Guayas vía a Machala. La ubicación geográfica no es la mejor, ya que la oficina está alejada de la zona comercial, no hay bancos, ni agencias de ningún tipo. Aparte no está ubicado en la cabecera cantonal sino en una parroquia pequeña de alrededor de 200 familias.

### 1.2.5 Tipos de Productos y Merchandising

FEDECADE cuenta con una limitada cantidad de productos y servicios, por lo que no se puede satisfacer todas las necesidades de los clientes.

Los productos ofrecidos por FEDECADE son 2: el cacao fino y de aroma conocido como cacao “Arriba” y el cacao clonal CCN 51.

El cacao Nacional o cacao “Arriba”, según el Sr. Andrés Guerrero en su libro *Los Oligarcas del Cacao*, la razón por la que se denomina de esta manera se debe a que las primeras plantaciones de cacao Nacional fueron extensas haciendas sembradas a lo largo de ríos navegables para facilitar el comercio. La variedad cultivada era conocida como cacao Nacional o arriba, por provenir de zonas cacaoteras situadas aguas arriba de los ríos Daule y Babahoyo. El cacao Nacional de Ecuador, es un tipo de *forastero* autóctono del bosque húmedo ecuatoriano y está considerado también como “fino y de aroma” debido a que produce almendras de gran tamaño con cotiledones ligeramente marrones los cuales desarrollan, cuando se benefician adecuadamente, un aroma a chocolate delicado, acompañado por un pronunciado sabor floral, siendo esta una característica inigualable en el mundo.

Por otro lado el cacao CCN51, es un cacao clónico (Colección Castro Naranjal), ha probado ser un cultivo resistente a plagas y enfermedades alcanzando niveles de productividad altos.

Como servicios que ofrece se puede citar el servicio de exportación bajo el sello FLO, Comercio Justo a los diferentes productores de cacao debido a que son los representantes en el Ecuador. También ofrecen el servicio de asesoramiento a pequeñas agrupaciones gremiales del país a la comercialización de otros productos como banano, café, entre otros.

#### **1.2.6 Problemas de Comercialización**

Entre los problemas de comercialización se puede destacar la falta de capital de trabajo para comprar todo el cacao de la producción de los asociados. También no hay la logística para llevar el producto a Duran donde los exportadores por lo que se alquila un camión que no siempre llega en la hora y tiempo oportunos.

La ubicación geográfica es pésima ya que se encuentra alejado de toda la zona comercial para efectuar los contactos y alianzas estratégicas. Además debido a su lejanía no se puede instalar el servicio de Internet. Su presidente no asiste a eventos, ni cócteles del gremio por falta de transporte.

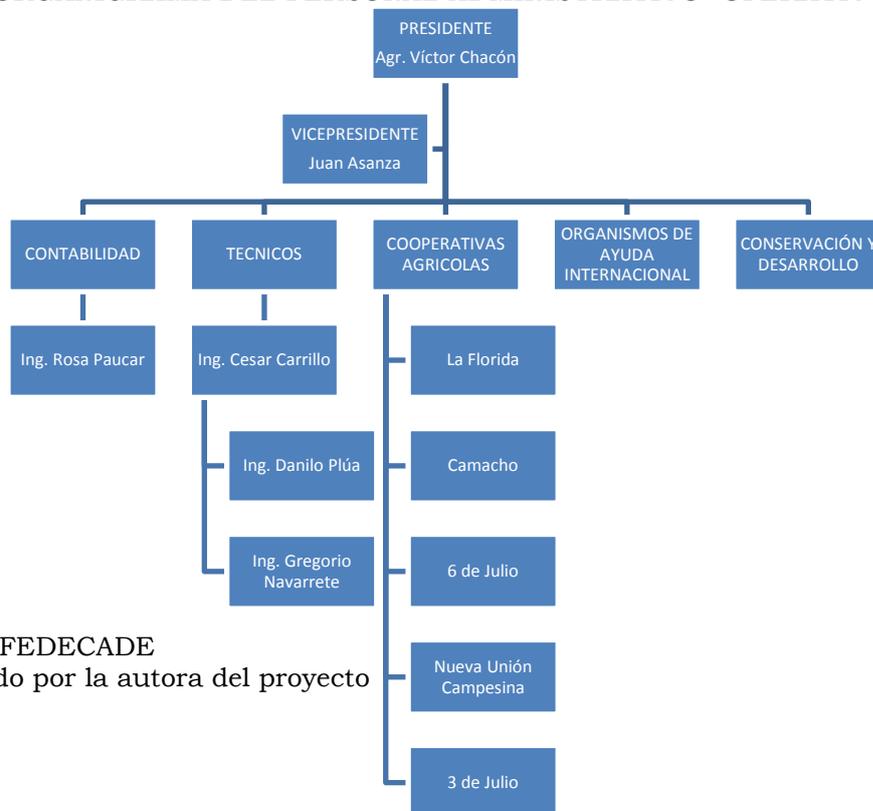
No hay merchandising del producto, solo ganas de superarse e ideas al aire debido a la falta de capital para cristalizarse.

## RECURSOS HUMANOS

### 1.3.1 Personal Administrativo- Operativo

Actualmente FEDECADE se encuentre conformado de la siguiente manera:

**GRÁFICO 1.3**  
**ORGANIGRAMA DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO- OPERATIVO.**



Fuente: FEDECADE  
Elaborado por la autora del proyecto

El área administrativa esta conformada por el Presidente, el vicepresidente administrativo, y la contadora. El presente Sr. Agrónomo Víctor Chacón es el representante legal de FEDECADE, preside, convoca y coordina las asambleas celebradas en FEDECADE. Además está encargado de contratar los servicios de exportación por medio de la empresa COFINA.

El vicepresidente de FEDECADE el señor Juan Asansa no ejerce el cargo. La contadora Ing. Rosa Paucar esta encargada de la parte tributaria, financiera y a su vez también hace la función de secretaria general, recepcionista y compras de suministros de oficinas y entre otros.

Los señores ingenieros Cesar Carrillo, Danilo Plua y Gregorio Navarrete están directamente relacionados con toda la parte operativa de FEDECADE en la producción, cosecha, fermentación.

#### **1.3.1.1 Especificación de funciones**

##### **Presidente Sr. Víctor Chacón.**

- Preside, convoca y coordina las asambleas celebradas.
- Encargado de contratar los servicios de exportación por medio de la empresa Cofina.
- Representante legal de FEDECADE.
- Coordinación, Organización y control de la administrativa

**Vicepresidente Sr. Juan Asansa.**

- No ejerce el cargo

**Contador Ing. Rosa Paucar.**

- Encargada de la parte tributaria
- Encargada de la parte R.R.H.H
- Encargada de la parte financiera.
- Secretaria general.
- Recepcionista.
- Compras de suministros de oficinas y entre otros.

**Ingenieros Agrónomos: Sr. Cesar Carrillo, Sr. Danilo Plúa y el Sr. Gregorio Navarrete.**

- Encargado de la parte operativa de FEDECADE
- Verificación cosecha del cacao.
- verificación fermentación del cacao.
- Verificar la calidad del cacao.

**Cooperativas Agrícolas: La Florida, Camacho, 6 de Julio, Nueva Unión Campesina, 3 de Julio.**

- Encargado de la producción del cacao.
- Proceso de Cosecha.

- Proceso de Fermentación
- Embalaje del cacao.
- Todo lo relacionado con la producción.

### 1.3.2 Problemas

Existen muchos problemas entre el recurso humano operativo y administrativo de FEDECADE, de tal manera se los clasificó de la siguiente manera:

**TABLA 1.2**  
**CUADRO DE PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS DE FEDECADE**

Recurso Humano \ Tipo de problema	Problemas Internos	Problemas externos
<b>Administrativo</b>	Falta de un plan de infraestructura Administrativa. ----- Falta de organización. ----- Falta de Liderazgo. ----- Falta de medios de comunicación. ----- Falta de promoción y venta del cacao ----- Falta de independencia administrativa	Falta de apoyo gubernamental
<b>Operativo</b>	Falta de Infraestructura ----- Falta de eficiencia en producción. ----- Falta de material validado(cambio plantaciones viejas) ----- Falta de sistema de riego	Factores Climáticos

Fuente: FEDECADE

Elaborado por la autora del proyecto

El cuadro demuestra los diferentes tipos de problema que tiene FEDECADE actualmente. Sin duda alguna los problemas administrativos son los causantes de los principales problemas operativos.

La falta de organización administrativa consta dentro de los problemas internos de FEDECADE; consecuentemente se genera la falta de visión, liderazgo, y otros problemas externos que impiden el progreso de FEDECADE como federación.

Los agricultores cuentan con los conocimientos de producción, pero la falta de infraestructura origina la deficiencia en la producción. Mas aún otro gran problema sumado a los anteriores, es la falta de material validado, en otras palabras es la carencia de los recursos económicos para reemplazar las plantaciones viejas y con déficit de producción.

## **RECURSOS FINANCIEROS**

### **1.4.1 Capital de Trabajo**

FEDECADE fue establecida como federación, e iniciándose mediante dos vías de financiamiento: en el período comprendido desde 1984 hasta el 1998, el presidente financió todas las necesidades con capital propio,

aproximadamente aportó \$10.000. Luego al iniciar la comercialización hicieron varios préstamos a la empresa extranjera ECOLOGIC de \$40.000, \$100.000 y el más reciente de \$300.000 que fue realizado este año a 7 meses al 9% de interés anual.

Además cuenta con sus principales activos con un computador de escritorio (sin conexión a Internet), un aire acondicionado, teléfono fax con línea telefónica, una camioneta Mazda doble cabina del 97 y algunos muebles de oficina.

#### **1.4.2 Flujo de Trabajo**

En sus inicios “FEDECADE”, basaba su clientela, principalmente en clientes internos y a finales del año 2001 inició su venta a los clientes externos. De acuerdo a lo comentado por el Agr. Chacón, en lo que respecta a volúmenes de ventas al exterior ha ido incrementando año a año, aumentando en épocas de cosecha.

Debido a que se encontró las ventas desde el año 2000 hasta la actualidad se procederá a mostrar un cuadro estadístico donde se presente el comportamiento de las ventas; adicionalmente se calculará la tasa de crecimiento de las mismas, en este análisis solo se tomará las ventas desde

el año 2001, debido a que en el 2000 solo se encontró datos desde el mes de junio siendo no representativo para el análisis.

Como se puede observar en la tabla 1.3, para el año 2001 cuando se puso en marcha el proyecto de comercialización existe un incremento de las ventas de cacao notablemente, incluyendo la primera exportación del mes de diciembre. Para los años siguientes de los meses de enero a julio existe un decrecimiento debido a que no es época de cosecha y solo se realizan ventas internas, por otro lado en el segundo semestre se registran incrementos de las ventas debido a la época y a la demanda de producto tanto en el mercado nacional como extranjero.

**Tabla 1.3**

**VENTAS ANUALES EXPRESADAS EN DÓLARES**

<b>ANOS</b>	<b>MONTOS TOTALES</b>
<b>2000</b>	4.455,48
<b>2001</b>	36.988,24
<b>2002</b>	46.538,00
<b>2003</b>	63.889,39
<b>2004</b>	120.008,85
<b>2005</b>	409219,45

Fuente: FEDECADE

Elaborado por la autora del proyecto

Luego para los años 2003, 2004 y 2005 se nota un crecimiento notorio de las ventas durante todo el año debido a que FEDECADE estableció alianzas con la CORPEI, FLO y otros organismos no gubernamentales que le prestaron ayuda.

Se toma las ventas anuales de FEDECADE tomadas a partir del año 2001, siendo necesario obviar las del año 2000 por no ser representativas para el cálculo de las tasas de crecimiento que se encuentran expuestas en la tabla 1.4. Se puede apreciar, la tasa de crecimiento del año 2002 es de 25.82% tomando como base el año 2001, cuando recién se empieza a comercializar cacao , luego para el año 2005 se observa una tasa de crecimiento notable del 240.99% .

**Tabla 1.4**

**CRECIMIENTO DE VENTAS EXPRESADO EN PORCENTAJES**

	<b>ANO BASE</b>	<b>ANO ACTUAL</b>	<b>% TASA DE CREC.</b>
<b>2002</b>	36.988,24	46.538,00	25,82
<b>2003</b>	46.538,00	63.889,39	37,28
<b>2004</b>	63.889,39	120.008,85	87,84
<b>2005</b>	120.008,85	409.219,45	240,99

Fuente: FEDECADE

Elaborado por la autora del proyecto

### **1.4.3 Ventas**

La metodología de venta se basa en que el cliente contacta a FEDECADE por su propio interés de satisfacer su necesidad, a través del email del presidente o vía telefónica a la oficina. No existe ninguna política de venta en lo que respecta a la atracción de clientes al negocio.

#### **1.4.4 Gastos**

Los gastos fijos y variables están distribuidos de la siguiente manera: luz, teléfono, sueldos de 1 Ingeniero Agrónomo, viáticos y alimentación del Ingeniero Agrónomo enviado por el proyecto SICA, suministros de oficina, aproximadamente se calcula \$1000 mensuales.

#### **1.4.5 Costos**

Los costos están basados mediante los valores que señalan las facturas de los proveedores, costo del transporte, etc.

#### **1.4.6 Operaciones**

El proceso que realiza el cliente desde su llegada hasta la cancelación y entrega del producto o servicio se ilustra de la siguiente manera: Socio contacta a GTZ, CD, FLO.

**GRÁFICO 1.4**  
**PROCESO REALIZADO POR CLIENTES DE FEDECADE**



Fuente: FEDECADE

Elaborado por la autora del proyecto

El cliente contacta a los organismos de ayuda tales con GTZ, CD o FLO y por medio de ellos es que hace conexión con FEDECADE. Las consultas y el pedido son realizados mediante estos. A su vez comunican a FEDECADE a través de su presidente, este a su vez explica la historia de la empresa, su visión social, la clase de producto que venden y determina el precio de venta. Si el cliente acepta continúa en el proceso, el cual consiste en receptor el cacao de las cooperativas, luego envían el producto a COFINA, este lo embala para la exportación, y se contacta con el comprador para determinar los medios de pago. FEDECADE procede a facturar y envía su producto al exportador.

Para recibir el pago de la factura FEDECADE tiene que esperar que el producto llegue hasta a la planta del comprador, que demora aproximadamente 1 a 2 meses dependiendo el lugar. Finalmente COFINA hace el pago a la federación.

## **CAPÍTULO II**

### **2.REINGENIERÍA ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN**

#### **2.1 INVESTIGACIÓN DEL MERCADO**

El estudio de mercado que se realizará, consistirá en la recopilación y análisis de la información de interés para la empresa consultora y del mercado, será utilizada como una herramienta la cual permitirá obtener información necesaria para establecer políticas, objetivos, planes y estrategias de interés para la empresa.

##### **2.1.1. Objetivos**

Basándose en las diferentes variables que se deben de considerar para poder establecer la rentabilidad y factibilidad, de este proyecto, se tiene que se ha tomado en cuenta una serie de objetivos, los cuales permitirán identificar las verdaderas condiciones del mercado y su situación, ante esto los objetivos planteados son:

1. Establecer la situación actual del sector.
2. Identificar diversos aspectos sobre la competencia como posicionamiento, diferenciación, participación y servicios que ofrecen.
3. Establecer una tendencia en base a las investigaciones sobre los diferentes requerimientos y necesidades de las empresas, rangos de precios de los servicios que el mercado objetivo estaría dispuesto a pagar y entre otros requerimientos con respecto a este tipo de servicios.
4. Determinar el potencial, el perfil y la conducta del mercado con relación a la comercialización de cacao orgánico y ecológico.
5. Determinar el grado de aceptación que obtendrá la federación.
6. Determinar los medios publicitarios óptimos, que según lo empresarios sería factible para promocionar este tipo de servicio

#### **2.1.1.1 Metodología Del Estudio De Mercado**

Para poder cumplir los objetivos trazados será necesario establecer un programa de trabajo que permita cumplir estas metas de forma eficiente, los cuales a partir de estos se podrá tener toda la información necesaria para desarrollar el proyecto y así presentar todas las estrategias necesarias para crear, introducir y comercializar los servicios de la empresa en el mercado y por último analizar su factibilidad tanto a corto como a largo plazo.

Por lo anteriormente mencionado, las variables que serán parte del análisis son:

- Aspectos fundamentales sobre el sector
- Análisis de la competencia: identificación de competidores, posicionamiento, participación y servicios
- Perfil y comportamiento de los clientes potenciales:
  - Tipo de empresa.
  - Zonas de influencia internacional.
  - Identificación de clientes potenciales.
- Rango de precios optimo para el fijar el precio del cacao.
- Requerimientos y necesidades de los potenciales clientes.
- Medios de promoción.
- Expectativas y grado de aceptación del la oferta de cacao orgánico y ecológico comercializado por la Federación.

A partir de la investigación y análisis de estas variables se generará toda la información necesaria para establecer una serie de planes estratégicos que permitan mantener un crecimiento sostenido de la Federación al mercado.

Así se tiene que para alcanzar los objetivos tanto generales como específicos en la investigación de mercado se utilizarán varios métodos para

el levantamiento de datos, con lo cual se tiene previsto cumplir todos los objetivos de investigación

Las fuentes secundarias que presentará el estudio serán informaciones provenientes de: textos, revistas, Internet, gremios, proyectos anteriores, consultas del Banco Central, Ministerio de Agricultura y Ganadería a través del Proyecto SICA, Comercio Justo, organismos de apoyo gremial y otras fuentes.

Para poder cumplir los objetivos se recopilará información a través de fuentes primarias como la investigación de campo con el fin de establecer y determinar primordialmente las tendencias de los potenciales clientes y del mercado.

Así se tiene que para poder generar esta información es necesario, establecer los diferentes sistemas de recolección de datos que se utilizarán, dado esto el sistema para recolección de datos será:

- Encuestas al mercado objetivo y potenciales clientes: Esta será de selección aleatoria y realizada a empresas comercializadora de cacao y empresas productoras de confiterías de cacao.

Se tomó en cuenta la realización de una encuesta o cuestionario <sup>3</sup> para poder recopilar mayor información sobre los requerimientos y necesidades de los potenciales clientes, así como información de mercado.

El método de la encuesta se realizará a una determinada muestra escogida bajo el formato aleatorio, en función de la población de industrias y asociaciones existentes en la Unión Europea y Suiza que tiene relación con el cacao orgánico y ecológico, para lo cual se tomará como fuente a la base de datos del Centro de Comercio Internacional de la UNCTAD/GATT ya que este es el segmento objetivo meta para nuestros servicios, la encuesta consiste en enviar vía correo electrónico un cuestionario en inglés al representante de la empresa lo que permitirá obtener información sobre este mercado.

Para este fin se consideró como población referencial: la base de datos del Centro de Comercio Internacional de la UNCTAD/GATT, la cual tiene inscritas a 400 empresas, en la Unión Europea y Suiza que es nuestro mercado objetivo. Este número de empresas se considera como una población finita por ser menor a 100.000, dado esto, el tamaño de la muestra fue calculada a partir de la fórmula estándar para muestreo de poblaciones finitas, con un nivel de confianza del 95% y un error permitido (determinado por el estudio) del 6%.

---

<sup>3</sup> Para ver el cuestionario utilizado para la encuesta ir al anexo 2

### 2.1.1.2. Cálculos para la Obtención y Determinación de la Muestra

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

**N** = 400  
**Z** = 1.96  
**p** = 50%  
**q** = 50%  
**e** = 6%

$$n = \frac{(1.96)^2 \cdot 400 \cdot (0.5) \cdot (0.5)}{(0.06)^2 \cdot 399 + (1.96)^2 \cdot (0.5) \cdot (0.5)}$$

**n** = 160 ; encuestas

De donde se desprende que <sup>4</sup>:

**N:** Población objetivo

**Z:** Parámetro de la función de distribución de probabilidad para poblaciones normales al 95% de confianza, según la tabla Z

**p:** Probabilidad de ocurrencia de un evento

**q:** Probabilidad de no ocurrencia de un evento (1-P)

**e:** Nivel de error de los datos estimados

**n:** Número de encuestas que se utilizará para la recolección de los datos

A partir de esto, toda la información recabada será analizada y tabulada, mediante programas de computación como Excel y SPSS, con el fin de

<sup>4</sup> Fuente: Estadística Comercial, autor: Alvarado Romero – Editorial Norma, 2da. Edición

armar una tendencia de comportamiento de las variables y los resultados obtenidos <sup>5</sup>, lo que permitirá estructurar planes estratégicos que contemplen los requerimientos, necesidades, sugerencias y otros factores de importancia sobre el mercado.

Así tenemos que a través de los resultados se podrá contrastar las hipótesis, las cuales se formularon para este proyecto en base a los objetivos planteados anteriormente en el estudio de mercado, a conceptos y percepciones sobre el mismo que tenían previamente los autores, con lo cual se obtendrán importantes conclusiones que se podrán analizar bajo las condiciones presentes del mercado actual. Las hipótesis que se plantearon para el presente estudio son las siguientes:

- Más del 50% de los clientes han realizado una compra de cacao ecuatoriano.
- Los clientes están dispuestos a pagar un precio superior al del mercado de cacao por ecológico y orgánico.
- La mayoría de los clientes están deseosos en comprar cacao con prácticas sociales responsables.
- Los clientes prefieren que FEDECADE se promocioe por medio de ferias internacionales, pagina Web, y folletos informativos.

---

<sup>5</sup> Para ver los resultados estadísticos de la investigación de mercado ver anexo 3

A partir del análisis y contraste de estas hipótesis se procederá al estudio de los diferentes aspectos de la demanda, la competencia y aspectos básicos sobre el sector de las empresas de la Unión Europea.

### 2.1.1.3. ANÁLISIS DE LAS HIPÓTESIS FORMULADAS

- **Más del 50% de los clientes han realizado una compra de cacao ecuatoriano.**

Basándose en la pregunta 5: *¿De que país ha comprado cacao?* Sirvió para analizar y contrastar esta hipótesis, por lo tanto se tiene que: “Se rechaza”, ya que según el siguiente gráfico se puede observar que el resultado más importante es que los clientes no han realizado muchas compras de cacao ecuatoriano.

**Gráfico 2.1**



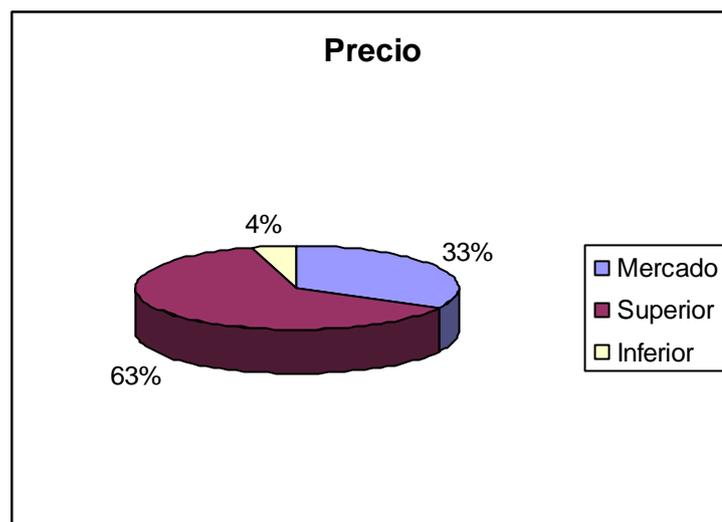
Elaborado por la autora del proyecto

Nótese que los resultados indican que un 89% de los clientes han realizado la compra de cacao a otros países y un 11% de los mismos han comprado al Ecuador, por lo cual la hipótesis es rechazada.

- **Los clientes están dispuestos a pagar un precio superior al del mercado cacao por ecológico y orgánico.**

Basándose en la pregunta 8: *¿Cuanto estaría dispuesto a pagar por un cacao en grano bajo esta calidad?* Sirvió para analizar y contrastar esta hipótesis por lo que “Se acepta”; según el siguiente gráfico se puede observar que el resultado más importante es que los clientes estiman pagar valores superiores al precio del mercado por este tipo de cacao.

**Gráfico 2.2**



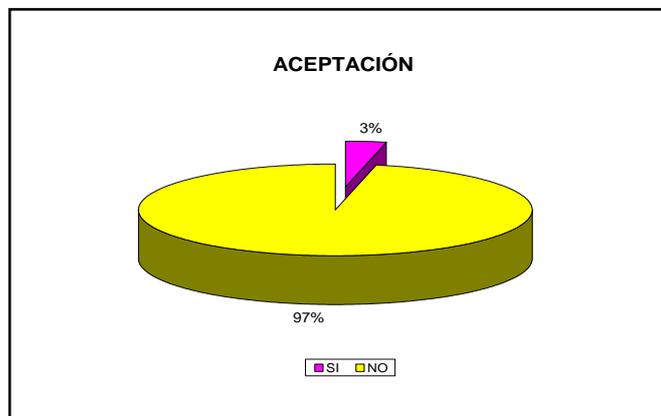
Elaborado por los autora del proyecto

Nótese que los resultados indican que un 63% de los clientes estarían dispuestos a pagar un precio por quintal superior al precio del mercado; un 33% de los clientes pagarían un precio por quintal igual al precio del mercado y un 4% estaría dispuesta a pagar un precio menor al precio del mercado por lo quintales, por lo cual la hipótesis es aceptada.

- **La mayoría de los clientes están deseosos en comprar cacao con prácticas sociales responsables**

Basándose en la pregunta 7: *¿Le gustaría comprar un cacao ecológico, orgánico producido por pequeños productores de países en vía de desarrollo?* Sirvió para analizar y contrastar la hipótesis, como resultado de esta “Se acepta”, ya que según el siguiente gráfico se puede observar que el 97% de los clientes encuestados están dispuestos a comprar cacao con prácticas sociales responsables y el 3% restante no estaría dispuesto.

**Gráfico 2.3**

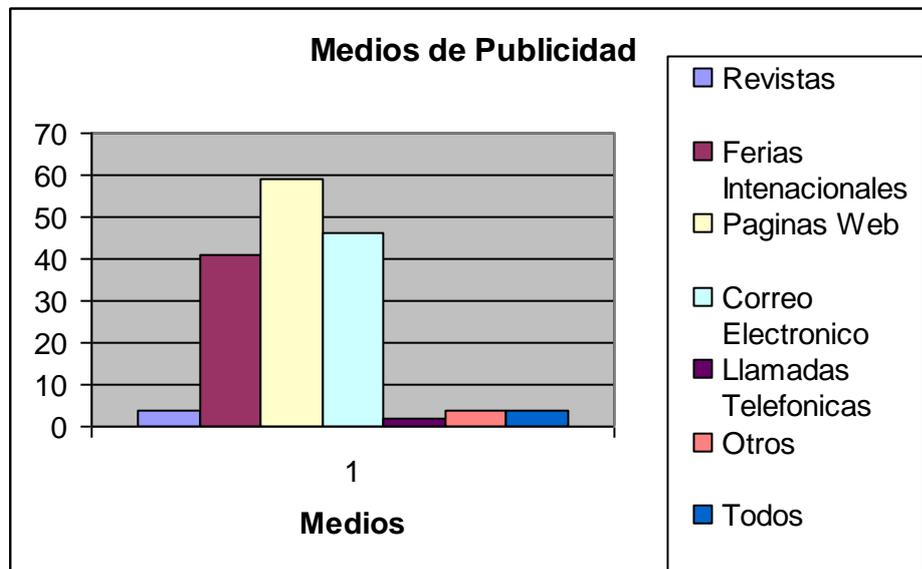


Elaborado por la autora del proyecto

- Los clientes prefieren que FEDECADE se promocioe por medio de ferias internacionales, pagina Web, y correo electrónico

Basándose en la pregunta 11 la cual indica al cliente que: *¿Por que medios le gustaría conocer sobre de la Federación Nacional de Productores de Cacao del Ecuador?* Se puede analizar y contrastar esta hipótesis, y se concluye que la misma se “Acepta”; según el siguiente gráfico se puede observar que los medios de promoción e información que los clientes prefieren son las Paginas Web, Ferias Internacionales y correo electrónico.

**Gráfico 2.4**



Elaborado por la autora del proyecto

En el gráfico se puede apreciar el grado de preferencia que tiene cada medio de información. Seguidamente de la *Página Web y correo electrónico*

tenemos las siguientes preferencias: *Ferias Internacionales, Revistas, Todos y Otros. Casi no prefieren las llamadas telefónicas*

### **2.1.2 Determinación de los clientes reales y potenciales**

Los clientes reales que posee la Federación en el momento corresponde a un reducido número de empresas europeas que han realizado compras del cacao en reducidas ocasiones entre ellas podemos citar a VIVANI y KRAFT de Alemania, PRONATEC de Suiza, ICAM de Italia. Los clientes potenciales son las empresas asociadas con la producción y comercialización del cacao en la Unión Europea y Suiza.

### **2.1.3 Análisis de la competencia**

El análisis de la competencia la hemos dividido en 2 sectores : nacional e internacional

#### **2.1.3.1 Nacional**

De la producción nacional, aproximadamente el 65% se exporta en grano, el 30% en producto semielaborado de cacao (manteca, pasta licor, polvo y chocolate) y un 5% es consumido por la industria artesanal chocolatera en el país. En el período 2003, 2005 las exportaciones de cacao en grano se

incrementaron en un 19.26%, pasando de 96,104 TM a 114,614 TM, por cuyo concepto ingresó al país 169.85 y 175.73 millones de dólares FOB, en el 2003 y 2005, respectivamente. A pesar de haberse exportado un volumen mayor en el 2005, el ingreso de divisas es inferior al 2003, debido específicamente a que en el 2003, los precios del cacao en grano en el mercado internacional fueron sustancialmente superiores a los registrados durante el último año de análisis. En el 2004, se exportó 104,054 TM por un valor FOB de 156.916 millones de dólares.

En el 2005, el valor de las exportaciones de cacao en grano y elaborados contribuyeron con el 1.74% al valor de las exportaciones totales y con el 4.16% de las exportaciones no petroleras del país.

También es importante anotar que la Unión de Organizaciones Campesinas Cacaoteras del Ecuador UNOCACE, gremio de productores, desde hace algunos años viene exportando cacao orgánico, a determinados nichos de mercado en Europa, cuyos precios son superiores, en comparación al cacao convencional.

Del volumen exportado de cacao en grano durante el 2005, el 38% y el 45% se exportaron bajo la denominación comercial ecuatoriana de ASE y ASS, respectivamente, en tanto que el ASSS fue del 17%. El cacao ASE exportado, es el de menor calidad comercial, por lo que es necesario mejorar estos estándares de calidad a fin de exportar los otros tipos comerciales

como ASS, ASSS, ASSPS, que de hecho tienen precios superiores en el mercado internacional. Aparte se exporta el CCN51. Es importante evitar las mezclas, situación que ha perjudicado el prestigio de ser un país exportador de cacao fino y de aroma en el 100%. La Asociación Nacional de Exportadores de Cacao ANECACAO, emite el certificado de la calidad comercial del cacao de exportación, facultad que ha sido concedida desde 1998 mediante Acuerdo Interministerial MAG-MICIP.

En el anexo 4 se lista las empresas exportadoras de cacao tanto convencional como orgánico con el respectivo volumen de venta comercializado en el 2005. Los 3 mas grandes exportadores de cacao en el Ecuador son Colonial S.A. con 10.838,7 TM seguido de Triari S.A. con 10.700 TM, Nestle del Ecuador con 9.297,9 TM <sup>7</sup>

Según datos proporcionados por FEDECADE se obtuvo que en el 2005 se vendieron 212 TM, esto representa el 0.18% de lo total exportado en el país.

### **2.1.3.2 Internacional**

Actualmente, la producción de cacao es de más de tres millones de toneladas y los mayores productores mundiales son los países africanos y latinoamericanos como se puede observar en la tabla 2.1 siendo Costa de marfil el primer productor mundial que participa con el 41%. El cálculo de la

---

<sup>7</sup> Ver anexo 4 Exportaciones por empresas proporcionada por ANECACAO

producción de cacao orgánico es muy variable desde el 1% hasta el 8% de la producción mundial, este último estimado por la Organización Internacional del Cacao (ICCO). Esto significa que la producción para el 2007 podría estar entre 30 mil y 245 toneladas, según los últimos datos de la producción mundial del cacao. La dificultad de estimar la producción de cacao orgánico se debe a que muchos de los cultivos considerados como orgánicos no están certificados por el sistema de producción.

**Tabla 2.1**

**Países Exportadores de Cacao en el Mundo**

<b>PAISES</b>	<b>TM</b>	<b>%</b>
Costa de Marfil	1`386.000	40
Ghana	736.000	21
Indonesia	419.000	12
Nigeria	175.000	5
Camerún	167.000	5
Brasil	163.000	5
Ecuador	111.000	3
Resto del mundo	311.000	9
<b>Total</b>	<b>3`468.000</b>	<b>100</b>

Fuente: REPEC, 2005

Los principales productores de cacao orgánico son los países de América Latina, en especial, los países centroamericanos donde este cultivo ha tenido una gran promoción en especial en aquellas zonas de bosque húmedo tropical. Aunque los reportes anteriores al 2000 señalaban a Bolivia como el mayor productor, las cifras encontradas recientemente confirman a República

Dominicana como el mayor productor con casi un 60% del cacao orgánico. La producción de América Latina puede estar alrededor de 15.000 toneladas como se observa en la tabla 2.2.

**Tabla 2.2**  
**Algunos Productores de Cacao Orgánico**  
**País Producción en Toneladas Hectáreas**

PAIS	TONELADAS	HECTAREAS
Republica Dominicana	10.000	12811
Costa Rica	614	1490
Honduras	535	
Panamá	400	
Nicaragua	60	
Guatemala	33	
Belice		70
Bolivia		8000
Cuba		1500
Ecuador	4000	5270
México	252	152 (a)
Perú		5720

Fuente: García. J. Situación actual y perspectivas de la agricultura orgánica en y para Latinoamérica. Datos año 2005

a. Datos de 2005

República Dominicana destina su producción principalmente a los mercados de la Unión Europea, Estados Unidos y Japón. La mayor parte del cacao orgánico que comercializa esta nación es en grano, y actualmente sólo exporta unas 10 toneladas de elaborados en presentaciones de manteca de cacao, cacao en polvo y otros.

Sobre la producción de cacao orgánico en Colombia no se tiene información concluyente, pero se conoce el reporte de un proyecto en Antioquia, que a través del análisis de las tendencias mundiales en el sector de productos orgánicos, se encuentra realizando proyecciones productivas

para el año 2015 de 130 mil hectáreas y estima para el 2020 una producción total de 156 mil toneladas de las cuales el 50% se destinarán para exportar y de éstas, mínimo el 10% será cacao orgánico<sup>8</sup>

La producción de cacao orgánico se lleva a cabo bajo sistemas agroforestales<sup>9</sup> de cultivo que son una estrategia de producción agrícola fundamentada en el aprovechamiento diversificado de los recursos naturales. Este tipo de prácticas utiliza la sombra de varias especies arbóreas permitiendo la diversificación de la producción en maderas, frutas, y fibras entre otros, al igual que suministra hábitat y alimento para la fauna, conserva la flora nativa y evita la erosión de los suelos. Este tipo de producción permite la incorporación simultánea de cultivos de ciclo corto como el plátano y la yuca para obtención de sombra temporal y los maderables de ciclo largo, como sombra permanente que mejora sustancialmente el desempeño de los cacaotales, en términos productivos y económicos. Adicionalmente, los productores son esencialmente campesinos y pequeños productores, asociados en cooperativas o asociaciones de producción.

---

<sup>8</sup>La base de la producción ecológica es la implementación de sistemas agroforestales, multiestratos, rotación de cultivos, manejo ecológico de suelos y manejo ecológico de plagas, donde está prohibido la utilización de cualquier tipo de productos agroquímicos.

<sup>9</sup>Para mayor información de estos proyectos consultar: <http://www.rainforest-alliance.org>; Eco-Index <http://www.eco-index.org>;

Estas dos características, los beneficios ambientales y el tipo de productores ha hecho que muchas organizaciones no gubernamentales ambientalistas o de comercio justo de países desarrollados estén aportando recursos financieros y técnicos para promover este tipo de cultivos el fortalecimiento de estas organizaciones o bien están siendo apoyadas con recursos estatales bajo los programas de protección del medio ambiente o de Desarrollo Alternativo. Estos proyectos incluyen capacitación a los productores en temas de agricultura orgánica, comercialización y apoyo en la gestión y administración de las cooperativas.

La mayoría de los proyectos de comunidades campesinas que producen cacao orgánico en América Latina están enviando el producto a los mercados de Europa y Estados Unidos con gran éxito, convirtiéndose en una fuente importante de los ingresos para estas comunidades que protegen los bosques.

Algunos de los proyectos sobresalientes son: proyecto de la Asociación de Pequeños Productores Talamanca, “APPT” en Costa Rica<sup>10</sup> que trabaja con más de 50 comunidades actualmente comercializa 300 toneladas de cacao certificado en Estados Unidos y 100 toneladas de cacao a nivel nacional; un proyecto en la región de Tabasco – México, donde se tiene prevista la siembra de 4 mil 200 hectáreas de cacao orgánico y 250 hectáreas de

---

<sup>10</sup> Cacao orgánico. El Ceibo. En: <http://www.xs4all.nl>.

diversificación de cacaotales para 4 mil productores; la Cooperativa Cacaotera Bocatoreña "COCABO" de Panamá, que reúne a 1.500 productores de cacao orgánico certificado y comercializa anualmente 400 toneladas de cacao certificado en Estados Unidos y 200 toneladas de cacao; asimismo la Confederación Nacional de Productores de Cacao de República Dominicana "CONACADO", cuenta con 9.000 pequeños productores que reúnen al 25% de los cultivadores de cacao dominicano.

En América Latina sobresale el proyecto de la Cooperativa El Ceibo<sup>11</sup>, que inició en 1988 las ventas de cacao orgánico, la cual tiene ya cerca de 700 socios de 36 cooperativas actualmente están vinculados a este tipo de producción y son reconocidos en el mercado Europeo. En otros países como Brasil, instituciones como la World Wild Foundation y otras ONG's locales viene apoyando a asociaciones de pequeños productores de cacao orgánico en el estado de Bahía que este año exportaron a Suiza 5.4 toneladas provenientes de cultivos agroforestales<sup>9</sup>. Dentro del Programa de Desarrollo Alternativo de Perú, se ha financiado un proyecto a la organización Apurímac que trabaja con asociaciones campesinas y en el año 2000 realizó la primera exportación de cacao orgánico al mercado europeo con una colocación de 32 toneladas de este producto<sup>12</sup>. Es posible que este tipo de

---

<sup>11</sup> Cacao orgánico producido en agroforestería, rumbo a Europa. En: <http://www.wwf.org.co>.

<sup>12</sup> "Cooperativas del valle del río Apurímac-Ene logran importantes avances en la producción orgánica/ecológica de café y cacao".

experiencias se generalicen en los países con programas similares como Colombia y Bolivia.

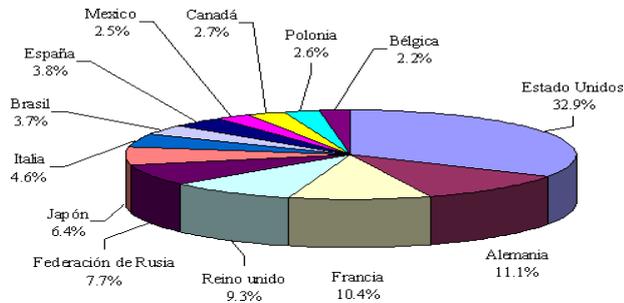
#### **2.1.4 Determinación del mercado**

A pesar de que el cacao se produce en los países en desarrollo, se consume principalmente en los países desarrollados. Los compradores en los países consumidores son los transformadores y los productores de chocolate. Unas pocas compañías multinacionales dominan tanto la transformación como la producción de chocolate. El siguiente gráfico representa los principales consumidores de cacao, basado en el consumo doméstico aparente de cacao, que se calcula sumando las moliendas a las importaciones netas de productos de cacao y de chocolate en equivalente en grano.

---

## GRÁFICO 2.5

### *Principales países consumidores en 2005/06*



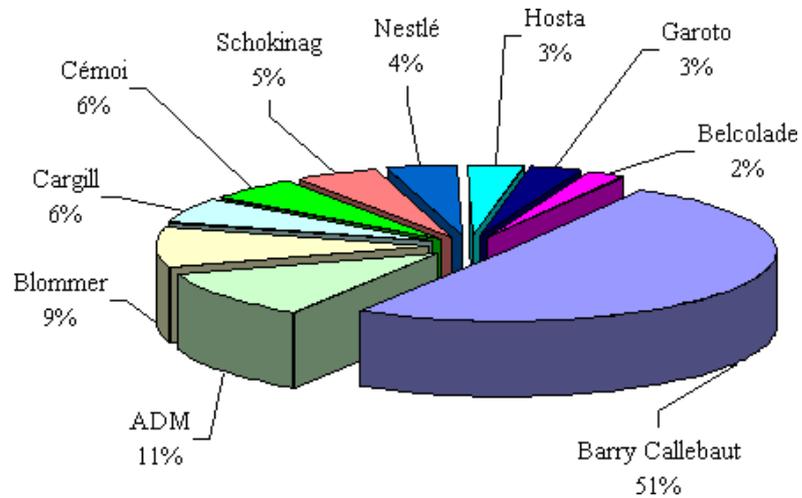
Fuente: Elaboración propia UNCTAD basado según estadística da la Organización Internacional del Cacao ( ICCO ), boletín trimestrial de estadísticas del cacao

#### 2.1.4.1 Empresas

Los principales productores y distribuidores de productos de cacao y chocolate para la confitería de chocolate y otras industrias de alimentos son: Cargill, Archer Daniels Midland y Barry Callebaut. Algunas empresas más pequeñas en la misma línea de producción son: Schokinag Schokolade Industrie, Guttard Chocolate Company, Blommer chocolate Company y World's Finest Chocolate. El mercado de la fabricación industrial de chocolate esta muy concentrado, como se puede ver sobre el gráfico debajo, Barry Callebaut tiene más que 51 % del mercado.

**Gráfico 2.6**

***Principales empresas para la producción de chocolate industrial y especializado chocolate en 2006***



Fuente: Elaboración propia UNCTAD basado según información de Barry Callebaut

Grandes empresas internacionales en el sector de la agroindustria tales como Nestlé, Mars, Hershey Foods, Kraft y Cadburys dominan en el área de la gran distribución de chocolate para consumo general.

**2.1.4.2 Tendencia Actual**

Cuando se habla de mercados internacionales cobran importancia los temas de la calidad del cacao y de la certificación de origen que generan diferenciales de precios frente a los productos tradicionales. La calidad del cacao está determinada principalmente por las características físicas del

grano y por su sabor, esto se refiere al potencial aromático, la dulzura de sus almendras y al color blanco de sus cotiledones<sup>13</sup>.

En el mercado mundial se clasifica el cacao en dos categorías: cacao corriente destinado a la producción de manteca de cacao, cacao en polvo, aromatizante para recetas culinarias y para la preparación de bebidas instantáneas; y el cacao fino de aroma, usado principalmente en la elaboración de chocolates tipo delikatessen, ya que le confiere características de aroma y sabor especiales al producto. Los cacaos corrientes son conocidos como “bulk beans” en Europa, en tanto que los cacaos finos de aroma son llamados “finos” en Europa.

En términos del mercado internacional el cacao orgánico es un producto claramente diferenciado de los dos anteriores y es posible encontrarlo en diferentes presentaciones, tales como cacao en polvo y chocolate. Durante la década de los noventa, el mercado mundial del cacao orgánico se expandió a una tasa de crecimiento anual entre 15 y 30% en Europa. Durante los últimos tres años se ha incrementado entre 10 a 15%<sup>14</sup>. Los supermercados y las tiendas de cadena se han involucrado en el comercio del chocolate orgánico, aunque la producción de éste sigue estando

---

<sup>13</sup> FORO: “Denominación de Origen y Certificación de Calidad” <http://cacao.sian.info.ve>.

<sup>14</sup> Fuente: Protrade, Exportar productos ecológicos, Manual de Marketing. Alemania.

dominada por los pequeños productores y el procesamiento por fábricas pequeñas que cuentan con las únicas marcas disponibles en el mercado.

### **Unión Europea y Suiza**

En la Unión Europea las ventas de cacao orgánico y elaborado a partir de éste para el año 2008 se estimaron en US \$22 millones de dólares, sin encontrarse estadísticas que indiquen el volumen de las cantidades adquiridas según la calidad del grano. El mercado más grande es el alemán, el más grande con unos 8 millones, seguido por Francia con US \$4 millones, Reino Unido US \$3,9 millones, Suiza US \$2,3 millones y Holanda y Dinamarca US \$1,8 millones cada uno.

Casi el total del cacao orgánico que se vende a la Unión Europea es en grano en razón a la falta de recursos técnicos en los países productores para el procesamiento y los altos aranceles que se imponen a los productos procesados como el chocolate con el propósito de proteger los mercados de la Unión Europea<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> Organic Farming. En: <http://www.chocolateandcocoa.org/Farming/organic.htm>

Un estudio realizado en 2006 por la Organización Internacional de Cacao<sup>16</sup> sobre el consumo mundial de chocolate en Europa, muestra que independientemente del gasto, los suizos son los más altos consumidores con 10.18 Kg. por cabeza, seguido por Bélgica y Alemania. Las empresas procesadoras más importantes que usan cacao orgánico en Europa son Green&Black's de Reino Unido que compra en Belice y Togo, Chocolat Bernrain's subsidiaria de Chocolat Stella en Suiza que importa de Bolivia y Rapunzel empresa alemana que promueve, vende, importa y procesa cacao orgánico, en asocio con las asociaciones de pequeños productores comprometidos con la producción en Bolivia, República Dominicana y Brasil.

Esta institución además garantiza el precio a los productores y establece relaciones de largo plazo que permite garantizar un mejor precio.

## **Precios**

Aunque en general no se dispone de datos sobre los precios (al productor, FOB, CIF y minoristas), los estudios de mercado sobre orgánicos indican una tendencia creciente de los volúmenes de las ventas orgánicas en los mercados desarrollados y a una mayor transparencia y competitividad de los

---

<sup>16</sup> Mientras el arancel comunitario para el cacao orgánico en grano es del 13% sube al 16% para el cacao en polvo.

mercados, lo que se traducirá probablemente en una disminución de la diferencia de precios entre los productos orgánicos y los convencionales.

Se considera que los grupos de consumidores están dispuestos a pagar un cierto sobreprecio por los alimentos orgánicos. Los precios varían mucho con el tiempo, debido a las tendencias estacionales de la producción (y el consumo), pero también de un mercado a otro dentro del mismo país.

El sobreprecio obtenido con respecto al convencional oscila entre 20% y 40% por ciento, pero las diferencias de precio suelen superar ese margen. El sobreprecio se debe en parte a las diferencias de los costos de producción y distribución.

El posicionamiento de los alimentos ecológicos en el mercado internacional depende, en gran parte, de la certificación de los mismos de acuerdo a las exigencias de los mercados específicos, así como de la capacidad que tengan los productores de vender a precios competitivos. La tendencia en el mediano y largo plazo es que los sobreprecios de los ecológicos se reduzcan, como consecuencia de la entrada de los supermercados en la distribución masiva de estos alimentos, del incremento de la oferta a partir del apoyo financiero gubernamental a la agricultura ecológica, y del atractivo que representa el crecimiento de la demanda.

### **2.1.5 Determinación de los consumidores objetivos**

Los consumidores objetivos suman los clientes reales y potenciales, de acuerdo a la investigación de mercado se pudo determinar que solo el 11% ha tenido relaciones comerciales con el Ecuador, Los consumidores objetivos a los cuales estamos dirigidos son las empresas productoras, comercializadoras de cacao y sus elaborados de la Unión Europea y Suiza

#### **2.1.5.1 Definición de las necesidades del cliente**

Para que el cacao pueda ser importado como orgánico debe cumplir con el reglamento de la Unión Europea ( CE N0 209/91) y el reglamento de Suiza sobre la producción orgánico, respectivamente. El cacao puede ser también producido bajo estándares privados como BIOSUISSE, Naturland y otros. En el caso de comercio justo se debe cumplir desde la producción hasta la comercialización con los criterios y estándares del comercio justo. En general los mismos estándares de calidad son relevantes para los productos orgánicos como para los productos de comercio justo. En general los mismos estándares de calidad son relevantes para los productos orgánicos como para los productos del comercio justo y convencional. Además es importante mantener una buena administración de todas las prácticas de producción hasta la exportación, a continuación destacamos las principales necesidades de los clientes:

- Calidad
- Trazabilidad
- Mejoramiento de procesos
- Entrega a tiempo y de acuerdo con las especificaciones
- Buen servicio al cliente

#### **2.1.5.2 Especificación del producto**

Un aspecto de calidad donde se hace énfasis la industria y cada día esta tomando más importancia, es la denominación de origen. El objetivo es alcanzar niveles de denominación de origen como en el vino. La industria desea utilizar la denominación de origen como una herramienta que indicara al consumidor una pequeña historia, la calidad del producto y una relación de imagen de sentimiento.

#### **2.1.5.3 Normas de calidad**

En general los mayores aspectos que se realizan en cuanto a la calidad del cacao orgánico son el origen, preparación, control de microelementos, control de microtoxinas y microorganismos. Sin embargo las características

de calidad del cacao de primera calidad, en las que el productor puede influir favorablemente, son las siguientes:

- Mínimo 70% de pepas bien fermentadas
- Humedad menos de 8 %
- No tendrá ningún olor atípico como a mohos y humo

En el cacao de primera calidad se suele tolerar:

- Máximo 3% de pepas de cacao con mohos visibles
- Máximo 3% de pepas sin fermentar
- Máximo 3 % de pepas con plagas, germinadas o muy pequeñas

En el cacao de segunda calidad se tolera:

- 5% de pepas con mohos visibles
- 5% de pepas sin fermentar
- 5% de pepas con plagas, germinadas o muy pequeñas

Otras especificaciones serán acordadas entre el importador y el exportador.

## **2.2 Marketing Estratégico**

### **2.2.1 Misión.**

La misión de FEDECADE es la Producción y la Comercialización de cacao orgánico y ecológico 100% Ecuatoriano con eficiencia y calidad beneficiando así a los asociados, empleados y sociedad.

### **2.2.2 Visión.**

La visión de FEDECADE es de llegar a ser un Gremio nacional de cacaoteros, competitivos con cultura empresarial, líder en la exportación de cacao de ecológico y orgánico.

### **2.2.3 Meta.**

Luego de haber determinado la misión, visión y los objetivos de FEDECADE, se considera que esta en capacidad de lograr un aumento de sus socios para incrementar las exportaciones.

Considerando la capacidad de producción que posee FEDECADE y el futuro incremento de demanda de cacao, FEDECADE lograra tener 5000 socios para el año 2009 en un escenario positivo y unos 2000 socios en un escenario negativo. Estos incrementos de los socios permitirán afrontar cualquier imprevisto de FEDECADE.

### **2.2.4 Principios.**

A continuación se encuentran los principales principios que deben de regir en FEDECADE:

- Liderazgo en el Servicio.
- Visión de Futuro.
- Amistad.

- Tolerancia
- Transparencia.
- Democracia.
- Lealtad de Socios.
- Perseverancia.

### **2.2.5 Valores.**

A continuación se encuentran los principales valores de FEDECADE:

- Responsabilidad.
- Honestidad.
- Optimismo.
- Pro actividad.
- Solidaridad.
- Equidad-Genero

### **2.2.6 Objetivos**

#### **2.2.6.1 Objetivo General**

El objetivo general de FEDECADE es el fortalecimiento de la venta de cacao orgánico y ecológico hacia la Unión Europea. Dicho objetivo se lo lograra a través del Desarrollo del proyecto de Reingeniería comercial,

recursos humanos, administrativa y financiera de la FEDERACIÓN NACIONAL DE PRODUCTORES DE CACAO (FEDECADE)

#### **2.2.6.2 Objetivos Específicos**

La Federación se plantea los siguientes objetivos con el fin de desarrollarse, tener rentabilidad y posicionarse en el mercado como una empresa líder en la comercialización de cacao ecuatoriano.

1. Fomentar una relación comercial de largo plazo con los clientes, creando la satisfacción de ellos a través del producto ofrecido.
2. Establecer una imagen de empresa eficaz, sólida y organizada, que cumple con sus clientes y con sus propios objetivos.
3. Crear una ventaja competitiva a través de la percepción de calidad y diferenciación del producto y la atención en la mente de cada cliente, mediante la utilización de sistemas, programas informáticos y software utilizado para la planeación, organización, administración y control del proceso de compra así como los resultados obtenidos, facilitando la toma de decisiones y el cumplimiento de la metas.
4. Capacitar al personal administrativo y a los socios en función de a sus habilidades y fortalezas.
5. Incursionar en el segmento de manera agresiva.
6. Desarrollo de un estudio de mercado, dando como resultado mayor garantía de existencia y crecimiento del negocio.

7. Obtener datos financieros mediante el sistema a aplicar y así tener acceso a información confiable y proceder a mediciones de las ganancias del negocio
8. Establecer una política de venta organizada, estructurada pero agresiva a la vez que potencialice la estrategia escogida y que contemple los requerimientos del presupuesto

### **2.2.7 Análisis de la matriz BCG**

La federación comercializa 2 tipos de cacao, el cacao fino y de aroma conocido también como cacao arriba y el cacao clonal CCN51 ambos orgánicos y ecológicos

En la posición estrella tenemos a los dos tipos de cacao debido a la creciente demanda de productos orgánicos y que preserven el medio ambiente. Representan las mejores oportunidades para el crecimiento y la rentabilidad de la Federación a largo plazo. El cacao tiene una considerable parte relativa del mercado y una tasa elevada de crecimiento para el sector pero debe captar bastantes inversiones para conservar o reforzar sus posiciones dominantes. Por este motivo se ha diseñado al Reingeniería en donde se plantea la penetración en el mercado; el desarrollo del mercado y el desarrollo del producto.

A continuación la matriz BCG:

*Gráfico 2.7*



Elaborado por la autora del proyecto

### 2.2.8 Análisis FODA

#### Fortalezas

- ♦ Mercado de producto orgánico y ecológico en crecimiento
- ♦ Producto renovable – ecológico y que reduce el impacto ambiental
- ♦ Ayuda a la conservación de los bosques tropicales
- ♦ No produce contaminación con sus residuos
- ♦ Agricultores con experiencia en el cultivo

- ♦ Oportunidades
  
- ♦ Facilidad de compra del mercado extranjero.
  
- ♦ Tiene cero aranceles para el mercado europeo.
  
- ♦ Nuevas oportunidades de mercados en productos orgánicos y ecológicos

#### Debilidades

- ♦ Bajas barreras de entrada a la industria permitiendo la entrada de nuevos competidores de otros países.

#### Amenazas

- No encontrar el capital de inversión para la reingeniería de la Federación.
- Que la competencia identifique nuestra estrategia y la imite.
- Que los asociados se desafilien de la Federación.
- Que aparezcan nuevas asociaciones gremiales que operen en el sector.
- Condiciones climáticas desfavorables (El fenómeno del Niño)
- Presencia de plagas y enfermedades no controlables.

### **2.2.9 Posicionamiento**

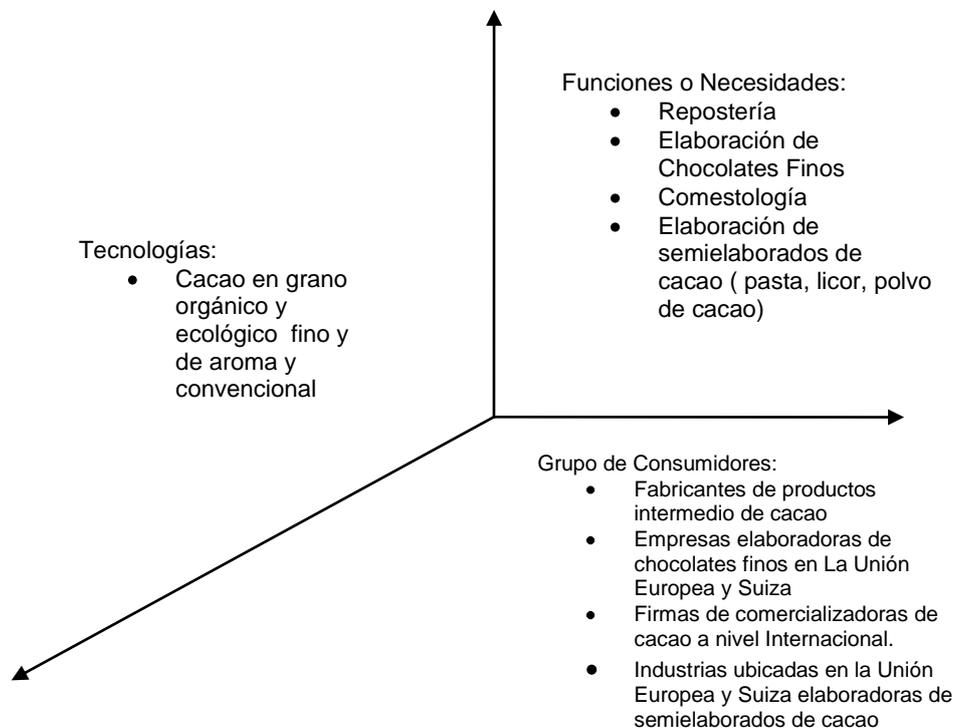
FEDECADE se desea posicionar como una organización auto sostenible en el desarrollo organizativo, financiero y comercialización de cacao ecuatoriano de calidad producido por pequeños y medianos productores bajo los parámetros del comercio justo y equitativo.

## 2.2.10 Segmentación del mercado

El producto está segmentado en diferentes áreas, para realizar un mejor posicionamiento y tener un efecto permanente dentro del mercado. La segmentación se da en las siguientes áreas:

### 2.2.10.1 Macrosegmentación del mercado

**Gráfico 2.8**

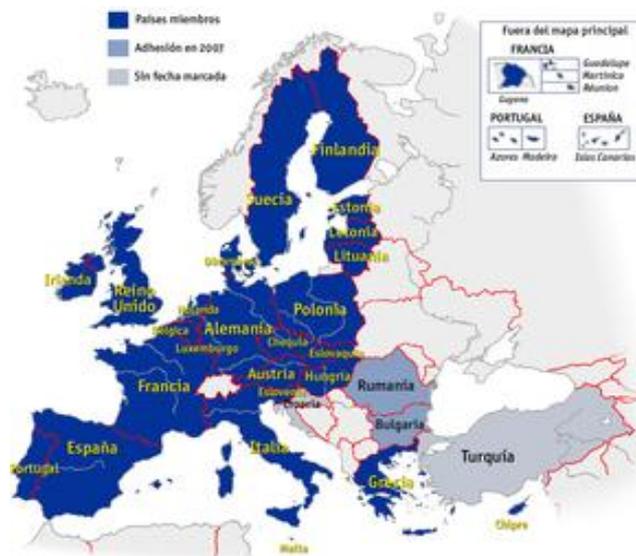


Elaborado por la autora del proyecto

### 2.2.10.2 Segmentación geográfica y demográfica

El mercado está dirigido hacia el sector industrial y de comercialización de cacao de la Unión Europea y Suiza, el cual nos dirigiremos a un grupo de países homogéneos en el plano económico y cultural.

**Gráfico 2.9**



Fuente: [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)

### 2.2.10.3 Segmentación por ventajas buscadas

Se dirige a empresas interesadas en la compra de cacao orgánico y ecológico en la elaboración y/o comercialización de cacao y productos derivados del mismo.

#### **2.2.10.4 Segmentación sociocultural**

Está dirigido a empresas con practicas sociales responsables que se preocupen por el medio ambiente y por el comercio justo.

#### **2.2.11 Definición de las necesidades estratégicas del negocio**

Nuestra estrategia consiste en vender un producto de calidad al cliente, también la idea de que al comprar el cacao a la Federación esta contribuyendo a preservar el medio ambiente y velar por el beneficio y progreso de pequeños productores de cacao asociados.

Todo el personal que conforme FEDECADE comenzará con un conjunto de acciones las cuales tendrá que implementar y mejorar a medida que se desarrolle el negocio. La diferenciación será la espina dorsal de la empresa la cual tendrá inicios desde los factores internos hasta los externos, proponemos planes de acción:

1. Armar campañas de promoción y publicidad donde se le muestre al cliente los beneficios que él podría experimentar al comprar cacao de calidad que ofrece la Federación.
2. Implementar un software administrativo.

3. Exigir al personal de la empresa reforzar fuertes atributos diferenciadores, como el servicio, servicios adicionales, servicio al cliente y post-servicio.
4. Capacitar y entrenar al personal.
5. Crear un logotipo que represente la nueva imagen del negocio.
6. Evaluar constantemente la calidad del proceso y del servicio mediante encuestas<sup>17</sup>

### **2.3 Nueva Imagen**

El slogan de la Federación hace referencia a la acertada organización que ha tenido en el gremio asociándose en cooperativas para trabajar por el bien común.

**“Unidos por el desarrollo de nuestra comunidad preservando el ambiente”**

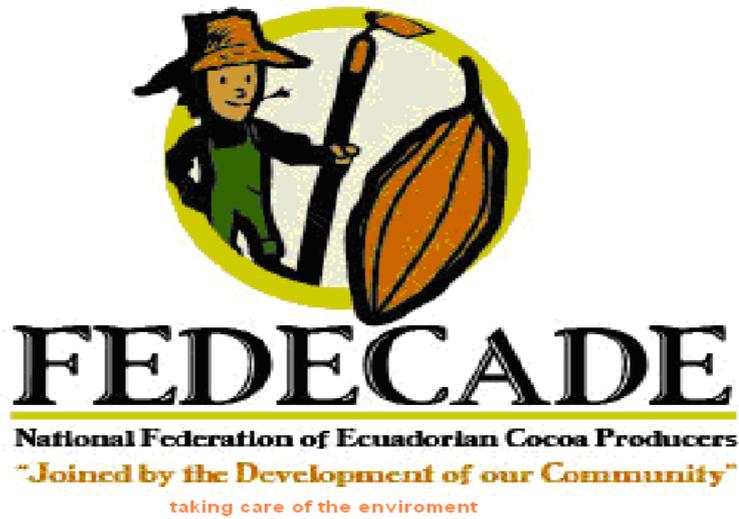
El logotipo de la Federación estará representado:

---

<sup>17</sup> Para ver el formulario de evaluación del servicio ir a anexo 5



El logotipo esta basado en referencia al pequeño productor de cacao el cual es parte importante de la Federación con su herramienta de trabajo y traje típico, el contraste de colores suaves hace referencia en conjunto con la caricatura lo natural y ecológico del producto. Se ha realizado una versión en el idioma ingles que es el lenguaje común que se habla al mercado al cual va dirigido.



## **2.3.1 Estrategia de Comunicación**

### **2.3.1.1 Marketing directo**

El punto de marketing directo será la presentación de catálogos electrónicos mediante el cual informa a sus clientes el producto, los tipos donde se pueda apreciar el proceso por el cual se elabora, el personal que integra la Federación y noticias nuevas.

Así se va crear una base de datos con posibles compradores potenciales en el mercado europeo y por la vía del Internet (e-mailing), se podrá llegar óptimamente a nuestros potenciales clientes, de tal forma que estos estén informados permanentemente sobre el producto.

### **2.3.1.2 Ferias Internacionales**

La participación en Ferias Internacionales es una excelente herramienta de promoción, debido a que podemos llegar a potenciales clientes, pues permite un contacto personal así se podrá obtener una respuesta inmediata de los consumidores contactados.

Antes de seleccionar una feria hay que analizar algunos criterios que a continuación se detallan:

- ♦ Productos o servicios que se exhiben.
- ♦ Numero de visitantes, locales, e internacionales en ediciones previas.
- ♦ Numero de expositores locales e internacionales en ediciones previas.
- ♦ Espacio neto de exposición.
- ♦ Costo de alquiler de espacio.

En la Unión Europea existen diferentes ferias a lo largo del año, a continuación se detalla algunas ferias de cacao y productos relacionados:

- ♦ ECA´S COCOA Concoction, Barcelona, España
- ♦ Feria Internacional de alimentación, Republica Checa.
- ♦ Feria Internacional BIO FACH , Alemania.

- ♦ Feria Internacional de BIOCULTURA, España.

FEDECADE ha seleccionado una en la que podría participar es La feria de productos ecológicos más importante en el ámbito mundial la BIO FACH, feria monográfica mundial de alimentos biológicos y productos naturales, que se realiza todos los años en Alemania.

En la última BIO FACH por primera vez las empresas extranjeras representaron la mayoría de los 1,267 expositores, alcanzando el 51%. Sudamérica tuvo la mayor representatividad con 13 países y 110 expositores.

Las empresas argentinas, por ejemplo, hicieron ventas de feria reales de 5 millones de dólares según el Centro de Investigación, Educación y Desarrollo de Perú.

**Tabla 2.3**  
**Información sobre la Feria BIOFACH**

<b>National visitors</b> 24.878	<b>International visitors</b> 12.548	<b>Total visitors</b> 37.426
<b>National Exhibitors</b> 715	<b>International Exhibitors</b> 1373	<b>Total Exhibitors</b> 2.088
<b>National Surface (m<sup>2</sup>)</b> 16.536	<b>International Surface (m<sup>2</sup>)</b> 16.492	<b>Total Net Surface (m<sup>2</sup>)</b> 33.028
	<b>Frequency Annual</b>	

Elaborado por la autora del proyecto  
Fuente: [www.auma.de](http://www.auma.de)

Durante la feria se va a entregar brochures informativo de tamaño doble A4 impreso a color en papel couche de 90 g para que refuerce la imagen del producto con el apoyo de CORPEI y catálogos para los visitantes mas interesados en establecer negocios con nosotros. A continuación se detalla una lista de los principales puntos que se deberían tomar al momento de elaborar los brochures y catálogos:

- ♦ Atractivo
- ♦ Logos y fondos consistentes (impresión de calidad)
- ♦ Clara presentación del producto y descripción del proceso de operación de FEDECADE.
- ♦ Información de contacto, teléfonos, e-mail, website (en el reverso).

También se elaborará un video en donde se destaquen las instalaciones de la Federación, el proceso de producción del cacao, las cooperativas, los asociados para mostrar a los compradores todo el proceso desde las plantaciones hasta la exportación y puedan apreciar la imagen de FEDECADE.

Para la participación en algunas de las ferias internacionales es necesario tener un presupuesto.

**Tabla 2.4**  
**Presupuesto para la Feria Internacional**

<b>COSTOS BASICOS</b>	<b>USD \$</b>
Alquiler superficie	150
Construcción y decoración	1.005,00
Material promocional	1170
<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$ 2.325,00</b>
<b>Personal de asistencia</b>	
Boletos aéreos (2 funcionarios)	1.882,22
Hospedaje (2 personas x 6 días)	840
Viáticos y movilización	1.620,00
<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$ 4.342,22</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 6.667,22</b>
5 % Imprevistos	\$ 333,36
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>\$ 7.000,58</b>

Fuente: BIOFACH, United Airlines, Hotel Intercity Nurnberg

Elaborado por la autora del proyecto

Este presupuesto está destinado para la Feria Internacional que FEDECADE. Participara una vez al año debido a sus costos altos que se incurren.

### **2.3.1.3 Página Web**

Por medio de la página Web podemos promocionar el proceso de producción del cacao, conocer las instalaciones, cooperativas y a su vez las empresas podrán realizar consultas. La página Web se la actualizará cada 6 meses para incluir novedades y tendrá vínculos con otros sitios para que nuestro target pueda localizar nuestra página Web. Se configurará el sitio

para que funcione en dos idiomas (inglés/ español), lo que facilita en gran parte la comunicación con las empresas.

El contenido de la página Web tendrá:

- ♦ Breve historia de FEDECADE
- ♦ Ecuador
- ♦ Producto
- ♦ Datos de exportación
- ♦ Opiniones
- ♦ Contactos y sugerencias

A continuación se detalla los costos, según la empresa Online Ecuador, para el funcionamiento y diseño de la página Web completa de FEDECADE para el primer año.

1. Registro de dominio [www.fedecade.com.ec](http://www.fedecade.com.ec)
2. Web hosting (almacenamiento) UNIX, con 5 e-mails y 25 Megabytes de espacio (alcanza para más o menos unas 150 páginas de información)
3. Diseño de su página Web personalizada por 5 hojas.
4. Promoción en motores de búsqueda

Total de inversión en Web site: \$ 500

Para el siguiente año si no hay cambios adicionales en la página Web tiene un costo de \$ 215, si existe cambios en la página Web el precio es de \$ 20 por página.

### **2.3.2 Estrategia de Promociones y Publicidad**

Para poder cumplir los objetivos es necesario establecer una serie de estrategias, que permita que el producto pueda posicionarse con una imagen sólida y direccionada a nuestro mercado objetivo. Dado esto se proveerá el siguiente material publicitario:

- ✓ Se le realizará una pequeña historia del origen del cacao
- ✓ Entrega a los clientes de material publicitario como catálogos, tarjetas de presentación, afiches, así como volantes, stickers y plumas.

A continuación se detalla el presupuesto de la publicidad y las promociones que se realizarán en primer año:

**Tabla 2.5**

**PRESUPUESTO DE FOLLETERIA**

<b>Detalle</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Unidades</b>	<b>Total</b>
Tarjetas de presentación	0,04	500	20,00
Volantes	0,15	3.000	450,00
Catálogos	0,38	500	190,00
Stickers	0,08	2.000	160,00
Plumas	0,15	500	75,00
<b>Total</b>			<b>895,00</b>

Fuente: Imprenta Cevallos  
Elaborado por la autora del proyecto

Este presupuesto considera a todas las variables que se tendrán que tomar en cuenta para la introducción del producto en el mercado.

Dado esto, el presupuesto global de publicidad y promociones que se tendrá para el primer año será:

**Tabla 2.6**

**Presupuesto total de Publicidad**

<b>RUBRO</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>UNIDADES</b>	<b>TOTAL</b>
Ferías	6.160,83	1	7.000,58
Web	500	1	500
<b>MATERIALES PUBLICITARIOS</b>			
Tarjetas de p	0,04	500	20
Volantes	0,15	3000	450
Catálogos	0,38	500	190
Stickers	0,08	2000	160
Plumas	0,15	500	75
<b>TOTAL</b>			<b>8.395,58</b>

Elaborado por la autora del proyecto

## **CAPITULO III**

### **REINGENIERÍA DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**

#### **3.1 DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES BÁSICAS DEL PERSONAL**

Las necesidades de personal se han identificado con lo cual el proceso de planificación se hace necesario. Se pueden planificar las labores básicas del departamento, entre otras el reclutamiento, la selección y la capacitación, lo cual permitirá alcanzar ventajas como: reducción de costos en las contrataciones, mejorar las bases de datos de personal contratado y de posibles contrataciones, mejorar la utilización del personal y empalmar los objetivos generales de FEDECADE con los de recursos humanos

Se ha establecido, a corto plazo, que se necesita personal, parte del ya existente, durante toda la época del año fijo en las distintas áreas administrativas debido a que es una empresa que está en crecimiento y necesita personal profesionalmente capacitado que trabaje en las bases del

desarrollo de la empresa, especialmente en las áreas de Comercio Exterior, Marketing , Proyectos y Recursos Humanos. En lo que respecta al área de Comercio Exterior y Logística, se necesita por lo menos una persona encargada en esta área para que gestione la exportación de cacao en grano con estudios superiores en el área con experiencia. En el área de marketing se necesita un profesional en Mercadeo el cual pueda trabajar en la imagen de FEDECADE y el posicionamiento al que va dirigida. Para el área de proyectos se requiere un profesional en el área de Economía, Ingeniería Comercial o afines, con experiencia en elaboración de proyectos debido a que la federación trabaja con proyectos de inversión y de ayuda social con diferentes instituciones internacionales. Además como se trabaja con 1000 asociados, mas el personal administrativo se necesitara implantar el departamento de recursos humanos, en donde un profesional del área podrá dar tramite a todos los requerimientos que necesite el personal ya que es el factor productivo más importante.

Por el lado de personal no ejecutivo se necesita 5 ayudantes operativos y 2 guardias de seguridad para el turno de mañana y otro para el turno de noche. Este personal solo necesitara como requisito indispensable experiencia en el cargo.

**Tabla 3.1**

**NECESIDADES DE PERSONAL**

NECESIDADES DE PERSONAL		
PUESTO	NIVEL	CANTIDAD
GERENTE GENERAL	DIRECTIVO	1
CONTADOR - FINANCIERO	EJECUTIVO	1
ASISTENTE C. EXTERIOR	EJECUTIVO	1
ASISTENTE DE MARKETING	EJECUTIVO	1
ASISTENTE DE PROYECTOS	EJECUTIVO	1
ASISTENTE DE RRHH	EJECUTIVO	1
AYUDANTES VARIOS/OPERTIVOS	NO EJECUTIVO	5
GUARDIAS	NO EJECUTIVO	2
JEFES DE PRODUCCION	EJECUTIVO	3
TOTAL		16

Elaborado por la autora del proyecto

Uno de los requerimientos básicos que debe tener el personal es conocer mínimo el idioma Inglés, ya que siempre se realizan tours a los compradores internacionales de diferentes partes del mundo por todas las cooperativas.

A largo plazo, se ha establecido que se necesitará más de un profesional en los distintos departamentos a medida que se incrementen las tareas diarias debido al incremento de las ventas.

### **3.2 Políticas de Selección de Personal**

La selección de personal es un instrumento necesario en toda organización comercial y empresarial. La experiencia ha demostrado que es necesario llevarla a cabo de la forma más profesional posible para optimizar los recursos humanos de la empresa. Una buena selección obtiene unos resultados importantes y rentables, de ahí la importancia que tiene el proceso de selección. Éste se acentúa más aún en el área comercial, ya que existen verdaderas dificultades a la hora de hallar buenos profesionales. Debido a esto es que se ha diseñado un modelo básico para la selección del personal que debe implementar la federación.

### **3.2.1 Proceso de Selección**

1. Recepción preliminar de solicitudes<sup>18</sup>
2. Seleccionar el perfil deseado y descartar a los que no cumplan el perfil.
3. Entrevista mixta de selección

#### Preguntas Claves

¿Por qué cambiaste de trabajo?

¿Te consideras una persona inteligente?

¿Te aburrías en tu anterior trabajo?

---

<sup>18</sup> Para ver el formulario de solicitud ir a anexo 6

- ¿Qué consideras trabajar duro?
- ¿Prefieres trabajar en equipo o solo?
- ¿Cuál es tu idea de éxito?
- ¿Qué te motiva de un trabajo?
- ¿Cómo te llevabas con tu jefe directo?
- ¿Qué quieres hacer en el futuro?
- ¿Por qué escribiste a esta oferta?
  
- ¿Te consideras líder?
- ¿Qué es lo que menos te gustó de tu formación?
- ¿Crees que escogiste adecuadamente al elegir la carrera?
- ¿Crees que tu formación te ha preparado para el puesto?
- ¿Has asistido a cursos adicionales a tu carrera?
  
- ¿Qué podrías aportar tú a este puesto?
- ¿Puedes imaginar la tendencia de nuestro negocio en el futuro?
- ¿Por qué te interesa este puesto?
- ¿Cómo encaja este puesto a tu carrera profesional?
- ¿Tienes alguna pregunta sobre las funciones que vas a desarrollar?

#### 4. [Pruebas](#) de idoneidad

##### Prueba Psicológica

Test De Luscher, es una prueba de evaluación de personalidad, que arroja en relación a las respuestas a estímulos de color, un perfil del sujeto respecto a rasgos de personalidad, principales motivaciones y necesidades personales, estabilidad afectiva, manejo de los impulsos, tolerancia a la frustración, interés por el trabajo, grado de autonomía, e índices psicosomáticos

#### Prueba de Inteligencia

Test Wonderlic: Provee una estimación de la inteligencia en personas adultas, mediante la medición de habilidades de razonamiento lógico, numérico y verbal. Técnicamente, el examen es una medición de la “g gerencial”, que es el factor primario entre los muchos factores que integran la capacidad intelectual. Esto indicaría la capacidad de la persona para identificar el grado de aprendizaje, la resolución de problemas, así como la efectividad en los procesos de comunicación.

5. Verificación de datos y referencias

6. Análisis del entrevistado

7. Solicitud de documentos

Copia de cédula de identidad

Copia de Certificado de Votación

Record Policial (original)

Copia de Libreta militar (Varones)

Libreta del Seguro Social

2 Fotos Tamaño carné actualizadas

Exámenes médicos

#### 8. Decisión y formulación del contrato respectivo.

El resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron de forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente. Un buen empleado constituye la mejor prueba de que el proceso de selección se llevó a cabo en forma adecuada.

### **3.3 Educación y Entrenamiento del personal**

En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo. La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las empresas se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.

Para las empresas u organizaciones, la capacitación de recursos humanos debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redundando en beneficios para la empresa. La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Recursos Humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización.

Se brindarán dos tipos de capacitación, una dirigida al personal administrativo y la otra hacia los asociados.

La capacitación dirigida al área administrativa de FEDECADE se la realizará en base a los cursos que ofrezca la Cámara de Comercio de Guayaquil, la CORPEI entidades que se encuentran relacionadas a FEDECADE las cuales constantemente se encuentran elaborando seminarios y talleres para la capacitación del personal de manera económica y en algunos casos gratuita.

Para la capacitación de los asociados mes a mes se realizarán cursos capacitando al agricultor en todas las áreas la realizaran el personal administrativo coordinados por el departamento de recursos humanos.

Al asociado se lo capacitara en el área técnica basado en el reglamento interno de comercialización<sup>19</sup> con técnicas nuevas proporcionadas por el departamento técnico estas charlas se ofrecerán de manera semanal.

Además tanto al personal administrativo como al personal productivo se lo instruirá con las políticas del reglamento interno<sup>20</sup> de FEDECADE y se les creara conciencia del trabajo en equipo y de su servicio de valores, estas

---

<sup>19</sup> Para ver el reglamento interno de comercialización ir al anexo 7

<sup>20</sup> Para ver el reglamento interno de trabajo ir al anexo 8

charlas mensuales serán proporcionadas por el presidente de FEDECADE el Sr. Víctor Chacón.

La capacitación del personal beneficiará a FEDECADE:

- Conducirá a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejorará el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Creará mejor imagen.
- Mejorará la relación jefes-subordinados.
- Promoverá la comunicación a toda la organización.
- Reducirá la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- Agilizará la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promoverá el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuirá a la formación de líderes y dirigentes.

La capacitación beneficiará al personal:

- Ayudará al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimentará la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuirá positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Forjará líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Subirá el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permitirá el logro de metas individuales.

- Desarrollará un sentido de progreso en muchos campos.
- Eliminará los temores a la incompetencia o la ignorancia individual

## **CAPITULO IV**

### **REINGENIERÍA EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA**

#### **4.1 Bases para que la reingeniería alcance el éxito.**

La creciente exigencia de una respuesta rápida a las necesidades de los clientes, con relación a la entrega oportuna de pedidos, ha ocasionado que las empresas centren su atención en la eficiencia del sistema productivo pero descuiden aspectos tan importantes como la conformidad de los procesos, productos y servicios, afectando directamente la eficacia de la empresa. Así mismo, la carencia de un plan estratégico que tenga la capacidad de formular, implantar y evaluar las decisiones, le impide a las empresas llevar un control adecuado de las actividades que les permiten lograr sus objetivos. Es por este motivo para la reingeniería de procesos de FEDECADE se empleará el concepto de Mejoramiento de Procesos (MPE)

De acuerdo a un estudio en los procesos de mejoramiento puestos en práctica en diversas compañías en [Estados Unidos](#), según Harrington<sup>21</sup>, existen diez actividades de mejoramiento que deberían formar parte de toda [empresa](#), sea grande o pequeña:

#### Compromiso de la Alta Dirección:

El proceso de mejoramiento debe comenzarse desde los principales directivos y progresa en la medida al grado de compromiso que éstos adquieran, es decir, en el [interés](#) que pongan por superarse y por ser cada día mejor.

#### Consejo Directivo del Mejoramiento

Está constituido por un [grupo](#) de ejecutivos de primer nivel, quienes estudiarán el proceso de mejoramiento productivo y buscarán adaptarlo a las necesidades de la compañía.

#### Participación Total de la Administración:

El equipo de [administración](#) es un conjunto de responsables de la implantación del proceso de mejoramiento. Eso implica la participación activa de todos los ejecutivos y supervisores de la [organización](#). Cada ejecutivo debe participar en un curso de [capacitación](#) que le permita conocer nuevos estándares de la compañía y las técnicas de mejoramiento respectivas.

#### Participación de los Empleados:

---

<sup>21</sup> Autor del libro “Mejoramiento de los procesos de las empresas” en 1987

Una vez que el equipo de administradores esté capacitado en el proceso, se darán las condiciones para involucrar a los empleados. Esto lo lleva a cabo el [gerente](#) o supervisor de primera línea de cada departamento, quien es responsable de adiestrar a sus subordinados, empleando las técnicas que él aprendió.

#### Participación Individual:

Es importante desarrollar [sistemas](#) que brinden a todos los individuos los [medios](#) para que contribuyan, sean medidos y se les reconozcan sus aportaciones personales en beneficio del mejoramiento.

Equipos de Mejoramiento de los [Sistemas](#) (equipos de [control](#) de los procesos):

Toda actividad que se repite es un proceso que puede controlarse. Para ello se elaboran [diagramas de flujo](#) de los procesos, después se le incluyen mediciones, controles y bucles de retroalimentación. Para la aplicación de este proceso se debe contar con un solo individuo responsable del funcionamiento completo de dicho proceso.

Actividades con Participación de los [Proveedores](#):

Todo proceso exitoso de mejoramiento debe tomar en cuenta a las contribuciones de los [proveedores](#).

### Aseguramiento de la Calidad:

Los [recursos](#) para el aseguramiento de la calidad, que se dedican a la solución de [problemas](#) relacionados con los [productos](#), deben reorientarse hacia el [control](#) de los [sistemas](#) que ayudan a mejorar las [operaciones](#) y así evitar que se presenten [problemas](#)

### Planes de Calidad a Corto Plazo y [Estrategias](#) de Calidad a Largo Plazo:

Cada compañía debe desarrollar una [estrategia](#) de calidad a largo plazo. Después debe asegurarse de que todo el [grupo](#) administrativo comprenda la [estrategia](#) de manera que sus integrantes puedan elaborar planes a corto plazo detallados, que aseguren que las actividades de los [grupos](#) coincidan y respalden la [estrategia](#) a largo plazo.

### Sistema de Reconocimientos:

El proceso de mejoramiento pretende cambiar la forma de pensar de las personas acerca de los errores. Para ello existen dos maneras de reforzar la aplicación de los cambios deseados: castigar a todos los que no logren hacer bien su trabajo todo el [tiempo](#), o premiar a todos los individuos y [grupos](#) cuando alcancen una meta con realicen una importante aportación al proceso de mejoramiento.

Se debe crear una nueva cultura donde exista aprendizaje continuo, el clima participativo y de trabajo en equipo. También es muy importante la retroalimentación, la asertividad y respeto, la pasión por el cliente y por la calidad, mentalidad dirigida hacia la efectividad y el compromiso de los altos mandos.

Para acometer este proceso, se ha realizado un diagnóstico de todos los procesos operativos de FEDECADE, y se ha encontrado las siguientes deficiencias:

**1. Relaciones ineficientes** entre las diferentes áreas que deben prestar un servicio integrado al cliente interno, destacando la falta de compromisos en calidad y plazo de entrega de resultados.

**2. Falta de visión global** de los procesos internos: en general, no se tiene en cuenta el impacto de un proceso concreto sobre los restantes, y las unidades trabajan marcando tan sólo objetivos parciales para sus departamentos.

**3. Falta de definición operativa** de procesos y procedimientos, en particular los que implican a diferentes departamentos.

4. **Cultura de trabajo en general reactiva**, sin procesos de seguimiento de resultados, lo cual impide una mejora permanente de los procesos, con el consiguiente impacto negativo en la solución final ofertada al cliente.

5. **Gestión desintegrada de la información interna**, cada departamento utiliza una herramienta diferente de manejo de sus datos y no existe integración de sistemas ni coordinación entre sí, lo que impide la trazabilidad de los datos generados de forma tan heterogénea.

6. **Excesivo tiempo de gestión de procesos administrativos** vinculados a cada política, al no existir herramientas basadas en tecnología rápida y homogénea.

7. **Falta de control de gestión** actividades y resultados, al no disponer de información integrada ni sistemas de seguimiento formales.

A partir de este planteamiento se va realizar el proyecto de reingeniería de procesos, con el fin de alinear el proceso con los nuevos valores de la empresa:

- Rentabilidad
- Orientación al mercado
- Enfoque a soluciones y productos

- Concepción global
- Innovación

#### **4.2 Reingeniería administrativa**

La reingeniería de los procesos más importante de FEDECADE, suele proveer una mejora inmediata en los tiempos de ciclo de los procesos y en la eliminación de redundancias. La finalidad es desaparecer aquellos procesos poco eficientes.

Es por ello que con la ayuda de la modernización de los procesos se obtendrá reducción de errores y una mejor vía de orden en el campo de trabajo, enfocándose en cada uno de los detalles que puedan conducir al mejoramiento del rendimiento y de la calidad; junto a la tecnología y la adaptación por parte del personal se facilitará su implantación, y así obtener los resultados favorables deseados, ya que con el rápido crecimiento del mercado es imposible trabajar con métodos tradicionales y manuales que no permiten un control.

Con la ayuda de herramientas, tales como equipos de comunicación y equipos computarizados junto a un software que apoye a los procesos rutinarios que se solían hacer de manera empírica, demandando tiempo y gasto innecesarios. Por ejemplo integrar todos los procesos incluso el proceso FOB a fin de utilizar al máximo los recursos. Uno de los puntos clave

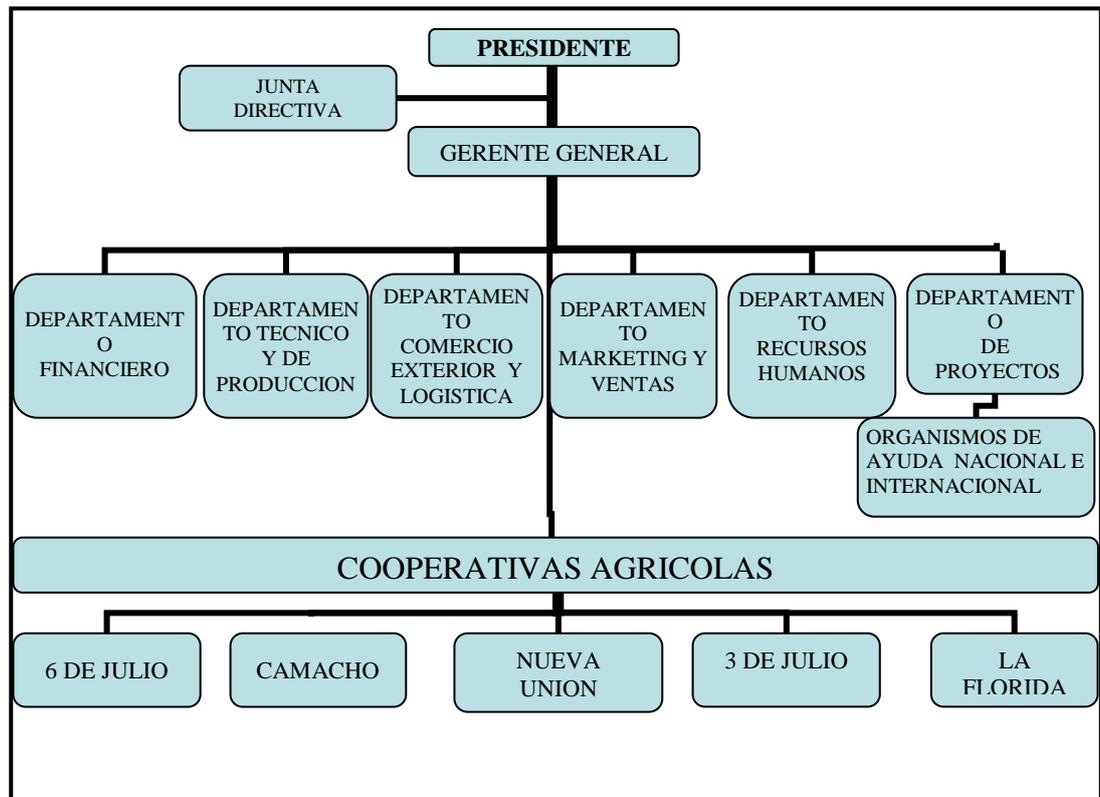
es el valor agregado del cacao ya que es la manera de diferenciarse de la competencia; la metodología a manejar con la reingeniería es la implantación y ejecución de un buen plan de marketing internacional. Es necesario considerar la prioridad de la productividad en esta parte del proceso sobre todo en temporadas altas en ventas donde se demanda más producto. Los miembros que integran una empresa son las herramientas principal que se necesitara para llevar acabo con éxito la reingeniería, siendo necesario destacar que los miembros claves como apoyo para el Presidente de FEDECADE, serán funcionarios confiables que acompañarán al presidente en su labor quienes son: Gerente General, y los Jefes departamentales.

A continuación se mostrará el organigrama el mejorado por la reingeniería:

**Gráfico 4.1**

**ORGANIGRAMA CON REINGENIERÍA**

Elaborado por la autora del proyecto



#### 4.2.1 Definición de la tecnología de Información.

Es necesario establecer que la tecnología de la información (TI) se entiende como "aquellas herramientas y métodos empleados para recabar, retener, manipular o distribuir información. La tecnología de la información se encuentra generalmente asociada con las computadoras y las tecnologías afines aplicadas a la toma de decisiones.

La tecnología de la Información (TI) está cambiando la forma tradicional de hacer las cosas y si se utiliza eficientemente la tecnología de la información

se pueden obtener ventajas competitivas, pero es preciso encontrar procedimientos acertados para mantener tales ventajas como una constante, así como disponer de cursos y recursos alternativos de acción para adaptarlas a las necesidades del momento, pues las ventajas no siempre son permanentes. El sistema de información tiene que modificarse y actualizarse con regularidad si se desea percibir ventajas competitivas continuas.

El uso creativo de la tecnología de la información puede proporcionar a los administradores una nueva herramienta para diferenciar sus recursos humanos, productos y servicios respecto de sus competidores. Este tipo de preeminencia competitiva puede traer consigo otro grupo de estrategias, como es el caso de un sistema flexible y las normas justo a tiempo, que permiten producir una variedad más amplia de productos a un precio más bajo y en menor tiempo que la competencia.

Las tecnologías de la información representan una herramienta cada vez más importante en los negocios, sin embargo el implementar un sistema de información de una empresa no garantiza que ésta obtenga resultados de manera inmediata o a largo plazo, sino es parte del proceso de Reingeniería.

Debido a la dinámica de los negocios contemporáneos, es necesario seguir esta onda cambiante y unirse a la misma, con el uso de este mecanismo se hace más factible el control administrativo así como el uso de

una central de radio para la comunicación entre sus asociados, logrando así una integración de información en tiempo real. De igual manera el uso de computadoras para la investigación de los mercados internacionales así encontrando posibles oportunidades de negocio tomado esto en cuenta dentro de la comunicación

Por el lado financiero, se implantará un software para poder obtener registrados los datos de la trazabilidad.

El mas importante de los recursos para FEDECADE es creación de un portal Web, donde los futuros y las actuales clientes de FEDECADE podrán cotizar, hacer pedidos online, observar las características del producto, y muchas más actividades que ayudan a la eliminación de la distancia entre el vendedor y el comprador.

**4.2.2 ¿Quiénes participan en el proceso de Reingeniería y cuáles son sus cualidades?**

Entre los principales participantes de este rediseño de procesos lleva a una sinergia entre colaboradores y formando un solo equipo de trabajo están los siguientes:

- **LIDER:** Apoyo y compromiso de cambio por parte del Presidente quien debe dar lugar además a un nuevo tipo de liderazgo comprometido éste con la participación, la inspiración, la capacitación y la creatividad aplicada.
- **FUERZA LABORAL:** El medio que permitirá la implantación con éxito de los nuevos procesos y el alcance de los objetivos trazados.
- **TECNOLOGIA DE INFORMACION:** Uno de los principales motores de la ingeniería de procesos Utilizado como un elemento fundamental en el proceso.
- **EQUIPO DE INTERDISCIPLINARIO DE REINGENIERIA:** Presidente, fuerza laboral y autores son los encargados de realizar el trabajo. El proyecto de reingeniería es llevado a cabo por personal de las distintas áreas participantes del proceso. La reingeniería da mejores resultados en lugares de trabajo con alta participación, donde los equipos autodirigidos y el otorgamiento de poder son más la regla que la excepción. Las iniciativas de arriba – abajo destinadas a fijar objetivos de rendimientos, se combinan

con las de abajo – arriba destinadas a determinar la forma de conseguir tales objetivos.

El equipo de trabajo tendrá que trabajar el proceso de la reingeniería bajo Filosofía de “borrón y cuenta nueva” el cual implica lisa y llanamente dejar de lado lo actualmente existente y partir de lo que los consumidores y clientes desean. Cuando de clientes se trata es menester tomar en consideración tanto a los clientes externos como internos, partiendo de los primeros que son los que determinarán nuestra forma de agregar mayor valor para su plena satisfacción.

Además deben considerar el Pensamiento triangular, con esto el pensamiento propio de la reingeniería el cual combina tres puntos o aspectos fundamentales que son: la búsqueda de un incremento absoluto (positivo o negativo) y en gran escala en cuanto a calidad, costos, productividad, tiempos de respuestas, entre otros. El otro punto fundamental es el conocimiento aplicado, y el tercer factor en consideración es la creatividad. El mero conocimiento no permite lograr el desafío de obtener un cambio radical en los procesos y sus resultados, la creatividad sin un objetivo claro e importante, no estará ni motivada ni tendrá un norte claro y preciso. El sólo hecho de querer lograr importantes objetivos no ha de generar ningún resultado si ello no se apoya en el conocimiento y la creatividad. El líder debe sumar a la organización a aquellos individuos que poseen estas cualidades o

bien debe capacitar y entrenar a sus empleados y obreros, cómo así mismo para encarar los grandes cambios estratégicos que la organización reclama.

El aprendizaje organizacional, se encuentra vinculado directamente al tema antes expuesto está la necesidad imperiosa de la organización y su personal, desde directivos a agricultores, de perfeccionarse en la gestión tanto de sus conocimientos como del cambio.

#### **4.3 Fases de aplicación de la Reingeniería.**

El cambio y la aplicación en las siguientes fases han tenido como precedente todas las mejoras que se han mencionado a lo largo de los capítulos de esta reingeniería.

##### **Combinación de los oficios.**

La característica más común y básica de los procesos rediseñados es que muchos oficios o tareas que antes eran distintos se integran y comprimen en uno solo. Sin embargo, no siempre es posible comprimir todos los pasos de un proceso en un solo oficio ejecutado por una sola persona. En otros casos, pueden no resultar prácticos enseñarle a una persona todas las destrezas que necesitaría para ejecutar la totalidad del proceso.

Dentro del proceso operativo existen cuatro funciones que trabajan conjuntamente que son: Agricultores, Ing. Agrónomos, vicepresidente y Presidente. La combinación de estas funciones está dirigida a la satisfacción plena del comprador mostrando la capacidad de FEDECADE, y en uno de los casos que la demanda es alta, se necesitara el aumento de personal para cubrir la demanda, siendo mas de tres Ing. Agrónomos que ayudaran la supervisión y cuidando los procesos del cacao para así conseguir un producto de calidad logrando mantener la calidad establecida, La meta o el objetivo es que el comprador del exterior se sienta con satisfecho por la compra de un excelente producto con calidad y creando una confianza de compra.

### **Eliminar duplicidad de tareas**

Se ha analizado todos los procesos que realiza cada miembro de FEDECADE y de acuerdo a la manera de funcionar antes de la reingeniería han mostrado ciertas falencias, duplicidad en los procesos y pérdida de tiempo, al no darse un cambio a tiempo provocará un estancamiento en la producción.

La implantación de un sistema automatizado será de mucha ayuda aunque es necesario que las operaciones sean realizadas y coordinadas

eficientemente de lo contrario no tendrá los resultados deseados, es por ello que mediante este control automatizado de las operaciones ofrecerá un mayor alcance y calidad en la forma de operar.

## **Especificación de Funciones**

### **Presidente**

El presidente de FEDECADE, presidirá las juntas directivas, será el responsable de llevar la armonía interna de la federación. A su vez tendrá el como función principal velar porque se cumplan los objetivos para los que fue creada la institución. Coordinara con el gerente general los planes a corto, mediano y largo lazo.

### **Junta Directiva**

La junta directiva tendrá la función de reunirse para aprobar las resoluciones

que se tomen de carácter administrativo, financiero, será integrada por los

miembros líderes de las cooperativas agrícolas, con los jefes

departamentales de cada área. Se reunirán 1 vez al mes para discutir los

temas referentes al manejo de la federación. Es la encargada de dar opinión

sobre las directrices todo esto bajo los informes y balances que se presentan.

## **Gerente General**

El gerente general de FEDECADE tendrá a su cargo la responsabilidad de dirigir las operaciones y es quien controlara y coordinara los registros de las operaciones de la federación, analizar e informar a la junta directiva, oportunamente, la situación financiera, los resultados y el cumplimiento de los objetivos para de esta manera tomar las medidas a través de su equipo de trabajo llevarlos a cabo. Con la ayuda del software obtendrá información necesaria y confiable con rapidez y exactitud lo cual le permitirá tomar decisiones acertadas para el beneficio de FEDECADE, como anticiparse y proyectarse para realizar una revisión de las exportaciones, de acuerdo a datos existentes que sustenten las decisiones a tomar.

Lo anteriormente mencionado era casi imposible de realizar ya que no contaba con datos exactos para hacer un análisis.

Se destaca las funciones:

- Revisar y controlar el movimiento de los recursos financieros de la federación mediante la evaluación de los estados financieros y la elaboración de informes trimestrales sobre la situación de FEDECADE.
- Planificar la disponibilidad de efectivo para asegurar el cumplimiento de las obligaciones.

- Proteger a la federación de posibles fraudes, errores deliberados o por omisión y controlar los bienes de uso por medio de inventarios físicos permanentes u otros procedimientos de control.
- Coordina la elaboración del presupuesto anual de la empresa y su actualización y control.
- Llevar y vigilar un archivo de escrituras, estatutos, asuntos tributarios de la federación y todos los aspectos confidenciales del personal.
- Verificar que se cumplan los reglamentos tanto interno y de comercialización de la federación.
- Evaluar el desempeño del personal a su cargo y remendar cursos de capacitación para el personal de su área.

### **Departamento Financiero**

Será liderado por la contadora quien es la persona que se encarga de preparar los estados financieros de la federación, de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados, normas contables emitidas por la Superintendencia de Compañías y Ley de Régimen Tributario Interno. La implementación del software agilizará la realización de los procesos contables que tiene a su cargo, con la obtención de reportes actualizados.

Entre las funciones principales se encuentran:

- Mantener actualizado el sistema contable y estricto control sobre las cuentas auxiliares y analizar continuamente su saldo.

- Sugerir planes para el mejoramiento de los sistemas, normas y procedimientos contables.
- Proporcionar toda información de la situación financiera, resultados y flujos de fondos al Gerente General.
- Atender las obligaciones periódicas de carácter fiscal y social que tiene la empresa.
- Emitir los cheques que se solicitan y de acuerdo al vencimiento de los proveedores, verificando que la documentación de soporte reúna los requisitos establecidos por la federación.
- Llevar un registro de los préstamos concedidos al personal , así como sus correspondientes abonos y saldos.

### **Departamento Técnico y de Producción**

Este departamento está liderado por un Ingeniero Agrónomo con experiencia

en el campo de cacao y en la zona. Trabajara en coordinación con los

Ingenieros Agrónomos nuevos en la zona. Realizará reportes diarios de las actividades realizadas por el equipo técnico.

### **Departamento de Comercio Exterior y Logística**

Este departamento esta liderado por un profesional en el área de Comercio

Exterior, el cual deberá cumplir con las siguientes funciones:

- Coordinará la logística para el transporte interno del producto.
- Negociará formas de pago convenientes para la federación con los clientes.
- Establecerá alianzas con navieras, agentes afianzados de aduanas para agilizar los trámites pertinentes para la exportación.
- Manejará la licencia de exportador de FEDECADE.
- Mantendrá informado al Gerente general sobre sus funciones de exportación.
- Vigilará que todo el proceso de exportación cumpla con los estatutos de la Ley Orgánica de Aduana.

### **Departamento de Marketing y Ventas**

Realizará de manera continua estudios de mercado en los que se de a conocer el nivel de satisfacción y requerimientos del cliente, a la vez de identificar claramente a la competencia y todo lo que esta ofrezca.

Impulsará nuevas estrategias de comercialización que logre fidelidad al cliente por el producto.

Realizará las promociones pertinentes para impulsar y aumentar las ventas de acuerdo a los resultados de los estudios de mercados realizados o factores externos que puedan afectar la federación.

También realizará promociones con los clientes internos para aumentar la oferta del producto.

Fomentará ante todo el posicionamiento de FEDECADE a nivel nacional e internacional.

### **Departamento de Proyectos**

Este departamento tendrá las siguientes funciones:

- Realizar proyectos de inversión para mejorar las instalaciones de las cooperativas coordinados con el departamento financiero.
- Establecer con organismos internacionales alianzas para desarrollar proyectos con ayuda social por los agricultores.
- Tercerizar través de Organizaciones No Gubernamentales proyectos específicos.

### **Organismos de Ayuda Internacional**

Serán agentes externos quienes brindaran la ayuda oportuna de la Federación. Sus acciones serán coordinadas con el Presidente y el Gerente

General con ayuda los jefes del departamento de proyectos.

### **Departamento de Recursos Humanos**

Estará continuamente realizando los siguientes puntos:

- Dar a conocer las necesidades laborales de los trabajadores al Gerente General.
- Controlar los ingresos y salidas del personal, así como la asistencia y atrasos.
- Supervisar el correcto desempeño de los empleados dentro de la jornada laboral.
- Solucionar posibles problemas ya sea entre empleados y clientes externos o internos.
- Velar por la correcta utilización de uniformes por parte del personal.
- Vigilar el cumplimiento de las políticas internas de la federación.

### **Cooperativa 6 de Julio**

La cooperativa está liderada por un administrador quien trabajará con 1 auxiliar contable, 1 calificador, y 2 operadores que se encargan del la fermentación, secado y almacenamiento del producto.

Se encargará de las siguientes funciones:

- Llevar un control semanal por socio de acuerdo a su venta de producto al centro de acopio.
- Manejar cuenta corriente de la cooperativa y llevar su correcto manejo.
- Enviar semanalmente reporte de las ventas a FEDECADE y manejo de los ingresos y gastos.
- Comunicar al socio cualquier novedad con respecto a reuniones y cambios en políticas de la federación.
- Vigilar que se cumplan con el reglamento interno de comercialización de la federación.
- Comunicar al socio los logros obtenidos en ventas por meses.
- Mantener actualizada la cartelera con información actualizada que envíe la federación.
- Vigilar el uso correcto del equipo y de las instalaciones del centro de acopio

### **Cooperativa Camacho**

La cooperativa está liderada por un administrador quien trabajará con 1 auxiliar contable, 1 calificador, y 2 operadores que se encargan de la fermentación, secado y almacenamiento del producto.

Se encargará de las siguientes funciones:

- Llevar un control semanal por socio de acuerdo a su venta de producto al centro de acopio.

- Manejar cuenta corriente de la cooperativa y llevar su correcto manejo.
- Enviar semanalmente reporte de las ventas a FEDECADE y manejo de los ingresos y gastos.
- Comunicar al socio cualquier novedad con respecto a reuniones y cambios en políticas de la federación.
- Vigilar que se cumplan con el reglamento interno de comercialización de la federación.
- Comunicar al socio los logros obtenidos en ventas por meses.
- Mantener actualizada la cartelera con información actualizada que envíe la federación.
- Vigilar el uso correcto del equipo y de las instalaciones del centro de acopio

### **Cooperativa Nueva Unión Campesina**

La cooperativa está liderada por un administrador quien trabajará con 1 auxiliar contable, 1 calificador, y 2 operadores que se encargan de la fermentación, secado y almacenamiento del producto.

Se encargará de las siguientes funciones:

- ♦ Llevar un control semanal por socio de acuerdo a su venta de producto al centro de acopio.
- ♦ Manejar cuenta corriente de la cooperativa y llevar su correcto manejo.

- ♦ Enviar semanalmente reporte de las ventas a FEDECADE y manejo de los ingresos y gastos.
- ♦ Comunicar al socio cualquier novedad con respecto a reuniones y cambios en políticas de la federación.
- ♦ Vigilar que se cumplan con el reglamento interno de comercialización de la federación.
- ♦ Comunicar al socio los logros obtenidos en ventas por meses.
- ♦ Mantener actualizada la cartelera con información actualizada que envíe la federación.
- ♦ Vigilar el uso correcto del equipo y de las instalaciones del centro de acopio

### **Cooperativa 3 de Julio**

La cooperativa está liderada por un administrador quien trabajará con 1 auxiliar contable, 1 calificador, y 2 operadores que se encargan de la fermentación, secado y almacenamiento del producto.

Se encargará de las siguientes funciones:

- ♦ Llevar un control semanal por socio de acuerdo a su venta de producto al centro de acopio.
- ♦ Manejar cuenta corriente de la cooperativa y llevar su correcto manejo.
- ♦ Enviar semanalmente reporte de las ventas a FEDECADE y manejo de los ingresos y gastos.

- ♦ Comunicar al socio cualquier novedad con respecto a reuniones y cambios en políticas de la federación.
- ♦ Vigilar que se cumplan con el reglamento interno de comercialización de la federación.
- ♦ Comunicar al socio los logros obtenidos en ventas por meses.
- ♦ Mantener actualizada la cartelera con información actualizada que envíe la federación.
- ♦ Vigilar el uso correcto del equipo y de las instalaciones del centro de acopio

### **Cooperativa La Florida**

La cooperativa está liderada por un administrador quien trabajará con 1 auxiliar contable, 1 calificador, y 2 operadores que se encargan de la fermentación, secado y almacenamiento del producto.

Se encargará de las siguientes funciones:

- ♦ Llevar un control semanal por socio de acuerdo a su venta de producto al centro de acopio.
- ♦ Manejar cuenta corriente de la cooperativa y llevar su correcto manejo.
- ♦ Enviar semanalmente reporte de las ventas a FEDECADE y manejo de los ingresos y gastos.
- ♦ Comunicar al socio cualquier novedad con respecto a reuniones y cambios en políticas de la federación.

- ♦ Vigilar que se cumplan con el reglamento interno de comercialización de la federación.
- ♦ Comunicar al socio los logros obtenidos en ventas por meses.
- ♦ Mantener actualizada la cartelera con información actualizada que envíe la federación.
- ♦ Vigilar el uso correcto del equipo y de las instalaciones del centro de acopio

## **EVALUAR EL VALOR AGREGADO**

En este caso FEDECADE, a través de los agricultores, producen cacao orgánico, es decir el cacao fino y de aroma el cual tiene características distintivas de aroma y sabor, buscadas por los fabricantes de chocolate, según datos proporcionados por la UNCTAD este cacao representa únicamente 5% de la producción mundial de cacao. Aparte de la buena calidad del producto en si, FEDECADE debe ofrecer un buen servicio proporcionarle un valor agregado al producto a través del servicio personalizado, eficiente y eficaz que le brinde al cliente, recalcando su contribución social por su compra a las cooperativas.

## **SIMPLIFICACIÓN**

Cada vez la complejidad siempre esta presente. Esto significa que la vida tiene un poco mas de todo. Más partes, más sistemas, mas relaciones, más dependencias, más problemas, y más obligaciones.

La complejidad genera dificultades crecientes en todas partes. Esto se contrarresta con la simplificación: esto es menos etapas, menos tareas, menos interdependencias. Esto es hacer las cosas más fáciles de aprender y comprender

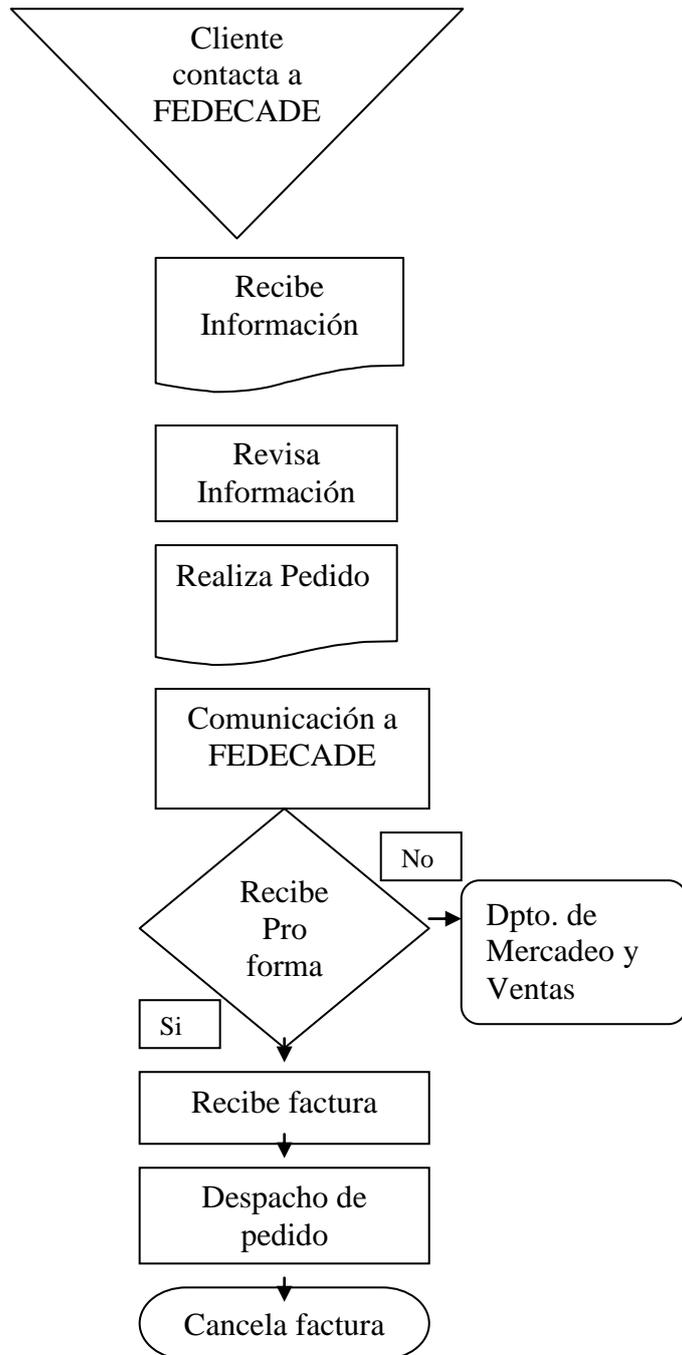
## **REDUCCIÓN DEL TIEMPO DEL CICLO DEL PROCESO**

La reducción del tiempo total de ciclo libera [recursos](#), reduce costos, mejora la calidad del *output* y puede incrementar las [ventas](#). Es decir, si reduce el tiempo del ciclo correspondiente al desarrollo del proceso, se podrá ganar [ventas](#) y participación de mercado. Si reduce el tiempo del ciclo del [producto](#), reducirá el [costo](#) del [inventario](#) y mejorará los despachos Si reduce el ciclo de facturación, tendrá más [dinero](#) en efectivo a su alcance. El tiempo del ciclo puede establecer la diferencia entre el éxito y el fracaso

A continuación se presenta esquema del proceso de compra con reingeniería

**Gráfico 4.2**

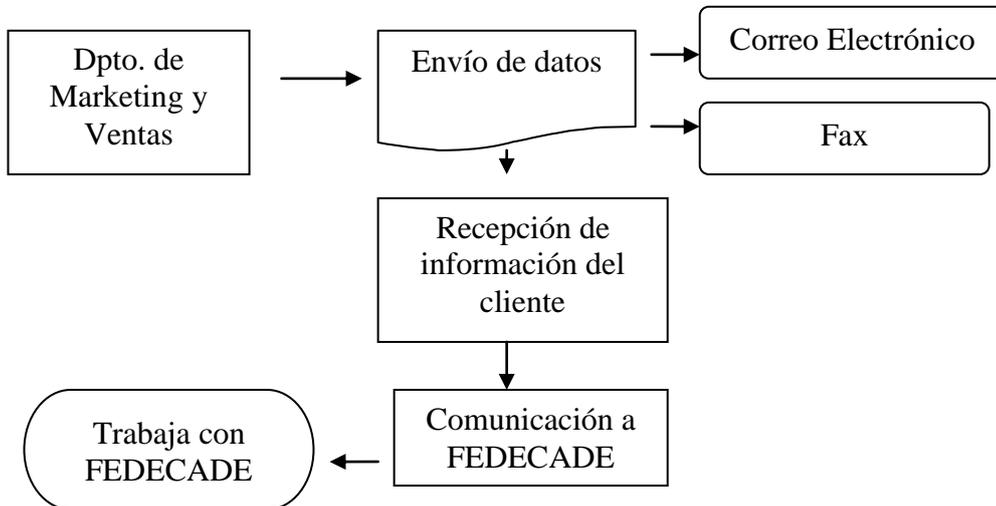
**SISTEMA OPERATIVO DEL CLIENTE**



Elaborado por la autora del proyecto

**Gráfico 4.3**

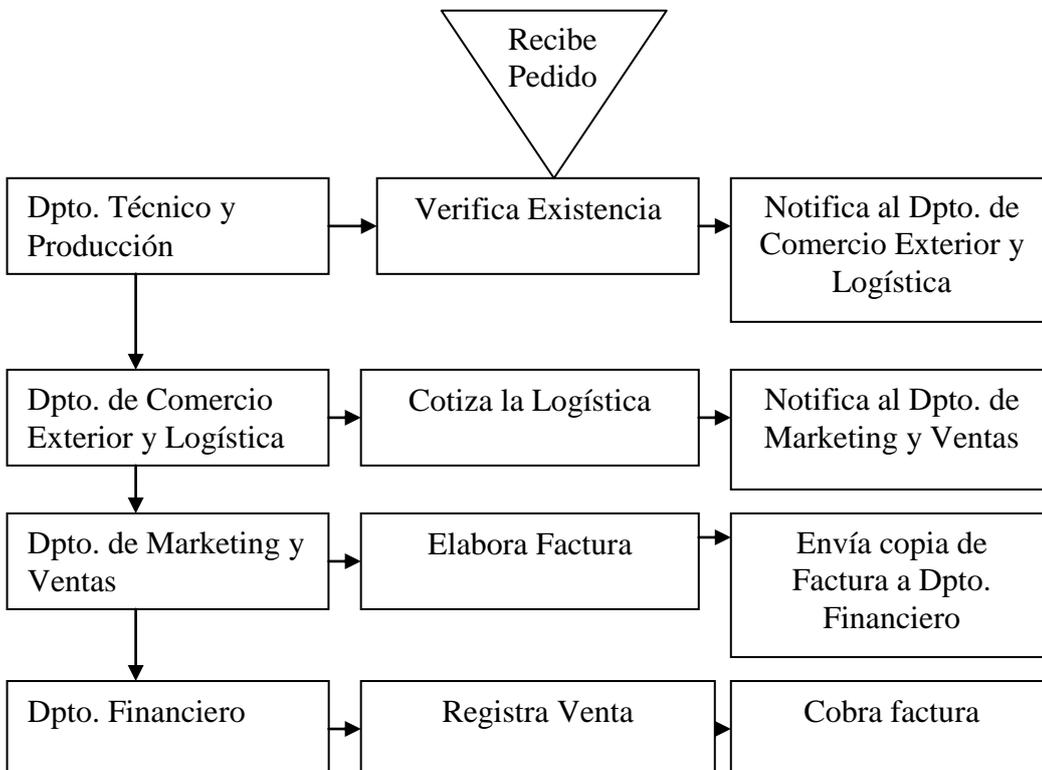
**SISTEMA OPERATIVO DEL DEPARTAMENTO DE MARKETING Y VENTAS**



Elaborado por la autora del proyecto

**Gráfico 4.4**

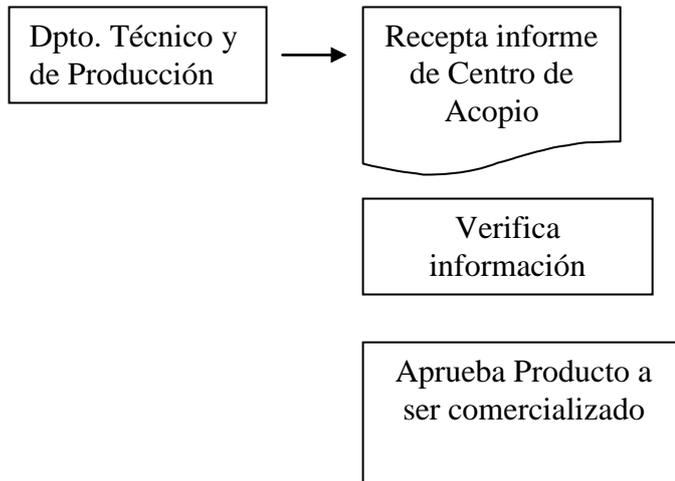
**SISTEMA OPERATIVO DEL PROCESO DE COMPRA GENERADO EL PEDIDO**



Elaborado por la autora del proyecto

**Gráfico 4.5**

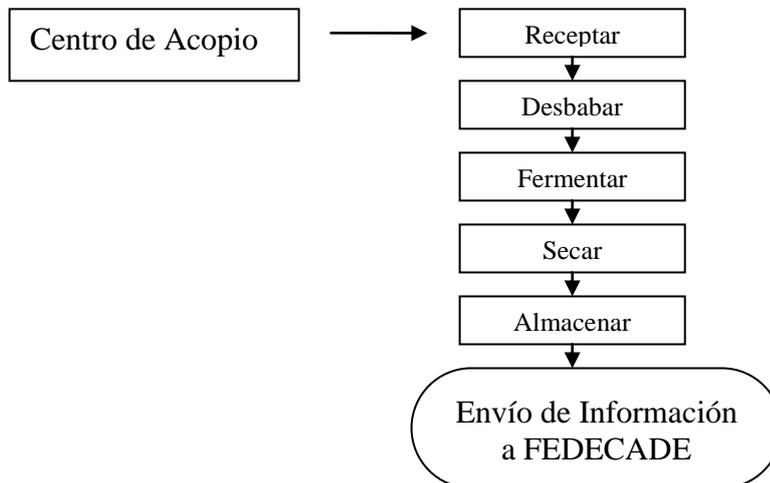
**SISTEMA OPERATIVO DE DEPARTAMENTO TÉCNICO Y DE PRODUCCIÓN**



Elaborado por la autora del proyecto

**Gráfico 4.6**

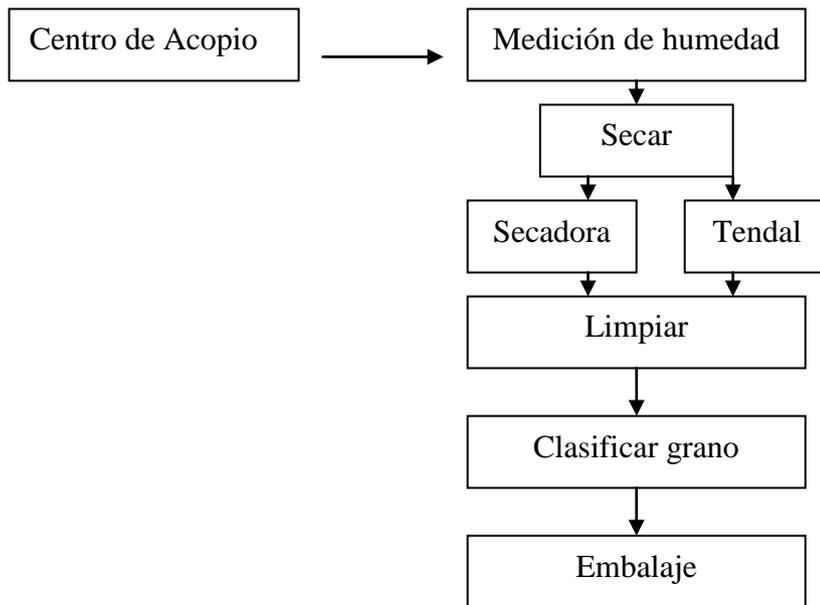
**SISTEMA OPERATIVO DE CENTROS DE ACOPIO DE COOPERATIVAS**



Elaborado por la autora del proyecto

**Gráfico 4.7**

**SISTEMA OPERATIVO DE CENTRO DE ACOPIO DE FEDECADE**



Elaborado por la autora del proyecto

**Prueba de errores**

Durante todos los procesos de la Federación se van a realizar pruebas para verificar la existencia de fallas o errores y modificar continuamente procesos para que se adapten de la mejor manera al crecimiento de la empresa. La constante verificación de errores será encargada por los jefes de departamentos en coordinación con el Gerente General a manera de reuniones de círculo de calidad. Se llevara control de errores utilizando

documentos estándar para el proceso de la información. Además también se tendrá bases de datos actualizados de clientes, proveedores, etc. Cada jefe de departamento fomentara la comunicación efectiva al personal para que repitan las instrucciones rutinarias asegurándose que el personal entiende las instrucciones y procedimientos

### **Eficiencia en la utilización de los equipos**

Se verificará si esta trabajando con tecnología de punta o se tienen equipos obsoletos. Además si están bien diseñados los procesos que permitan optimizar los tiempos y movimientos.

Por otro lado se considerará si la logística de la operación de los equipos es la adecuada. (Iluminación, temperatura, aseo, distribución)

También se realizarán continuos análisis de utilización de capacidad instalada en cada departamento.

### **Alianza con proveedores**

El departamento de Comercio Exterior y Logística será responsable del aprovisionamiento adecuado y oportuno de bienes y servicios a los demás departamentos de la Federación para que éstos puedan cumplir sus fines y

contribuyan de esta manera a que la empresa pueda cumplir con sus objetivos estratégicos.

Una de las responsabilidades más importantes de la gestión logística en una empresa es la de desarrollar una adecuada relación con sus proveedores para el desarrollo de sus negocios; lo cual implica establecer unas relaciones basadas en la confianza y el largo plazo, de tal forma que ambas partes se conviertan en socios de las ganancias. La Federación escogerá adecuadamente a sus proveedores, para lo cual deberá previamente seleccionarlos y evaluarlos cuidadosamente.

### **Análisis de la ubicación**

La ubicación de la Federación no es la mas apropiada para las gestiones de comercialización debido a que se encuentra aislada de sectores financieros, disponibilidad de Internet y transporte, por lo que en la tesis se considera alquilar una oficina en Duran para realizar mejor el proceso, además mantendrá la oficina en la parroquia Jesús Maria para servir como punto base para el departamento técnico y de producción.

### **Método de análisis científico**

Por medio del análisis del tiempo se demostrará la eficiencia con respecto a las operaciones de la empresa con respecto al flujo de atención al cliente en una compra. Se medirá el tiempo de ciclo del proceso, que se refiere al tiempo total empleado para realizar el proceso estimado por el Presidente de FEDECADE, y el tiempo de procesamiento, el cual hace referencia al tiempo real.

- **Análisis sin Reingeniería**

Para el proceso operativo de la Federación este tiene varios pasos como se detallo en el gráfico 1.4 del capítulo 1. Se ha tomado para el ejemplo la compra de 50 toneladas de cacao, un cliente que tiene su fábrica en Alemania, se va a calcular los costos hasta el Puerto de Hamburgo.

El socio contacta a los organismos que apoyan a la Federación tales como GTZ, CD, FLO, luego les Solicita Información de FEDECADE y realizan una serie de consultas, incluso en estas consultas las hacen a través del envío de un delegado a las instalaciones de FEDECADE lo cual toma mas tiempo. El cliente realiza pedido a través de GTZ, CD, FLO. Estos organismos informan a FEDECADE el pedido.

Los Ingenieros Agrónomos verifican en cada Cooperativa existencias e informa a GTZ, CD, FLO, las cuales confirman el pedido.

Es allí cuando FEDECADE empieza a receptor el producto de Cooperativas para procederlo a enviar el Producto a Cofina.

En esta exportadora se embala el pedido y se lo envía al lugar de destino.

El cliente recibe producto, verifica producto y procede a cancela factura a través de Cofina envía el dinero y luego esta procede a la cancelación a FEDECADE.

En la siguiente tabla se muestra un análisis del tiempo basado en horas y días tanto del tiempo de procesamiento como del tiempo de ciclo del flujo operativo de proceso de compra de la Federación realizado en acción conjunta con el Presidente

**Tabla 4.1**

**SIN REINGENIERÍA**

**TIEMPO DE PROCESAMIENTO VERSUS TIEMPO DE CICLO**

**EXPRESADO EN HORAS Y DIAS**

<b>METODO : ACTUAL DE COMPRA ACTIVIDADES</b>	<b>TIEMPO DE PROCESAMIENTO</b>		<b>TIEMPO DE CICLO</b>	
	<b>HORAS</b>	<b>DIAS</b>	<b>HORAS</b>	<b>DIAS</b>
Asistencia del Dpto. de Marketing y Ventas	2	0,08	1	0,04
Cliente realiza el pedido	77,5	3,2	50	2,1
Comprobación del pedido	2,5	0,1	2	0,1
Despacho de producto	83	3,5	80	3,3
Facturación	0,5	0,02	0,15	0,01
Envío de producto	674	28,1	674	28,1
Cancela factura	240	10	192	8
<b>TOTAL</b>	<b>1079.5</b>	<b>44.10</b>	<b>999.15</b>	<b>41.63</b>

Elaborado por la autora del proyecto

En este caso podemos observar que el tiempo de ciclo de la compra de cacao toma 41 días, en completarse pero al compararlo con el tiempo que toma realizar el proceso en la actualidad es de 44 días.

Este análisis nos permite observar que la falta de información sobre FEDECADE en sitio Web y de imagen con organización lo que genera una serie de preguntas debido a la inseguridad de que exista la compañía; por otro lado también demora el tiempo de despacho de producto porque en el momento del pedido recién se realiza la gestión para la recolección y preparación del producto; con respecto al tiempo de envío esto es lo que regularmente tarda debido a la distancia hasta Alemania y va incrementando de acuerdo a la distancia de demás destinos del resto de Unión Europea. Por otro lado el tiempo que demora la cancelación de la factura es debido que a la falta de una buena negociación del medio de pago Cofina hace el cobro de la factura al receptor el cliente el producto, luego Cofina tarda en la cancelación a FEDECADE.

- **Análisis con Reingeniería**

Tomando en referencia al mismo ejemplo de compra del análisis sin reingeniería, se procede a realizar el estudio con la reestructuración del flujo de proceso operativo de la compra como se presenta a continuación.

**Tabla 4.2**

**CON REINGENIERÍA**

**TIEMPO DE PROCESAMIENTO VERSUS TIEMPO DE CICLO**

**EXPRESADO EN HORAS Y DIAS**

<b>METODO : ACTUAL DE COMPRA ACTIVIDADES</b>	<b>TIEMPO DE PROCESAMIENTO</b>		<b>TIEMPO DE CICLO</b>	
	<b>HORAS</b>	<b>DIAS</b>	<b>HORAS</b>	<b>DIAS</b>
Asistencia del Dpto. de Marketing y Ventas	5	0,2	1	0,04
Cliente realiza el pedido	5	0,2	50	2,1
Comprobación del pedido	0,5	0,0	2	0,1
Despacho de producto	10	0,4	80	3,3
Facturación	0,15	0,0	0,15	0,01
Envío de producto	648	27,0	674	28,1
Cancela factura	1	0,04	192	8
<b>TOTAL</b>	<b>669,65</b>	<b>27,9</b>	<b>999.15</b>	<b>41.63</b>

Elaborado por la autora del proyecto

Con respecto al tiempo real de proceso de la compra se puede observar que redujo notablemente de 44 a 27 días el tiempo el cual depende críticamente de la logística de la naviera encargada.

Cuando la Federación empiece a realizar todos los procesos como se presento en anteriormente se va a ver reflejada la reducción del tiempo de proceso notablemente.

Con un portal Web bien detallado y elaborado en donde se muestre a la Federación como institución se podrá reflejar credibilidad, además se mantendrán conexiones con el medio cacaotero para poder darse a conocer

no solo en el medio nacional si no internacional reduciendo así el tiempo en la asistencia del Departamento de Marketing y Comercio exterior en asesorar al cliente.

Luego gracias al software implementado se podrá tener en control del inventario para la venta de manera inmediata y solo se procederá a realizar una confirmación vía telefónica al centro de Acopio matriz que se mantendrá en Duran. La facturación será inmediata gracias al sistema que mantendrá conexión directa con el proceso.

El proceso de envío se realizara mediante la naviera eficiente seleccionada y el pago se realizara mediante carta de crédito para que una vez enviado el producto se reciba el pago inmediato.

## CAPITULO V

### 5. REINGENIERÍA FINANCIERA

#### **5.1 ANALISIS ECONÓMICO**

##### **5.1.1. Estructura de Financiamiento y Necesidades de Inversión**

La forma de operar respecto a financiamiento durante la existencia del proyecto se ha basado en realizar un préstamo durante seis años para poder contar con un capital de trabajo adicional y poder suplir cualquier imprevisto por falta de liquidez. A continuación se presenta el cuadro de necesidades de inversión y financiamiento para el logro de los objetivos planteados de la reingeniería, que principalmente son brindar un mejor servicio a los agricultores ofreciendo eficiencia, todo esto apoyado mediante instalaciones adecuadas para

una mejor exhibición y atención a los potenciales clientes, ayudado con la tecnología de información<sup>22</sup>.

**Tabla 5.1**

**PRESUPUESTO DE INVERSIONES ADICIONALES**

PRESUPUESTO DE INVERSIONES		
RUBRO		TOTAL
EFFECTIVO (CAPITAL DE TRABAJO)		\$ 22.427,31
ACTIVOS FIJOS		
MATERIALES DE OFICINA	\$ 500,00	
MUEBLES Y ENSERES	\$ 8.800,00	
EQUIPOS DE COMPUTACION	\$ 6.340,00	
REDES Y TELECOMUNICACIONES	\$ 3.776,00	
VEHICULOS	\$ 53.850,00	
MAQUINARIAS	\$ 17.500,00	
EDIFICIOS	\$ 70.000,00	
TERRENOS	\$ 220.000,00	
OTROS ACTIVOS FIJOS	\$ 1.500,00	
TOTAL DE ACTIVOS FIJOS		\$ 382.266,00
ACTIVOS DIFERIDOS		
GASTOS DE ORGANIZACIÓN	\$ 7.420,00	
GASTOS DE CONSTITUCION	\$ 200,00	
GASTOS DE INVESTIGACION	\$ 1.200,00	
GASTOS POR ADECUACIONES DE LOCAL	\$ 850,00	
ARRIENDOS POR ADELANTADO	\$ 900,00	
TOTAL DE ACTIVOS DIFERIDOS		\$ 10.570,00
TOTAL DE INVERSION		415263,31
ANALISIS DEL FINANCIAMIENTO		
PATRIMONIO	22427,31	0,05
PASIVO	392.836,00	0,95

Elaborado por la autora del proyecto

<sup>22</sup> Para ver tablas de Balance Inicial, Estado de Perdidas y Ganancias, Presupuesto de Inversiones y Amortización de la deuda ir al anexo 9 , 10, 11 Y 12 respectivamente

## **5.1.2. Estructura De Ingresos y Egresos para las Proyecciones Financieras**

Se analizará las proyecciones financieras con reingeniería, los rubros de ingresos y egresos se desglosarán por separado en los estados financieros

### **5.1.2.1. Ingresos**

Para estimar los ingresos por ventas de FEDECADE hemos utilizado la información obtenida a través de informes financieros previos, con lo cual se ha supuesto que anualmente se puede producir como mínimo 350 toneladas métricas al año.

Teniendo el total de ventas anuales en toneladas métricas del cacao en grano<sup>23</sup> se observan los siguientes cuadros donde se presentan las unidades anuales, los ingresos con sus respectivos costos de venta del proyecto. Se ha estimado que el máximo de ventas que se va a lograr de aplicando la reingeniería es llegar a 1068 TM según lo proporcionado por la Federación de acuerdo a el trabajo que se realice por parte del personal actual sumado con el nuevo. El precio se ha estimado una evolución a través de los años de un 5% de acuerdo a la información proporcionada por FEDECADE y el Proyecto SICA.

---

<sup>23</sup> Para ver tabla de Ingresos versus Costos ir al anexo 13

**Tabla 5.2**

**PRODUCCIÓN ANUAL ESTIMADA**

<b>ANO</b>	<b>MERCADO INTERNO TONELADA MÉTRICA</b>	<b>MERCADO EXTERNO TONELADA MÉTRICA</b>	<b>TOTAL TONELADA MÉTRICA</b>
2006	21	329	350
2007	26	411	438
2008	33	514	547
2009	41	643	684
2010	51	803	854
2011	64	1004	1068
2012	64	1004	1068
2013	64	1004	1068
2014	64	1004	1068
2015	64	1004	1068

Fuente: FEDECADE

Elaborado por la autora del proyecto

**Tabla 5.3**

**INGRESOS ESTIMADOS**

<b>ANO</b>	<b>TOTAL TONELADA MÉTRICA</b>	<b>PRECIO TONELADA MÉTRICA</b>	<b>TOTAL \$</b>
2006	350	\$ 2,100	\$ 735,000
2007	438	\$ 2,205	\$ 964,688
2008	547	\$ 2,315	\$ 1,266,152
2009	684	\$ 2,431	\$ 1,661,825
2010	854	\$ 2,553	\$ 2,181,145
2011	1068	\$ 2,680	\$ 2,862,753
2012	1068	\$ 2,680	\$ 2,862,753
2013	1068	\$ 2,680	\$ 2,862,753
2014	1068	\$ 2,680	\$ 2,862,753
2015	1068	\$ 2,680	\$ 2,862,753

Fuente: FEDECADE y Proyecto SICA

Elaborado por la autora del proyecto

### 5.1.2.2. Egresos

#### Costo de Ventas

El costo de ventas esta dado por un 80% de las ventas netas de acuerdo al costo de venta del año anterior y se pronostica esto, siendo esta información proporcionada por Agr. Víctor Chacon como un costo promedio acordado con los agricultores de cada cooperativa.

**Tabla 5.4**

#### **COSTOS ESTIMADOS**

<b>ANO</b>	<b>TOTAL TONELADA MÉTRICA</b>	<b>COSTO TONELADA MÉTRICA</b>	<b>TOTAL \$</b>
<b>2006</b>	350	\$ 1,680	\$ 588,000
<b>2007</b>	438	\$ 1,764	\$ 771,750
<b>2008</b>	547	\$ 1,852	\$ 1,012,922
<b>2009</b>	684	\$ 1,945	\$ 1,329,460
<b>2010</b>	854	\$ 2,042	\$ 1,744,916
<b>2011</b>	1068	\$ 2,144	\$ 2,290,203
<b>2012</b>	1068	\$ 2,144	\$ 2,290,203
<b>2013</b>	1068	\$ 2,144	\$ 2,290,203
<b>2014</b>	1068	\$ 2,144	\$ 2,290,203
<b>2015</b>	1068	\$ 2,144	\$ 2,290,203

Fuente: FEDECADE

Elaborado por la autora del proyecto

#### Gastos Operacionales

Entre los gastos operacionales están los gastos administrativos y los gastos de ventas detallados a continuación, cabe mencionar que los gastos

tendrán una tasa de crecimiento del 5.0%, tomando como referencia la tasa de inflación:

- Sueldos y Salarios

**Tabla 5.5**

**GASTOS DE SUELDOS Y SALARIOS**

SUELDOS Y SALARIOS				
PUESTO	NIVEL	CANTIDAD	SUELDO	TOTAL
GERENTE GENERAL	DIRECTIVO	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
CONTADOR - FINANCIERO	EJECUTIVO	1	\$ 450,00	\$ 450,00
ASISTENTE C. EXTERIOR	EJECUTIVO	1	\$ 400,00	\$ 400,00
ASISTENTE DE MARKETING	EJECUTIVO	1	\$ 400,00	\$ 400,00
ASISTENTE DE PROYECTOS	EJECUTIVO	1	\$ 400,00	\$ 400,00
ASISTENTE DE RRHH	EJECUTIVO	1	\$ 400,00	\$ 400,00
AYUDANTES VARIOS/OPERTIVOS	NO EJECUTIVO	5	\$ 160,00	\$ 800,00
GUARDIAS	NO EJECUTIVO	2	\$ 160,00	\$ 320,00
JEFES DE PRODUCCION	EJECUTIVO	3	\$ 600,00	\$ 1.800,00
TOTAL		16	\$ 3.970,00	\$ 5.970,00

Elaborado por la autora del proyecto

- Mantenimiento de Equipos de Trabajo u oficina, este comprende los posibles gastos por arreglo o mantenimiento de los equipos de computación y oficina en general, el mismo que para el primer año es de \$1,800.00
- Servicios básicos, como luz, teléfono, consumo de agua; han sido tomados de acuerdo a los gastos realizados en años previos.

- Los gastos de transporte y exportación, comprenden el estibaje y gastos que intervienen directamente con el envío del cacao en grano.

Los demás gastos se estimaron de acuerdo a las cotizaciones en el mercado con lo que se elaboro el Estado de Pérdidas y Ganancias y el Flujo de Efectivo de FEDECADE<sup>24</sup>.

## **5.2 ANÁLISIS FINANCIERO.**

Las proyecciones proporcionan un método eficiente para evaluar el crecimiento del proyecto y necesidades financieras resultantes, así como para determinar la mejor forma de financiar dichas necesidades.

### **5.2.1. Análisis Incremental**

El análisis incremental se basa en la evaluación de alternativas. La información que se va a proporcionar en los próximos análisis financieros, tendrán una base incremental, lo cual indicará si es factible la realización del proyecto o no.

---

<sup>24</sup> Para ver Tabla de Flujo de Efectivo ver anexo 14

## Costo de Capital

Para determinar el costo de capital se utilizará el método CAPM (Capital Assets Pricing Model) ajustado con el riesgo país, el cual es el modelo más utilizado y puede presentar una tasa  $K_e$  con resultados interesantes para este proyecto. Este modelo sigue la siguiente fórmula:

$$R_{\text{Fedecade}} = R_f + \beta (R_m - R_f) + R_p$$

Donde:

$R_{\text{Fedecade}}$  = Retorno Esperado de FEDECADE

$R_f$  = Tasa libre de Riesgo de los T-bills a 10 años del Gobierno Norteamericano.

$\beta$  = Riesgo Sistemático del Portafolio.

$R_m$  = Rendimiento del Mercado

$R_p$  = Riesgo País

Entonces reemplazando en la ecuación tenemos que:

- ♦ Riesgo país: el riesgo país al cierre es de 784 puntos (7.84%)<sup>25</sup>
- ♦ RM: rendimiento promedio del mercado el cual es de 13.68%<sup>26</sup>
- ♦ RF: la tasa de los bonos del tesoro de los Estados Unidos, la cual es 4.82% a 10 años.<sup>27</sup>
- ♦ B = 0.5 Dada la falta de información existente en nuestro país, para determinar el B como factor de riesgo sistemático del mercado agrícola de un producto orgánico, se utilizo un B de 0,5 como un riesgo promedio del mismo

$$R_{\text{Fedecade}} = 4.82\% + 0.5 (13.68\% - 4.82\%) + 7.84\%$$

$$R_{\text{Fedecade}} = 17.09\%$$

Esta tasa de 17.09% sería lo mínimo que un inversionista estaría dispuesto a aceptar para hacer una inversión en el negocio, pero para este proyecto que va hacer financiado en parte con un préstamo a una tasa del 10% anual. La tasa sería el valor ponderado de las dos tasas antes mencionadas. A continuación calcularemos la tasa con la que descontaremos nuestros flujos proyectados.

---

<sup>25</sup> Tomado del Banco Central del Ecuador, al 31 de Enero del 2007

<sup>26</sup> Tomado del Banco Central del Ecuador, al 31 de Enero del 2007

<sup>27</sup> Tomado de la Bolsa de Valores de Guayaquil al 31 de Enero del 2007

**Tabla 5.6**  
**CÁLCULO DE LA TASA DE DESCUENTO PONDERADA DEL**  
**PROYECTO**

Cálculo de Tasa de Descuento Ponderada del Proyecto			
Tasa	Inversión	Ponderación	Tasa Pond.
17,09%	\$ 22.427,31	0,05	0,92%
10,00%	\$ 392.836,00	0,95	9,46%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 415.263,31</b>		<b>10,38%</b>

Elaborado por la autora del proyecto

#### 5.2.2.1. Estado de Pérdidas y Ganancias

El estado de Pérdidas y Ganancias del Proyecto de FEDECADE será proyectado hasta el año 2015 haciendo uso de una tasa de crecimiento del 25% para los ingresos y una tasa de inflación proyectada de 5% para los demás rubros.

Como podemos observar el primer año de inversión se obtiene una pérdida que se la recupera en los próximos periodos<sup>28</sup>.

---

<sup>28</sup> Ver tabla de Recuperación de Deuda en el anexo 15

**Tabla 5.7**

**Utilidades/Pérdidas Proyectadas**

PERIODO	UTILIDAD/PERDIDA EJERCICIO
2006	\$56.077,71
2007	\$12.732,86
2008	\$33.532,26
2009	\$90.488,03
2010	\$165.649,88
2011	\$264.704,80
2012	\$265.473,49
2013	\$259.454,60
2014	\$253.134,76
2015	\$246.498,93

Elaborado por la autora del proyecto

**5.2.2.2. Flujo de Efectivo Incremental**

Una vez realizado el Estado de Pérdidas y Ganancias se procedió a elaborar el Estado de Flujo de Efectivo<sup>29</sup> tomando en consideración todas las entradas y salidas de efectivos tanto operacionales como no operacionales y la depreciación ya que contablemente, no representa una erogación de efectivo.

Las consideraciones que se han realizado para el cálculo del flujo incremental se han tomado en base al incremento porcentual de la tasa de inflación del 5%.

---

<sup>29</sup> Ver tabla de Estado de Flujo de Efectivo en anexo 16

Los flujos obtenidos al final de cada año de acuerdo con el anexo anterior, se presentan a continuación en la siguiente tabla:

**Tabla 5.8**

**FLUJOS DE EFECTIVO INCREMENTAL**

<b>PERIODO</b>	<b>FLUJO DE EFECTIVO GENERAL</b>
2005	\$ -22.427,31
2006	\$ -117.589,23
2007	\$ -74.244,38
2008	\$ -38.095,26
2009	\$ 28.976,51
2010	\$ 62.608,36
2011	\$ 193.077,28
2012	\$ 299.309,49
2013	\$ 293.290,60
2014	\$ 276.854,76
2015	\$ 238.804,93

Elaborado por la autora del proyecto

**5.2.2.3. Tasa de Rentabilidad Incremental**

Tomando en consideración estos flujos y haciendo uso del costo de capital (10.38%) calculado en la Tabla 5.6 para descontar los flujos, se procedió a obtener el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de

Retorno (TIR) y Período Real de Recuperación de este proyecto teniendo los siguientes resultados:

**VAN = \$433.135,04**

**TIR = 32,43%**

**PRR = 5.57 años**

Con lo cual podemos decir que se acepta el proyecto dado que el VAN es mayor a 0, también podemos concluir lo mismo al evaluar el TIR, ya que es mayor que la Tasa de Descuento, para una mejor ilustración del período real de recuperación de la inversión se presenta a continuación el gráfico de Saldo de Inversión.

**Gráfico 5.1**

**RECUPERACIÓN DE CAPITAL**



Elaborado por la autora del proyecto

#### **5.2.2.4. Análisis de Sensibilidad**

Esto es una técnica básica no probabilística, muy accesible, para proporcionar información sobre el impacto potencial de la incertidumbre en estimaciones del factor seleccionado, que en este caso sería el VAN y TIR.

El objeto de realizar este análisis de riesgo es medir la sensibilidad de nuestro proyecto con respecto a las variables como la demanda del producto, costo de venta y costo de capital que han sido estimadas con datos que podrían variar en un futuro.

Para realizar este análisis diseñaremos distintos escenarios en el cual afectaremos las variable anteriormente mencionadas, obteniendo distintos flujos de efectivos y calcularemos hasta cuanto porcentualmente hablando pueden cambiar para que el proyecto deje de ser viable.

**Tabla 5.9**

**ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD**

<b>ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD</b>			
<b>ESCENARIO</b>	<b>VARIACION %</b>	<b>TIR</b>	<b>ANÁLISIS</b>
AUMENTO DE LAS VENTAS	5%	38,33%	SE ACEPTA
	10%	44,42%	SE ACEPTA
	15%	50,77%	SE ACEPTA
DISMINUCION DE LAS VENTAS	5%	26,65%	SE ACEPTA
	10%	20,90%	SE ACEPTA
	15%	15,08%	SE ACEPTA
	SE PUEDE BAJAR HASTA 18,95%		
AUMENTO DE LOS GASTOS OPERATIVOS	5%	28,88%	SE ACEPTA
	10%	25,35%	SE ACEPTA
	15%	21,85%	SE ACEPTA
	SE PUEDE SUBIR HASTA EL 31,35%		
DISMINUCION DE LOS GASTOS OPERATIVOS	5%	36,03%	SE ACEPTA
	10%	39,68%	SE ACEPTA
	15%	43,38%	SE ACEPTA

Elaborado por la autora del proyecto

Para el primer escenario simulamos que las ventas del cacao en grano podrían variar en  $\pm 5\%$  ya sea por nuevos competidores o por baja promoción de nuestro producto, después de simular este escenario obtuvimos el valor máximo que pueden variar las ventas para que el proyecto deje de ser viable, el cual fue una disminución del 18.95% para que el VAN sea cero y la TIR sea igual a la tasa de descuento.

Para el segundo escenario simulamos que los gastos operativos podrían variar en  $\pm 5\%$  ya sea por desperdicios de recursos o incremento en los precios de los gastos, después de suponer este escenario obtuvimos el valor máximo que pueden cambiar los gastos para que el proyecto no sea rentable, el cual fue una disminución del 31.35% para que el VAN sea cero y la TIR sea igual a la tasa de descuento.

Como se puede observar con los anteriores escenarios en donde solo se trabajó con la variación de las ventas y gastos operativos, se pudo apreciar que la disminución de las ventas influye más que un aumento en los gastos operativos en el proyecto, si llegaran a tener una variación en los mismos.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **Conclusiones**

A lo largo de todo el proceso de Reingeniería de FEDECADE se ha llegado a las siguientes conclusiones:

A través del análisis del proceso de operaciones se ha identificado las variables problemáticas principales de la situación actual de FEDECADE.

- Falta de fortalecimiento de la imagen de FEDECADE a nivel mundial con la implementación de políticas de marketing social.
- Necesidad de mejorar la competitividad e incrementar los ingresos provenientes de las exportaciones de cacao, tomando en consideración que el ingreso de divisas es uno de los pilares fundamentales para el mantenimiento de nuestra economía.

- Debe mejorar el precio del cacao en el mercado nacional y a sí aumentar el número de afiliados a FEDECADE. El cacao ecuatoriano es un producto que tiene un valor comercial muy bajo comercializado internamente.
- Tratar de reducir el número de intermediarios en la zona. En la actualidad hay 55 intermediarios de cacao.
- Falta de fortalecimiento gremial. Los productores podrán tener mejores beneficios al negociar en bloque de una manera organizada.
- Se debe lograr la asignación eficiente de recursos: Los productores nacionales de cacao a través de FEDECADE pueden tener acceso a donaciones y demás beneficios de empresas multinacionales con visión social.
- Falta reinversión social en FEDECADE. Los fondos provienen de empresas multinacionales que buscan mejorar su imagen frente a un público crecientemente informado e interesado en prácticas empresariales socialmente responsables

- Falta de personal para desempeñar funciones en la Federación para realizar todo el proceso de exportación y no depender de otras empresas sino trabajar con ellas en forma de alianzas estratégicas
- Falta de organización y control en el orden estructural de la empresa debido a la falta de normas y reglas a seguir para el buen funcionamiento de la empresa.
- Falta de capacitación constante del personal como punto importante para mantenerlo al día en las actividades de la empresa y a la vez para mantenerlo motivado.
- Falta de política sobre método de selección del personal
- Falta de control de producción en las cooperativas.
- La necesidad de contar con un sistema automatizado que apoye a un crecimiento sostenido.
- Se determinó que el 97% de los clientes están dispuestos a establecer relaciones con FEDECADE, además el 63% están dispuestos a pagar un precio superior por el producto.

- De acuerdo a los análisis financieros realizados se obtuvo que el proyecto es rentable con una tasa interna de retorno del 32.43%
- La deuda adquirida se recuperará en 5.57 años y se obtendrán utilidades a partir del 4 año.

### **Recomendaciones**

La Federación debe considerar que el mercado está evolucionando y la única forma de obtener beneficios para la comunidad de manera directa es haciendo el proceso de comercialización ellos mismos, emprender el reto de aplicar la reingeniería en todas sus áreas de acuerdo al trabajo expuesto anteriormente:

- Se debe crear una cultura de cambio de pensamiento tanto en los pequeños productores como en el personal administrativo de la empresa, una filosofía de cambio, de emprendimiento basados en los parámetros de calidad.
- Se debe considerar la opción de obtener una oficina en la ciudad de Durán cerca de zonas financieras y de comercialización.
- Debe tenerse en cuenta que la tecnología es importante para el mejoramiento de todos los procesos realizados.
- La imagen de la empresa debe ser primordial, crear un logotipo que los identifique a nivel nacional e internacional.

- Mantener el posicionamiento creado y expandirlo en todo el mercado de la Unión Europea y Suiza.
- Se debe crear una página Web para promocionarse, acudir a Ferias Internacionales, enviar correos electrónicos periódicos dando a conocer novedades.
- Incursionar a nuevos mercados una vez logrado los actuales hacia Estados Unidos, Canadá y Japón.
- Crear políticas de reclutamiento y selección del personal, así como reglamentos internos.
- Desarrollar una estructura organizacional sólida para el crecimiento de la Federación.
- Cada 6 meses realizar retroalimentación y verificación si se van cumpliendo con los objetivos establecidos.
- Mantener al personal capacitado.
- Contratar a personal para lograr una estructura vertical en la organización.

## BIBLIOGRAFÍA

- Bradly Meller.1998. “Principios de Finanzas Corporativas”. Quinta Edición:Mc Graw Hill.
- Blank, Leland; Tarquin, Anthony.1989.”Ingeniería Económica”,Tercera Edición, Mc Graw Hill.
- Fontaine, Ernesto R.1999.” Evaluación Social de proyectos”,Doceava Edición :Alfaomega.
- Sapag Nassir.1999.” Evaluación y Preparación de Proyectos”, Cuarta Edición.
- Van Horne, James C, 1998.”Administración Financiera”. Décima Edición: Prentice Hall
- Hammer, Michael y James Champy. Reingeniería. Editorial Norma.1994
- Dirección de Igualdad de Oportunidades Laborales. *A Technical Assistance Manual on the Employment Provisions (Title 1) of the Americans with Disabilities Act* (Washington, D.C.: Equal Employment Opportunities Commission), Enero de 1992
- H. James Harrington, Mejoramiento de los procesos de la empresa, Bogotá, McGraw-Hill, 1992, 309 Págs

- SMITH Howard, FINGAR Peter, Business Process Management: the third wave. The breakthrough that redefines competitive advantage for the next fifty years, Megahan-Kiffer Press, 2003, Tampa, Florida, USA

**ANEXO 1-A**  
**PRINCIPALES EXPORTADORES DEL ECUADOR**

<p><b><u>Exportaciones ACMANSA S. A.</u></b> Producto: cacao en grano Contacto: Luis Acosta Correo-e: acmansa1@ecutel.net</p> <p>Dirección Durán: Km. 1,5 vía Durán Tambo Telf.: (593-4) 2860259. Fax: (593-4) 2864277</p>	<p><b><u>Exportadora Askley Delgado</u></b> Producto: cacao en grano, café Contacto: Askley Delgado Flor Correo-e: askleydelgado06@yahoo.es</p> <p>Dirección Guayaquil: Km. 28 vía Durán Tambo. Telf.: (593-4) 2383513. - (593-4) 2384495.</p>	<p><b><u>Casa Luker del Ecuador</u></b> Producto: cacao en grano Contacto: Juan Manuel Loaiza Correo-e: jloaiza@casaluker.com</p> <p>Dirección Durán: km 5 vía Duran Yaguachi. Frente al liceo Maharishi.</p>
<p><b><u>Agrícola Exportadora Ventanas AGROXVEN S. A.</u></b> Producto: cacao en grano y café Contacto: Rafael Sánchez Correo-e: agroxven@easy.pacifictel.ec, horsa.05@hotmail.com Dirección Guayaquil: 9 de Octubre y Quito, Edif.. Induato, piso 18. Telfs.: (593-4) 2283227, 2283228; (593 4) 970787. Fax: (593-4) 2293684.</p>	<p><b><u>Exportadora José Vera Vera</u></b> Producto: cacao en grano Contacto José Condorazo Vera Vera Correo-e: expovera@easynet.net.ec</p> <p>Dirección Chone: Paéz y Alejo Lascano. Telfs: (593-5) 696755</p>	<p><b><u>Chocolates Finos S. A. COFINA</u></b> Producto: cacao en grano Contacto: Julio César Zambrano Correo-e: jzg@cofinacocoa.com.</p> <p>Dirección Durán: vía Durán Tambo, pasando pontazgo. Telfs.: (593-4) 2513420, 2513649. Fax: (593-4) 2513649.</p>
<p><b><u>Agro Manobanda Hermanos S. A. (Agromaban)</u></b> Producto: cacao en grano Contacto: Jorge Manobanda Cedeño Correo-e: expmanob@gye.satnet.net</p> <p>Dirección Quevedo: km 1 vía Valencia Quevedo. Telfs.: (593-5) 2751254, 2750253. Fax: (593-5)</p>	<p><b><u>Fundación Maquita Cushunchic M.C.C.H.</u></b> Producto: cacao en grano Contacto: José Santos Correo-e: fund@mcch.ecuanet.net.ec,, josantos@telconet.net</p> <p>Dirección Guayaquil: km 4,5 vía Daule. Telefax: (593-4) 2350824.</p>	<p><b><u>Colonial Cocoa del Ecuador S. A.</u></b> Producto: cacao en grano Contacto: Alberto Nácer Correo-e: anacer@colonialcocoa.com</p> <p>Dirección Guayaquil: Km 7,5 vía Daule Telfs.: (593-9) 3882550 – (593) 3835754</p>
<p><b><u>Aromas Exportables Cia. Ltda. AROMEX</u></b> Producto: cacao en grano Contacto: Johan Zeller Zea Correo-e: chorrera@telconet.com Dirección Guayaquil: Km. 4 vía Babahoyo-Guayaquil Telf.: (593-4) 2236515. Fax: (593-4)</p>	<p><b><u>Inmobiliaria Guanqala</u></b> Producto: cacao en grano Contacto: Vicente Zeller Correo-e: chorrera@gye.satnet.net Dirección Guayaquil: Av. Tanca Marengo km 3,5 Telf.: (593-4) 2236515.</p>	<p><b><u>Comercializadora de Café y Cacao Cia. Ltda. CAFEICA</u></b> Producto: cacao en grano, café, arroz Contacto: Víctor Orellana Ortega Correo-e: cafeica@gye.satnet.net Dirección Durán: km. 4,5 vía Durán Tambo Telf.: (593-4) 2801745</p>
<p><b><u>Ecocafé S. A.</u></b> Producto: cacao en grano. Contacto: Iván Ontaneda B. Correo-e: presidencia@ecocafe.com.ec Dirección Guayaquil: Av. Tanca Marengo km 3 ½. Telfs.: (593 4) 2250748.</p>	<p><b><u>María de Lourdes Delgado de Pandzic</u></b> Producto: cacao en grano, café en grano y soluble y chocolates Contacto: Lourdes Delgado de Pandzic Dirección: Km 29 vía Duran-Tambo Telfs: (593-4) 2275974 – (593 – 9) 9750023 Correo-e: lourdesdelg@yahoo.com</p>	<p><b><u>Osella</u></b> Producto: cacao en grano Contacto: Jacinto Andrade Correo-e: osella@ecuaenlace.com j.a-gerencia@osella.com Dirección Durán : km 2,5 vía Durán Tambo Telfs.: (593-4) 2808328, 2807642. Fax: (593-4) 2808328</p>

**ANEXO 1-B  
PRINCIPALES EXPORTADORES DEL ECUADOR**

<p><b><u>EXPIGO Exportadora e Importadora González Cía. Ltda.</u></b></p> <p>Producto: cacao y café en grano. Contacto: Mercy González Duche. Correo-e: mercy@expigo.com.</p> <p>Dirección Durán: Autopista Durán-Bolicho km 4,5 Telfs.: (593 4) 2670484, 2804222 Fax: (593 4) 2803907.</p>	<p><b><u>Naturaleza Ecuatoriana NATECUA</u></b></p> <p>Producto: cacao en grano Contacto: Franco Pastorelli Correo-e: natecua@interactive.net.ec</p> <p>Dirección Guayaquil: Kennedy norte Mz 907 villa 5 Telf.: (593-4) 2727829.</p>	<p><b><u>Quelexport</u></b></p> <p>Producto: cacao en grano y café Contacto: Daniel Manobanda Cedeño. Correo-e: dmanobanda@porta.net</p> <p>Dirección Quevedo: km 1,5 vía Quevedo Valencia Telfs.: (593-5) 2751153, 2751498. Fax: (593-4) 2754342</p>
<p><b><u>Exportadora e Importadora Comercial Orellana Cía. Ltda. EXIMORE</u></b></p> <p>Producto: cacao en grano</p> <p>Contacto: Alejandro Orellana Correo-e: eximore@gye.satnet.net</p> <p>Dirección Durán: km 4,5 vía Durán Tambo. Telfs.: (593-4) 2801745, 2800852. Fax: (593-4) 2807880</p>	<p><b><u>Nestlé Ecuador S. A.</u></b></p> <p>Producto: cacao en grano e industrializado y chocolate varias formas Contacto: Henry Padilla Correo-e: henry.padilla@ec.nestle.com</p> <p>Dirección: Telf.: (593-4) 2 443730</p>	<p><b><u>Triairi S. A.</u></b></p> <p>Producto: cacao en grano e industrializado</p> <p>Contacto: José Carvajal Candell Correo-e: triairi@cafiesa.com</p> <p>Dirección Durán: km 4,5 vía Durán Tambo. Telfs.: (593-4) 2800500, 2800804.</p>
<p><b><u>Exportadora Martinetti</u></b></p> <p>Producto: cacao en grano Contacto: Gonzalo Martinetti Saltos</p> <p>Correo-e: martinet@telconet.net</p> <p>Dirección Quevedo: km 2 vía Quevedo Valencia Telf.: (593 5) 2757991</p>	<p><b><u>Exporcafé Cía. Ltda.</u></b></p> <p>Producto: cacao en grano Contacto: Manuel López</p> <p>Correo-e: exporcaf@uio.telconet.net</p> <p>Dirección Santo Domingo: km 3,5 vía Quevedo Sto. Domingo Telf.: (593 2) 3704017, 2756383. Fax: (593-2) 3704026</p>	<p><b><u>Exportadora Armando Manobanda</u></b></p> <p>Producto: Cacao en grano Contacto: Armando Manobanda</p> <p>Dirección: Av 7 de agosto, variante norte, salida Santo Domingo Telf: (593-5) 2951621 - (593-5) 951306 Correo-e: exportamc@hotmail.com</p>

Elaborado por la autora del proyecto  
Fuente: ANECACAO

## ANEXO 2- A



### ENCUESTA

NOMBRE DE LA EMPRESA: \_\_\_\_\_

Favor conteste las siguientes preguntas. Estas serán tratadas con absoluta reserva y serán solo para fines de investigación, no se entregara esta información a terceras personas

1. Seleccione el tipo de empresa a la que pertenece
  - 1.1 Productora de chocolate
  - 1.2 Comercializadora de cacao en grano
  - 1.3 Semiproductora de elaborados de cacao
2. ¿Que producto usted compra de la lista a continuación?
  - 2.1 Cacao en grano
  - 2.2 Licor o Pasta de cacao
  - 2.3 Manteca de cacao
  - 2.4 Polvo de cacao
  - 2.5 Licor, Manteca y Polvo de cacao
  - 2.6 Todos

Si respondió 1 o 6 continúe con la siguiente pregunta, sino terminó la encuesta

3. ¿Que tipo de cacao en grano usted compra?
  - 3.1 Cacao Fino y de Aroma
  - 3.2 Cacao Convencional
4. ¿Podría indicar que cualidades usted valora más al momento de comprar el cacao?
  - 4.1 Calidad
  - 4.2 Precio
  - 4.3 Certificación Ecológica
  - 4.4 Certificación Orgánica
  - 4.5 Entrega oportuna
  - 4.6 Facilidad de Negociación
  - 4.7 Tipo de Empresa
5. ¿De que país usted ha comprado el cacao?
  - 5.1 Brasil
  - 5.2 Camerún
  - 5.3 Costa de Marfil
  - 5.4 Ecuador
  - 5.5 Ghana
  - 5.6 Indonesia
  - 5.7 Malasia

5.8Nigeria

6. Ha quedado satisfecho con la última compra de cacao realizada?

6.1Si

6.2No

## **ANEXO 2 – B ENCUESTA**

7. ¿Le gustaría comprar un cacao ecológico, orgánico producido por pequeños productores de países en vía de desarrollo?

7.1Si

7.2No

8. ¿Cuanto estaría dispuesto a pagar por un cacao en grano bajo esta calidad?

8.1Precio del mercado

8.2Precio del mercado + bono

8.3Menos del precio de mercado

9. ¿Conoce usted sobre La Federación Nacional de Productores de Cacao del Ecuador?

9.1Si

9.2No

10. Desearía conocer sobre la Federación Nacional de Productores de Cacao del Ecuador

10.1Si

10.2No

11. ¿Por que medios le gustaría conocer sobre de la Federación Nacional de Productores de Cacao del Ecuador?

11.1Página Web

11.2Correo Electrónico

11.3Revistas

11.4Folletos

11.5Conferencias

11.6Llamadas telefónicas

11.7 Ferias Internacionales

11.8Otros\_\_\_\_\_

**ANEXO 3**

**RESULTADOS ESTADÍSTICOS**

Estadísticos descriptivos							
	N	Mínimo	Máximo	Suma	Media	Desv. típ.	Varianza
Num	160	1	160	12880	80,5	46,33213428	2146,66667
Tipo	160	1	3	299	1,86875	0,761675371	0,58014937
Producto	160	1	6	371	2,31875	1,963093038	3,85373428
Variedad	131	1	2	228	1,740458015	0,440066188	0,19365825
Cualidades	131	1	8	613	4,679389313	2,818256896	7,94257193
Pais	131	1	7	495	3,778625954	1,670053322	2,7890781
Satisfaccion	131	1	2	148	1,129770992	0,337341337	0,11379918
Cacaoecorg	131	1	2	155	1,183206107	0,388320382	0,15079272
Precio	131	1	3	274	2,091603053	0,587699317	0,34539049
Fedecade	131	1	2	224	1,709923664	0,455539403	0,20751615
Conocer	131	1	2	139	1,061068702	0,240375514	0,05778039
Medios	131	1	9	488	3,72519084	3,028209512	9,17005285
N válido (según lista)	131						



## ANEXO 4 A

### EXPORTACIONES DE CACAO ECUATORIANO POR EXPORTADORES

EXPRESADO EN TONELADAS MÉTRICAS (EQUIVALENTE EN GRANO) Y VALOR FOB (US\$).

EXPORTADOR	2000		2001		2002		2003		2004		2005		
	TM	US\$ fob	TM	US\$ fob	TM	US\$ fob	TM	US\$ fob	TM	US\$ fob	TM	US\$ fob	
<b>Socios de Anecacao</b>													
Triairi S. A.	10136,1	9554008,7	5376,6	5778439,6	6779,7	12777329,7	12995,1	24700263,4	9721,3	15833049,7	10700,0	18414838,2	
Nestlé Ecuador	7194,4	8186453,9	7332,7	9086943,4	6940,4	13006044,3	8371,9	16061448,8	11111,6	18555781,7	9297,9	17305482,8	
Colonial Cocoa del Ecuador S. A.	4268,1	3105019,2	6108,2	5731413,3	4830,1	7875714,4	7337,7	12586340,5	6838,7	10023745,5	10838,7	15655202,6	
Fund. Maquita Cushunchic	4120,2	3095559,0	4173,5	4133784,7	4910,7	7891182,0	7611,7	12986336,1	9010,2	13130374,8	9750,4	14421303,9	
Cofina S.A.	3450,9	2564341,1	4764,7	4688346,1	4407,7	7003570,2	6503,5	10616818,5	10750,6	15702525,1	10258,7	14812286,2	
Eximore Cía. Ltda.	5415,1	3986514,3	4760,8	4620774,5	5024,3	7982043,8	4904,7	8333660,9	4910,8	7117312,1	2617,4	3870918,8	
Inmobiliaria Guangala	2314,3	1696756,0	2301,2	2226586,7	3574,5	5919304,2	6743,6	11736935,2	6288,5	9207433,5	7904,5	11293014,0	
Gonzalo Martinetti	3286,0	2475900,4	5927,9	6059129,9	7212,9	10802362,0	7346,1	13033192,8	605,3	907141,5			
Osella S. A.	2013,1	1533207,6	2125,3	2080018,8	3245,6	5483619,5	3833,1	6626260,7	4160,1	6110026,2	4123,0	5913300,2	
Casa Luker del Ecuador			575,3	647261,8	4801,0	8149180,3	4816,7	8169468,0	5375,9	7959037,1	4069,6	6061354,1	
Novolli S. A.	11739,6	10873153,8											
Acmansa C. A.	3008,9	2223161,7	2182,7	2183628,1	1245,3	2074148,4	1753,4	3049286,3	2166,0	3069421,1	3624,4	5234788,8	
Amazonas Amatrading S. A.	4544,0	3453237,2	5100,5	4925992,1	4794,8	6963056,3							
Infelersa S. A.									5709,0	9137288,6	5858,9	9660750,6	
Askley Delgado	2158,9	1621418,2	1290,6	1268428,3	2239,7	3869688,7	2607,4	4558142,7	1147,9	2040656,9	1869,7	3516561,2	
Agroxven S. A.	2007,3	1558540,5	1851,2	1711695,1	1280,9	2003501,5	2027,0	3647300,0	2441,3	3531690,2	2456,4	3663430,7	
Quevexport						765,5	1442610,1	4456,7	7899741,9	3699,3	5350223,6	4152,1	6102166,6
Exporcafé Cía. Ltda.	971,8	724030,5	910,6	874034,9	285,5	519489,4	1172,1	1898966,0	3162,8	4519512,7	4122,1	5890541,1	
Agro Manobanda Hnos. S. A.					267,8	532775,0	2436,2	4119867,9	2737,0	3943922,1	5053,3	7440533,7	
Sixto Manobanda	2213,7	1611894,3	2378,9	2269217,1									
Ecuacocoa			3586,5	3888775,0	1454,6	2504323,5	209,2	467217,4	375,0	681934,3	2032,3	3575060,3	
Santa Fe Java	24,0	37347,6					1226,0	1950761,5	3192,5	4580037,3	2499,2	3536744,9	
La Universal S. A.	3256,2	3123755,1	692,1	674622,7									
Aprocafa									975,5	1359612,6	680,4	885168,7	
Ecuatoriana C. Ltda.													
José Vera Vera					40,0	71423,8							
Ecocafé S. A.									1422,6	2083390,3	1293,1	1868929,0	
Natecua S. A.			134,5	144906,0	160,0	278777,3	593,1	1001028,7	815,5	1202323,3	1068,1	1570023,8	
Unocace	152,8	117253,5	124,9	118392,2	299,7	534818,5	604,0	998602,4	694,4	979661,9	994,2	1355871,9	

## ANEXO 4 B

### EXPORTACIONES DE CACAO ECUATORIANO POR EXPORTADORES EXPRESADO EN TONELADAS MÉTRICAS (EQUIVALENTE EN GRANO) Y VALOR FOB (US\$).

EXPORTADOR	2000		2001		2002		2003		2004		2005	
	TM	US\$ fob	TM	US\$ fob	TM	US\$ fob	TM	US\$ fob	TM	US\$ fob	TM	US\$ fob
Expigo									713,6	1035783,9	646,9	971097,9
Orecao S. A.	561,2	432185,0	799,2	802943,1	248,4	382725,2	48,2	85010,6	36,0	54400,0	72,8	112116,7
Daniel Manobanda					1513,4	2266600,4						
Aromex Cía. Ltda.	490,2	361950,3										
Pedro Martinetti												
Aromacocoa S. A.												
Manobal			272,7	296954,3	1781,1	2657401,9						
Comexgar Cía. Ltda.											25,0	37216,7
Manidicorp											814,8	1491399,7
Servi Export												
Horsa												
Fedecade												
Cafeica C. Ltda.							105,0	155328,6				
Ma. de Lourdes Delgado					25,0	30523,8	20,0	31413,6	46,0	66000,0		
Repec S. A.												
<b>Total Socios</b>	<b>73326,8</b>	<b>62335687,8</b>	<b>62770,4</b>	<b>64212287,6</b>	<b>68128,6</b>	<b>113022214,3</b>	<b>87722,4</b>	<b>154713392,4</b>	<b>98107,5</b>	<b>148182285,8</b>	<b>106823,8</b>	<b>164660102,7</b>
<b>No Asociados</b>	<b>13881,5</b>	<b>11411051,4</b>	<b>13926,4</b>	<b>14326347,6</b>	<b>5770,5</b>	<b>9969792,3</b>	<b>8381,8</b>	<b>15142688,8</b>	<b>5947,2</b>	<b>8734211,4</b>	<b>7804,6</b>	<b>11079001,3</b>
<b>Total General</b>	<b>87208,3</b>	<b>73746739,2</b>	<b>76696,8</b>	<b>78538635,2</b>	<b>73899,1</b>	<b>122992006,6</b>	<b>96104,2</b>	<b>169856081,1</b>	<b>104054,7</b>	<b>156916497,2</b>	<b>114628,4</b>	<b>175739104,0</b>

Fuente: ANECACAO.

Datos actualizados hasta 15 de Agosto de 2006.

## ANEXO 5

### FORMULARIOS DE EVALUACIÓN DEL SERVICIO



#### SUGERENCIAS

PAIS: \_\_\_\_\_

TIPO DE EMPRESA \_\_\_\_\_

#### PRESENTACION DEL PRODUCTO

	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Calidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Precio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estado del producto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### SERVICIO

	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Atencion al cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asesoramiento de ventas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Logistica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### CALIDAD DE LA WEB

	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Diseño de la Web	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Contenido de la Web	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Utilidad de la información disponible en la misma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Identificación de la información recogida y accesibilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Actualización de la información recogida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Utilidad de los vínculos que aparecen en la Web	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Facilidad para descargar documentación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Tiene alguna sugerencia para mejorar la Web de la Federacion?

\_\_\_\_\_

¿Tiene alguna sugerencia para mejorar los contenidos de la Web de la Federacion?

\_\_\_\_\_

#### OTRAS SUGERENCIAS U OBSERVACIONES

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## ANEXO 6-A

### FORMULARIO DE SOLICITUD DE EMPLEO



## FORMULARIO DE SOLICITUD

### DATOS PERSONALES

NOMBRES \_\_\_\_\_

APELLIDOS \_\_\_\_\_

EDAD \_\_\_\_\_ SEXO \_\_\_\_\_

ESTADO CIVIL \_\_\_\_\_

CEDULA DE IDENTIDAD \_\_\_\_\_

FECHA DE NACIMIENTO \_\_\_\_\_ CIUDAD \_\_\_\_\_

DIRECCION DOMICLIO \_\_\_\_\_

TELFONO \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL CONYUGE \_\_\_\_\_

NUMERO DE HIJOS \_\_\_\_\_

### DATOS PROFESIONALES

NOMBRE DE INSTITUCION EDUCATIVA	ANOS	FECHA INICIO	FECHA TERMINO	TITULO OBTENIDO
_____	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	_____
_____	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	_____
_____	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	_____

### CURSOS REALIZADOS

NOMBRE DE INSTITUCION	TITULO OBTENIDO
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

## ANEXO 6-B

## FORMULARIO DE SOLICITUD DE EMPLEO

**NIVEL DEL IDIOMA**

	EXPRESA EN %
ESPAÑOL	<input type="text"/>
INGLÉS	<input type="text"/>
ALEMÁN	<input type="text"/>
OTROS _____	<input type="text"/>

**EXPERIENCIA PROFESIONAL**

NOMBRE DE LA EMPRESA	CARGO	TIEMPO
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

**OTROS**

INFORMACION ADICIONAL QUE UD DESEE INDICAR EN ESTA SOLICITUD

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Declaro que toda la información contenida en este documento es verdadera

\_\_\_\_\_  
Firma  
CI

Fecha \_\_\_\_\_

**ANEXO 7-A  
REGLAMENTO INTERNO DE COMERCIALIZACIÓN**

**Antecedentes**

La Federación Nacional de Productores de cacao del Ecuador, FEDECADE, es una Institución gremial sin fines de lucro, de 2do grado, con jurisdicción nacional; esta integrada por Asociaciones y/o Cooperativas de 1 grado con asientos en las diferentes provincias del País. Su vida jurídica "Estatutos" fue

aprobado mediante Acuerdo Ministerial n0 0198 del Ministerio de Agricultura y Ganadería el 6 de Mayo de 1981, con domicilio en la Provincia del Guayas.

## **OBJETIVOS**

Su finalidad es poner orden y previsión en las actividades de la producción de cacao, desde la cosecha hasta la comercialización final del producto. Este reglamento regirá para la comercialización de todas las Instituciones adscritas a FEDECADE y será obligatorio en el cumplimiento de sus reglas supervisadas de cerca por FEDECADE. De no cumplirse serán penadas bajo las normas estatutarias de disciplina y de este mismo reglamento que mas adelante serán redactados; esto es, sin perjuicio de los reglamentos que norma la producción orgánica y RAINFOREST, reglamentos que ya están aprobados por todas las Organizaciones pertenecientes a FEDECADE

### **Art. 1 COSECHA DEL CACAO**

La cosecha de cacao se realizara de la siguiente manera:

- a. Solo se cosecharan mazorcas maduras, de cortarse algunas mazorcas pintonas involuntariamente no e mezclaran con el cacao maduro.
- b. Se cosechara en cestos separados el cacao bueno y el cacao con monilla.
- c. El cacao bueno se colocara en saquillos no herméticos para dar fluidez a los líquidos.

### **Art. 2 TRANSPORTE DEL CACAO FRESCO**

Para transportar el cacao puede ser puesto en una funda de plástico por encima del saquillo. Una vez llegado al tendal deberá retirarse la funda de plástico para que los líquidos sigan fluyendo.

### **Art. 3 DESVENE O DESPLACENTADO DEL CACAO COSECHADO**

Todo el cacao cosechado debela ser desvenado en la tarde del día de la cosecha y puesto en el fermentador en caja o en montón.

## **ANEXO 7-B REGLAMENTO INTERNO DE COMERCIALIZACIÓN**

### **Art. 4 MEZCLA DE COSECHAS**

Se aceptara mezclar el cacao cosechado en dos días máximo para homogenizar el secado y evitar así los castigos por humedad o daños en los viajes largos hasta los mercados de industrialización y consumo.

### **Art. 5. TIEMPO DE FERMENTACIÓN**

La fermentación se realizará de acuerdo a petición del cliente; pero no por más de 3 O 4 días para el cacao nacional. Mientras se fermenta, en el caso de ser montón, deberá ser removido cada 24 horas y vuelto a tapar con el plástico.

En el caso de ser cajas, será pasado de una caja a otra cada 24 horas para airearlo y homogenizar la fermentación.

#### Art. 6. OREADO Y SECADO DEL CACAO

Para el oreado y secado se seguirá el siguiente procedimiento:

- a). El cacao será oreado bajo marquesinas de plástico, o de haber sol, directamente en los tendales de cemento o de caña para evaporar los acéticos que se encuentran todavía en las almendras. Este proceso puede durar uno o dos días.
- b). Luego se puede secar con secadoras a gas a una temperatura máxima de 45 grados centígrados removiendo cada 30 minutos para que a capa inferior que recibe mayor calor no sufra daños o quede quebradiza. Si en días calurosos se sobrepasa la temperatura de 45 grados centígrados se puede apagar la llama del quemador por momentos y dar solamente aire para obtener un secado de calidad.
- c). Si el cliente quiere que se realice un secado interrumpido con un 15% o 20% de humedad, el cacao será ensacado y puesto en bodega de 24 a 48 horas con la finalidad de que la humedad intrínseca refracte hacia la testa y se homogenice la humedad en los cotiledones. Luego de las 24 o 48 horas puede terminarse el secado al sol en tendales o se puede cargar nuevamente a la secadora por unas pocas horas, calentarlo a no más de 45 grados centígrados y por momentos darle sólo aire.
- d). Al terminar el secado, se dará aire por lo menos de 45 minutos a 1 hora así ensacar el cacao fresco, Este secado será igual que haber secado el cacao al sol.

### **ANEXO 7-C**

#### **REGLAMENTO INTERNO DE COMERCIALIZACIÓN**

##### Art. 7. COMERCIALIZACIÓN DE CACAO FRESCO

En el caso de comercializar cacao fresco y beneficiarlo en el centro de acopio el cacao será comprado ya sea por medida de volumen (latas) o peso fresco. El producto será recibido ya desvenado; de estar en saquillo será vaciado al tendal y-luego recogido en latas o al peso. En ningún caso y sin excepciones será comprado el cacao con vena y llevado a desvenar en el centro de acopio. Recordemos compañeros que el centro de acopio es ecológico y por ende hay que mantenerlo lo más limpio posible.

##### Art. 8. PRECIOS DE COMPRA

El precio de compra interna será puesto por FEDECADE, tanto para el cacao seco que puede traer algún socio, como para el cacao fresco que se puede comprar, ya que dichos precios serán de acuerdo a los contratos de venta a los clientes de afuera o al exportador interno.

#### Art. 9. VARIEDADES DE CACAO

En el Ecuador se manejan dos variedades o genotipos diferenciados:

- a) Una variedad nacional marca "ARRIBA ECUADOR", fino y de aroma floral y frutal.
- b) El CCN51, un forastero que no tiene las características aromáticas del cacao nacional.

No se mezclarán estas variedades ni en la cosecha ni en el centro de acopio y menos aún para venderlos.

Así mismo en cuanto a precios, FEDECADE no dará precio para el CCN51, ya que éste será comercializado a precio de exportador interno; en el caso que también exportemos CCN51, sí serán dados los precios por FEDECADE de acuerdo a la negociación

### **ANEXO 7-D REGLAMENTO INTERNO DE COMERCIALIZACIÓN**

#### Art. 10. SANCIONES

En el centro de acopio que no se cumplan estrictamente las disciplinas de este reglamento, serán sancionados de la siguiente manera:

- a.) De detectarse que están comprando cacao fresco con vena y que lo están desvenando en el centro de acopio, pagarán una multa por primera vez de US\$50. Si reinciden, pagarán una multa del doble, A la tercera ocasión se le llamará la atención al presidente y será multado con US\$100 por no disciplinar a sus subalternos, y el producto acopiado será vendido en el mercado interno. (La multa será para los operadores, no para el centro de acopio.)
- b.) De darse mezclas de nacional y CCN51, y comprobarse esto, toda esa remesa de cacao será vendida en el mercado interno.
- c.) De darse mezclas con cacao monilla o prieto, por leve que sea, recibirá las mismas sanciones del literal anterior
- d.) De comprarse cacao seco sin fermentación o m p 1 eta para mezclarse con cacao bien fermentado, también serán sancionados con la venta al mercado interno.

e). Y cualquier otro incumplimiento de las disciplinas de este reglamento y que ese cacao no cumpla con los requisitos de compromiso de exportación será vendido al exportador interno.

#### **Art. 11 MANEJO Y RESPONSABILIDAD DE LOS CAPITALES DE COMERCIALIZACIÓN DE CACAO**

- a.) El dinero de la comercialización se destinará exclusivamente para la comercialización.
- b.) Dentro del manejo, la directiva será solidaria y a su vez cumplirá con el seguimiento estricto de quienes manejen dinero (gerente y/o tesorero)
- c) .En el caso de los créditos, solamente habrá un crédito de auxilio; esto es, si un agricultor tiene el cacao en proceso de fermentación y secado en el centro de acopio, y este compañero tiene razones de fuerza mayor (calamidad doméstica) puede aspirar a un crédito o anticipo hasta el 50% del valor del cacao que tiene en el centro de acopio. Una vez secado el cacao está obligado a vender en el centro de acopio y a su vez a recibir el saldo de dinero que le corresponde.

#### **ANEXO 7-E**

#### **REGLAMENTO INTERNO DE COMERCIALIZACIÓN**

- d.) Para que la directiva pueda controlar debidamente el dinero y la comercialización, mes a mes se hará un corte contable y se notará la marcha del negocio. Los dirigentes tomarán mucho en cuenta estos cortes contables para saber sobre el éxito o el fracaso de la comercialización.
- e). De darse fracasos en el negocio, serán responsables todos los dirigentes por no haber cumplido con la supervisión y el empeño que se de mes a mes la contabilidad.
- f). De haber dineros prestados para entregas futuras de cacao, el único responsable en la recuperación de este dinero será el gerente y/o tesorero. De no recuperarse el dinero, serán responsables pecuniariamente el o los responsables del manejo de capital.

#### **ART. 12.**

Si en el caso que el equipo de compra-venta de cacao de los respectivos centros de acopio, no se limiten a cumplir estrictamente este reglamento; la institución respectiva tomara medidas pertinentes que en algunos casos será la destitución sin perjuicios a daños que puede sufrir el centro de acopio.

#### **ART. 13. TRANSITORIA**

Este reglamento funcionará en todo lo expuesto y aceptado por los integrantes de la asamblea, sin perjuicio de las normas y condiciones de los estatutos,

otros reglamento y otras leyes generales nacionales que puedan haber al respecto.

#### ART. 14. APROBACIÓN DEL REGLAMENTO

Este reglamento será leído y dos sesiones por el comité FEDECADE; y, luego entrará inmediatamente sin perjuicio legal en Desarrollo Campesino y luego entrara en vigencia inmediatamente sin perjuicio a su tramite legal en Desarrollo Campesino

**Sr. Nilo Farez**  
**SECRETARIO**

**Agr. Víctor Chacón Salinas**  
**PRESIDENTE**

### **ANEXO 8 A** **REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO**

#### **ANTECEDENTES**

En uso de las atribuciones FEDECADE, establece el presente Reglamento Interno, que contiene las regulaciones específicas a las cuales se sujetarán las relaciones laborales y la prestación de servicios por parte del personal de trabajadores de FEDECADE., el mismo que por consiguiente se lo considera incorporado en cada contrato de trabajo que celebre. El presente Reglamento Interno de Trabajo rige en FEDECADE entendiéndose por tal su oficina y demás instalaciones de la misma.

#### **CAPÍTULO 1**

Art. 1.- Principio Fundamental.- Es obligación de la federación procurar por todos los medios, con la colaboración de sus trabajadores, la prosperidad de la compañía y su permanencia como fuente de trabajo. En consecuencia este Reglamento Interno de Trabajo regula las relaciones laborales entre FEDECADE y sus trabajadores, funcionarios y tiene fuerza obligatoria para todos ellos.

Art. 2.- Las palabras "FEDECADE" o "Empleador" que se utilizan en este Reglamento designan a su Representante Legal, el término "Trabajador" designa indistintamente a los trabajadores y a los funcionarios.

Art. 3.- Todos los trabajadores que actualmente prestan sus servicios en FEDECADE y quienes en adelante ingresen a ella, se sujetarán al presente Reglamento y a toda las modalidades, turnos, horarios, normas de seguridad, higiene y disciplina que se dicte. La alegación de su desconocimiento no

excusa ni exceptúa a ningún trabajador de la obligatoriedad del fiel cumplimiento del presente reglamento. Para conocimiento de todos los trabajadores la federación mantendrá en exhibición en lugares adecuados un ejemplar de este reglamento interno.

Art.4.- El trabajador de la Empresa, debe tener presente que con su trabajo, desempeña un rol importante en la vida de la federación. Por lo mismo, sus cualidades de delicadeza, honorabilidad, confidencialidad y educación son esenciales en el desempeño de su trabajo.

## **ANEXO 8 B**

### **REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO**

#### **CAPÍTULO II**

#### **DE LA ADMISIÓN**

Art. 5.- Constituyen requisitos para ingresar en calidad de trabajador de la compañía:

- a) Presentar una solicitud de empleo por escrito y acompañar los siguientes requisitos:
  - \* Cédula de Identidad
  - \* Libreta Militar o certificado equivalente
  - \* Certificado de votación
  - \* Carnet de afiliación al IESS, en caso de tenerlo
  - \* Record Policial
  - \* Certificados de estudios
  - \* Certificados de cursos de capacitación
  - \* Título profesional
  - \* Afiliación a colegios profesionales
  - \* Certificados de Honorabilidad
  - \* Certificados de trabajos anteriores
  - \* Fotos tamaño carnet
  - \* Certificado médico
  - \* Tipo de sangre
  - \* Partida de nacimiento
  - \* Partida de matrimonio
  - \* Partida de nacimiento de hijos
  - \* Pasaporte en caso de extranjeros
  - \* Visa de trabajo y/o autorización respectiva
  - \* Certificado ingresos trabajos anteriores
  - \* Matrícula de vehículo
- b) Someterse a las pruebas de Selección de Personal (entrevistas, conocimientos, psicotécnicas, verificación de referencias), que efectúe el Empleador.
- c) El aspirante a ocupar cargos en la Empresa y el trabajador, están obligados a responder con verdad, exactitud y claridad a las preguntas y requerimientos que le hagan.

d) Constituyen infracción a este Reglamento la presentación de certificados falsos, incompletos o desfigurados

Art. 6.- En el caso de trabajadores de confianza y dirección FEDECADE podrá exigir que rindan caución suficiente, cuyo monto y características serán señalados por el Empleador.

**ANEXO 8 C**  
**REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO**  
**CAPITULO III**  
**DE LOS CONTRATOS**

Art. 7.- La persona que sea admitida en FEDECADE. En calidad de trabajador suscribirá con ésta un contrato de trabajo a prueba de noventa días de duración, cuyo objeto será por parte de FEDECADE una evaluación de desempeño del trabajador o funcionario y por parte de éste, la conveniencia de las condiciones de labor.

Art. 8.- Durante los periodos de prueba las partes en cualquier momento y de conformidad con la Ley, podrán libremente dar por terminadas las relaciones laborales sin tener la obligación de pagar indemnización alguna.

Art. 9.- FEDECADE podrá, además, celebrar contratos ocasionales, eventuales, por tiempo fijo, por tiempo indefinido, por horas y todos aquellos previstos en el artículo 19 del Código del Trabajo y en leyes especiales vigentes.

Art. 10.- La federación podrá, en cualquier tiempo, modificar la distribución de labores entre el personal, tomando en cuenta sus rendimientos y la necesidades de la federación. Podrá realizar las movilizaciones de puesto dentro de las oficinas de una misma ciudad, manteniendo la categoría que tenga el trabajador en el escalafón y sin que esto pueda ser considerado como cambio de ocupación actual, ni signifique mengua de su remuneración.

Art. 11.- El escalafón formulado por separado se considerará como parte integrante de este reglamento y la Federación para llenar vacantes que se produzcan, se sujetará a dicho escalafón y realizará la selección de personal basándose en pruebas de capacidad y concurso de merecimientos entre aquellos que, por su posición en el escalafón puedan optar por el cargo vacante.

Art. 12.- Los sueldos de los trabajadores que ingresan a prestar sus servicios en FEDECADE los determinará el propio "Empleador" partiendo en todo caso

de los sueldos sectoriales y salarios mínimos vigentes, y en estricta aplicación de lo señalado en los artículos 79, 80,81 y del Código de Trabajo.

## **ANEXO 8 D REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO**

Art. 13.- Sólo podrá retenerse de la remuneración de los trabajadores por lo siguiente:

- a) Dividendos o préstamos quirografarios o hipotecarios que adeuden al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social o al Banco Ecuatoriano de la Vivienda.
- b) Multas según lo determinado en este reglamento
- c) Retenciones ordenadas judicialmente
- d) Cuotas y consumos del Club Social y Deportivo
- e) Deudas contraídas por consumos en la cafetería
  
- f) Faltantes de Caja
- g) Préstamos o anticipos realizados a la institución.

Art. 14.- El contrato de trabajo impone al trabajador no sólo las obligaciones que en este se establecen, sino también las contenidas en el reglamento y aquellas que por Ley se entiende incorporadas al Contrato.

Art. 15.- FEDECADE, por medio de la Gerencia Administrativa, dará cumplimiento durante la vigencia de los Contratos de Trabajo suscritos con los trabajadores, a las disposiciones establecidas en el Código de Trabajo.

### **CAPÍTULO IV DE LOS HORARIOS DE TRABAJO**

Art. 16.- Todos los trabajadores de la federación se comprometen a laborar cumpliendo con el horario fijado y aceptando las modificaciones que se hicieren en el futuro, previa aprobación de la Dirección General del Trabajo. La federación se reserva el derecho de poder variar los horarios de conformidad con las disposiciones legales sobre la materia y de acuerdo a las necesidades y naturaleza del trabajo o de la conveniencia para los trabajadores y la federación.

Art. 17.- Cuando se precise laborar en los días sábados y en los domingos u otros días de descanso obligatorio, FEDECADE señalará de común acuerdo con el trabajador otro tiempo igual durante la semana para el descanso, o el pago de horas extras.

## **ANEXO 8 E**

## **REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO**

Art. 18.- Las horas extraordinarias y suplementarias necesariamente deberán tener autorización escrita del jefe inmediato y de la respectiva administración. La federación no reconocerá horas extraordinarias o suplementarias a los Gerentes de División, Subgerentes, Directores, Administradores, Jefes Departamentales y supervisores.

La ejecución de trabajo en las horas suplementarias o extraordinarias sin la correspondiente orden escrita del Jefe no será reconocida por la federación. No se considerarán horas extraordinarias o suplementarias las que tuvieren que laborar los trabajadores como consecuencia de sus propios errores, negligencia, permisos o postergación del trabajo. La federación podrá establecer turnos de trabajo y horarios especiales por cambio de organización, procedimientos y sistemas, debiendo reconocer a los trabajadores el recargo legal cuando este proceda, lo cual queda autorizado por la Autoridad de Trabajo que aprueba este instrumento.

Art. 19.- Es obligación elemental del trabajador de la federación su diaria y puntual asistencia, y deberá encontrarse en el lugar de trabajo a la hora de iniciación de las tareas.

Todos los trabajadores y funcionarios están obligados a cumplir con exactitud los horarios de labor. FEDECADE. Podrá controlar y exigir su cumplimiento por los medios que estime apropiados.

Art.20.- En los horarios de trabajo se establecerán los periodos de receso, los que deberán cumplirse en forma exacta.

La jornada ordinaria de trabajo será de 40 horas semanales de trabajo efectivo y se efectuará de acuerdo al siguiente horario:

Para el personal administrativo de:

\* Lunes a Viernes de 08H30 a 17H00

Para el personal de producción:

\* Lunes a Viernes del 07H30 a 18H00

Art. 21.- Los trabajadores podrán trabajar indeterminadamente en cualquiera de los departamentos o secciones a donde los asignen sus superiores, con igual categoría y remuneración, sin que esto signifique contravención al numeral 3 del Art.173 del Código de Trabajo, previo consentimiento del trabajador.

## **ANEXO 8 F**

### **REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO**

Art. 22.- De la asistencia de los trabajadores a su trabajo, quedará constancia en un registro de asistencia llevado por la recepcionista.

Art. 23.- Los trabajadores ingresarán a sus labores durante el tiempo señalado en el horario. Se establece un margen de gracia por retrasos de diez minutos.

Art. 24.- Transcurridos los diez minutos y durante los cinco minutos posteriores, el personal retrasado ingresará a sus labores con el visto bueno del Jefe inmediato, pero se hará acreedor a la sanción prevista para el efecto. Tal novedad se informará inmediatamente al Gerente de Recursos Humanos.

Art. 25.- Transcurridos los quince minutos después de la hora de ingreso se entenderá que existe falta injustificada a la jornada o media jornada de trabajo, según la disposición del horario vigente a la fecha.

Art. 26.- El trabajador podrá abandonar su puesto de trabajo sólo en los siguientes casos:

- a) Para servirse los alimentos en los horarios señalados para el efecto,
- b) Al término de su jornada,
- c) Cuando haya sido reemplazado, en el caso de trabajos por turnos; y,
- d) Cuando se encuentre autorizado para ello por el Jefe inmediato respectivo o por el Administrador.

Art. 27.- Sin embargo de lo previsto en el Artículo precedente, FEDECADE podrá admitir al personal retrasado sin perjuicio de la aplicación de la sanción establecida al efecto.

## **CAPÍTULO V DE LOS PERMISOS**

Art. 28.- El Trabajador deberá solicitar permiso para salir del lugar de trabajo, o para dejar de asistir a sus labores, mediante aviso escrito que se

### **ANEXO 8 G**

#### **REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO**

presentará con la debida anticipación, indicando el motivo del permiso y el tiempo que ha de emplearse en él. FEDECADE se reserva la facultad de conceder o negar los permisos que se soliciten, tomando en consideración las causas que lo motiven y las necesidades de trabajo.

Art. 29.- Los permisos que se conceden constarán por escrito y se anotarán en los registros y controles respectivos.

Art. 30.- El permiso se concederá con o sin derecho a la parte proporcional de la remuneración o con la obligación de reponer el tiempo que dure a juicio de FEDECADE lo que se hará conocer al trabajador al tiempo de concederlo. Esta norma no se aplicará en los casos de calamidad doméstica, enfermedad debidamente comprobada y cuando se solicite permiso para el ejercicio del sufragio o para atender requerimientos judiciales.

Art. 31.- Por regla general, los permisos se concederán únicamente en los casos contemplados en el Código de Trabajo o para atender asuntos imprevistos o de fuerza mayor.

## **CAPÍTULO VI DE LAS FALTAS Y JUSTIFICACIONES**

Art. 32.- Los trabajadores que por motivo de enfermedad deben faltar a su trabajo, comunicarán este particular al Empleador dentro de las 24 horas y solicitarán de inmediato el aviso de enfermedad. En caso de falta de notificación al Empleador en el plazo previsto, se entenderá que la enfermedad no existe y se registrará la falta como injustificada.

Art. 33.- El trabajador que faltare a su jornada de trabajo y tuviere motivo grave y suficiente para hacerlo, deberá justificarla dentro de las cuarenta y ocho horas siguientes.

Art. 34.- Son motivos graves o suficientes para justificar una falta:

a) Enfermedad debidamente comprobada, con certificado médico conferido

### **ANEXO 8 H**

#### **REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO**

preferentemente por el Departamento Médico del Seguro Social, y/o del médico interno.

b) Calamidad Doméstica.

c) Necesidad de presentarse ante autoridad o juez para atender asuntos personales y

d) Lo previsto en el Código de Trabajo.

Art. 35.- La prueba justificativa de una falta se la presentará al Jefe inmediato o al Administrador dentro del primer día de retorno del trabajador a sus labores. Si el documento probatorio debe ser obtenido fuera de la provincia en que tiene su oficina la Empresa, el indicado término se prolongará hasta tres días laborables. De no ser presentada la prueba justificativa dentro de los respectivos términos señalados, se considerará la falta como injustificada. La falta de justificación oportuna de una ausencia, hará que se la considere

injustificada, haciéndose acreedor el trabajador a la sanción prevista en el Reglamento y en la Ley.

## **CAPÍTULO VII DE LOS DIAS DE DESCANSO Y DE VACACIONES**

Art. 36.- Son días de descanso obligatorio, además de los

- a) Sábados y domingos los señalados en el Art. 65 del Código de Trabajo. Cuando sea necesario ejecutar tareas en esos días se estará a lo previsto en el Art. 14 del presente Reglamento y a los turnos, horario y sistemas de trabajo. Es aplicable el Decreto #1487 de la Presidencia de la República cuando traslada los días feriados de descanso obligatorio. Si por razones de imperiosa necesidad, fuerza mayor o conveniencia de servicio, a criterio del Presidente de la República, se dejará de trabajar alguna jornada o fracción, el tiempo perdido deberá recuperarse fuera de los días u horas de trabajo obligatorio sin recargo alguno.

Art. 37.- Todo trabajador tendrá derecho a gozar anualmente de un periodo ininterrumpido de 15 días de vacaciones, incluidos los días no laborables.

### **ANEXO 8 I**

#### **REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO**

Además, los trabajadores que hubieren prestado sus servicios por más de cinco años en la misma compañía tendrán derecho a gozar adicionalmente, de un día de vacaciones por cada uno de los años excedentes, de acuerdo con el Art. 69 del Código del Trabajo, o recibirán en dinero la remuneración correspondiente a los días excedentes.

Art. 38.- Las vacaciones anuales del empleado constituyen un derecho irrenunciable que no puede ser compensado con su valor en dinero, y deben de ser gozadas. Estas deberán ser solicitadas por los trabajadores con 15 días de anticipación. Las vacaciones se concederán después de que el trabajador haya cumplido un año ininterrumpido de trabajo en FEDECADE.

Art. 39.- Cuando se trate de labores técnicas o de confianza para las que sea difícil reemplazar al trabajador por corto tiempo, el patrono podrá negar las vacaciones en un año.

## **CAPÍTULO VIII DE LA HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIALES**

Art. 40.- Todo el personal está obligado a someterse a las normas de seguridad e higiene del trabajo que prescriben las leyes y reglamentos y aquellas que dicten las autoridades competentes y FEDECADE.

Art. 41.- Los trabajadores están obligados a someterse a los exámenes médicos que FEDECADE. estime conveniente y a obtener los certificados y fichas de salud que confiera la autoridad sanitaria correspondiente.

Art. 42.- El trabajador que se encuentre enfermo, aunque no se halle inhabilitado para el trabajo, pero pueda constituir peligro para la salud del personal, no entrará al local de trabajo hasta que el médico del IESS y/o médico interno certifique que puede reanudar sus tareas, o que debe de ser retirado definitivamente según la Ley.

### **ANEXO 8 J REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO**

Art. 43.- Toda trabajadora y personal de limpieza y mensajería están obligados a usar correctamente el uniforme que le proporcione FEDECADE.

Art. 44.- Está absolutamente prohibido a los trabajadores y funcionarios:

- a) Fumar y prender fuego dentro de las instalaciones de la compañía y/o en los lugares que se señalen como peligrosos.
- b) Alternar, cambiar o manipular máquinas, instalaciones, o equipos en funcionamiento, sistemas eléctricos, alarmas, etc., sin conocimientos técnicos o sin previa autorización superior.
- c) Modificar o dejar inoperantes mecanismos de protección en máquinas o instalaciones.
- d) Dejar de observar las reglamentaciones colocadas para la promoción de las medidas de prevención de riesgos.

Art. 45.- Los trabajadores deberán cumplir sus labores con el debido cuidado y prudencia, absteniéndose de poner en peligro su seguridad y la de sus compañeros de trabajo, así como la de sus empleadores y bienes de la

federación.

Art. 46.- Constituye infracción grave, que será sancionada de conformidad a este Reglamento, el hecho de que por dolo del trabajador la producción se retarde, acumule o sea defectuosa.

Art. 47.- Es obligación de los trabajadores cumplir las medidas higiénicas y de prevención de riesgos dictadas por sus superiores, su inobservancia acarreará la sanción pertinente.

## **ANEXO 8 K REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO**

Art. 48.- FEDECADE. Contará en forma permanente con un botiquín para la atención de primeros auxilios.

Art. 49.- Se entiende incorporado y forman parte de este reglamento las normas que sobre prevención de riesgos y seguridad e higiene del trabajo que contiene el Capítulo 1, Parágrafo V del Título VI del Código del Trabajo y el Reglamento de Seguridad e Higiene del Trabajo expedido por el IESS.

### **CAPÍTULO IX DE LAS OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES**

Art. 50.- Se entiende expresamente incorporadas a este Reglamento las disposiciones contenidas en el Art. 45 del Código Laboral, las demás determinadas por la Ley, el contrato de trabajo y este reglamento, independiente de éstas las siguientes:

- a) Cumplir en forma exacta los turnos, horarios y modalidades de trabajo.
- b) Cuidar y mantener en forma adecuada los bienes, útiles, equipos, herramientas, mercadería y vehículos que le fueren entregados para la ejecución de su trabajo, o que en razón de su labor estuvieren a su cargo.
- c) Observar educación, moralidad y cortesía en el trato con sus superiores y compañeros.
- d) Someterse y facilitar las revisiones que efectúe FEDECADE. por los medios que ella estime más apropiados.
- e) Cuidar de su propia seguridad y la de sus compañeros de trabajo o de otras personas así como las instalaciones y demás pertenencias de la

federación, debiendo cumplir exactamente las normas de seguridad e higiene prescritas por la Compañía, Leyes y Reglamentos.

f) Observar seriedad y dedicación durante la labor, y seguir el instructivo de actividades.

g) catar y cumplir las normas y procedimientos que adopte FEDECADE para el control de puntualidad y asistencia .personal.

h) Manejar con diligencia los valores, bienes, documentos, etc.

i) Los trabajadores deben guardar escrupulosamente los datos técnicos, comerciales o de cualquier otra naturaleza, así como también proyectos, propuestas, cotizaciones, cartas, manuales, listas de precios, planos, etc. acerca de los cuales tengan conocimiento en razón de su trabajo.

## **ANEXO 8 L REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO**

j) Los trabajadores deben suministrar a sus jefes inmediatos o superiores, las informaciones completas de todo lo que se refiere a su trabajo.

k) Mantener la producción de la respectiva labor, dentro de los límites técnicos establecidos, realizar los respectivos procesos de acuerdo a las normas técnicas que se han dado o suspenderlos en los casos ordenados; cumplir con todas las disposiciones de control ordenadas por la federación.

l) Todos los trabajadores serán responsables, personal y pecuniariamente, por las máquinas, herramientas, vehículos, materiales e implementos de trabajo que se les confiare y deberán indemnizar a la empresa por su valor, en caso de pérdida o destrucción por su culpa, negligencia o descuido.

m) Guardar completa armonía con los compañeros de trabajo y superiores, en las relaciones personales y en la ejecución de sus labores.

n) Decir la verdad en el desempeño de sus labores.

o) Informar al Departamento de Recursos Humanos sobre los cambios que se produjeran en el estado civil, número de hijos, cursos terminados en centros educativos (escuelas, colegios, universidades, etc.), comprobando tales datos con las respectivas partidas o certificados de orden legal. Los cambios de dirección domiciliaria y número telefónico también deberán ser informados.

p) Presentarse a sus labores correctamente vestido. El personal femenino, con el uniforme que le proporcione FEDECADE, sin cambiar ni adicionar prendas que lo alteren; el peinado y el maquillaje deben ser llevados con sobriedad y elegancia. El personal masculino deberá llevar el pelo correctamente cortado y la barba afeitada; y, los conserjes deberán usar el uniforme proporcionado por FEDECADE.

q) Respetar los turnos asignados en la cafetería, y no excederse de los treinta minutos que se conceden para el almuerzo. No se permite hacer uso de ese tiempo en ninguna otra actividad que no sea la de ir a la cafetería, salvo permiso escrito de su jefe inmediato

r) Prestar toda colaboración posible en casos de siniestro o de riesgo inminente que afecten o amenacen a las personas o bienes de la Federación, por un tiempo mayor que el señalado para la jornada máxima y aún en los días de descanso, con arreglo a lo señalado en el Art. 52 del Código de Trabajo.

s) Realizar el trabajo que le corresponde en la mejor forma, evitando todo daño, desperfecto o desmejora a las máquinas, equipos e

## **ANEXO 8M**

### **REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO**

implementos a su cargo. Así mismo, está obligado a hacer conocer oportunamente a sus superiores todo lo que a juicio del trabajador pueda perjudicar o entorpecer la marcha normal de su trabajo.

t) Procurar el mayor rendimiento de su actividad, presentando con puntualidad y de acuerdo a las normas establecidas, los informes que la federación pueda requerir con respecto a sus actividades.

u) Asegurarse que al salir, al finalizar el horario de labores las luces estén apagadas, las máquinas desconectadas, igualmente las ventanas y puertas queden cerradas con sus correspondientes seguridades.

y) Liquidar al momento que dejare de prestar sus servicios a la federación todas las cuentas pendientes que tuviere con la misma, así como devolver uniformes, logotipos y los implementos y/o equipos de trabajo, manuales etc., que la federación le hubiere entregado para la ejecución de sus labores.

w) Acatar estrictamente las disposiciones del presente reglamento, las órdenes, instrucciones verbales o escritas que reciban de sus superiores para la mejor ejecución de su trabajo, así como para prevenir accidentes o enfermedades.

x) Cumplir con las obligaciones que no están especificadas

en este Reglamento y que hacen parte del desempeño de su trabajo.

y) Cumplir fielmente con las disposiciones del presente reglamento; y,

z) Cumplir estrictamente con lo señalado en el Manual de Lavado de Activos.

## **CAPÍTULO X DE LAS PROHIBICIONES AL PERSONAL**

Art. 51.- Además de las prohibiciones establecidas para los trabajadores en el Art. 46 del Código de Trabajo, de los que constan en las leyes generales o en este reglamento le está prohibido al trabajador de la Compañía:

a) Revelar secretos o hacer divulgaciones que ocasionen o puedan ocasionar perjuicios a la federación, tanto a otros trabajadores como a personas extrañas a la misma, con especial énfasis en documentos,

## **ANEXO 8 N**

### **REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO**

cartas, políticas, memorandos, instructivos, sueldos, y/o relativo al desarrollo comercial, financiero y económico de la federación, ya que ello se considerará falta grave.

b) Suspender de hecho las labores, promover, o participar en dichas suspensiones.

c) Encargar a otra persona la realización del trabajo que le ha sido confiado, negarse a ejecutar cualquier trabajo ordenado por su jefe respectivo, siempre que esté de acuerdo con lo estipulado en su contrato, así mismo oponerse a las disposiciones que reciba de los superiores para efectuar el trabajo, negarse a trabajar en las labores, funciones u horarios a que estuviere destinado.

d) Asistir al trabajo en estado de ebriedad o bajo la acción de estupefacientes aunque sea en forma leve, libar o consumir drogas enervantes durante el trabajo. Así mismo introducir o conservar bebidas alcohólicas o estupefacientes durante las jornadas de trabajo.

e) Ingresar al trabajo o salir de él portando armas, y cualquier clase de objetos o sustancias prohibidas por las leyes y ajenos a sus funciones.

d) Desarrollar durante las horas de trabajo y dentro de las oficinas, actividades sociales, políticas o religiosas.

g) Aprovechar la posición que ocupe dentro de FEDECADE para obtener contratos o ventajas en negociaciones extrañas, sus funciones.

h) No contraer deudas con clientes de la Institución, a no ser que sean organizaciones comerciales conocidas o financieras. No podrá prestarse dinero entre el personal, ni prestar dinero propio a clientes.

i) Manejar los ingresos y finanzas personales sin incurrir en situaciones desagradables con FEDECADE, familiares o acreedores. Excesivo endeudamiento personal es evidencia de una mala administración financiera.

j) Utilizar los vehículos y cualquier otro bien de FEDECADE. en asuntos personales y fuera de las horas laborales y destinar el tiempo y los medios de trabajo a actividades extrañas a él.

k) Adoptar actitudes de desafío o resistencia y decir expresiones groseras a sus jefes o compañeros de trabajo, o reñir con ellos.

1) Obstaculizar de alguna manera las labores de control o auditorias que se realicen por parte de la Compañía.

m) Causar daños o destrozos a los bienes de FEDECADE o sustrajese o disponer de mercadería, materiales, útiles, herramientas, cheques, dinero, solicitudes, contratos, etc.

n) Utilizar los teléfonos de FEDECADE, sin autorización en llamadas de larga distancia, a celulares, como también para cualquier llamado que se efectúe, por motivos ajenos al funcionamiento o servicio de la

## **ANEXO 8 O**

### **REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO**

- federación, sea por asuntos personales o por tiempos excesivos.
- o) Permanecer en lugares o secciones que no sean los que les corresponda para el desarrollo de su trabajo habitual. Así mismo entrar en la oficina u otras secciones o dependencias sin expresa autorización o permanecer en ellas más del tiempo estrictamente necesario.
  - p) Dormir, Chacotear, correr, jugar, reñir o discutir en horas y lugares de trabajo.
  - q) La conducta manifiestamente inmoral dentro de FEDECADE, que repercuta en el personal o el público.
  - r) Todo acto que comprometa el crédito personal del trabajador, como por ejemplo el solicitar u otorgar avales, fianzas u otras de compromiso económico. Asimismo, el tener cheques, letras o pagarés protestados.
  - s) Control de asistencia fuera de los horarios establecidos en las horas efectivas de llegada y salida del trabajo, o hacerlo para terceras personas, con manifiesto propósito de engaño.
- 
- t) Entrar a la Federación, fuera de las horas de trabajo o días sábado domingo o festivos, o permanecer en ella después de las horas de trabajo, sin la autorización expresa del Gerente o jefe respectivo.
  - u) Ejecutar cualquier acción que perturbe la marcha normal de las labores, que menoscabe el orden o disciplina del establecimiento.
  - y) Comprometer con actos voluntarios la seguridad o intereses que les están confiados, o la reputación de sus compañeros de trabajo, jefes de FEDECADE.
  - w) Alterar, borrar, rectificar o hacer desaparecer los controles de asistencia o los roles de pago, de sí mismo o de cualquiera de los trabajadores, o cualquier otro documento elaborado por la federación.
  - x) Paralizar o suspender sus labores, individual o colectivamente, sin motivo legal, o disminuir el ritmo de ejecución del trabajo; esto constituye falta grave.
  - y) Recibir depósitos de los clientes, abonos, pagos de operaciones relacionadas con FEDECADE, para la que solamente los cajeros y funcionarios de cobranzas y tesorería están facultados. En consecuencia, queda terminantemente prohibido a los demás trabajadores recibirlos, aún a pretexto de haberse cerrado las cajas.
  - z) Realizar ventas, rifas, suscripciones o cualquier clase de propaganda y/o negocios en los lugares de trabajo. Participar en juegos de azar u otro tipo durante las horas de labor o dentro de las dependencias de la federación.

## **ANEXO 8 P**

### **REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO**

- aa) Cometer actos que signifiquen abusos de confianza, fraude y otros que impliquen comisión de delito, contravención de policía, reservándose la federación el derecho de ejercer las acciones laborales, civiles y penales que la Ley le concede.
- bb) Hacer colectas en los lugares de trabajo, salvo que hubiese permiso previo o por escrito de la federación. También está prohibido solicitar o

aceptar de los, clientes, proveedores, etc., de la federación, coimas, regalos, premios, recompensas, comisiones, etc.

cc) En general, realizar cualquier acto de acción y omisión que directa o indirectamente influya desfavorablemente en la buena ejecución de sus propias labores y en la de sus compañeros, o que demuestre falta de disciplina o de respeto para con sus superiores.

## **CAPÍTULO XI DE LAS OBLIGACIONES DEL EMPLEADOR**

Art. 52.- Son obligaciones del Empleador las previstas en el Código del Trabajo artículo 42, y además:

- a) Sujetarse al presente reglamento.
- b) Pagar sueldos puntualmente y en el lugar de trabajo.
- c) Enviar con oportunidad las planillas de aportes personales y patronales al IESS.
- d) Afiliar al IESS a sus trabajadores oportunamente y enviar a tiempo los avisos de entrada, salida, enfermedad y accidentes de trabajo.
- e) Proporcionar a su personal los medios y elementos necesarios para ejecución de su trabajo.
- f) Cumplir con lo indicado en los artículos 94 y 95 del Código de Trabajo, entre otras disposiciones emanadas en leyes especiales

## **CAPÍTULO XII DE LAS SANCIONES**

Art. 53.- El incumplimiento, por parte del trabajador de las normas legales, contractuales o reglamentarias, se sancionará de acuerdo a la siguiente escala:

### **ANEXO 8 Q**

#### **REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO**

- a) Amonestación verbal.
  - b) Amonestación escrita.
  - c) Multas, y
  - d) Terminación del contrato de trabajo mediante Visto Bueno.
- Su aplicación será decidida por la Compañía, tomando en cuenta la gravedad de la falta. Esta enumeración no supone orden de aplicación de las sanciones.

Art. 54.- Se sancionará con amonestación verbal:

- a) El atraso personal, siempre que no exceda de diez minutos después del margen de gracia ni constituya reincidencia en un período mensual de labor.
- b) El incumplimiento del trabajo encomendado siempre que no sea en forma reiterada o que constituya una falta u omisión más graves, y
- c) Las violaciones leves a las disposiciones del Código del Trabajo y de este Reglamento.

Art. 55.- Se sancionará con amonestación escrita:

- a) El atraso por más de diez minutos después del margen de gracia, y, la reincidencia en más de dos atrasos por tiempo inferior a cinco minutos después de tal margen.
- b) El abandono del lugar de trabajo sin permiso, por la primera vez.
- c) Distraer el tiempo de trabajo en actividades ajenas a él, y distraer a sus compañeros de labor.
- d) La falta de justificación oportuna de una ausencia.
  
- e) El excederse, sin justificación, del tiempo de permiso concedido.
- f) Manipular los productos y/o correspondencia interna o externa en condiciones de desaseo o inseguridad.
- g) Resistir o evadir en cualquier forma a las revisiones que efectúe FEDECADE respecto del manejo de bienes, documentos, valores, información y relaciones con clientes.
- h) Adoptar actitudes descorteses o descomedidas con sus superiores, compañeros y público en general.
- i) Reportar gestiones no realizadas.
- j) Violar las leyes o reglamentos de tránsito por imprudencia o impericia, cuando conduzcan vehículos de la compañía.

## **ANEXO 8 R**

### **REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO**

- k) La reincidencia en los casos contemplados en el artículo anterior.

Art. 55.- Se sancionará con multa:

- a) La reincidencia en faltas de puntualidad por más de tres ocasiones dentro de un periodo mensual de labor
- b) Las faltas injustificadas siempre que no lleguen a tres, dentro de un periodo mensual de labor.
- c) Abandono del lugar de trabajo sin permiso.
- d) Descuido notorio en su trabajo y en el cuidado y mantenimiento de los elementos entregados para su ejecución. e) Las riñas de palabra u obra con sus compañeros de trabajo. f) Causar daños leves, siempre que se

- trate de hecho culposo. g) Resistirse o desobedecer en cualquier forma las órdenes de sus superiores respecto de su trabajo.
- h) Fumar o prender fuego dentro de las instalaciones de la Compañía y en los lugares que se lo prohíba.
- i) Conducir vehículos, equipos, maquinaria, maniobrarlos o repararlos sin estar autorizado para ello; y, utilizar los vehículos en actividades particulares.
- j) Alterar, cambiar, manipular máquinas, sistemas eléctricos, alarmas, etc., sin conocimiento ni autorización.
- k) Realizar el trabajo encomendado en malas condiciones higiénicas o de presentación.
- l) Dejar de cumplir en cualquier forma las medidas de higiene y seguridad que adopte FEDECADE.
- m) Presentarse al trabajo en estado de ebriedad, por la primera vez.
- n) La reincidencia en cualquiera de los casos señalados en el artículo anterior, y las violaciones graves de las disposiciones de este Reglamento y del Código del Trabajo, siempre que no constituya causa para dar por terminadas las relaciones laborales; y,
- o) El no cumplimiento con lo previsto en el Manual de Lavado de Activos.

Art. 56.- Las multas de que habla el Artículo anterior, cuando se apliquen, se deducirán del sueldo del trabajador y en ningún caso, cada una ellas podrá exceder del diez por ciento de la remuneración diaria.

## **ANEXO 8 S**

### **REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO**

Art. 57.- El producto de las multas que se impongan deberá ingresar en una cuenta especial de FEDECADE y se destinará a favor de los trabajadores a fin del ejercicio económico.

Art. 58.- A más de lo establecido en el presente reglamento serán causas para dar por terminadas las relaciones laborales, previo visto bueno del -Inspector Provincial del Trabajo:

- a) Las faltas repetidas de puntualidad y reincidencia de multas y otras sanciones por esa causa.
- b) Las faltas repetidas e injustificadas de asistencia por más de cuatro días y la reincidencia de multas u otras sanciones por esa causa.
- c) El abandono injustificado del trabajo por más de tres días consecutivos.
- d) La indisciplina y desobediencia graves a cualquiera de las disposiciones del presente reglamento.
- e) Violación grave o reiterada de las normas de higiene y seguridad del trabajo.
- f) La presentación de documentos falsos o datos incompletos y desfigurados en la solicitud de empleo.

- g) Causar daño o dañar la mercadería con intención de irrogar perjuicios a la federación, sea cual fuere el monto del daño, y, causar daño o provocar desperdicios graves.
- h) Provocar daños a los vehículos y equipos al utilizarlos sin autorización fuera de las horas laborables.
- i) Sustraerse o disponer en provecho propio de mercadería, títulos, dinero, materiales, valores y más bienes de FEDECADE.
- j) Revelar información confidencial de FEDECADE jefes directos y enseguida con el consentimiento de éstos, a la Gerencia que corresponda. Las peticiones o reclamos sobre condiciones o sistemas de
- k) Realizar cualquier clase de manejo fraudulento con los documentos, valores y bienes de FEDECADE.
- l) Extraviar, por negligencia, bienes, dinero, o títulos de FEDECADE.
- m) Adulterar, cambiar, falsificar o suplantar valores, datos o firmas en cualquier documento que estuviese a su cargo y falsear datos, cifras o cualquier clase de información en los documentos, balances, inventarios, informes contables, etc.
- n) La alteración, en cualquier forma, de los controles de asistencia y cumplimiento con que cuenta FEDECADE.

## **ANEXO 8 T REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO**

- o) La reincidencia en más de tres faltas que merezcan multa, según lo previsto en este reglamento; y,
- p) La reincidencia en el no cumplimiento a las disposiciones contempladas en el Manual de Lavado de Activos; y, q) Las previstas en el Código del Trabajo.

Art. 59.- En los casos de faltas del trabajador, además de la sanción contemplada al efecto, se aplicarán los descuentos proporcionales según lo establecido en la Ley.

Art. 60.- Si el trabajador por culpa grave o dolo irrogare daños a los bienes de propiedad de FEDECADE, estará obligado a la indemnización de daños y perjuicios.

Art. 61.- Para aplicar las sanciones contempladas en este Reglamento, FEDECADE apreciará los hechos con criterio justo y en todo caso se escuchará al trabajador.

### **CAPÍTULO XIII INFORMACIONES, PETICIONES Y RECLAMOS**

Art. 62.- Toda información que los trabajadores deseen obtener respecto de su trabajo, deben dirigirse primeramente a sus trabajo serán hechas por él o los trabajadores interesados, pudiendo intervenir el Delegado del Personal si lo

hubiera.

Para los efectos de peticiones de orden colectivo, deberá considerarse de acuerdo a las normas establecidas en el Título V del Código del Trabajo.

## **CAPÍTULO XIV DEL TÉRMINO DE CONTRATO DE TRABAJO**

Art. 63.- El contrato de trabajo terminará por:

- a) Mutuo acuerdo de las partes
- b) Vencimiento del plazo convenido, pero, la duración del Contrato de plazo fijo no podrá exceder de dos años. El hecho de continuar el trabajador prestando servicios con conocimiento del empleador

### **ANEXO 8 U REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO**

después de expirado el plazo, lo transforma en Contrato de duración indefinida.

c) Conclusión del trabajo o servicio que dio origen al contrato.

d) Muerte del trabajador.

e) Caso fortuito mayor o fuerza mayor.

f) Desahucio escrito de una de las partes, que deberá darse a la otra con quince días de anticipación a lo menos, mediante solicitud a la inspección del Trabajo respectiva, en los contratos a tiempo fijo.

El desahucio dado por el trabajador, deberá ser firmado por el interesado y ratificado ante el Inspector del Trabajo. Esta norma se aplicará también en el caso en que el contrato termine por la causal indicada en la letra a) de este artículo La formalidad establecida en el inciso anterior se aplicará a los finiquitos.

El finiquito ratificado por el trabajador ante el Inspector del Trabajo ante alguno de los funcionarios a que se refiere el inciso precedente, así como sus copias autorizadas, tendrá mérito ejecutivo respecto de las obligaciones pendientes que se hubieren consignado en él.

Art. 64.- El contrato expirará de acuerdo a los siguientes literales:

- a) Abandono del trabajo por parte del trabajador, entendiéndose por tal:
  - \* La salida intempestiva e injustificada del trabajador del sitio de trabajo y durante las horas laborables, sin permiso del empleador o de quien lo represente, y
  - \* La negativa a trabajar sin causa justificada en las tareas convenidas en el contrato.

- b) Incumplimiento grave de las obligaciones que impone el contrato.  
En caso de incompatibilidad deberá pagarse al trabajador la indemnización por la que opte.

Art. 65.- Cuando un trabajador hubiere cometido una infracción fuera del trabajo y hubiere recaído sobre él una sentencia condenatoria firme, y por ende su culpabilidad, la federación se reserva el derecho de terminar las relaciones de trabajo, previo el trámite del visto bueno respectivo.

Art. 66.- Al término del Contrato de Trabajo, a solicitud del trabajador, FEDECADE. le otorgará un certificado que exprese únicamente fecha de

### **ANEXO 8 V REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO**

ingreso, fecha de retiro, el o los cargos desempeñados y su última remuneración, dicho certificado puede ser otorgado y tendrá validez, con la firma del Gerente General antes señalados.

Art. 67.- La ignorancia de las normas contenidas en este Reglamento no excusa a los trabajadores ni al empleador.

Art. 68.- El registro de control de tiempo, los roles de pago, los documentos entregados por el trabajador a la Administración, como prueba de estado civil, unión de hecho, grados de parentesco o como prueba justificativa de permisos o falta de asistencia y, en fin, todo documento que en cualquier forma utilizare la federación, en su desenvolvimiento o para efectos de control, constituyen bienes del mismo. Por tanto su sustracción o daño en cualquier forma constituye falta grave para FEDECADE, que será sancionada con la terminación del contrato de trabajo mediante Visto Bueno.

Art. 69.- En los casos previstos en este Reglamento Interno en que le sea imposible a la Administración, conocer de inmediato la comisión de una infracción, los treinta días de prescripción señalados en el literal B) del Artículo 633 del Código del Trabajo, correrán desde la fecha en que la Administración llegare a tener conocimiento fehaciente de la infracción.

### **CAPÍTULO XV DISPOSICIONES TRANSITORIAS.**

Art. 70.- Conviviente para efectos de lo prescrito en este Reglamento Interno, se considerará "Conviviente" del o de la trabajadora, cuando se cumplan los siguientes requisitos:

- a) Que exista unión estable y monogámica (de un hombre con una sola mujer o viceversa)
  - b) Que ambos convivientes (hombre y mujer) estén libres de vínculo matrimonial con otra persona; y,
  - c) Que hayan formado un hogar de hecho por lo menos durante los dos últimos años o que tengan un hijo en común debidamente inscrito en el Registro Civil, menor de dos años.
- Estos particulares serán probados ante la Administración mediante el

## **ANEXO 8 W**

### **REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO**

certificado del Registro Civil que acredite el estado de viudez o de divorciado. El estado civil de soltería así como la unión estable y monogámica y el tiempo de duración de la unión de hecho, serán acreditados mediante información sumaria ante un Juez de lo Civil. Para los efectos del presente Reglamento Interno, la consideración del o de la conviviente se hará desde la fecha en que el trabajador registre a dicha persona en la Administración, acompañando los documentos justificativos

#### **CAPÍTULO XVI DISPOSICIONES FINALES**

Art. 71.- En todo lo no previsto en este Reglamento, se estará a lo dispuesto en el Código del Trabajo y más leyes y reglamentos pertinentes.

Art. 72.- Este Reglamento entrará en vigencia a partir de la fecha de aprobación por las autoridades del trabajo, y FEDECADE. lo exhibirá en un sitio visible del local de trabajo para conocimiento de todos sus trabajadores y funcionarios.

**Sr. Nilo Farez**  
**SECRETARIO**

**Agr. Víctor Chacón Salinas**  
**PRESIDENTE**

**ANEXO 9  
FEDECADE  
BALANCE INICIAL 2005**

**BALANCE DE FEDECADE 2005**

<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO</b>	
<i>ACTIVO CORRIENTE</i>		<i>PASIVO CORRIENTE</i>	
EFFECTIVO	\$ 675,40	PROVEEDORES	\$ 2.203,25
BANCO	\$ 31.204,01	CUENTAS POR PAGAR	\$ -
BANCO COMERCIALIZACION	\$ -	<i>TOTAL PASIVO CORRIENTE</i>	<u>\$ 2.203,25</u>
INVENTARIO	\$ -		
CUENTAS POR COBRAR	\$ 1.252,00	<b>PATRIMONIO</b>	
<i>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</i>	<u>\$ 33.131,41</u>	CAPITAL	\$ 8.500,85
		UTILIDAD AÑO 2005	\$ 22.427,31
<i>ACTIVO FIJO</i>		<i>TOTAL PATRIMONIO</i>	<u>\$ 30.928,16</u>
VEHICULOS	\$ 12.000,00		
EQUIPO DE COMPUTACION	\$ 850,00		
DEPRECIACION ACUMULADA	\$ -12.850,00		
<i>TOTAL ACTIVO FIJO</i>	<u>\$ -</u>		
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 33.131,41</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 33.131,41</b>

Fuente: FEDECADE

## ANEXO 10

### ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS 2005 DE FEDECADE

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS		
2005		
INGRESOS		
Ventas de productos		\$ 409.219,45
Mercado Interno	\$ 27.175,95	
Mercado Externo	\$ 382.043,50	
COSTO DE VENTAS		\$ 320.546,41
UTILIDAD BRUTA		\$ 88.673,04
GASTOS GENERALES		
Sueldos y Salarios	\$ 12.624,90	\$ 66.265,63
Sacos	\$ 576,37	
Fletes	\$ 4.040,16	
Movilización compra de cacao	\$ 3.644,00	
Secadora	\$ 3.281,42	
Gastos de Estibaje	\$ 1.760,50	
Gastos Bancarios	\$ 3.404,86	
Cofina (4USD X QQ)	\$ 16.938,10	
Sello RA (1USD X QQ)	\$ 3.578,59	
FEDECADE	\$ 13.710,81	
Intereses Ecologic	\$ 2.695,92	
Intereses Internos	\$ 10,00	
UTILIDAD LIQUIDA		\$ 22.407,41
OTROS INGRESOS		\$ 20,00
UTILIDAD LIQUIDA		\$ 22.427,41

Fuente: FEDECADE

## ANEXO 11

### PRESUPUESTO DE INVERSIONES ADICIONALES

PRESUPUESTO DE INVERSIONES		
RUBRO		TOTAL
EFFECTIVO (CAPITAL DE TRABAJO)*		\$ 22.427,31
ACTIVOS FIJOS		
MATERIALES DE OFICINA	\$ 500,00	
MUEBLES Y ENSERES	\$ 8.800,00	
EQUIPOS DE COMPUTACION	\$ 6.340,00	
REDES Y TELECOMUNICACIONES	\$ 3.776,00	
VEHICULOS	\$ 53.850,00	
MAQUINARIAS	\$ 17.500,00	
EDIFICIOS	\$ 70.000,00	
TERRENOS	\$ 220.000,00	
OTROS ACTIVOS FIJOS	\$ 1.500,00	
TOTAL DE ACTIVOS FIJOS		\$ 382.266,00
ACTIVOS DIFERIDOS		
GASTOS DE ORGANIZACIÓN	\$ 6.920,00	
GASTOS DE CONSTITUCION	\$ 200,00	
GASTOS DE INVESTIGACION	\$ 1.200,00	
GASTOS POR ADECUACIONES DE LOCAL	\$ 850,00	
ARRIENDOS POR ADELANTADO	\$ 900,00	
TOTAL DE ACTIVOS DIFERIDOS		\$ 10.070,00
TOTAL DE INVERSION		414763,31
ANALISIS DEL FINANCIAMIENTO		
PATRIMONIO	22427,31	0,05
PASIVO**	392.336,00	0,95

Fuente: Varios Establecimientos





**ANEXO 12**  
**PRESUPUESTO DE GASTOS OPERATIVOS**

PRESUPUESTOS DE GASTOS OPERATIVOS										
RUBRO	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
SUELDOS Y SALARIOS	58200,00	61110,00	64165,50	67373,78	70742,46	74279,59	77993,57	81893,24	85987,91	90287,30
TRANSPORTE	6755,00	8443,75	10554,69	13193,36	16491,70	20614,62	20614,62	20614,62	20614,62	20614,62
GASTOS DE EXPORTACION	1190,00	1487,50	1859,38	2324,22	2905,27	3631,59	3631,59	3631,59	3631,59	3631,59
PUBLICIDAD Y PROMOCIONES	8395,58	8815,36	9256,13	9718,93	10204,88	10715,13	11250,88	11813,43	12404,10	13024,30
SUMINISTROS DE OFICINA	1800,00	1890,00	1984,50	2083,73	2187,91	2297,31	2412,17	2532,78	2659,42	2792,39
SERVICIOS BASICOS	17640,00	18522,00	19448,10	20420,51	21441,53	22513,61	23639,29	24821,25	26062,31	27365,43
CELULAR	3091,20	3245,76	3408,05	3578,45	3757,37	3945,24	4142,50	4349,63	4567,11	4795,47
INTERNET	2553,60	2681,28	2815,34	2956,11	3103,92	3259,11	3422,07	3593,17	3772,83	3961,47
GASTOS VARIOS	7350,00	7717,50	8103,38	8508,54	8933,97	9380,67	9849,70	10342,19	10859,30	11402,26
VIATICOS	3600,00	3780,00	3969,00	4167,45	4375,82	4594,61	4824,34	5065,56	5318,84	5584,78
CAPACITACION	1500,00	1575,00	1653,75	1736,44	1823,26	1914,42	2010,14	2110,65	2216,18	2326,99
MANTENIMIENTO VEHICULOS	2200,00	2310,00	2425,50	2546,78	2674,11	2807,82	2948,21	3095,62	3250,40	3412,92
DEPRECIACION	31072,00	31072,00	31072,00	31072,00	31072,00	31072,00	31072,00	31072,00	31072,00	31072,00
AMORTIZACION	2664,00	2664,00	2664,00	2664,00	2664,00	2664,00	2664,00	2664,00	2664,00	2664,00
TOTAL	148011,38	155314,15	163379,31	172344,29	182378,22	193689,72	200475,10	207599,74	215080,62	222935,54

Fuente: Varios Establecimientos

### ANEXO 13

#### AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA

METODO DE CALCULO FRANCES	
DEUDA	414763,31
NUM PERIODOS	6
TASA ANUAL	10%
TASA PERIODO	0,033333333

TABLA DE AMORTIZACION DE LA DEUDA						
PAGO	AMORT	AMORT ACUM	INTERÉS	INTER ACUM	CUOTA	SALDO
0						414.763,31
1	\$ 53.756,39	\$ 53.756,39	41476,33	41476,33	\$ 95.232,72	\$ 361.006,92
2	\$ 59.132,02	\$ 112.888,41	36100,69	77577,02	\$ 95.232,72	\$ 301.874,90
3	\$ 65.045,23	\$ 177.933,64	30187,49	107764,51	\$ 95.232,72	\$ 236.829,67
4	\$ 71.549,75	\$ 249.483,39	23682,97	131447,48	\$ 95.232,72	\$ 165.279,92
5	\$ 78.704,72	\$ 328.188,11	16527,99	147975,47	\$ 95.232,72	\$ 86.575,20
6	\$ 86.575,20	\$ 414.763,31	8657,52	156632,99	\$ 95.232,72	\$ 0,00

## ANEXO 14

### INGRESOS VS COSTOS

<b>INGRESOS</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
MERCADO INTERNO (TONELADAS)	21	26	33	41	51	64	64	64	64	64
MERCADO EXTERNO (TONELADAS)	329	411	514	643	803	1004	1004	1004	1004	1004
PRECIO TM	2100	2205	2315	2431	2553	2680	2680	2680	2680	2680
TOTAL DE VENTAS	735000	964688	1266152	1661825	2181145	2862753	2862753	2862753	2862753	2862753
COSTO UNITARIO TM	1680	1764	1852	1945	2042	2144	2144	2144	2144	2144
TOTAL COSTO DE VENTAS	588000	771750	1012922	1329460	1744916	2290203	2290203	2290203	2290203	2290203

**ANEXO 15**  
**ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADOS**

PRESUPUESTOS DE PERDIDAS Y GANANCIAS									
RUBRO	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
INGRESOS	\$ 735.000,00	\$ 964.687,50	\$ 1.266.152,34	\$ 1.661.824,95	\$ 2.181.145,25	\$ 2.862.753,14	\$ 2.862.753,14	\$ 2.862.753,14	\$ 2.862.753,14
COSTO DE VENTA	\$ 588.000,00	\$ 771.750,00	\$ 1.012.921,88	\$ 1.329.459,96	\$ 1.744.916,20	\$ 2.290.202,51	\$ 2.290.202,51	\$ 2.290.202,51	\$ 2.290.202,51
UTILIDAD BRUTA	<b>\$ 147.000,00</b>	<b>\$ 192.937,50</b>	<b>\$ 253.230,47</b>	<b>\$ 332.364,99</b>	<b>\$ 436.229,05</b>	<b>\$ 572.550,63</b>	<b>\$ 572.550,63</b>	<b>\$ 572.550,63</b>	<b>\$ 572.550,63</b>
GASTOS OPERATIVOS									
SUELDOS Y SALARIOS	\$ 71.640,00	\$ 75.222,00	\$ 78.983,10	\$ 82.932,26	\$ 87.078,87	\$ 91.432,81	\$ 96.004,45	\$ 100.804,67	\$ 105.844,91
TRANSPORTE	\$ 6.755,00	\$ 8.443,75	\$ 10.554,69	\$ 13.193,36	\$ 16.491,70	\$ 20.614,62	\$ 20.614,62	\$ 20.614,62	\$ 20.614,62
GASTOS DE EXPORTACION	\$ 1.190,00	\$ 1.487,50	\$ 1.859,38	\$ 2.324,22	\$ 2.905,27	\$ 3.631,59	\$ 3.631,59	\$ 3.631,59	\$ 3.631,59
PUBLICIDAD Y PROMOCIONES	\$ 8.395,58	\$ 8.815,36	\$ 9.256,13	\$ 9.718,93	\$ 10.204,88	\$ 10.715,12	\$ 11.250,88	\$ 11.813,42	\$ 12.404,10
SUMINISTROS DE OFICINA	\$ 1.800,00	\$ 1.890,00	\$ 1.984,50	\$ 2.083,73	\$ 2.187,91	\$ 2.297,31	\$ 2.412,17	\$ 2.532,78	\$ 2.659,42
SERVICIOS BASICOS	\$ 17.640,00	\$ 18.522,00	\$ 19.448,10	\$ 20.420,51	\$ 21.441,53	\$ 22.513,61	\$ 23.639,29	\$ 24.821,25	\$ 26.062,31
CELULAR	\$ 3.091,20	\$ 3.245,76	\$ 3.408,05	\$ 3.578,45	\$ 3.757,37	\$ 3.945,24	\$ 4.142,50	\$ 4.349,63	\$ 4.567,11
INTERNET	\$ 2.553,60	\$ 2.681,28	\$ 2.815,34	\$ 2.956,11	\$ 3.103,92	\$ 3.259,11	\$ 3.422,07	\$ 3.593,17	\$ 3.772,83
GASTOS VARIOS	\$ 7.350,00	\$ 7.717,50	\$ 8.103,38	\$ 8.508,54	\$ 8.933,97	\$ 9.380,67	\$ 9.849,70	\$ 10.342,19	\$ 10.859,30
VIATICOS	\$ 3.600,00	\$ 3.780,00	\$ 3.969,00	\$ 4.167,45	\$ 4.375,82	\$ 4.594,61	\$ 4.824,34	\$ 5.065,56	\$ 5.318,84
CAPACITACION	\$ 1.500,00	\$ 1.575,00	\$ 1.653,75	\$ 1.736,44	\$ 1.823,26	\$ 1.914,42	\$ 2.010,14	\$ 2.110,65	\$ 2.216,18
MANTENIMIENTO DE VEHICULOS	\$ 2.200,00	\$ 2.310,00	\$ 2.425,50	\$ 2.546,78	\$ 2.674,11	\$ 2.807,82	\$ 2.948,21	\$ 3.095,62	\$ 3.250,40
DEPRECIACION	\$ 31.072,00	\$ 31.072,00	\$ 31.072,00	\$ 31.072,00	\$ 31.072,00	\$ 31.072,00	\$ 31.072,00	\$ 31.072,00	\$ 31.072,00
AMORTIZACION	\$ 2.764,00	\$ 2.764,00	\$ 2.764,00	\$ 2.764,00	\$ 2.764,00	\$ 2.764,00	\$ 2.764,00	\$ 2.764,00	\$ 2.764,00
TOTAL DE GASTOS OPERATIVOS	\$ 161.551,38	\$ 169.526,15	\$ 178.296,91	\$ 188.002,76	\$ 198.814,62	\$ 210.942,94	\$ 218.585,98	\$ 226.611,17	\$ 235.037,62
UTILIDAD OPERATIVA	<b>\$ -14.551,38</b>	<b>\$ 23.411,35</b>	<b>\$ 74.933,56</b>	<b>\$ 144.362,23</b>	<b>\$ 237.414,43</b>	<b>\$ 361.607,68</b>	<b>\$ 353.964,65</b>	<b>\$ 345.939,46</b>	<b>\$ 337.513,01</b>
GASTOS FINANCIEROS									
INTERESES PAGADOS	\$ 41.526,33	\$ 36.144,21	\$ 30.223,88	\$ 23.711,52	\$ 16.547,92	\$ 8.667,96	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS	<b>\$ -56.077,71</b>	<b>\$ -12.732,86</b>	<b>\$ 44.709,68</b>	<b>\$ 120.650,71</b>	<b>\$ 220.866,51</b>	<b>\$ 352.939,73</b>	<b>\$ 353.964,65</b>	<b>\$ 345.939,46</b>	<b>\$ 337.513,01</b>
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	\$ -	\$ -	\$ 11.177,42	\$ 30.162,68	\$ 55.216,63	\$ 88.234,93	\$ 88.491,16	\$ 86.484,86	\$ 84.378,25
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS	<b>\$ -56.077,71</b>	<b>\$ -12.732,86</b>	<b>\$ 33.532,26</b>	<b>\$ 90.488,03</b>	<b>\$ 165.649,88</b>	<b>\$ 264.704,80</b>	<b>\$ 265.473,49</b>	<b>\$ 259.454,60</b>	<b>\$ 253.134,76</b>

## ANEXO 16

### RECUPERACIÓN DE LA DEUDA

RECUPERACION DE CAPITAL FLUJO CON DEUDA						
Año	CAPITAL	Flujo de Caja	Flujo acumulado	Inversión Por Recuperar	% recuperado	% por recuperar
2005	-22.427	0	0	-22.427	0,00%	100,00%
2006	0	-117.589	-117.589	-140.017	-524,31%	624,31%
2007	0	-74.244	-191.834	-214.261	-855,36%	955,36%
2008	0	-38.095	-229.929	-252.356	-1025,22%	1125,22%
2009	0	28.977	-200.952	-223.380	-896,02%	996,02%
2010	0	62.608	-138.344	-160.771	-616,86%	716,86%
2011	0	193.077	54.733	32.306	244,05%	-144,05%
2012	0	299.309	354.043	299.309	1578,62%	-1478,62%
2013	0	293.291	647.333	293.291	2886,36%	-2786,36%
2014	0	276.855	924.188	276.855	4120,82%	-4020,82%
2015	0	238.805	1.162.993	238.805	5185,61%	-5085,61%

## ANEXO 17

### FLUJO DE EFECTIVO

<b>FLUJO DE EFECTIVO</b>										
RUBRO	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
INGRESOS	0	735000	964688	1266152	1661825	2181145	2862753	2862753	2862753	2862753
COSTO DE VENTA		588000	771750	1012922	1329460	1744916	2290203	2290203	2290203	2290203
UTILIDAD BRUTA		147000	192938	253230	332365	436229	572551	572551	572551	572551
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>										
SUELDOS Y SALARIOS		71640,00	75222,00	78983,10	82932,26	87078,87	91432,81	96004,45	100804,67	105844,91
TRANSPORTE		6755,00	8443,75	10554,69	13193,36	16491,70	20614,62	20614,62	20614,62	20614,62
GASTOS DE EXPORTACION		1190,00	1487,50	1859,38	2324,22	2905,27	3631,59	3631,59	3631,59	3631,59
PUBLICIDAD Y PROMOCIONES		8395,58	8815,36	9256,13	9718,93	10204,88	10715,12	11250,88	11813,42	12404,10
SUMINISTROS DE OFICINA		1800,00	1890,00	1984,50	2083,73	2187,91	2297,31	2412,17	2532,78	2659,42
SERVICIOS BASICOS		17640,00	18522,00	19448,10	20420,51	21441,53	22513,61	23639,29	24821,25	26062,31
CELULAR		3091,20	3245,76	3408,05	3578,45	3757,37	3945,24	4142,50	4349,63	4567,11
INTERNET		2553,60	2681,28	2815,34	2956,11	3103,92	3259,11	3422,07	3593,17	3772,83
GASTOS VARIOS		7350,00	7717,50	8103,38	8508,54	8933,97	9380,67	9849,70	10342,19	10859,30
VIATICOS		3600,00	3780,00	3969,00	4167,45	4375,82	4594,61	4824,34	5065,56	5318,84
CAPACITACION		1500,00	1575,00	1653,75	1736,44	1823,26	1914,42	2010,14	2110,65	2216,18
MANTENIMEINTO VEHICULOS		2200,00	2310,00	2425,50	2546,78	2674,11	2807,82	2948,21	3095,62	3250,40
DEPRECIACION		31072,00	31072,00	31072,00	31072,00	31072,00	31072,00	31072,00	31072,00	31072,00
AMORTIZACION		2764,00	2764,00	2764,00	2764,00	2764,00	2764,00	2764,00	2764,00	2764,00
INTERESES PAGADOS	0	41526,33	36144,21	30223,88	23711,52	16547,92	8667,96	0,00	0,00	0,00
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	0	0	0	11177,42	30162,68	55216,63	88234,93	88491,16	86484,86	84378,25
UTILIDADES DESPUES DE IMPUESTOS	\$ 0,00	-56077,71	-12732,86	33532,26	90488,03	165649,88	264704,80	265473,49	259454,60	253134,76
<b>AJUSTES</b>										
DEPRECIACION	0	31072,00	31072,00	31072,00	31072,00	31072,00	31072,00	31072,00	31072,00	31072,00
AMORTIZACION	0	2764,00	2764,00	2764,00	2764,00	2764,00	2764,00	2764,00	2764,00	2764,00
MENOS PAGO DE DEUDA	0	\$ 95.347,52	\$ 95.347,52	\$ 95.347,52	\$ 95.347,52	\$ 95.347,52	\$ 95.347,52	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
TOTAL DE AJUSTES	\$ 0,00	\$ -61.511,52	\$ -61.511,52	\$ -61.511,52	\$ -61.511,52	\$ -61.511,52	\$ -61.511,52	\$ 33.836,00	\$ 33.836,00	\$ 33.836,00
<b>INVERSION</b>										
INVERSION	\$ -415.263,31	0	0	-10116	0	-41530	-10116	0	0	-10116
<b>PASIVOS</b>										
PASIVOS	\$ 392.836,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>VALOR DE DESECHO</b>										
VALOR DE DESECHO		0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>FLUJO NETO</b>	<b>\$ -22.427,31</b>	<b>\$ -117.589,23</b>	<b>\$ -74.244,38</b>	<b>\$ -38.095,26</b>	<b>\$ 28.976,51</b>	<b>\$ 62.608,36</b>	<b>\$ 193.077,28</b>	<b>\$ 299.309,49</b>	<b>\$ 293.290,60</b>	<b>\$ 276.854,76</b>

## ANEXO 18

### TASA INTERNA DE RETORNO

TIR	32,43%
% INTERES DE DEUDA (I)	10%
KE	17%
$TMAR = CPPC = PAT/ACT * KE + I * PAS/ACT$	10,35%
VAN	\$433.135,04
ANALISIS	SE ACEPTA

