# Reingeniería Comercial, Recursos Humanos, Administrativa y Financiera de la Federación Nacional de Pequeños Productores de Cacao del Ecuador (FEDECADE)"

María Fernanda Carrillo Castillo [(1)], María Elena Romero [(2)].
Facultad de Ciencias Humanísticas y Económicas [(1) (2)]
Escuela Superior Politécnica del Litoral [(1) (2)]
Campus Gustavo Galindo [(1) (2)]
Apartado 09-01-5863 Guayaquil, Ecuador [(1) (2)]
mfcarril@espol.edu.ec [(1)]
meromero@espol.edu.ec [(2)]

## 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.*

***Palabras claves:*** Reingeniería, FEDECADE, cacao, calidad.

## Abstract

*FEDECADE is the National Federation of Ecuadorian Cocoa Producers, which has been working since 1984 taking care of the wellbeing of the small cocoa producers. The federation has been processing with itself and limited resources to market the produced cocoa beans. Because of its lack of experience and knowledge they have been working in a informal way with out bases if a formal company. The reengineering proposes a radical change in the way to think, to do the things always with the concept of group work to development of their communities. The project consists in a restoration in the administrative, finance, human resources and marketing areas. Also it includes quality concepts to export organic and ecologic cocoa for European companies related to cocoa industry.*

---

[1] *Ingeniera Comercial y Empresarial con especialización Comercio Exterior y Marketing , 2007*

[2] *Director de tópico, Economista especializada en Finanzas, Escuela Superior Politécnica del Litoral, 1998, Maestría en Finanzas, Chile, Universidad de Chile 200, Profesora de la ESPOL desde 1999*

# 1. Introducción

En la actualidad este cultivo de cacao se ubica a nivel nacional. La producción de cacao en el Ecuador es de aproximadamente 100.000 $Tm^3$ anuales, cuyo volumen varía específicamente en función de los factores de orden climático. 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.

La Federación Nacional de Productores de Cacao, organización en segundo grado, integrada por pequeños agricultores de cacao, su objetivo principal es mejorar las condiciones de vida de sus asociados así como también brindarle asesoramiento en género, ayuda social y técnico a través de profesionales calificados. Por otro lado apoya a las Cooperativas a que comercialicen su cacao tanto en el interior del país como en el exterior.

FEDECADE, por su falta de conocimiento en el área, comercializa la mayoría del cacao internamente a los intermediarios y los asociados no obtienen los beneficios directos de la venta ya que lo venden a un precio inferior al del mercado. Además esta administrada por CONSERVACIÓN Y DESARROLLO (CD) con sede en Quito, es la operadora de proyectos de desarrollo, los fondos que consigue esta operadora son de Canadá a través del FONDO CANADIENSE para cada proyecto específico. Las exportaciones las realiza mediante COFINA, reconocida exportadora de cacao, la cual se lleva gran parte de los beneficios que podría tener FEDECADE ya que cobra excesivamente por sus servicios.

La imagen de FEDECADE no está explotada de una manera óptima siendo poseedor de un activo muy importante que son los sellos[3] que son ecológico (verde) de la RAIN FOREST ALLIANCE, orgánico de la BCS, y de comercio justo FLO FAIRTRADE. El área administrativa carece de organización, direccionamiento, visión del comercio global del cacao y de recursos humanos. El área financiera tiene problemas ya que nunca han obtenido ingreso alguno ya que el dinero lo maneja la CD debido a los proyectos.

Frente a este panorama es importante la adopción de la Reingeniería a la Federación de Productores de Cacao. El concepto de Reingeniería según Michael Hammer [4], 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.

# 2. Contenido

## 2.1. Reingeniería en Marketing

Misión.: La misión de FEDECADE es la Producción y la Comercialización de cacao 100% Ecuatoriano con eficiencia y calidad.

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 calidad.

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 ano 2009 en un escenario positivo y unos 2000 socios en un escenario negativo. Estos incrementos de los socios permitirán afrontar cualquier imprevisto de FEDECADE.

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.

Valores:

A continuación se encuentran los principales valores de FEDECADE:

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

[3] *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.*

[4] *Hammer, Michael y James Champy. Reingeniería. Editorial Norma.1994*

**Análisis de la matriz BCG.** La federación comercializa 2 tipo de cacao, el cacao fino y de aroma conocido también como cacao arriba y el cacao clonal CCN51 ambos orgánicos y ecológicosEn 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:


**Figura 1.** Figura Matriz BCG

**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.

**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.

**Segmentación del mercado.** El producto esta 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:

Macrosegmentación:

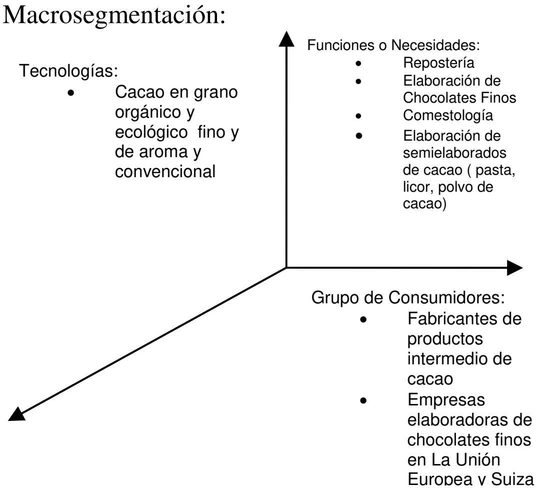


**Figura 2.** Macrosegmentación

Segmentación geográfica y demográfica: El mercado esta 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.


**Figura 3.** Unión Europea

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.

Segmentación sociocultural: Esta dirigido a empresas con prácticas sociales responsables que se preocupen por el medio ambiente y por el comercio justo.

**Definición de las necesidades estratégicas del negocio.** La 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

Para la nueva imagen se trabajará con un slogan de la Federación que hace referencia a la acertada organización que han 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:

FEDECADE

Federacion Nacional de Productores de Cacao del Ecuador

'Unidos por el desarrollo de nuestra comunidad'

preservando el ambiente

**Figura 4.** Figura Logotipo

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

Así se va crear también 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.

La participación en Ferias Internacionales es una excelente herramienta de promoción, debido a que podemos a llegar a potenciales clientes, pues permite un contacto personal así se podrá obtener una repuesta inmediata de los consumidores contactados. Se tiene previsto asistir a la feria BIOFACH en Alemania. 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

## 2.2. Reingeniería Personal y Administración

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 proceso de mejoramiento puestos en práctica en diversas compañías en Estados Unidos, según Harrington[5], 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 comenzase 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

[5] *Autor del libro "Mejoramiento de los procesos de las empresas" en 1987*

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: 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.

Se han 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. El personal será elegido bajo un proceso de selección estandarizado.

Además el personal laborara bajo el reglamento interno del personal, se lo capacitara para mantenerlo incentivado en su trabajo.

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 imposibles 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 el organigrama con reingeniería:

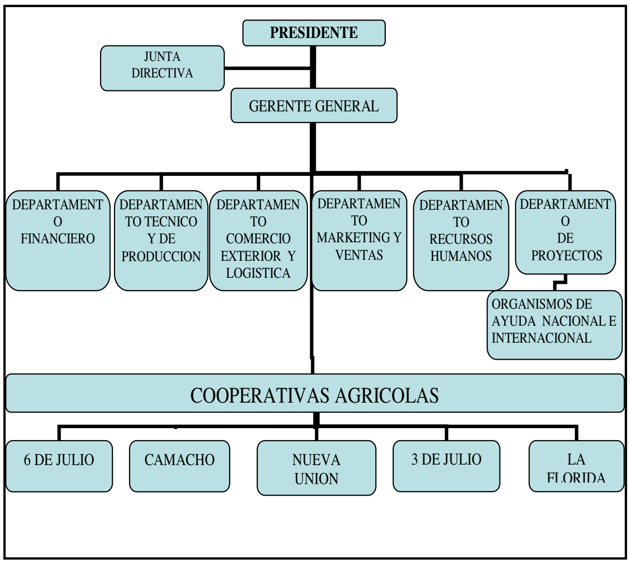


**Figura 5**. Figura Organigrama con Reingeniería

### 2.3. Reingeniería en Proceso

El proceso de reingeniería se lo realizará en base a los siguientes puntos: Combinación de los oficios, Eliminar duplicidad de tareas, Especificación de Funciones, Evaluar el valor agregado, Reducción del tiempo del ciclo del proceso, Combinación de los oficios, Eliminar duplicidad de tareas, Especificación de Funciones, Evaluar el valor agregado, Simplificación, Reducción del tiempo del ciclo del proceso. A continuación se muestra el sistema operativo del cliente:

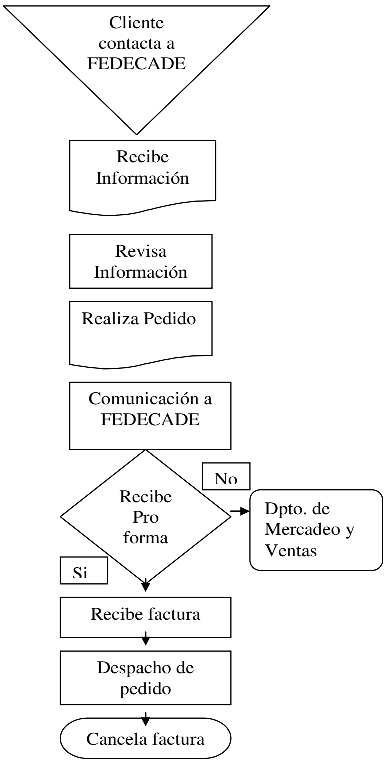


**Figura 6**. Figura Sistema Operativo del Cliente

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.

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 presentó 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.

### 2.4. Reingeniería en Estructura Financiera

La forma de operar respecto a financiamiento durante la existencia del proyecto se ha basado en realizar un préstamo durante seis anos 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. A continuación se presenta el presupuesto de inversiones adicionales en la tabla:

**Tabla 1.** Tabla Presupuesto de Inversiones Adicionales

| PRESUPUESTO DE INVERSIONES | | |
|---|---|---|
| RUBRO | | TOTAL |
| | | |
| EFECTIVO (CAPITAL DE TRABAJO)* | | $ 22,427.31 |
| | | |
| ACTIVOS FIJOS | | |
| MATERIALES DE OFICINA | $ 500.00 | |
| MUEBLES Y ENSERES | $ 8,800.00 | |
| EQUIPOS DE COMPUTACION | $ 2,140.00 | |
| REDES Y TELECOMUNICACIONES | $ 3,776.00 | |
| VEHICULOS | $ 36,000.00 | |
| MAQUINARIAS | $ 17,500.00 | |
| EDIFICIOS | $ 70,000.00 | |
| TERRENOS | $ 220,000.00 | |
| OTROS ACTIVOS FIJOS | $ 1,500.00 | |
| TOTAL DE ACTIVOS FIJOS | | $ 360,216.00 |
| | | |
| ACTIVOS DIFERIDOS | | |
| GASTOS DE ORGANIZACIÓN | $ 3,920.00 | |
| 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 | | $ 7,070.00 |
| | | |
| TOTAL DE INVERSION | | 389713.31 |

| ANALISIS DEL FINANCIAMIENTO | | |
|---|---|---|
| PATRIMONIO | 22427.31 | 0.06 |
| PASIVO** | 367,286.00 | 0.94 |

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 se puede observar el primer año de inversión se obtiene una perdida que se la recupera en los próximos períodos en la siguiente tabla de utilidades y/o pérdidas proyectadas:

**Tabla 2.** Tabla Utilidad/Pérdida Proyectadas

| PERIODO | UTILIDAD/PERDIDA EJERCICIO |
|---|---|
| 2006 | $24,030.23 |
| 2007 | $14,828.84 |
| 2008 | $58,247.44 |
| 2009 | $115,531.10 |
| 2010 | $191,009.02 |
| 2011 | $290,364.76 |
| 2012 | $291,415.19 |
| 2013 | $286,480.75 |
| 2014 | $281,299.60 |
| 2015 | $275,859.39 |

El método del CAPM arrojó la 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. Se realizó un promedio ponderado entre estas tasas y arrojó un valor de 10.35%.Para Retorno (TIR) y Período Real de Recuperación de este proyecto teniendo los siguientes resultados dio como resultado un VAN de $433.135,04, la TIR de 32.43% y PRR de 5.57 años

Con lo cual se puede 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.

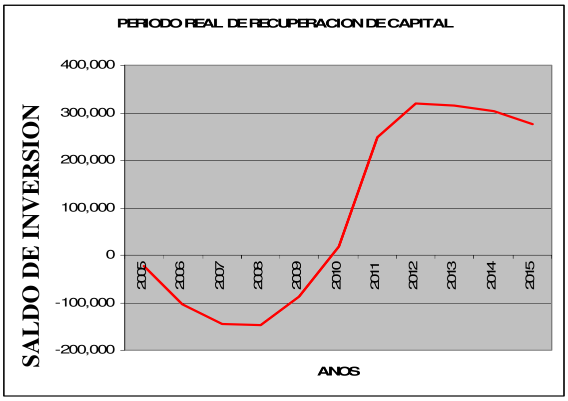


**Figura 7.** Figura Recuperación del Capital

## 3. 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.
- 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.
- Falta de personal para desempeñar funciones en la Federación para realizar todo el proceso se 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.

## 4. Agradecimiento

A todas las personas que facilitaron a la recopilación de información para finalizar este proyecto.

## 5. Referencias

[1] Bradly Meller. *Principios de Finanzas Corporativas*, Quinta Edición:Mc Graw Hill,1998.
[2 ]Blank, Leland; Tarquin, Anthony., *Ingeniería Económica,* tercera Edición, Mc Graw Hill ,1989.
[3] Fontaine, Ernesto R.*,* *Evaluación Social de proyectos*, doceava Edición: Alfaomega, 1999.
[4] Sapag Nassir.*,* *Evaluación y Preparación de Proyectos*, Cuarta Edición, 1999.
[5] Van Horne, James C*,* *Administración Financiera*, Décima Edición: Prentice Hall, 1998.
[6]Hammer, Michael y James Champú*, Reingeniería,* Editorial Norma, 1994.
[7] H. James Harrington, *Mejoramiento de los procesos de la empresa*, Bogotá, McGraw-Hill, 1992.