



## **CARRERA DE FINANZAS Y RELACIONES COMERCIALES**

Tesis de grado

Previo a la obtención del título de

## **INGENIERO EN FINANZAS Y RELACIONES COMERCIALES**

### **Tema**

Plan de Fortalecimiento de las Actividades Comerciales de la Empresa de

Cacao y Café - EXPHIMUSA

### **Autoras**

Jenniffer Nathaly Hidrovo Muñoz

Gema Michelle Carvajal Chancay

### **Director De Tesis**

Eco. Franklin Fernando García Sánchez

Portoviejo – Manabí – Ecuador

2015

## CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS

Eco. Franklin Fernando García Sánchez certifica que la tesis de investigación titulada, **Plan de fortalecimiento de las actividades comerciales de la empresa de cacao y café –EXPHIMUSA**, es trabajo original de las estudiantes Jennifer Nathaly Hidrovo Muñoz y Gema Michaelle Carvajal Chancay, la misma que ha sido realizada bajo mi dirección

---

Eco. Franklin Fernando García Sánchez  
Director de Tesis

## CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL EXAMINADOR

### TEMA

Plan de fortalecimiento de las actividades comerciales de la empresa de cacao y café -EXPHIMUSA.

Tesis de grado sometida a consideración del tribunal examinador, como requisito previo a la obtención del título de ingeniero en finanzas y relaciones comerciales.

### TRIBUNAL

---

Eco. Julio Silva Ruiz  
**DIRECTOR DE CARRERA**

---

Eco. Franklin García Sánchez  
**DIRECTOR DE TESIS**

---

Ing. Guisella Bravo Rocillo  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL  
EXAMINADOR**

---

Eco. Francisco Verduga Vélez  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL  
EXAMINADOR**

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

La responsabilidad de las ideas, resultados y conclusiones del presente trabajo de un Plan de fortalecimiento de las actividades comerciales de la empresa de cacao y café -EXPHIMUSA, pertenece exclusivamente a las autoras, y al patrimonio intelectual de la tesis de la Universidad San Gregorio de Portoviejo.

---

Jennifer Nathaly Hidrovo Muñoz

---

Gema Michaelle Carvajal Chancay

## DEDICATORIA

Dedico esta tesis a el creador de la vida a el DIOS de amor y todopoderoso, por haberme otorgado la bendición de llegar a cumplir esta meta, a mi motor de vida a la persona que más amo en la tierra a mi hermosa madre Nelly Muñoz por ser mi guía, mi luz en el camino del diario vivir, a mi pilar de vida mi padre Ignacio Hidrovo por apoyarme siempre económicamente en toda esta larga trayectoria educativa, por ser ese ejemplo de hombre trabajador y valiente que lucha sin descansar por su familia, a mis tres tesoros mis sobrinos, Natasha Hidrovo, Isabella Hidrovo, Jesús Hidrovo, a mis dos grandes amores que están en el cielo Sebastián Muñoz y Carlos Saltos ustedes son como una estrella brillante cuidándome y dándome fuerzas para no decaer, a ustedes mis ángeles les dedico esta tesis de manera muy especial.

Jenniffer Nathaly Hidrovo Muñoz

## DEDICATORIA

Con todo mi corazón le dedico esta tesis primero a Dios ya que es el motor de mi vida y me ha permitido llegar a este punto prestándome salud para así lograr mis objetivos y cumplir esta meta, a mi ángel en el cielo Rosa Lidia por que en cada cosa que logro estas presente, a mi madre Anita Chancay por sus consejos y valores inculcados y por motivarme a seguir adelante a pesar de los obstáculos que la vida me presenta, a mi padre Agustín Carvajal por enseñarme a ser perseverante y constante ya que la vida se trata de eso, a mi esposo Eduardo Arteaga por ser ese amigo que siempre estuvo para explicarme cosas que a veces ignoraba y brindarme su mano haciéndome entender que a las cosas hay que ponerle amor para que salgan bien, a mis hermanos Anita y Félix por que tuvieron la paciencia de enseñarme y ayudarme en el transcurso de mi vida, a la persona que ahora es lo más importante que tengo Thiago porque desde que supe que vendrías tuve más valor y coraje para cumplir todo lo que tanto deseo para nuestra vida, a mi amiga de tesis Nathaly Hidrovo por la paciencia y la ayuda brindada ya que supo entenderme en cada momento y mejor compañera de trabajo no pude tener y por último a mis amigas de siempre por compartir los buenos y malos momentos durante mi vida universitaria.

Gema Michaelle Carvajal Chancay

## AGRADECIMIENTO

Una de las cosas más importantes que he aprendido en la vida es a ser agradecida por eso yo Les agradezco infinitamente y con todo mi corazón a Mariana Muñoz, Johan Hidrovo, Teresa Muñoz, Kenia Vélez, Jorge Correa, José Muñoz, Rosa Gómez, Gladys Muñoz, Ramón Muñoz, Hernán Muñoz, María Muñoz, Betty Muñoz, Marisol Zambrano, Oscar Navia, Julián Alvarado, María Hidrovo, Fátima Moreira, Lady Muñoz, Jorge Mera, María José Mieles, Luis Antonio Mieles, Kleber Rodríguez, Gema Menéndez, Gabriela Rivera, Edison Muñoz, María José Delgado, Angela Macay y a mi compañera de tesis Michelle Carvajal por la comprensión y por su responsabilidad porque siempre supimos entendernos, por ser un excelente dúo, a Eduardo Arteaga por habernos motivado cuando las cosas no salían bien, un agradecimiento especial a mi director de tesis por la paciencia y por siempre guiarnos y estar pendientes de nosotras, a quienes han caminado conmigo en cada paso que doy, a quienes con su afecto y comprensión me hacen sentir feliz y plena.

Jenniffer Nathaly Hidrovo Muñoz

## **AGRADECIMIENTO**

Mis sinceros agradecimientos a Dios por regalarme la vida, a mis padres porque fruto del esfuerzo han podido sacarme adelante, a mi esposo por la ayuda brindada. A mi director de tesis, profesor Franklin García, por ser un buen guía para que todo este trabajo tuviera éxito y a mis profesores de la carrera de finanzas y relaciones comerciales en general por ayudarme a culminar mis estudios profesionales y así dar por concluida esta meta.

Gema Michaelle Carvajal Chancay



**UNIVERSIDAD SAN GREGORIO DE PORTOVIEJO**  
**CARRERA DE FINANZAS Y RELACIONES COMERCIALES**

“Plan de Fortalecimiento de las Actividades Comerciales de la Empresa de cacao y café - EXPHIMUSA”

Jennifer Nathaly Hidrovo Muñoz

Gema Michaelle Carvajal Chancay

**RESUMEN EJECUTIVO**

La investigación realizada contiene un plan de fortalecimiento útil para la optimización de las actividades comerciales de la empresa Exphimusa, el cual, está conformado por la implementación de un estudio de mercado que dé a conocer la principal actividad realizada por la organización, el tipo de material utilizado y los principales proveedores y competidores que mantiene la empresa; se presenta un estudio del talento humano, dando a conocer los tipos de contratos efectuados, todos ellos en base a las leyes que rigen el Estado a través de la Constitución vigente desde el 2008; de la misma forma se presenta un plan de comercialización, el mismo que le ha facultado a posicionarse en el mercado a lo largo de su vida empresarial en el sector cacaotero y cafetalero de la provincia; a su vez se presenta un estudio técnico y administrativo involucrando la capacidad instalada y los costos de cada proceso productivo; finalmente, bajo la responsabilidad de las autoras se presenta un manual de procesos como propuesta de fortalecimiento de las actividades comerciales, incorporando diagramas de flujos que facilite la comercialización que la empresa realiza diariamente, permitiendo el desarrollo sostenido de las actividades asociadas al proceso planteado, a fin de que cada operario de la empresa conozca a fondo el proceso que la organización mantiene con el propósito de proporcionar a sus clientes un producto de calidad que satisfaga las necesidades requeridas nacional e internacionalmente.

**PALABRAS CLAVES.-** Exportación, Mercado, organización, Estrategias, Costos, Competidores, Comercialización, Producción, Diagramas, Calidad.



**UNIVERSIDAD SAN GREGORIO DE PORTOVIEJO**  
**CARRERA DE FINANZAS Y RELACIONES COMERCIALES**

**“Plan de Fortalecimiento de las Actividades Comerciales de la Empresa de cacao y café - EXPHIMUSA”**

Jennifer Nathaly Hidrovo Muñoz

Gema Michaelle Carvajal Chancay

**ABSTRACT EXECUTIVE**

The research contains a business plan for the strengthening of the commercial activities of the company Exphimusa, which consists of the implementation of a market study that gives out the main activity carried out by the Organization, the type of material used and the main suppliers and competitors that keeps the company; is a study of human talent, giving to know the types of contracts carried out, all of them based on the laws governing the State through the current since the 2008 Constitution; in the same way is a marketing plan, which has empowered him to position themselves in the market throughout its life business in the cocoa sector and coffee of the province; at the same time presents a technical and administrative study involving the installed capacity and the costs of each production process; Finally, under the responsibility of the authors there is a manual process as proposed strengthening of commercial activities, incorporating diagrams of flows that facilitates the marketing that the company carries out daily, allowing to develop sustained the activities associated with the process raised, to each operator of the company you find out about the process that the organization maintains with the purpose of providing its clients a quality product that meets the required national needs and internationally.

**WORDS keys.-** Export, market, organization, strategies, costs, competitors, marketing, production, diagrams, quality.

## ÍNDICE GENERAL

Certificación del Director de tesis	I
Certificación del Tribunal Examinador	ii
Declaración de autoría	iii
Dedicatoria	iv
Dedicatoria	V
Agradecimiento	vi
Agradecimiento	vii
Resumen	viii
Abstract	ix
Índice	x
Introducción	1

### CAPÍTULO I

1	La Empresa Exphimusa, materias primas y flujo de efectivo	3
1.1.1	Constitución jurídica	5
1.1.2	Organización Estructural	6
1.1.3	Organización funcional	8
1.2	Aseguramiento de la materia prima	10
1.2.1	Materiales directos	22
1.2.2	Mano de obra directa	24
1.3	Flujo de efectivo de la empresa	26
1.3.1	Forma en que se prepara el flujo de efectivo	27
1.3.2	Administración del efectivo de la empresa	31
1.3.3	Parámetros para la elaboración del flujo de efectivo de la empresa	32
1.3.3.1	Pago de anticipos por compra de materia prima	32
1.3.3.2	Otros pagos	35
1.4	Resultados de la entrevista al gerente de Exphimusa sobre los mecanismos de aseguramiento de la materia prima y su implicación en el flujo de efectivo que maneja la empresa	36
1.4.1	Análisis de los resultados	40

## **CAPÍTULO II**

2	Los contratos eventuales y las demandas laborales	41
2.1	Contratos del personal	41
2.1.1	Tipos de contratos	42
2.1.2	Contratos eventuales	43
2.1.3	Contrato por tarea	44
2.1.4	Otros contratos	44
2.2	Control de los contratos	45
2.2.1	Afiliación al IESS	46
2.2.2	Notaría Pública	46
2.2.3	Juzgado del trabajo	47
2.3	Resolución de demandas laborales	47
2.3.1	Medición y arbitraje	48
2.3.2	Ministerio de Relaciones Laborales	49
2.3.3	Aplicación del Código del trabajo	49
2.4	Resultados de la encuesta a la Gerencia General de Exphimusa sobre las demandas afrontadas por la empresa en los últimos años y su resolución	50
2.4.1	Análisis de los resultados	50

## **CAPÍTULO III**

3	Plan de comercialización en la empresa Exphimusa	52
3.1	Plan de comercialización existente	52
3.1.1	Principales productos de la empresa y sus proveedores	54
3.2	Estudio del sistema de compras	55
3.2.1	Proceso Productivo del producto cacao y café	56
3.2.2	Estudio del sistema de ventas	61
3.3	Colocación del producto en el mercado.-Nacional e Internacional	65
3.3.1	Volúmenes de venta establecidos por contratos nacionales e internacionales	66
3.3.2	Monto y Cumplimiento de contratos	67

3.3.3	Importancia del plan de comercialización y su actualización	67
3.4	Análisis de los resultados	68

#### **CAPITULO IV**

4	Capacidad instalada subutilizada	69
4.1	Estudio Técnico De La Empresa	70
4.2	Capacidad Instalada Y Utilizada	71
4.3	Demanda de Servicios complementarios que oferta la empresa	78
4.3.1	Servicios de secado y almacenamiento de granos	79
4.3.2	Control de costos	79
4.3.2.1	De costos de mantenimiento de maquinarias y equipos	81

CONCLUSIONES		83
--------------	--	----

#### **CAPITULO V**

5	Propuesta	85
5.1	Identificación de la propuesta	85
5.2	Justificación	85
5.3	Objetivos	86
5.4	Descripción de la propuesta	87
5.5	Beneficiarios	87
5.6	Diseño Metodológico	88
5.7	Presupuesto	97
5.8	Sostenibilidad	97

BIBLIOGRAFIA		98
--------------	--	----

#### **ANEXOS**

#### **INDICE DE CUADROS**

NÚMERO	TITULO	PAG
1	Personal Área Administrativa y Operativa que conforman la empresa Exphimusa y cumplen actividades relacionadas con la comercialización.	8
2	Proveedores de materia prima	11

3	Compra de materia prima por lote registrado diario	16
4	Materia prima requerida para un lote de exploración inversión.	18
5	Adquisición de materia prima para el año 2013	20
6	Adquisición de materia prima para el año 2014	21
7	Planilla de valores cancelados por sueltos y salarios	25
8	Forma de representar el flujo del efectivo por Exphimusa	29
9	Ventajas y desventajas del pago de anticipos por compra de materia prima	33
10	Otros pagos	35
11	Productos de Exphimusa	54
12	Calificación por porcentaje de humedad	58
13	Clasificación de cortes de cacao	58
14	Distribución por área física de instalaciones e infraestructura	72
15	Control de costos de uso y mantenimiento de maquinaria a ser puesta en servicio público.	80
16	costos de mantenimiento de maquinarias y equipos	81

## INDICE DE IMAGENES

NÚMERO	TITULO	PAG
1	Mapa de los cantones de la provincia de Manabí	4
2	Ubicación satelital de Exphimusa	69

## INTRODUCCIÓN

Cabe destacar que en la actualidad el cacao y el café representa un sector influyente en la economía ecuatoriana, y a la vez lo ubica entre los países de mayor producción a nivel mundial, impulsando a una innovación sostenida tanto en procesos como en comercialización; por tal razón el Ministerio de Agricultura Acuicultura y Pesca ha emprendido proyectos encaminados al mejoramiento de la calidad del producto con el objetivo de incrementar la oferta y la demanda exportada anualmente y a la vez fortaleciendo la capacidad productiva de emprendedores ecuatorianos.

Esta posición lograda a nivel mundial, se debe en gran medida al trabajo de la industria privada, como es la empresa Exphimusa, que involucra a cientos de familias generando un gran impacto social, productivo y comercial en beneficio de todo el sector. En virtud de esta situación se procede aplicar los conocimientos adquiridos en la formación académica en la Universidad San Gregorio de Portoviejo, para establecer un plan de fortalecimiento que permita mejorar las actividades comerciales de la empresa Exphimusa, para lo cual se ha diseñado un formato de presentación de la problemática en varios capítulos.

El Capítulo I es un estudio de la estructura organizacional jurídica y societaria de la compañía así como sus componentes operativos y flujos financieros.

En el capítulo II se habla de la relación contractual de la mano de obra y de las demandas laborales en Exphimusa, es decir se analiza la problemática que frente a la expansión de la empresa que requiere de contratar personal y la influencia que tiene frente a la organización.

En el capítulo III se levanta la información a través de encuestas con respecto a la costumbre histórica, procesos productivos y el proceso de cumplimiento de los contratos de exportación.

En el capítulo IV se analiza la parte técnica de la empresa en lo referente a su infraestructura física, instalaciones de maquinaria y equipos, para su normal funcionamiento.

Terminado con un V capítulo en donde se integra un Manual de Procesos como propuesta de fortalecimiento que mejore los procesos cotidianos de comercialización que mantiene la empresa interna y externamente, así como, diagramas de flujos que facilite el conocimiento de cada actividad a realizar y especialmente el proceso de almacenamiento que la organización proporciona con el propósito de dar un valor agregado al producto bruto adquirido y convertirlo en producción neta que califique al porcentaje de calidad de la políticas estatales establecidas.

## CAPITULO I

### 1. LA EMPRESA EXPHIMUSA, MATERIAS PRIMAS Y FLUJO DE EFECTIVO

#### 1.1. Generalidades.-

De acuerdo a la investigación realizada la empresa EXPHIMUSA nace en el año 1987 con una actividad centrada específicamente en la compra y venta de cacao, café, a los agricultores asentados en el cantón Pichincha, a fin de proceder a secar los granos, certificarlos y almacenarlos; y poco tiempo después, ser vendidos dentro y fuera de la provincia de Manabí.

En el año 2008, la idea de comercializar los productos agrícolas se hizo realidad, cuando la empresa se calificó como exportadora, desde entonces la comercialización del cacao y del café especialmente, son destinados a los mercados extranjeros de Estados Unidos, Europa, Asia, Colombia y Dubái en los volúmenes y precios acordados.

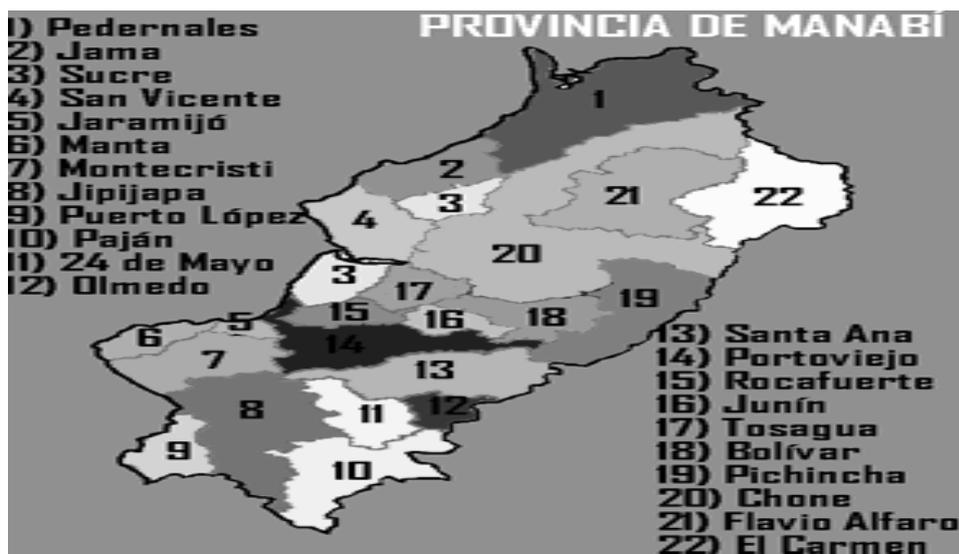
Esta nueva actividad en la que incursiona la empresa, trae consigo evidentes cambios, como la incorporación de nuevas tecnologías como secadoras de tamo (ecológicas), amplias bodegas de almacenamiento, sistema de báscula, bombona de gas industrial, máquina de pre limpia, bascula, gramera, medidor de humedad, marquilla, rastrillos, tractor kubota.

Pero todo cambio trae consigo ventajas y desventajas, es así, que actualmente, si bien la empresa ha incrementado sus volúmenes de producción y ventas, también ha generado situaciones que están afectando la organización empresarial interna, en las diferentes áreas de la empresa. Los pagos adelantados para el aseguramiento de la provisión de la materia prima, el manejo de contratos eventuales (jornaleros), los pagos de intereses y moras al SRI, la ocupación del capital de trabajo para cubrir gastos generales; sin duda, son los inconvenientes que están dificultando sobremanera la actividad comercial de la empresa.

Lo que en el transcurso del presente estudio se lo considera en forma pormenorizada estableciendo para cada caso una propuesta que consideradas por los dueños facilita la toma de decisiones en el fortalecimiento de las actividades comerciales (Exphimusa, 1987).

**Imagen N° 1**

**MAPA DE LOS CANTONES DE LA PROVINCIA DE MANABÍ**



**Fuente:** Lámina del mapa de la provincia de Manabí. (2014)

**Elaboración:** Autoras de la tesis

La empresa Exphimusa se encuentra localizada en el Cantón Pichincha, que pertenece a la Provincia de Manabí, considerada como el décimo noveno en el orden de distribución geográfica de Norte a Sur de la Provincia, específicamente en el extremo Este de la Jurisdicción de Manabí, Limita con los Cantones Chone, Bolívar, Portoviejo y Santa Ana pertenecientes a la misma Provincia y con la Provincia del Guayas siendo los márgenes del Río Daule que cruza por esta zona el límite provincial, esta situación privilegiada le da al cantón Pichincha un valor agregado por la interconectividad con los principales puertos de la República del Ecuador, y lo que es más, una relación comercial de exportación importante de los principales productos agrícolas como el café y cacao este último ha tomado un repunte importante en este año 2014 ante la política estatal de volver a ser lo que era en la década de los 80, país cacaotero y del mejor producto el cacao de aroma.

Producto que caracteriza por grata coincidencia a la empresa Exphimusa, motivo del estudio y que se ubica en esta zona rica y de límites importantes, que presenta además condiciones de clima y riego que facilitan el desarrollo y cultivo de estos productos.

### **1.1.1. Constitución jurídica.**

La empresa Exphimusa nace como una idea en el año 1987, en donde su joven propietario ve en la agricultura un futuro promisorio pero muy azaroso, tanto por la inexperiencia como el reto al que se enfrentaba, iniciando con la comercialización de cacao y café en pequeña escala, llegando el día en que decide conformar una empresa de exportación de estos productos, para lo cual funda Exphimusa, cumpliendo con la normatividad legal vigente en materia de constitución jurídica de la organización para lo cual .- En la Notaria Publica Tercera del Cantón Portoviejo, el 17 de marzo del 2008, el señor IGNACIO VICENTE HIDROVO SOLORZANO, por sus propios derechos, de nacionalidad ecuatoriana, mayor de edad, de estado civil casado, y el señor LENIN IGNACIO HIDROVO MUÑOZ, por sus propios derechos, de nacionalidad ecuatoriana, mayor de edad, de estado civil soltero. Todos con domicilio en la ciudad y cantón Pichincha, cabe mencionar que la conformación notariada de una empresa se la puede realizar en cualquier notaria del país identificándose tanto los propietarios como mostrando la legalidad de bien en el proceso, Pichincha es un Cantón de la Provincia de Manabí y se encuentra en los límites cantonales con la provincia del Guayas, lo que le genera un valor agregado adicional de clima y condiciones de influencia en el producto cacao y café, en la conformación de la empresa se expresa que de transito por esto ciudad, hábiles en consecuencia para obligarse y contratar o quienes de conocer doy fe. Bien instruidos en el objeto y resultados de esta escritura de Constitución de Compañía Anónima, voluntad de constituir la Compañía Anónima que se denominará, EXPORTADORA HIDROVO MUÑOZ S. A. EXPHIMUSA", como fundadores (Exphimusa, Costitución Jurídica, 1987).

Documento que en nueve fojas útiles describe en detalle las actividades que a más de la exportación de cacao y café realizará, que son múltiples, ejecutándose la integración de capital con el depósito, y el registro y distribución de las acciones, quedando el 75% a favor de Ignacio Hidrovo Solórzano y el restante a favor de Lenin Ignacio Hidrovo. Una vez constituida la empresa, inicia su vida jurídica, quienes hasta la presente fecha actúan como representantes de Exphimusa, organizándose conforma lo estimula la escritura pública.

### **1.1.2. Organización estructural.**

La empresa Exphimusa en la actualidad se encuentra en un proyecto de organización estructural, esto debido a su reciente constitución y se dice esto en virtud del reto que constituye el iniciar y conformar una empresa, que se sabe nace con un documento, pero que en el fondo constituye un emprendimiento, un reto, que poco a poco tiene que irse ajustando a la realidad y sus necesidades, aspecto que se toma en consideración por parte de las investigadoras, como segmento de la investigación del plan de fortalecimiento de las actividades comerciales, y que se integra en la sección décima de la constitución de la empresa, que el Gerente es el que definirá la manera de administrar.

Es importante recalcar que el éxito de la empresa está en su organización estructural, no solo porque permite ver en forma gráfica el funcionamiento de la empresa, sino que, da responsabilidades y funciones a sus integrantes, quienes se sienten parte de la empresa como lo afirma (Fernandez, 2006) se propone como objetivo conocer las ideas, conceptos y principios fundamentales que permiten el diseño de la estructura de la organización, y que toda empresa demanda para desempeñar sus actividades y, de este modo, ver cumplidos los objetivos pretendidos, tanto del propio sistema, el diagnóstico organizativo busca identificar las causas que permitan explicar el estado en que se encuentra la organización.

En esta virtud, la empresa Exphimusa requiere de un proceso de diseño organizativo que las investigadoras lo establecerán en los acápite siguientes realizando la ordenación de las tareas y actividades que se desarrollan en la organización y en relación a su entorno.

A través de la investigación realizada se pudo conocer que la empresa mantiene un número de bajo de talento humano, tanto en área administrativa como operativa llegando a presentarse de manera formal 18 empleados debidamente afiliados según lo establece la constitución de la república del Ecuador; no obstante, es preciso mencionar que en épocas altas, la empresa requiere contratar personal adicional que aceleren el trabajo realizado dentro de la empresa con el propósito de cumplir con los pedidos generados en esos meses de alta producción.

### CUADRO N°. 1

**Personal área administrativa y operativa que conforman la empresa exphimusa y cumplen actividades relacionadas con la comercialización.**

<b>CARGO</b>	<b>NÚMERO DE EMPLEADOS</b>
<b>Administrativos</b>	
Gerente General	1
Presidente	1
Jefe de compra y calificación	1
Asistente de Gerencia	1
Secretaria/ recepcionista	1
<b>Total Personal Administrativo</b>	<b>5</b>
<b>Ventas y/o Operaciones</b>	
Ejecutivo de Ventas	1
Bodeguero	1
Choferes	5
Operarios	6
<b>Total personal operativo</b>	<b>13</b>
<b>Total Empleados afiliados</b>	<b>18</b>

**Fuente:** Datos obtenidos en la investigación de campo, 2014

**Elaborado por:** Autoras de la tesis

### 1.1.3. Organización funcional.

Al no estar constituida correctamente su estructura, el manual de funciones existente no se lleva en forma detallada y explicita, lo que impide el conocimiento de las actividades de cada persona, pero que como es lógico suponer, al contar con este instrumento de gestión administrativa, la tarea es más fácil y apegada a la realidad, aspecto que, es base para el plan de fortalecimiento de la organización.

#### *Funciones del gerente de la empresa.*

Incluidas de las formales de representatividad como socio fundador y de su administración, el gerente de Exphimusa realiza las siguientes actividades:

1. Coordina las actividades de compra de insumos y materiales para la exportación y venta de los productos agrícolas propios de la naturaleza de la empresa.
2. Compra de productos agrícolas directamente a los productores de cacao y café.
3. Asegura el aprovisionamiento de materia prima cacao y café durante todo el año.
4. Establece convenios de abastecimiento del producto cacao con los productores de la zona.
5. Realiza gestiones de cartera comercial en los bancos.
6. Autoriza las ventas y exportaciones.
7. Legaliza la documentación de exportación.
8. Realiza reuniones de trabajo permanentes para asegurar el funcionamiento de la empresa.

### *Funciones del presidente.*

Incluidas de las formales de representatividad como socio fundador.

### *Funciones de la contadora.*

La persona encargada es responsable de:

- 1) Recopilar la información documental de las compras y ventas de la empresa.
- 2) Preparar los informes mensuales y realizar los estados financieros.
- 3) Cumplir con las disposiciones del Sistema de Rentas Internas.
- 4) Llevar contabilidad de costos.

Este es el detalle de las funciones de las personas que conforma la empresa y que son consideradas en la validez de su gestión como base para el plan de fortalecimiento (Exphimusa, Organización funcional de la compañía, 1987).

## **1.2. Aseguramiento de la materia prima.**

De acuerdo a la información presentada (Hidrovo, 2014), se puede exponer que la empresa Exphimusa tiene como principal actividad la compra de cacao en su mayor porcentaje de ocupación esto es un 70 %, y un 30% para el café para lo cual destina una considerable cantidad de dinero, que le permita asegurar la materia prima para su exportación, en sus diferentes presentaciones: cacao crudo, semi crudo y seco, café bola, robusta, pergamino, pilado; a más de contar con una finca de alrededor de 125 hectáreas destinadas igualmente en su mayor porcentaje a la producción del cacao. De ahí que su principal materia prima constituye el cacao, producto que en los actuales momentos requiere una cantidad que fluctúa de 200 toneladas mensuales, para cumplir con los techos de exportación fijados y

requeridos por las principales consumidoras del producto en Norte América, Europa y Asia. Para el aseguramiento de la materia prima el propietario de la empresa ha establecido los siguientes mecanismos:

1. *Compra de materia prima en otras zonas.*- con los principales y mayores productores de varias zonas de producción que en número de 80 aproximadamente, abastecen a la empresa, ante su relevancia e información; se describe más que los nombres de los proveedores los lugares de donde proviene la materia prima lo cual obliga a incrementar los costos de transportación así como el tiempo de espera para la producción exportación, dificultando el abastecimiento de materia prima.

**Cuadro N° 2**  
**PROVEEDORES DE MATERIA PRIMA.**

PROVEEDOR	LUGAR DE COSECHA Y PRODUCCIÓN	CANTIDAD
1	Santa Ana	2
2	24 de Mayo	3
3	Cascol	2
4	Portoviejo	5
5	Alajuela	2
6	Calderon	2
7	La cantera	1
8	San Placido	2
9	Palma Junta	3
10	Colorados	3
11	Sitio el 90	3
12	San Migeul	2
13	El Progreso	2
14	San Sebastian	2
15	Piedra fina	6
16	Azucena	3
17	La boya	1
18	El desvío	4
19	Pichincha	5
20	El empalme	6
21	Mocache	4
22	Quincealoma	4
23	Junin	3
24	Puerto Quito	4
25	Quinde	5
26	Muisne	1
<b>TOTAL</b>		<b>80</b>

**Fuente:** Datos obtenidos en la Investigación de Campo, 2014

**Elaboración:** Autoras de la tesis

Al ser netamente comercializadora su necesidad de materia prima, hace que se expanda a los sitios donde existe el producto, creándose ya un problema de logística considerable a cuestionar en la problemática del estudio, por la cantidad de proveedores que se piensa que más es mejor pero la realidad la práctica no es así.

2. *Convenios de compra de producto.*- Proveedores que de manera indistinta y de acuerdo a la entrevista realizada al gerente propietario en relación a la forma de compra de materia prima, esta se efectúa de acuerdo a un mecanismo de compra propio de la empresa.
  - a) Se realizan los pagos por transferencias, cheques, depósitos o en efectivo a los proveedores como anticipos para que ellos puedan adquirir la materia prima por 8 días de anterioridad, en los diferentes establecimientos a manera de centro de acopio dependiente de la empresa. En las zonas que en resumen del cuadro N°1 son: 24 de Mayo, Paján, Jipijapa, Cascol, Calderón, Portoviejo, Resbalón, Rio Chico, Rocafuerte, San Placido, La Tablada, Sitio los Colorados, Kilómetro 90, Quevedo, Kilómetro 101, Sitio el Progreso, San Sebastián, La Azucena, Solano, La Boya, San Juan del Desvió, Calceta, Junín, Sitio Come y Paga, Quiroga, Pichincha, Barraganete, El Chonero, La Represa, Daule Peripa, El Empalme, Quince Loma, Mocache, Santa Ana, Puerto Quito, Quinindé, Muisne, La Concordia, Buena Fe, San Miguel.
  - b) El proceso de recoger el producto se da los fines de semana cuando es temporada baja, pero cuando es tiempo de cosecha se recoge a diario, en cuanto a el arreglo con el proveedor de cuentas se realiza la cancelación por semanas si es que alcanzara el saldo y si no se deja el sobrante a favor del cliente o se le vuelve hacer otro anticipo de la misma cantidad o en muchos casos mayor, teniendo como documento de respaldo notas de egreso como en algunos casos letras de cambio, se les paga el producto y no siguen descontando,

actualmente hay 30000 dólares como cuentas por cobrar respecto a los anticipos otorgados a los distintos proveedores.

- c) Una vez recogido el producto en los diferentes sitios se hace la selección del grano de acuerdo a su humedad para proceder al secado, (del 50% al 35 % y hasta el 0% como máxima calidad) (Exphimusa, Materia Prima, 2014).

Esta forma de adquisición de la materia prima para la comercialización, a criterio de las investigadoras es común en el sistema monopolista de la producción (cosecha) en el que se encierra en un mercado de competencia perfecta, debido a que la empresa tiene como forma de producción la adquisición de cacao crudo, semi-crudo y seco, café cereza, robusta, pergamino, adquirido a un precio establecido, busca a este producto procesarlos de manera que tenga una calidad aceptable para el mercado de consumo de cacao y de café, sin generar otra transformación que su secado, para venderlo a un precio también establecido por la demanda.

Actividad que da la idea de un monopolio donde se conoce la reacción de la curva de la demanda, en el que el productor (Exphimusa) como competidor, busca maximizar sus beneficios, seguirá comprando cacao y café para producir materia prima para empresas transformadoras de este producto, mientras el ingreso marginal sea superior al costo marginal, de ahí que para el caso de Exphimusa la curva de su demanda es descendente.

Consideración que para el caso de la materia prima como base de su producción, genera un análisis preocupante ya que está dependiendo del mercado y su competitividad, tanto para la oferta como para la demanda, teniendo que manejar eficientemente factores que inciden en el mercado y su punto de equilibrio. Situación que no se realiza en la empresa y que necesariamente tiene que ser considerada en el fortalecimiento de la comercialización, más que para regular precios o fijarlos, para la toma de decisiones.

Cabe destacar que el cacao ha sido y es de gran tradición para la República del Ecuador, en donde por décadas se consideró la pepa de oro, por su calidad con el denominado Cacao fino de aroma, ingresando otras variedades como la CCN51, que permite tener una cosecha de 70 sacos por hectárea contrario al cacao fino de aroma que apenas da 7 sacos, situación que afecta el comportamiento del mercado por la deslealtad en que las empresas comercializadoras a nivel mundial que buscan cantidad a calidad.

Según la investigación realizada respecto a las comparaciones existentes de las exportaciones ecuatorianas (anecacao., 2013, pág. 1) se puede citar que entre el clon y el cacao fino de aroma es de un 75% el cacao nacional y de un 25% el CCN51.

Este comportamiento del mercado afecta a Exphimusa que se recalca es una comercializadora, es decir, compra y vende, con la influencia del mercado y su competencia, esto es a mayor producción menor demanda y a menor producción mayor demanda en producto, contrario a la demanda de exportación a menor precio menor producto, a mayor precio mayor producto por lo que la economía tiene que regular la oferta y demanda del producto a base del comportamiento del mercado.

Según el texto de (Krugman, 2008, pág. 243) se puede expresar que:

El motivo es que los consumidores y productores, se enfrentan al mismo precio, en el cual, el precio del mercado es una señal económica que indican a los productores en cuanto valoran los consumidores una unidad más de producto, este proceso garantiza que una economía de mercado competitiva en equilibrio general produce la combinación adecuada de bienes.

Los economistas consideran que el mercado así sería perfecto, pero la realidad es otra ya que los reguladores de los precios no tienen la información necesaria para fijar exactamente el precio en el punto en el que la curva de la demanda corta a la curva del costo total medio, a veces lo fijan demasiado bajo provocando insuficiencias de oferta, en otras ocasiones

lo fijan demasiado alto incrementando la oferta. El mercado regulado Tienden a exagerar sus costos y a proporcionar a los consumidores productos de calidad inferior. Aspecto que en la República del Ecuador se está dando un giro importante al buscar la competitividad perfecta, siendo reguladores del precio especialmente de productos agrícolas indispensables para el bienestar de la humanidad como es el caso del cacao, y sus derivados, así también como el caso del café más que ser exportadores de materia prima ser transformadores de ésta (Krugman, 2008).

La empresa Exphimusa conoce de la fijación de precios a base de la bolsa de valores de New York, y que a diario las consulta para realizar sus exportaciones, pero como fijan los precios al interior y quien los regula, es el dilema, que se considera en la solución del problema planteado del fortalecimiento de las actividades comerciales de la empresa. Entre tanto se sabe que Exphimusa cuenta con proveedores que entregan diferentes cantidades que van de una a 10 toneladas, a base de los convenios que se fundamentan en el pago anticipado de la cosecha de rubros importantes por las cantidades requeridas como se indica en el siguiente cuadro N°3.

**CUADRO N° 3**  
**COMPRA DE MATERIA PRIMA POR LOTE REGISTRO DIARIO.-**

EXPHIMUSA													
SOCRATES MESTANZA													
PROVEEDOR													
FECHA	PRODUCTO	SACOS	PESO B	CALF	PESO N	PRECIO	VALOR	VALOR S/R	TOTAL	ABONO	SALDO	FORMA DE PAGO	FECHA
11/10/2014	CACAO	96*1,70	163,20	2%	159,94	130,00	\$20.792,20	\$ 207,92	\$ 20.584,28	\$ 40.000,00	\$ 29.607,66	EFFECTIVO	09/10/2014
11/10/2014	CAFÉ BOLA	17*1,50+120	26,70		26,7	\$ 19,00	\$ 507,30	\$ 5,07	\$ 502,23				
13/10/2014	CACAO	164*1,70	278,80	2%	273,22	\$ 135,00	\$ 6.884,70	\$ 368,85	\$ 36.515,85				
			468,70	4%	459,86		\$ 8.184,20	\$ 581,84	\$ 57.602,36	\$ 40.000,00			
									\$ 10.392,34				
									\$ 67.994,70	\$ 27.994,70			

**Fuente:** Datos de la Investigación de Campo  
**Elaboración:** Autoras de la tesis

Este es un caso de los 80 proveedores que mantiene la empresa en relación directa y con los que ha establecido convenios de adquisición de la materia prima, mediante el sistema de anticipo de valores para asegurar la materia prima necesaria. Como explicación del cuadro anterior N°2 se habla de 96 sacos en los que se guarda una cantidad de 170 libras como peso de cada saco y se transforma a quintales haciendo una multiplicación del número de sacos por el total de libras ( $96 \times 170$ ) da un peso bruto de 163,20 quintales el mismo al que se le saca el 2% y se divide para 100 para sacar el peso neto que luego es multiplicado por el precio, y permite tener un valor de \$20.792,20 dólares, que equivale a 8.16 toneladas métricas.

Se indica que la exportación demanda de 25 a 100 toneladas semanales, y que se los asigna como lotes de compra para la exportación, que en requerimiento de materia prima tiene un alto rubro de inversión dependiendo del monto del producto que se exporte, sin embargo, se debe tener en cuenta los meses de mayor solicitud en el que el valor llega a duplicarse datos que se evidencian en el cuadro No. 4, el cual que permite fundamentar la idea del mejoramiento de la comercialización como fortalecimiento comercial de la empresa (Exphimusa, Datos empresariales , 2014).

Para la adquisición materia prima la empresa Exphimusa genera la necesidad de venta de producto a base de la comercialización con las principales empresas exportadoras de cacao que para el caso son:

1. General Cocoa.- Es la que genera el 80 % de demanda del producto para la empresa.
2. Teobroma
3. Hamburgo
4. Milwaukee
5. Transmar commodity (Exphimusa, Datos empresariales , 2014)

**CUADRO Nº 4**  
**MATERIA PRIMA REQUERIDA PAR UN LOTE DE EXPORTACION INVERSION LOTE 65**

<u>FECHA</u>	<u>CLIENTE</u>	<u>PESO B</u>	<u>PESO N</u>	<u>PRECIO</u>	<u>VALOR</u>	<u>FECHA</u>	<u>CLIENTE</u>	<u>PESO N</u>	<u>PRECIO</u>	<u>VALOR</u>
29/04/2014	IVAN L	1,76	1,32	\$ 120,00	\$ 158,40	02/05/2014	EDISON CH	20,8	\$ 90,00	\$ 1.872,00
29/04/2014	IVAN L	3,44	2,75	\$ 120,00	\$ 330,00	02/05/2014	EDISON CH	4,35	\$ 60,00	\$ 261,00
		5,2	4,07		\$ 488,40	02/05/2014	EDISON CH	7,6	\$ 78,00	\$ 592,80
29/04/2014	TIRSO S	11,97	11,97	\$ 105,00	\$ 1.256,85	02/05/2014	EDISON CH	12,7	\$ 84,00	\$ 1.066,80
29/04/2014	IGNACIO A	8,79	8,79	\$ 94,00	\$ 826,26			45,45	\$ 312,00	\$ 3.792,60
29/04/2014	BARON I	12	12	\$ 84,00	\$ 1.008,00	03/05/2014	EDISON CH	6,82	\$ 91,20	\$ 621,98
29/04/2014	BARON I	0,72	0,72	\$ 95,00	\$ 68,40	03/05/2014	EDISON CH	28,05	\$ 78,00	\$ 2.187,90
		33,48	33,48	\$ 378,00	\$ 3.159,51	03/05/2014	EDISON CH	19,36	\$ 96,00	\$ 1.858,56
30/04/2014	OSWALDO B	0,61	0,45	\$ 120,00	\$ 54,00			54,23	\$ 265,20	\$ 4.668,44
30/04/2014	OSWALDO B	1,14	0,91	\$ 120,00	\$ 109,20	02/05/2014	MIGUEL P	22,65	\$ 88,00	\$ 1.766,70
30/04/2014	OSWALDO B	3,28	2,62	\$ 120,00	\$ 314,40	02/05/2014	MIGUEL P	11,19	\$ 78,00	\$ 872,82
30/04/2014	MIGUEL P	2,86	2,86	\$ 78,00	\$ 223,08			33,84	\$ 166,00	\$ 2.639,52
30/04/2014	MIGUEL P	4,4	4,4	\$ 78,00	\$ 343,20	03/05/2014	CESAR B	1,27	\$ 120,00	\$ 152,40
30/04/2014	MIGUEL P	19,36	19,36	\$ 88,00	\$ 1.703,68	03/05/2014	CESAR B	0,68	\$ 120,00	\$ 81,60
30/04/2014	BARON I	16,72	11,7	\$ 124,00	\$ 1.450,80	03/05/2014	EDUARDO M	0,6	\$ 120,00	\$ 72,00
30/04/2014	BARON I	7,04	5,42	\$ 124,00	\$ 672,08	03/05/2014	EDUARDO M	1,94	\$ 120,00	\$ 232,80
30/04/2014	EDISON CH	9,7	9,7	\$ 90,00	\$ 873,00	03/05/2014	WILMER M	3,21	\$ 120,00	\$ 385,20
30/04/2014	EDISON CH	12,8	12,8	\$ 96,00	\$ 1.228,80	03/05/2014	WILMER M	1,15	\$ 120,00	\$ 138,00
		77,91	70,22	\$ 1.038,00	\$ 6.972,24	03/05/2014	WILMER M	4,73	\$ 120,00	\$ 567,60
30/04/2014	CARMEN G	167,64	157,58	\$ 125,00	\$ 19.697,50			13,58	\$ 840,00	\$ 1.629,60
01/05/2014	BARON I	5,06	4,4	\$ 124,00	\$ 545,60	03/05/2014	OSCAR S	49,44	\$ 126,00	\$ 6.229,44
01/05/2014	BARON I	11,37	9,32	\$ 124,00	\$ 1.155,68	03/05/2014	OSCAR S	16,1	\$ 126,00	\$ 2.028,60
		16,43	13,72	\$ 248,00	\$ 1.701,28	03/05/2014	OSCAR S	8,58	\$ 126,00	\$ 1.081,08
02/05/2014	TEDDY F	12,42	12,42	\$ 72,00	\$ 894,24	03/05/2014	OSCAR S	4,66	\$ 126,00	\$ 587,16
02/05/2014	TEDDY F	1	1	\$ 90,00	\$ 90,00	03/05/2014	OSCAR S	1,44	\$ 126,00	\$ 181,44
		13,42	13,42	\$ 162,00	\$ 984,24			80,22	\$ 630,00	\$ 10.107,72
<b>Total General=</b>			314,08	292,49		33003,17			227,32	2213,2

**Fuente:** Datos obtenidos en la investigación de campo, 2014.

**Elaboración:** Autoras de la tesis

Del cuadro N°4 relacionado a la adquisición de materia prima se establece varios puntos importantes de análisis como los siguientes:

1. Día a día se ingresa cantidades de producto provenientes de varios proveedores de diferentes zonas, que permite al término de la misma, el disponer del volumen total de materia prima para exportarla.
2. El precio difiere de la manera como se lo adquiere esto es crudo, semi crudo, seco y del precio de la demanda en el día.
3. Valores registrados entre peso bruto y peso neto inciden en el volumen de costo de la materia prima

Estos aspectos en su conjunto determinan varias conclusiones como:

Es mejor tener la fábrica de diamantes o comercializarlos caso típico del monopolio del mercado en un producto, y la respuesta es Sí, pero qué pasa con el mercado y su competitividad en un producto que tiene en varias partes del país y otros exportadores la respuesta es No, entonces que hacer, el paradigma es que en los acopies siguientes se presentarán como parte del mejoramiento de la comercialización para la empresa Exphimusa.

Se habla de un solo caso de lote de compra pero en el año se generan cerca de 40 a 45 lotes que permiten conocer el real movimiento de la empresa y su proyección en el futuro económico de la misma.

El cuadro N°5 que se presenta a continuación permite visualizar el volumen de materia prima adquirida en el mercado en el periodo de marzo 2013 a marzo 2014.

**CUADRO No. 5**  
**ADQUISICIÓN DE LA MATERIA PRIMA PARA EL AÑO 2013**

EXPORTADORA HIDROVO MUÑOZ S.A EXPHIMUSA EXPORTACIÓN DE CACAO del 08-05-2013 al 20-11-2013									
<u>FECHA</u>	<u>EMPRESA</u>	<u>CONTRATO</u>	<u>LOTE</u>	<u>CANTD</u>	<u>TIPO</u>	<u>SACOS</u>	<u>Qq</u>	<u>PRECIO</u>	<u>V/FACTURA</u>
08/05/2013	General Cocoa Company	27633	20	40	ASE	580	870	\$ 2.450,00	\$ 98.049,00
15/05/2013	General Cocoa Company	27633	21	20	ASE	290	435	\$2.371,00	\$47.443,71
15/05/2013	General Cocoa Company	27645	22	20	ASE	290	435	\$2.381,00	\$ 47.643,81
22/05/2013	General Cocoa Company	27645	23	20	ASE	290	435	\$2.381,00	\$ 47.643,81
29/05/2013	General Cocoa Company	27645	24	20	ASE	290	435	\$2.381,00	\$47.643,81
05/06/2013	General Cocoa Company	27517	25	25	ASE	363	544,5	\$2.427,00	\$60.675,00
12/06/2013	General Cocoa Company	27517	26	25	ASE	363	544,5	\$2.215,00	\$55.479,10
26/06/2013	General Cocoa Company	27517	27	25	ASE	363	544,5	\$2.242,00	\$55.032,27
16/07/2013	General Cocoa Company	P-028013	28	25	ASE	363	544,5	\$2.287,50	\$ 57.295,01
23/08/2013	General Cocoa Company	P-028013	29	25	ASE	363	544,5	\$2.287,50	\$ 57.295,01
12/09/2013	General Cocoa Company	P-028014	30	50	ASE	726	1089	\$2.580,00	\$ 129.242,52
26/09/2013	General Cocoa Company	P-028015	31	50	ASE	726	1089	\$2.650,00	\$ 132.749,10
27/09/2013	General Cocoa Company	P-028016	32	50	ASE	726	1089	\$2.595,00	\$129.993,93
10/10/2013	Transmar Comodyty	P-006280	33	60	ASE	870	1305	\$2.713,00	\$ 162.861,39
14/10/2013	Transmar Comodyty	P-006280	34	40	ASE	580	870	\$2.713,00	\$ 108.574,26
22/10/2013	Transmar Comodyty	P-006280	35	60	ASE	870	1305	\$2.746,50	\$ 164.872,40
23/10/2013	Transmar Comodyty	P-006337	36	60	ASE	870	1305	\$2.753,00	\$165.262,59
31/10/2013	General Cocoa Company	P-028014	37	50	ASE	726	1089	\$2.580,00	\$ 129.242,52
12/11/2013	Transmar	P-006337	38	80	ASS	1160	1740	\$ 2.726,00	\$ 218.189,04
20/11/2013	General Cocoa Company	P-0028201	39	75	ASS	1089	1633,5	\$ 2.700,00	\$ 202.880,70

Fuente: Archivos de la empresa, 2013.

**Elaboración:** Autoras de la tesis

**CUADRO Nº 6**  
**ADQUISICIÓN DE LA MATERIA PRIMA PARA EL AÑO 2014**

EXPORTADORA HIDROVO MUÑOZ S.A    EXPHIMUSA    EXPORTACIÓN DE CACAO 2014									
<u>FECHA</u>	<u>EMPRESA</u>	<u>CONTRATO</u>	<u>LOTE</u>	<u>CANTD</u>	<u>TIPO</u>	<u>SACOS</u>	<u>Qq</u>	<u>PRECIO</u>	<u>V/FACTURA</u>
09/01/2014	General Cocoa Company	P-0028202	42	50	ASE	726	1089	\$ 2.760,00	\$ 138.259,44
15/01/2014	General Cocoa Company	P-0028340	43	75	ASS	1089	1633,5	\$ 2.771,00	\$ 208.215,71
24/01/2014	General Cocoa Company	P-0028202	44	25	ASE	363	544,5	\$ 2.760,00	\$ 69.259,44
30/01/2014	General Cocoa Company	P-00 8339	45	25	ASE	363	544,5	\$ 2.736,00	\$ 68.657,18
07/02/2014	General Cocoa Company	P-0028339	46	25	ASE	363	544,5	\$ 2.736,00	\$ 68.657,18
14/02/2014	General Cocoa Company	P-0028340	47	25	ASS	363	544,5	\$ 2.772,00	\$ 68.277,32
20/02/2014	General Cocoa Company	P-0028340	49	25	ASS	363	544,5	\$2.840,00	\$ 71.133,48
20/02/2014	General Cocoa Company	P-0028339	48	25	ASE	363	544,5	\$2.810,00	\$ 70.382,07
05/03/2014	General Cocoa Company	P-0028514	50	50	ASE	726	1089	\$2.950,00	\$ 147.777,30
07/03/2014	General Cocoa Company	P-0028514	51	50	ASE	726	1089	\$ 980,00	\$ 149.280,12
13/03/2014	General Cocoa Company	p-0028339	52	25	ASE	363	544,5	\$2.810,00	\$ 70.514,14
12/03/2014	General Cocoa Company	P-0028339	53	25	ASE	363	544,5	\$ 2.810,00	\$ .514,14
12/03/2014	General Cocoa Company	P-0028577	53	50	ASE	726	1089	\$ 2.995,00	\$ 150.319,05
25/03/2014	General Cocoa Company	P-0028339	54	50	ASE	726	1089	\$ 2.810,00	\$141.967,06
25/03/2014	General Cocoa Company	P-0028577	55	50	ASE	726	1089	\$ 3.026,00	\$151.300,00
						4966	37449		\$ 4.575.169,47

Fuente: Archivos de la empresa, 2014.

**Elaboración:** Autoras de la tesis

En relación al cuadro N° 5 y en el cuadro N° 6 es importante comentar que: La información presentada es relevante tanto del volumen como importancia de la inversión que se genera, en el que se observa que en periodos de una semana se cumple un lote de producto para su comercialización, en el que a base de contratos con los proveedores se receipta el producto que es entregado en sacos, que de acuerdo al grado de humedad se le otorga el precio y selecciona para el proceso de secado, luego se transforma en quintales de medida internacional de peso para transformarlos en toneladas, columna que demuestra el peso del mismo así como el tipo de cacao ASE, ASS y CCN51 siglas que corresponde a la calidad del cacao.

Multiplicándose este total de quintales por el valor del quintal fijado en el mercado de la oferta y demanda del producto en la semana. Los valores e información consignada en el cuadro N°4 permite a la empresa el conocer el movimiento de la materia prima, datos relevantes importantes en la determinación de los costos de la producción y en el establecimiento del flujo del efectivo.

### **1.2.1. Materiales directos.**

Al constituirse en una empresa de exportación de productos cacao especialmente en su 70 % de ocupación de las instalaciones de la empresa, y el café con un 30% los materiales directos están relacionados a la gestión que realizan y que constituyen como lo indica (Aguirre, 2008, pág. 55) se puede expresar que los materiales directos corresponden al valor de aquellos elementos que son usados, transformados y convertidos en productos terminados, servicios prestados o actividades.

Los materiales directos utilizados por la empresa son:

Materiales directos relacionados con la materia prima y su compra

- 1) sacas plásticas
- 2) piola
- 3) pala
- 4) tablón
- 5) rastrillo
- 6) medidor
- 7) gramera
- 8) gas
- 9) secadoras

Materiales directos de exportación y la venta

- 1) Sacos de yute
- 2) Hilos
- 3) Máquina de coser
- 4) Marquilla
- 5) Gramera
- 6) Medidor
- 7) Drivers van en los contenedores, lo aplican encima del cacao
- 8) Gas
- 9) Secadoras

La cantidad de materiales directos manejados están en relación directa con los sacos y quintales empacados, teniendo una relación recíproca, el valor de este rubro constituye parte del flujo del efectivo, constituyéndose en parte relevante e importante en la determinación de los costos de producción. Los materiales directos forman parte del producto terminado en razón de que se suman al precio de la materia prima, para su transformación, por lo que es un gasto a incluirse para definir el precio de venta del producto final.

### **1.2.2. Mano de obra directa.**

La mano de obra directa está constituida por 18 personas quienes conforman la empresa, y son los que intervienen en el proceso de transformación de los bienes y servicios en forma continua y está íntimamente ligada a la producción. Su monto varía casi proporcionalmente al número de unidades producidas, pero por actos de ley se acatan sueldos emitidos por la secretaria para no tener inconvenientes con los empleados y jornaleros ocasionales o por tiempo de cosecha, que constituye uno de los puntos álgidos a solucionar por parte de la organización, y que vienen arrastrándolos desde el año 2008 , en el que la normatividad legal vigente en contratación ocasional no se veía adecuadamente normada y se prestaba para la interpretación, por parte de los más eruditos en la materia. Actividad que para el año 2014 de la intervención de las investigadoras se ve parcialmente solucionado, con la presencia de una asesora en leyes específicamente una Abogada laboral, quien cumple y hace cumplir con los procedimientos de legalización en contratación ocasiona, actuando con el Ministerio de Trabajo y Relaciones Laborales.

En la planilla del IESS se detalla 18 personas registradas en la actividad de la empresa una de ellas es el responsable de la gestión, todos ellos ganan los salarios según la tabla sectorial. La mano de obra directa así como la indirecta forman parte del flujo de efectivo y que constituye el punto de apoyo para la toma de decisiones en la gestión de la empresa a nivel de fuentes de financiamiento ya que a base del flujo del efectivo conocerá las fuentes de origen de ingresos y de gastos directamente relacionados con el flujo del dinero y sus equivalentes, que es muy distinto a presentar los estados financieros de pérdidas y ganancias que muestran una información diferente.

**CUADRO N° 7**  
**PLANILLA DE VALORES CANCELADOS POR SUELDOS Y SALARIOS**

DETALLE DE LA PLANILLA																
N°	Cédula	Nombre	Sueldo	Días	% Aporte Norma	Aporte	% Aporte Adicional	Aporte Adicional	% Cesan Adic.	Cesa.	% IECE	Valor IECE	% SETE c	Valor SETE C	Marca Tiempo Parcial	Ad Tiempo Parcial
		MUÑOZ LOOR														
	1309570263	EDISON VICENTE	347.45	30	20.60	75.05	00.00	0.00	0.00	0.00	0.50	.74	0.50	1.74		
			347.45	30	20.60	75.05	0.00	0.00	0.00	0.00	0.50	1.74	0.50	1.74	0.50	
			347.45	30	20.60	75.05	0.00	0.00	0.00	0.00	0.50	1.74	0.50	1.74	0.50	
			340.34	30	20.60	73.51	0.00	0.00	0.00	0.00	0.50	1.74	0.50	1.74	0.50	
			344.59	30	20.60	74.43	0.00	0.00	0.00	0.00	0.50	1.74	0.50	1.74	0.50	
			340.34	30	20.60	73.51	0.00	0.00	0.00	0.00	0.50	1.74	0.50	1.74	0.50	
			350.00	30	20.60	75.60	0.00	0.00	0.00	0.00	0.50	1.74	0.50	1.74	0.50	
		Totales	6,194.1			1,337.	0.00	0.00	0.00	0.00		30.9		30.96		
			7			91						6				

**Fuente:** Planilla IESS tomada del mes de agosto del 2014

**Elaboración:** Autoras de la tesis

De la planilla de sueldos cancelados a los trabajadores se establece que se mantienen 18 personas en relación de dependencia con la empresa, y que se presenta a manera de documento de guía de cumplimiento de esta actividad en la contratación.

### **1.3. Flujo de efectivo de la empresa.**

La empresa Exphimusa en los actuales momentos presenta el flujo del efectivo que la Superintendencia de Compañías, requiere como información de los movimientos de ingresos y salidas de dinero para lo cual proporciona un diseño pre-establecido en formato a ser llenado con los datos consignados mediante el método directo de realización del flujo del efectivo.

Para el efecto Exphimusa en el año 2014 presenta este documento, basándose en la información financiera y contable, que se realiza en la empresa, mediante los registros contables y extra contables establecidos para el registro y control de las actividades económicas que se realizan, como es el caso del control de proveedores para la compra de materia prima, el pago de jornaleros, así como los gastos administrativos y de ventas, para posteriormente integrarlos en un Sistema Contable recientemente instalado denominado Sistema Integral, a fin de automatizar la información que es llevada manualmente, generando totales de los rubros más importantes, total de ventas, pagos proveedores, gastos, sin que en realidad se cuente con un sistema de información financiera contable adecuada, que permita la toma de decisiones y el manejo del flujo del efectivo, siendo hace ya dos meses gracias a la intervención de las investigadoras se cuente con una profesional en Contabilidad, que en cierta medida a organizado y mejorado la generación de documentación contable y sus registros, ocasionando que Exphimusa cuente con un mecanismo de manejo del flujo de efectivo que le facilite en un momento determinado la toma de decisiones que mejoren su inversión o reinversión,

aspecto que a través de la propuesta de un plan de negocio se buscara perfeccionarlo.

De acuerdo a la publicación de (Gusmán, 2005), sobre el flujo del efectivo indica que:

El flujo del efectivo es un estado financiero que muestran los conceptos por los que varía la caja en un periodo determinado, así como el estado de resultados refleja la rentabilidad de la empresa, el flujo del efectivo, sirve para estudiar la caja o liquidez de una Organización. Entendiendo por liquidez la capacidad de una empresa o persona de asegurar los fondos necesarios para asegurar el cumplimiento de los compromisos. (p 157).

### **1.3.1. Forma en que se prepara el flujo de efectivo.**

Se comenta en el acápite anterior que para elaborar el flujo del efectivo la empresa mantiene registros contables que proporcionan información de los movimientos de entradas y salidas de efectivo y sus equivalentes, los que se preparan considerando el proceso siguiente:

1. Mantienen un registro extracontable donde se integran en forma diaria y semanal el movimiento de lotes de entrega, de producto materia prima tanto de cacao como de café (ver cuadro N°5), por proveedor, totalizando los pesos, precio y valor.
2. Se integra esta información en forma semanal y mensual en un registro extracontable, en el que se resume en forma anual el movimiento de compra de materia prima por proveedor, producto, lote, sacos, peso bruto, calificación, peso neto, precio, valor total, valor con retención, total, adjuntándose además información del

proveedor el abono o anticipo otorgado el saldo, forma de pago y fecha como se (ver cuadro N°3).

3. En relación a los gastos de sueldos y administrativos como generales y otros se efectúan mediante pago en efectivo o cheque, dejándose como evidencia el rol de pagos y facturas como documentos habilitantes totalizándose mes a mes y en forma anual en forma similar que las compras.

De este proceso se obtienen totales que dan forma al flujo del efectivo en los códigos que en el formato de la superintendencia constan tales como:

**Cuadro N° 8**  
**FORMA DE PRESENTAR EL FLUJO DEL EFECTIVO POR EXPHIMUSA**

<b>Razón Social</b>	P Positivo	
<b>Dirección Comercial</b>	N negativo	
<b>N° de expediente</b>	D Pos o negativo	
<b>RUC</b>		
<b>Año</b>		
<b>DESCRIPCION</b>	<b>CODIGO</b>	<b>VALOR</b>
Incremento neto(disminución) en el efectivo o equivalentes al efectivo	95	143877.8
flujos de efectivo referente a las actividades de operación de la empresa	9501	-1756.66
Cobros procedentes de las ventas de bienes y prestación de servicios	95010101	5301339,06
Cobros procedentes de regalías, cuotas , comisiones y otros ingresos de actividades ordinarias	95010102	0,18
Cobros procedentes de contratos mantenidos con propósitos de intermediación o para negociar	95010103	0,00
Cobros procedentes de primas y prestaciones , anualidades y otros beneficios de pólizas suscritas	95010104	0,00
Otros cobros por actividades de operación	95010105	0,00
		-
Clases de pagos por actividades de operación	960102	5346940,67
		-
Pago a proveedores por el suministro de bienes y servicios	96010201	5201029,54
pagos procedentes de contratos mantenidos para intermediación	96010202	0,00
Pagos a y por cuenta de los empleados	96010203	-98928,90
Pagos por primas y prestaciones , anualidades y otras obligaciones derivadas de las pólizas suscritas i	96010204	0,00
Otros pagos por actividades de operación	96010205	-48982,23
Dividendos pagados	960103	0,00
Dividendos recibidos	960104	0,00
intereses pagados	960105	-24024,22
Intereses recibidos	960104	0,00
Impuestos a las ganancias pagados	960107	0,00
Otras entradas(salidas)de efectivo	960108	67869,79
Flujo del efectivo procedentes de (Utilización)Actividades inversión	9602	-34480.79
Adquisiciones de propiedades ,planta y equipo	960204	-34480.79
Flujo del efectivo procedentes de (Utilización)Actividades inversión	9603	184114.44
Aporte en efectivo por aumento de capital	960301	8000
Financiación por préstamos a largo plazo	960304	505000.00
Pago de prestamos	960304	-328885.56

**Fuente:** Flujo de efectivo realizado por la empresa Exphimusa en el formato de la Superintendencia de Compañías

**Elaboración:** Autoras de la tesis

Este sencillo esquema en el actual momento toma una dimensión tal que como lo establece (Gómez, 2012) se puede exponer que el estado de flujos del efectivo, se formulara separando los flujos del efectivo del ejercicio, según procedan de:

- 1) Flujos del efectivo de las actividades de explotación.
- 2) Flujos del efectivo de las actividades de inversión.
- 3) Flujos del efectivo de las actividades de financiación.

Cada uno de estos flujos considera un movimiento específico de ingreso de dinero, para el caso de la empresa Exphimusa el primer rubro hace referencia a los ingresos ocasionados por las actividades que constituyen la principal fuente de ingresos de la empresa, venta de cacao y café en forma externa e interna. El mismo que a la fecha de su realización tiene un saldo negativo, que demuestra la necesidad de establecer mecanismos que permitan mejorar el manejo del flujo del efectivo.

En el caso de actividades de inversión son los pagos que tiene su origen en la adquisición de activos no corrientes, y otros activos no incluidos en el efectivo y otros activos líquidos equivalentes tales como inversiones inmobiliarias, bienes intangibles. En este caso la empresa adquiere equipos especiales para el procesamiento del cacao y café que en el capítulo de estudio técnico se los describirá. Los que constituyen un adelanto para la empresa y su producción que generará rentabilidad en el corto tiempo por la tecnificación alcanzada.

Las actividades de financiamiento, es decir, cobros y pagos vinculados a la financiación de la empresa excluye, la financiación de proveedores y acreedores vinculados con la actividad habitual teniendo préstamos variables que se puede concluir según sean sus movimientos de caja, permitiendo tener liquidez, la cual esta invertida y de operación a recuperarse, causando un evidente malestar en el manejo y requerimientos de flujo del efectivo.

### **1.3.2. Administración del efectivo de la empresa.**

La Administración del efectivo constituye quizá el punto clave que diferencia a las empresas unas de otras, y en muchas de ellas definen su éxito o fracaso; así es de importante por lo que la administración del efectivo debe enfocarse en las finanzas integrales y no solo en pagos o ingresos aislados.

La generación de riqueza está limitada en Exphimusa ante la no integración de información financiera, confiable y oportuna a más de cuantitativa, esto debido a la forma de adquirir la materia prima a base de los anticipos a sus proveedores otorgándose valores en efectivo en cantidades considerables a ser liquidadas en una a tres semanas y muchas veces dejando saldos sin cancelar y entregándose nuevo anticipo, evidenciando con esto un inadecuado manejo del efectivo y su inversión, por lo que es importante establecer mecanismos de anticipo para compra de materia prima, de manera que permita la optimización del flujo del efectivo y no estar controlando diariamente en el estado bancario la disponibilidad para cubrir un gasto urgente y estar siempre con necesidades de dinero.

Modificaciones que se centrarán más en buscar la manera de organizar los anticipos que se seguirán otorgando, pero bajo un manual que se lo presentará como propuesta en el plan de fortalecimiento ya que este constituye el talón de Aquiles de la empresa y haciendo los ajustes correspondientes con los cuales se mejorara la vida empresarial de Exphimusa y se mantendrá por largo tiempo. Logrando con esto generar flujos de efectivo constante y oportuno, que permitan que la administración del efectivo se lo realice en condiciones reales que mida la disponibilidad de cubrir gastos inmediatos y de invertir los excedentes en forma adecuada.

### **1.3.3 Parámetros para la elaboración del flujo de efectivo de la empresa.**

En la administración del efectivo de la empresa se muestra lo importante que es el flujo del efectivo, en el manejo y administración del capital de trabajo en razón de que en realidad este constituye lo que le va a generar rentabilidad, de ahí que uno de los parámetros más importantes que se obtiene de manera inmediata y confiable es tener disponibilidad de dinero en caja, para poder cubrir sin recurrir a saldos bancarios ajustados a diario o buscar la manera de que se cubra un gasto, dándole tranquilidad en la gestión y mejorando el manejo del efectivo.

Lo que indudablemente se logra aplicando correctivos en el tiempo de recuperación de las cuentas por cobrar, como efecto directo de los anticipos de materia prima entregada a proveedores e igualándolos a las cuentas por cobrar fruto de las exportaciones y cartas de crédito existentes en el mercado internacional que Exphimusa maneja.

Estas dos cuentas contables manejadas adecuadamente modificarán sustancialmente la situación actual de la falta de liquidez en la empresa, actividad de cambio que se incluye en el capítulo de propuesta.

#### **1.3.3.1. Pago de anticipos por compra de materia prima.**

Una de las formas en la que el gerente de la empresa Exphimusa asegura la provisión de la materia prima, para generar su actividad de exportación así como de venta interna tanto del cacao como del café, consiste en el pago anticipado por la compra de sus productos.

Las investigadoras analizan las ventajas y desventajas como política de comercialización, para luego relacionarla a la lógica del análisis financiero y su incidencia en el movimiento del efectivo.

### CUADRO N° 9

#### VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL PAGO DE ANTICIPOS POR COMPRA DE MATERIA PRIMA.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Producto de gran aceptación en el mercado nacional e internacional por varias décadas requiere asegurar el producto	Calidad disminuida a años anteriores, pierde mercado
Alta competencia en la exportación y venta nacional del cacao fino de aroma	Dificultad de adquirir este producto, venden al mejor postor
Consumo asegura el mercado	Calidad del producto
Altos costos de comercialización	Monopolio del producto
Bondades en la producción	Dificultad para transportar y procesar
Apoyo de políticas gubernamentales	Pequeños Productores minoristas
Incentivos para el sector	Perdidas por Factores no controlables

**Fuente:** Datos obtenidos en la investigación, 2014.

**Elaboración:** Autoras de la tesis

Es evidente que la costumbre administrativa es la de entregar dinero por anticipado para asegurar la comercialización de la compra de materia prima, ante la lógica de la competencia, calidad, monopolio, lealtad y otros factores que hacen que el producto sea prácticamente disputado en el mercado, sin embargo esta acción es la principal causante de la falta de liquidez en Exphimusa, cumpliéndose aquí la frase celebré de Plauto filósofo de la antigua Grecia en que su vida transcurre entre el 255-184 A.C que dice que el hombre es el lobo del hombre.

En las desventajas se acentúa el término calidad, en razón de que hoy se producen algunas variedades de cacao en la República del Ecuador como es el caso del CCN 51, que es un híbrido y produce 70 sacos por hectárea que si bien es cacao no se iguala al cacao fino de aroma propio del país, y con el obtuvo renombre, lo que le ha hecho perder mercado.

Si se considera el flujo del efectivo mediante el cuadro N° 7, y los datos que ahí se condensa el valor final del efectivo neto de operación se verá

disminuido, esto en razón de que a economía se produce los mercados inestables , al respecto (Lobato, 2004) por su parte los mercados inestables, se caracterizan porque una cantidad elevada de materia prima sufren enormes variaciones de precios a corto plazo y su mercado es de alcance mundial ,existiendo ente ellos una atomización de compradores y vendedores.

Los precios vienen influenciados por fuerzas políticas, meteorológicas, económicas, y, sobre todo, especulativas. Ejemplo de estos son el del cobre, algodón, trigo, cacao, café entre otros, siendo importante el observar las tendencias en estos mercados ya que el comprar a tiempo en ellos puede originar la ruina o los beneficios extras de la empresa.

Así mismo Lobato presenta un concepto practico de la compra anticipada en el que la define como, es la compra de materiales en mercados inestables, cubriendo un periodo más largo que lo normal, para atender necesidades futuras, aprovechando la coyuntura de un buen precio, reducen el riesgo del fallo del proveedor.

Estos fundamentos reafirman el criterio de las investigadoras que mediante la realización del flujo del efectivo con los estados financieros y auxiliares necesarios para su consecución permiten tomar una adecuada decisión de continuar o no con esta forma de manejo del efectivo.

### 1.3.3.2. Otros pagos.

Exphimusa adicionalmente del pago de compra de materias primas anticipadas, realiza otra serie de pagos con la utilización del efectivo necesario para cubrir otros rubros importantes o permitirle tener tranquilidad económica, como pago de sueldos, IESS, retenciones, Impuesto a la renta, teniendo muchas veces que verse abocado a falta de liquidez, más aun para la compra de materia prima que es lo fundamental y base de la empresa.

Estos gastos al ser continuos, evidencia una desorganización estructural y funcional que requiere ser planteado como propuestas del plan de fortalecimiento para Exphimusa, lo que se realizar en los acápite siguientes.

**CUADRO N°. 10**  
**OTROS PAGOS**

<b>N° DE ORDEN</b>	<b>DESTINO</b>	<b>INCIDENCIA</b>
1	Pago de compras no programadas ocasionales	No planificado
2	Pago de multas por demora en pagos IESS	Disminuye el efectivo valores considerables
3	Pago de liquidaciones por contrato ocasionales	Valores considerables disminuye el efectivo
4	Pago en exceso de transportación por distancia de adquisición de materias primas	No planificado disminuye el efectivo
5	Pago por mantenimiento de maquinaria y equipo no utilizad por la empresa	No planificado
6	Multa por declaraciones tardías	Descuido en la organización disminuye el efectivo

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaboración:** Autoras de la tesis

#### **1.4.- Resultados de la entrevista al gerente general de Exphimusa sobre los mecanismos de aseguramiento de la materia prima y sus implicaciones en el flujo de efectivo que maneja la empresa.**

De la entrevista realizada al Gerente de la Empresa Exphimusa Exportadora Hidrovo Muñoz S.A. se tiene que cuenta actualmente con 80 proveedores de materia prima siendo estos los más importantes sumándose otros ocasionales en temporada, presentando un listado con los nombres y su ubicación zonal en los diferentes cantones y provincias de la República del Ecuador.

Indica que por su trayectoria laboral tiene reconocimiento en los sectores de compra teniendo experiencia y generando confianza en la empresa, entregando como forma de asegurar la materia prima anticipos. Se realizan transferencias, depósitos o en efectivo a proveedores como anticipos para que ellos puedan adquirir la materia prima con 8 días de anticipación, a los diferentes proveedores de la zona y otros sectores con los que cuenta Exphimusa.

El proceso de recoger el producto se da los fines de semana cuando es temporada baja, pero cuando es tiempo de cosecha se recoge a diario donde se hace el arreglo con el proveedor de cuentas y se realiza la cancelación si es que alcanzara el saldo y si no se deja el saldo a favor del cliente o se le vuelve hacer otro anticipo de la misma cantidad o mayor, notas de egreso como documento de respaldo o en algunos letras de cambio, se les paga el producto y no siguen descontando, \$ 30000 actualmente hay como cuentas por cobrar.

Cuando van a recoger el producto o cuando van a entregar a el establecimiento. Los encargados de arreglar las cuentas son el gerente el presidente o la asistente administrativa. Una vez recogido el producto en los diferentes sitios se hace la respectiva calificación del producto de acuerdo a su humedad (que va desde el 50% como mínima calidad hasta el 0% como

máxima calidad) para que posteriormente se continúe con el proceso de secado.

Luego de esto la materia prima adquirida es seleccionada de acuerdo al proveedor y verificar la merma del quintalaje, que por lo general es del 25% en el proceso de fermentación; al terminar el proceso de secado del producto en muy raras ocasiones se entrega un pequeño informe en las oficinas, los mismos que son otorgados por los trabajadores en este caso puede ser el Sr. Edison Muñoz y Ernesto Mendoza, considerando precio de bascula ya antes establecido.

Luego los estibadores trasladan de la secadora a la bodega el producto, el encargado de marcar los sacos es Luis Sánchez quien tiene que tenerlos listos de acuerdo a las toneladas que se vayan a embarcar que se vayan a embarcar que pueden ser de 25 a 100 toneladas Semanales.

Cuando el producto está en su respectivo saco se ordena por lote de 25 toneladas en la respectiva bodega, para lo cual los palettes deben estar limpios, consecuentemente llega el Ing. encargado de Ane cacao a fumigar con 72 horas de anticipación, es decir el cacao tiene q estar listo ensacado ya que el fumigador lo deja cubierto y al pasar tres días luego de la fumigación se procede a destaparlo y es allí cuando colocan el sello de la asociación nacional de exportadores de cacao (ANEC), luego llega el inspector de agro calidad y verifica que el cacao este fumigado y con su respectivo sello, retira muestras de cada saco y los lleva a el laboratorio dentro de la oficina para medir el porcentaje de humedad e impureza si lo tuviera, para así dejar el informe y la aprobación de que el producto se encuentre en condiciones de exportación una vez que el inspector de agro calidad dé el visto bueno se procede a dejar el cacao embarcado en los respectivos tráileres para salir al día siguiente trasladarlo a COTECON, (Puerto Marítimo de Contenedores en Guayaquil.

Antes de comprar el cacao se realiza el contacto con la bróker en este caso La Dra. Patricia Pino para tener un contrato con la cantidad de

toneladas, calidad de cacao, y el destino donde será enviado con sus respectivos diferenciales de acuerdo a la bolsa de valores.

### El contrato

Una vez que el correo ha sido revisado y analizado por mi persona la forma de aceptarlo es reenviándolo firmado y escaneado en conformidad de aceptación.

Cabe resaltar que el tiempo que tiene para ser embarcado está plasmado en el contrato que por lo general es de uno a dos meses.

### Fijación de precio

Para realizar la fijación del precio y la cantidad de toneladas en el contrato ya establecido se rige de acuerdo a la bolsa de valores por lo que se debe estar pendiente de las alzas o bajas diarias de la posición del mercado ya que esta fluctúa constantemente, y así poder escoger la más conveniente, el precio debe estar fijado al momento de hacer el embarque para poder recibir el cien por ciento del pago ya que de no realizarla a tiempo se corre el riesgo de vender el producto a un valor menor de la adquirida.

El tiempo en que se demora en llegar el contenedor al país de destino es de 28 a 30 días. La tramitadora aduanera Alexandra Morán hace las gestiones para la documentación de exportación entre ellas están:

1. Certificado de agrocalidad.
2. Pagos contecon.
3. Pagos naviera (separación contenedor).
4. BI demuestra que la carga va en el buque.
5. Los AICB datos de los choferes pesos en quilos para comparar en el puerto.
6. Certificado de origen.

7. Registro fitosanitario.
8. Factura comercial.
9. Certificado de tasabilidad lleno por cada contenedor.
10. Certificado de fumigación.
11. Certificado de peso.

### Pagos

Los pagos son por giros del exterior, al momento de la entrega de los BL, al día siguiente realizan la cancelación.

### Empresas

General Cocoa Company es el mayor proveedor alcanzando un 80% de sus ventas.

Teobrama Company

### **1.4.1. Análisis de los resultados.**

Los resultados de la entrevista aplicada permiten obtener varios puntos importantes como análisis de la empresa y el procedimiento de compra de materia prima tales como.

1. La empresa Exphimusa por los años de comercialización tiene un prestigio alcanzado que le permite generar confianza en los proveedores y los exportadores, lo que constituye un aval valioso en el contexto empresarial.
2. La forma de asegurar la materia prima se fundamenta en el anticipo de valores en dinero para que los proveedores de las zonas distantes a la empresa y de su zona de residencia, puedan efectuarlas, aspecto que constituye un factor, que causa problemas de liquidez.
3. Tiempo de recuperación de los anticipos fluctúan de 8 a 15 días y se vuelve cíclico y muchas veces no se llega a saldar valores siendo un factor de peso en la toma de decisiones de continuar con este sistema genera un defasce.
4. Los precios de compra y venta de los productos de cacao y café varían en forma periódica , lo que produce una constante preocupación por cotizar al mejor precio posible, lo que acarrea que en periodos tenga que espera para vender, manteniendo fuertes cantidades de inversión embodegadas lo que dificulta la liquidez de la empresa (Hidrovo, 2014).

## CAPITULO II

### 2. LOS CONTRATOS EVENTUALES Y LAS DEMANDAS LABORALES.

#### 2.1. Contratos del personal.-

Es imprescindible que el jefe tenga la información adecuada sobre los contratos de trabajo que se realicen en la empresa, ya que de no ser así, no se tendría el registro preciso con las condiciones de trabajo, es decir horas de entrada, salida, vacaciones, salarios, y sobre todo el tipo de contrato a firmar así como la duración del mismo, porque las leyes indican que si no existe algún contrato, el trabajador tendrá de todas formas sus derechos garantizados, distinto a el patrón que por no tener un respaldo físico del mismo podría tener un sin número de inconvenientes legales (Consultores, s/f.).

Para crear un contrato, es fundamental el acuerdo entre ambas partes, los puntos establecidos para verificar que existe esta resolución se encuentran en las reglas sobre la celebración del contrato.

La empresa Exphimusa tiene como práctica laboral la contratación de personas bajo el sistema de contratos a prueba, eventuales y fijos al personal por necesidad de la producción, sistema que lo viene aplicando por varios años y que en la actualidad le están causando graves inconvenientes que afectan directamente a la disponibilidad del flujo del efectivo, en tanto, los contratados abandonan su lugar de trabajo antes de tiempo o por repetidas ocasiones reclamando liquidaciones y a su vez indemnizaciones.

La mala información y el querer sacar provecho sin ninguna buena intención han ocasionado que los trabajadores dejen la gratitud y consideración a un lado para abusar de la prestación de sus servicios y de que Exphimusa necesita de la fuerza humana para todo su proceso de producción tanto del cacao como del café.

Tal es el caso de Darío Zambrano contratado para que cumpla sus labores de estibador, durante los meses de cosecha, sin embargo este no cumple con los horarios, ni días de labor correspondiente, durante esa temporada de mayor producción y abandona su trabajo manifestando que no se cumple con lo estipulado, aludiendo de manera muy hábil que no se cumple por parte del propietario de Exphimusa con sus derechos y obligaciones, quien presenta demanda y es objeto de visto aprobado por el Ministerio de Relaciones Laborales teniendo que cancelar siempre, y es conocidos por todos que el trabajador es amparado por las leyes por ende tiene las de ganar y se sabe por experiencia propia que muchos tienen como forma de vida el pasar pocos meses laborando y causar problemas tal es el caso de Dario Zambrano que ya por tres ocasiones causo problemas a la empresa (Exphimusa, Datos empresariales , 2014)

### **2.1.1. Tipos de contratos**

#### **Elementos esenciales en los contratos de trabajo**

De acuerdo a la obra de (Bustamante, s/f.) en relación al contrato de trabajo se puede exponer que un contrato de trabajo requiere de tres elementos esenciales como son:

- a) La labor personal del trabajador.
- b) La continuada dependencia del trabajador respecto del empleador que faculta a éste para exigirle el cumplimiento de sus obligaciones sin afectar sus derechos.
- c) Un sueldo como remuneración del servicio.co

Según los datos presentados en el contexto de (Bustamante, s/f., pág. 8) sobre los contratos de trabajo se puede citar que estos se clasifican en:

- a) Expreso o tácito
- b) A sueldo, a jornal, en participación y mixto

- c) Por tiempo fijo, por tiempo indefinido, de temporada, eventual y ocasional
- d) A prueba
- e) Por obra cierta, por tarea y a destajo
- f) Por enganche
- g) Individual, de grupo o por equipo

### **2.1.2.- Contratos eventuales.**

Generalmente, son los que efectuados para complacer exigencias, eventualidades del empleador, como reemplazos por la ausencia del personal por distintas razones, también se podrán realizar este tipo de contratos por circunstancias de producción o servicios. Dentro de la empresa investigada se estable que ante la necesidad de realizar trabajos por acumulación de tareas o exceso de pedidos, en un numero de 20 a 30 contratos por temporada de tres meses y de seis meses en el caso del cacao, dependiendo siempre del tiempo de cosecha, aspecto que es contraproducente por el formato legal existente en el que se obliga a efectuar estos contratos que crean en el trabajador la idea de trabajo continuo y fijo con derechos ya adquiridos, lo que le hace fuerte en su labor y espera ante un mal asesoramiento e interpretación propia buscar la manera de a base de cualquier motivo hacer conflictos. (Exphimusa, Datos empresariales , 2014).

Pero en si el problema se crea por la interpretación errónea de los derechos y deberes que adquieren cuando inician en la empresa, sin medir ni considerar que como se sabe en un refrán muy conocido “ No todo lo que Brilla es Oro” y el empresario para dar este trabajo tiene que pasar verdaderos calvarios a fin de buscar la liquidez que le permita cubrir pagos relacionados con la organización, sin querer decir que el trabajador no es lo más importante ya que es el factor humano el que genera la fuerza de trabajo, que no puede ser medida con dinero sino con un buen vivir, que

Exphimusa busca darles una serie de beneficios adicionales al sueldo percibido.

Aquí el paradigma es el contrato el que crea obligación o Exphimusa y el trabajador requiere de una contrato para cumplir con obligación

### **2.1.3 Contrato por tarea.**

En este tipo de contrato el trabajador se responsabiliza en cumplir una determinada cantidad de trabajo en un periodo de tiempo establecido, el contrato culmina cuando se haya cumplido con la tarea establecida. Sea cual fuese la forma de contratar existe, la obligación de las partes, en el cumplirlas está el éxito de la empresa Exphimusa, la que en los actuales momentos cuenta con la asesoría técnica de los profesionales especializados en los distintos campos de las actividades que se requieran, ya que es mejor un poco de tiempo e invertir el dinero en asesorías que en problemas de demandas legales, que más que hacer perder tiempo y dinero se genera un malestar general que al final se llega a los mismo, por lo que evitando estos hechos fáciles de solucionar se alcanzaría la tranquilidad que la empresa requiere.

### **2.1.4.- Otros Contratos**

El Ministerio de Relaciones Laborales en La República del Ecuador, presenta para octubre del 2014 un conjunto de contratos que los clasifica y desglosa de manera que su conocimiento permite ver en forma resumida la variedad de contratación existente en el país, pero el fundamento de todos estos es normar la relación empleador y empleado, a fin de cumplir y hacer cumplir con dispersiones de carácter moral, social, cultural, de seguridad y bienestar y fundamentalmente en la remuneración.

Entre estos contratos se tiene a:

**Contratos de temporada.**- los celebrados entre una empresa o empleador y un trabajador o grupo de trabajadores, para que efectúen trabajos periódicos, en razón de la naturaleza discontinua de sus labores, gozando estos contratos de estabilidad (trabajo, 2010).

**Contrato Expreso y Tácito.**- es expreso cuando el empleador y el trabajador pactan las condiciones, sea verbal o escrito (trabajo, 2010).

**A prueba.**- cuando se celebre por primera vez, en un tiempo de prueba de 90 días como máxima duración, solo podrá establecerse una vez entre las mismas partes (trabajo, 2010).

## **2.2.- Control de los Contratos.**

Con la normatividad legal vigente y el análisis expuesto en los acápites anteriores Exphimusa cuenta actualmente con un conjunto de herramientas que de su adecuada aplicación y conocimiento les permitirá establecer, mecanismos propios de control de los contratos desde el punto de vista económico, administrativo y legal y externos a base de la asesoría legal que se requiere en función de la falta de capacitación existente en sus contratados trabajadores, aspecto que constituye necesariamente ya un punto de partida que se incluirá en el Plan de fortalecimiento para mejorar las relaciones obreros patronales y evitar los conflictos laborales.

La empresa Exphimusa creara esto gracias a la, intervención de las investigadoras y al ser una de ellas parte de la organización, varios mecanismos de control entre los que se establece.

1. Asesoría legal por parte de una Abogada como parte de la empresa.
2. Establecimiento de un sistema de valoración de los montos que generan los contratos frente a los ingresos que estos generan
3. Capacitación interna a los miembros integrantes de la empresa en relaciones obreros patronales.
4. Capacitación a efectuarse a trabajadores previos a su contratación.

5. Seguimiento por parte del Administrador de la empresa a los contratos a base de los articulados que la conforman como parte de la mejora continúa en la relación obrero patronal.

### **2.2.1.-Afiliacion al IESS.**

La afiliación al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, consiste en una conquista laboral del trabajador y fomentada por el estado en los actuales momentos, como derecho propio de quienes laboran en relación de dependencia, publica, privada y en forma voluntaria, a fin de que tengan atención medica en todas las especialidades así como de prestaciones y beneficios económicos y sociales, por lo que se ha trasformado en un punto importante para el empleador y empleado (social, 2014).

Exphimusa comenzó sus funciones mercantiles como Comercial Hidrovo con Registro Único de Contribuyente como Ignacio Hidrovo hasta el 2008, fecha en que se constituyó como empresa exportadora, más sin embargo Exphimusa comenzó a operar y facturar como exportadora en octubre del 2011, para lo cual en el IESS se hizo una correlación de RUC para traspasar los mismos empleados afiliados bajo el nombre de Ignacio Hidrovo a Exphimusa. Es decir que desde siempre se contó con el aseguramiento laboral, disfrutando de todos los beneficios correspondientes. (Exphimusa, Datos empresariales , 2014).

### **2.2.2. Notaría Pública.**

Es un centro autónomo fundado por el Estado, que depende del Ministerio de Interior y Justicia, y posee la autoridad de otorgarle su seguridad y veracidad a los actos jurídicos. La notaria publica en el caso de la empresa Exphimusa asegura a base de su relación con el derecho civil, la legalidad y veracidad de los contratos que por objeto realizaba la empresa y sus representantes dando fe de los actos, los que hasta el 2011 se realizaba en las Notarías, era utilizada por Exphimusa en los casos relacionados a los

contratados como cuadrilleros ocasionales en momento de una sobre producción en donde los contratos eran notariados y no subidos a el ministerio de relaciones laborales.

### **2.2.3. Juzgado del trabajo.**

La Organización de los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial como entes representativos del País y quienes crean, en representación de los ciudadanos , la costumbre y el orden , normas y procedimientos legales a cumplir, en el caso de los Juzgados, también conocido como tribunal de justicia y corte, de acuerdo al lugar geográfico en el cual se esté, es aquel sitio en el cual un grupo colegiado, o un juez, resuelven la culpabilidad o no de una persona en el marco de una causa judicial que se le sigue en su contra.

La empresa Exphimusa en forma constante desde el año 2011 a 2013 ha tenido que presentar a sus representantes legales que se presenten para solucionar las demandas que de carácter laboral se realizan por parte de los trabajadores contratados, en el Juzgado de trabajo, actualmente se dispone de un asesor legal profesional en Derecho Abogada, quien actúa en representación de la empresa, para dar seguimiento y legalidad a los tramites que en el juzgado de trabajo se realizan.

### **2.3. Resolución de demandas laborales.**

Los jueces del trabajo ejercen jurisdicción provincial y tienen competencia privativa para conocer y resolver los conflictos individuales provenientes de relaciones de trabajo, y que no se encuentren sometidos a la decisión de otra autoridad. Las demandas laborales que la empresa Exphimusa ha tenido ha sido por exceso de confianza y generosidad pero sobre todo por no contar con un departamento de recursos humanos que lleve el respectivo control sobre la asistencia en respaldo físico, realizándose por la fe y

costumbre en forma verbal, hecho que le ha ocasionado el no contar con esta herramienta legal para defenderse como empresa.

Tal es el caso de María Teresa Constante, que supuestamente la estaban despidiendo sin aviso, alegando situaciones jamás ocurridas, solo por querer sacar provecho económico, olvidando que muchas veces se le indico que era necesario asegurarla pero ella alegaba que no quería por que perdía el bono, e incluso Exphimusa le ayudaba con sus cargas familiares para alimentación, vestimenta y traslado diario hasta su domicilio. Pero no se contaba con ningún respaldo de todo este tipo de ayudas que se brindaba para ella. Acciones que son costumbre aun en la actualidad por varias trabajadores/as que buscan esta forma de vivir y engaño , que en el fondo siempre ira en contra de etas personas , ya que se quedan sin trabajo y sin bono., pero sirve de lección para los empresarios honestos que buscan el compartir con sus trabajadores los logros y perdidas.

Sin embargo, actualmente todo está mejorando, a pesar de que el proceso de cambio para un mejor desarrollo sigue requiriendo mayor empeño y especificaciones, para lo cual el plan de fortalecimiento aportara todo lo necesario para evitar todo este tipo de inconvenientes que afectan tanto a la reputación de la empresa, como disminuye su efectivo necesario para sus operaciones de compra de producto y exportación (Exphimusa, Datos empresariales , 2014).

### **2.3.1. Mediación y arbitraje**

La mediación se acondiciona a los requisitos de las partes y tiene como fin satisfacer sus intereses. Esto implica que ambas partes concedan algo en beneficio del otro. En todos los contratos se encuentra una cláusula de medición y arbitraje en la que se indica la finalidad de establecer el domicilio y la representatividad tanto del empleador como del trabajador en caso de demandas de trabajo (humanaos, 2010).

Los últimos conflictos laborales en Exphimusa fueron intervenidos a través de la mediación tal es el caso de Darío y Cesar Noboa realizándose el acto de finiquito.

### **2.3.2. Ministerio de Relaciones Laborales**

Es una institución de credibilidad y confianza que se encarga de desempeñar la rectoría en el diseño y ejecución de políticas de desarrollo organizacional y relaciones laborales para tener como resultado un servicio de calidad, cooperando a intensificar los niveles de competitividad, productividad y empleo de la nación, Exphimusa en la presente fecha cuenta con los documentos generados de contratación emitidos por este Ministerio y sus formatos.

### **2.3.3. Aplicación del Código del trabajo**

La base legal que fundamenta la actividad laboral se condensa en un conjunto de artículos en donde se crea un Código regulador entre empleador y trabajador y a la vez implementa una norma relativa al trabajo, sostenida en leyes o convenios internacionales con el Ecuador, los cuales, serán aplicadas en casos específicos a los que ellos se refieren.

La experiencia crea ciencia, por lo que Exphimusa aplica actualmente y se capacita constantemente en el manejo del código de trabajo y su reglamento con la finalidad de precautelar sus intereses ante la manera poco ortodoxa y leal de sus trabajadores

#### **2.4. Resultados de la encuesta a la Gerencia General de Exphimusa sobre las demandas afrontadas por la empresa en los últimos años y su resolución**

Lo comentado anteriormente en lo relacionado a las demanda laborales, son fruto de la entrevista realizada al propietario de la empresa Exphimusa por lo que las investigadoras consideran que esta claro el panorama en que Exphimusa tiene que enfrentarse, debido más a la ambición desmedida de las personas que buscan de la manera menos adecuada el obtener dinero, sabiendo y conociendo que la empresa genera trabajo en beneficio de sus coterráneos y busca crear un polo de desarrollo para la comunidad en general y riqueza para el país.

El cambio generado en la normatividad legal vigente como de los organismos representantes y encargados de la gestión de contratación patronal, parece que ha influenciado positivamente en la empresa ya que hoy se cuenta con mayor cuidado en realizar las cosas e integrar una serie de controles que precautelen los intereses de la organización y de las mismas personas, y con pesar desarrollando en el ánimo del empresarios el de tener que cuidarse las espaldas

### **2.4.1. Análisis de los resultados**

Luego de la entrevista realizada al gerente de Exphimusa sobre los contratos realizados, conflictos y requerimientos legales permiten concluir que:

- 1.** Es importante el disponer de una organización funcional en la que se integre el departamento de Talento humano, como medida de generar un mejor bienestar para los trabajadores y a la vez el mecanismo de control para evitar posibles reclamaciones creando y generando documentos de soporte y que todo quede por escrito.
- 2.** Contratar al personal bajo el sistema de contrato por temporada o contratos a largo plazo; con este tipo de contratos se podrá tener la seguridad de contar con la prestación de servicios sin límites de los trabajadores, evitando de esta manera abusos y todo tipo de conflicto legal en la empresa y a la vez contar con el personal requerido para todas las temporadas de cosecha ya sean altas o bajas.
- 3.** Generar un ambiente de capacitación constante en relaciones humanas y comportamiento dirigida a la empresa y sus integrantes.

## CAPÍTULO III

### 3 PLAN DE COMERCIALIZACIÓN EN LA EMPRESA EXPHIMUSA

#### 3.1 Plan de comercialización existente.

La empresa Exphimusa mantiene un plan de comercialización, que lo viene desarrollando ya desde hace 27 años, la compra de cacao, café y otros productos similares en los diferentes centros de acopio del país y la venta de estos en el mercado interno y externo existente.

El proceso de comercialización vigente en la empresa se basa en la adquisición de la materia prima a través de pagos anticipados a los proveedores, para que estos consigan o reúnan la cantidad requerida para que la entidad pueda cumplir con los lotes de venta previstos internacionalmente.

Exphimusa al contar con su flota de camiones las 24 horas del día, hace que el traslado de productos sea recogido y entregado al destino correcto sin demoras ni contra tiempo de falta de transporte disponible, no obstante, falta un poco de coordinación entre el chofer y el jefe de compras o la secretaria, para coordinar los tiempo de compra y venta, ya sea vía telefónica o personalmente, a fin de asegurar el viaje del producto a los clientes y evitar gastos innecesarios, en otras ocasiones los ofertantes o compradores llegan a la empresa para hacer entrega o retiro del producto previamente contratado (cacao, café) (Exphimusa, Datos empresariales , 2014).

Es importante mencionar que la empresa cuenta con una fuente propia de producción de cacao y café que actualmente generan un 10% del monto total de producto para ser exportado, esto a que sus sembríos no tienen más de 3 años de existencia, que permite generar en el corto tiempo un ahorro importante en lo referente a la adquisición de materia prima a proveedores externos o incrementar el volumen de venta, que permite obtener ingresos

que ayudan a mejorar el flujo del efectivo, que hoy en día se tiene dificultad en el manejo de este rubro.

Este conjunto de personas laboran en la empresa sin una estructura organizacional funcional que permita conocer sus líneas de mando niveles de jerarquización así como, funciones y responsabilidades necesarias para la ejecución de la comercialización.

En lo referente a sus estrategias estas se resumen en:

*Plan De compras:* Mediante proveedores en las zonas de producción de cacao y café mediante anticipo de valores para asegurar la materia prima requerida para su exportación tanto de café como de cacao, el que es recogido cada semana.

*Plan de ventas:* Es establecido mediante relaciones comerciales con la empresas Transmar Comodity, General Cocoa Company entre las más importantes, obteniendo los pagos de las ventas a través de giros a los 8 días de haber realizado el embarque; se programa vender en el caso de cacao lotes semanales de 25 a 50 toneladas, cumpliendo un proceso productivo dependiendo del grado de humedad del cacao y de presentación en el caso del café.

*Plan de comercialización:* que lo viene manteniendo hace varios años, cabe mencionar que en el caso de cacao y café requiere de manera continua la contratación de personas en calidad de cuadrilleros a fin de que laboren en la empresa en el procesos productivo, lo que obliga a la empresa mantener una liquidez considerable cada semana, al ser tanto el producto cacao y café cotizado y conocido tanto en el mercado Nacional como Internacional, las estrategias de promoción, publicidad y precio quedan integradas en el criterio de la mejor calidad al mejor precio y en las mejores condiciones del producto, con la garantía de la empresa de entregar el producto en el tiempo justo y en el lugar indicado.

Para el efecto cuenta con una cadena de comercialización de exportación que inicia en la empresa mediante el embalaje del producto, certificado, sellado, asegurando su transportación hasta el puerto de embarque CONTECON en Guayaquil y su destino final, con los permisos de agro calidad, y de Aduana del Ecuador (Exphimusa, Datos empresariales , 2014).

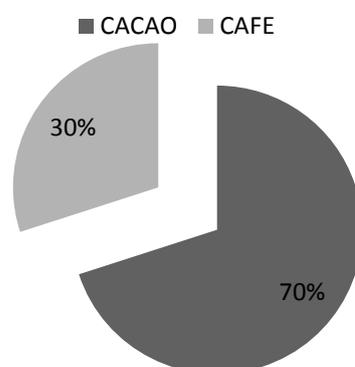
### 3.1.1 Principales productos de la empresa y sus proveedores.

**CUADRO N<sup>o</sup>. 11**  
**PRODUCTOS DE EXPHIMUSA**

PRODUCTO	PORCENTAJE	TOTAL
cacao	70%	
café	30%	
		100%

**Fuente:** Datos obtenidos de la investigación realizada.  
**Elaboración:** Autoras de la tesis

### PRODUCTOS



Gráficos n<sup>o</sup>. 1. Productos de Exphimusa, 2014

**Elaboración:** Autoras de la tesis. Fuente: Cap.III, p. 54.

Los principales productos de Exphimusa constituyen el cacao y café en grano, que son adquiridos mediante proveedores de la empresa en distintas zonas del país donde se originan estos productos, cada semana se comercializa como mínimo 1500 qq de cacao y 300 qq de café. Los principales proveedores se distribuyen principalmente en la costa

ecuatoriana en las provincias de, Manabí, Los Ríos, Esmeraldas, constituidos por pequeños, medianos y grandes productores de estas provincias a quienes semanalmente se les recoge en sus centros de acopio el producto oh de lo contrario ellos se trasladan hasta la matriz Exphimusa a ofertar los granos, es importante recalcar que en el caso del cacao y café se ha creado una competencia que hace difícil la adquisición fija y constante, teniendo que día a día buscar la compra en cantidades mínimas e importantes para asegurar la venta, en época de cosecha la labor es menos complicada pero si influyente. Exphimusa como se indica en el capítulo primero cuenta con 80 proveedores, con los que se mantienen relaciones comerciales por varios años.

### 3.2. Estudio del sistema de compras

El proceso de compras se resume en:



**Fuente:** Datos de la Investigación de Campo, 2014

**Elaboración:** Autoras de la tesis

#### 3.2.1. Proceso Productivo del producto cacao y café.

El proceso productivo del cacao se inicia en el campo con la siembra de este producto que se mantiene como ancestral y de gran calidad en la República del Ecuador especialmente con el Cacao Fino de Aroma Nacional, y ahora el CNN-51 y del café en forma similar, siendo la función de la empresa Exphimusa la de la comercialización, por lo que más que el proceso de producción desde la planta a su cosecha, que está garantizada,

se explica la manera del proceso productivo desde la compra del producto cosechada hasta el embalaje como materia prima para su transformación final.

Teniendo varias fases que se realizan que forman parte de este proceso de obtención del producto final como es:

### **Proceso productivo del cacao y del café**

De acuerdo a la investigación realizada se puede exponer que el procedimiento de la calificación del cacao es el siguiente:

1. Partir con navaja una pepa de cacao.
2. Dar los primeros rayos del sol.
3. 1 semana entre fermentación y secado.
4. Depende del estado de compra del producto.
5. Dependerá del sol o de las máquinas de secado.
6. Ver el porcentaje de humedad que tiene el cacao para compra de producto.
7. Que consistencia esta la almendra del grano (duro o blando) no fijarse solamente por la parte exterior.
8. Tener cuidado con la impureza ya que no debe tener más del 5% de impureza sin restos de basura, evacuaciones de gallina, granza, guineo, piedra.
9. El peso se lo mide a través de la gramera.
10. El medidor de humedad en el que se puede determinar el grado de humedad.

### **Fermentación del cacao método EXPHIMUSA**

Por la experiencia en el mercado y sus resultados por varios años de comercialización de cacao y café han obtenido un método propio el que se inicia primero en fermentar el producto a base de que escurra y elimine la baba que sale del cacao, para ser colocada en sacos plásticos, tachos, o cajones, o en los tendales, se esperan de 5 a 6 días que tarda la

fermentación pero si no hace el sol esperado seguirlo fermentado por más tiempo.

El tiempo de secado dependerá del sol en los tendales del patio y una vez fermentado, se procede al proceso de secado mecánico en la secadora y separarlo de acuerdo a la calidad antes de ser trasladado a las bodegas.

#### Porcentajes de calificaciones cacao

Es importante el conocer y tener experiencia en el conocimiento del manejo y calificaciones que se da al cacao de acuerdo al porcentaje de humedad a fin de determinar los costos de su adquisición y necesidades de procedimientos para su producto final óptimo para la exportación.

CUADRO N°. 12

## CALIFICACIÓN POR PORCENTAJE DE HUMEDAD

PRODUCTO	% DE HUMEDAD	CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO
CACAO	50%	recién cosechado tiene baba
CACAO	40%	tiene menos baba
CACAO	30%	la almendra esta cruda pero por fuera se ve seca
CACAO	20%	más seca la almendra
CACAO	15%	más seca la almendra
CACAO	10%	Seca
CACAO	5%	Tostada
CACAO	0%	óptima para su uso se toca y pela

**Fuente:** Datos obtenidos de la Investigación de Campo, 2014

**Elaboración:** Autoras de la tesis

CUADRO N°. 13

## CLASIFICACIÓN DE CORTES DE CACAO

CLASIFICACIÓN DEL CORTE	PROMEDIO DE 100 PEPAS
Buena fermentación	61%
Ligeramente fermentados	19%
Grano violeta	15%
Grano pizarroso	4%
Mohos	1%
Dañados por insectos	%
Vulnerados	%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Datos obtenidos de la investigación de campo, 2014

**Elaboración:** Autoras de la tesis

Otros de los productos que se integran al proceso productivo es el café cereza maduro, el que se lo adquiere en esta presentación para luego ser lavado y secado y obtener un café pergamino mojado, oreado y pilado. En los tiempos de cosecha se alquila un centro de acopio en Manta ya que se consiguió un lugar allá con los requerimientos precisos y necesarios para el proceso del café ya que en Pichincha no se abastece para la alta producción, este cuenta con los tendales necesarios, secadoras, piladoras y bascula respectivamente.

Los meses de junio a septiembre son los de mayor producción de café cereza maduro y revuelto (mezclado verde, maduro y seco) y de Septiembre a marzo café bola seco por periodos dependiendo de la cosecha.

En un mes aproximadamente se compra, 1500 quintales de café cereza revuelto, cuando se estola a los tendales se convierte en café bola seco .Todo lo que tiene el café pergamino lo tiene el café bola seco con la diferencia de que el café pergamino mojado es de mejor calidad y sabor, en tiempos de cosecha aproximadamente Exphimusa compra 10000 quintales por mes entre los diferentes tipos de café (Exphimusa, Datos empresariales , 2014).

#### Método de calificación del café en Exphimusa

Por lo práctico empírico y formativo de la empresa Exphimusa el método para calificar el producto constituye el que en realidad permite que sea el ser humano el que dé su aprobación este es un método tradicional con el pie coge un grupito si esta duro ya está de pilar si está blando hay que darle sol para que quede duro y se pueda vender a buen precio.

### Proceso de transformación del café verde en maduro

Exphimusa adquiere en el año 2013 una maquina despulpadora especial de café que le permite obtener un producto final en menor tiempo que dejándolo al proceso de clima, sol para lo cual procede a:

Encender el tablero de control despulpadora de café, conjuntamente a esta tienen que estar prendidas todas las máquinas para poder comenzar el proceso de llenado de la piscina de clasificación y lavado del café.

El café maduro se traslada desde el camión directamente hacia la piscina, La bomba sube el café hacia la torva, en donde existen 4 separadores, que así mismo separan el café verde del maduro, el maduro y verde bajan hacia la despulpadora.

Una vez que el café tanto verde como maduro se encuentra en la despulpadora, pasa hacia las lavadoras, que actualmente se cuenta con 4 El proceso del lavado es inmediato, gracias a las nuevas tecnologías, anteriormente el proceso era más manual y lento.

Terminada el lavado en ese mismo momento pasa desde las mangueras hacia la torva mayor y allí termina el proceso en donde el camión es pesado en la báscula y trasladado a Manta (Exphimusa, Datos empresariales , 2014).

Un ejemplo de tiempo de la tarea de 200 Quintales el tiempo es de 2 horas para la transformación.

#### **Proceso:**

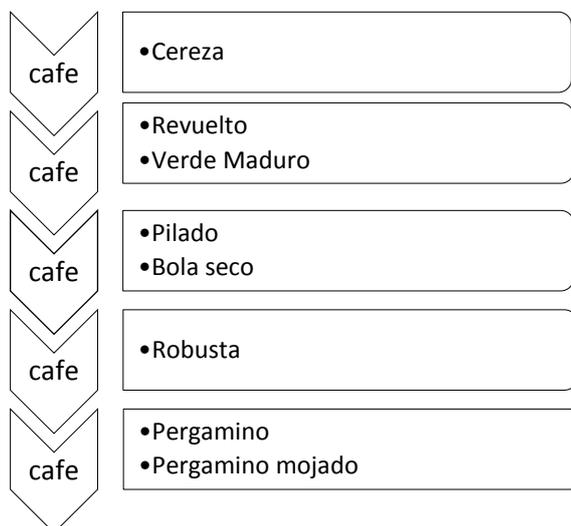
Los camiones llenos de producto se trasladan desde pichincha hasta la ciudad de Manta puerto principal de la República del Ecuador, llega el café previamente lavado de Pichincha lugar de la empresa, se los extiende en los tendales separados por la calidad, con letreros por proveedores y fechas dejándose aquí no menos de cinco días para secarse al sol, mientras se

encuentra en los tendales hay que estar rastrillando para que seque más rápido y no se dañe, tarea que se la efectúa manualmente y también con la ayuda del tractor kubota, labor que es diaria y constante esto es cada media hora , ya que entre más se lo rastrille se tiene la calidad esperada.

Terminado este proceso se recoge y se deja procesando en el tendal recogido en forma de pilos para en forma manual y utilizando un procesador de café manual, se recoge una muestra de 2 libras donde se lo pila, se deja enfriar y se mide con un medidor de humedad su porcentaje:

Si el porcentaje de humedad esta entre 12 y 13 % está listo para su despacho y venta más y menos no se puede y hay que esperar o se daña el café, razón por lo que el proceso previo de lavado y secado es importante laborioso y requiere de mucho cuidado, procediéndose a pilar el lote trabajado como el caso de ejemplo 200 quintales para empacarlo en sacos de 110 libras, fin del proceso listo para la venta. La mayor producción y laboreo es de mayo hasta agosto (Exphimusa, Datos empresariales , 2014).

### TIPOS DE CAFÉ



- ✓ El proceso de pilado puede ser del café pergamino mojado, bola seco, robusta.

### 3.2.2. Estudio del sistema de ventas

*Antecedentes* .- El proceso de ventas establecido por la empresa Exphimusa es fruto de una larga y difícil labor diaria en el que hacer de la compra y venta del cacao, café y otra variedad de granos producidos en la zona de influencia que iniciada con sus propios medios llego a colocarse en el mercado nacional con 20 sacos como primera venta nacional, la compra de producto fue incrementándose paulatinamente y así con el pasar de los años, se fortalece, ganando confianza, tanto en el productor como en el comprador estableciéndose un nexo comercial que permite el pensar en la exportación idea que la lleva a su consecución pasando de comercial Hidrovo proveedora de cacao , café ya en forma especializada a empresas como: Aguilar, Nestlé, Infelersa, Transmar, Grupo Amazonas, Martineti, la casa del cacao, Holand, Agro Rivas, Kave Café, Konetsa, Don Café, Jaime Delgado, Intercambio, Jaco Vera, y a Colombia., Lo que le abre el camino a la exportación y funda la Empresa EXPHIMUSA, la que viene funcionando hasta la actualidad (Exphimusa, Datos empresariales , 2014).

*Sistema de ventas.*- Una vez conformada la empresa cumpliendo con todas las fases para su legalización, inicia sus labores de exportación para lo cual obtienen el producto materia prima de las zonas de cosecha y realizando una labor de transformación alcanza un producto final listo para la venta. Teniendo ya un mercado nacional e internacional en el que se ha posicionado permitiéndole mantener un flujo constante de venta.

Entre las principales empresas se tiene a:

1. General Cocoa.-Es la que genera el 80 % da demanda del producto para la empresa.
2. Teobrama.
3. Hamburgo.
4. Milwaukee.
5. Transmar commodity..
6. Dubái Café. (Exphimusa, Datos empresariales , 2014).

### Proceso previo a la venta

La fase inicial de la comercialización de la empresa Exphimusa se da con la compra del cacao café y otra variedad de granos y productos, los que por condiciones de adecuada calidad , son procesados para obtener un producto óptimo para la venta, teniéndose en esta fase que cumplir algunos requerimientos importantes tales como:

1. Los estibadores trasladan de la secadora a bodega el producto ensacado donde el encargado procede a marcar los sacos y tenerlos listos para ser entregados de acuerdo a los pedidos que la empresa a previsto comercializarlos cada semana que varía entre 25, 50,75, 100 toneladas.
2. Luego que el producto está en su respectivo saco se ordena por lote de 25 toneladas en la respectiva bodega limpia en las paletes. Llega el Ing. encargado de Anecacao a fumigar con 72 horas de anticipación, es decir el cacao tiene que estar listo ensacado el día lunes porque el fumigador lo deja ya cubierto y el día jueves de cada semana por las mañanas llega el mismo fumigador a destaparlo, revisar y dejar el sello de Ane cacao.
3. Luego llega el inspector de agro calidad verifica que el cacao este fumigado y con el sello respectivo, saca muestras de cada saco y los lleva al laboratorio dentro de la oficina para medir el porcentaje de humedad si lo tuviera, la impureza, para así dejar el informe si el cacao está en condiciones de exportar o no, una vez que el inspector de agro calidad dé el visto bueno se procede a dejar el cacao embarcado en los respectivos tráileres el jueves en la noche, para salir el siguiente día ya el puerto marítimo en Guayaquil.

### Fijación de precio

Para poder fijar el precio de la cantidad de toneladas que se ha contratado viene la parte más importante la que en realidad se debe tener un tino especial y decisión ya que antes de aceptar la venta ha de basarse en el valor del mercado , es decir ver a diario la posición de la bolsa de valores en lo que corresponde a cacao y café en las páginas y [www.ino.com](http://www.ino.com)- y [forexpress](http://forexpress) ya que esta fluctúa a diario y a cada minuto y escoger la más conveniente y favor es lo primordial y el éxito en la comercialización en la empresa.

Acción de fijación de precio que se ha de realizar al momento de hacer el embarque para que llegue el 100 por ciento del pago porque si no se fija por varios motivos entre ellos que este bajando mucho se esperaría a que suba, El tiempo de exportación es de 28 a 30 días que se demora en llegar. Cumpliéndose con los trámites de aduana realizada por una Agente afianzado quien realiza los trámites para la documentación de exportación entre ellas están:

1. Certificado de agro calidad.
2. Pagos contecon.
3. Pagos naviera (separación contenedor).
4. BI demuestra que la carga va en el buque.
5. Los AICB datos de los choferes pesos en Kilos para comparar en el puerto.
6. Certificado de origen.
7. Registro fitosanitario.
8. Factura comercial.
9. Certificado de trazabilidad lleno por cada contenedor.
10. Certificado de fumigación.
11. Certificado de peso.

## Pagos

Los pagos son por giros del exterior A la entrega de los billetes la documentación se está embarcando el martes en la mañana y llega la documentación al día siguiente pero hacen la cancelación el día jueves pero como es giro del exterior llega el viernes en la tarde.

### **3.3. Colocación del producto en el mercado.-Nacional e Internacional.**

La empresa Exphimusa mantiene como estrategia de comercialización de la oferta de sus productos cacao y café unos mercados fijos y ya establecidos por varios años desde su existencia como empresa para el caso de la exportación cuenta con la intermediación y ayuda de Agro calidad, Anecacao, la Bolsa de Valores así como de la comunicación por internet en la que se establecen programas de requerimientos de productos para varios países y empresas tanto del cacao y el café, asegurando el mercado y su permanencia en el negocio.

Para el caso el consumo interno sin duda que este tiene su mayor asidero frente a la necesidad de consumo interno como con empresas de Si Café del grupo Noboa en Manta que es una de las comparadoras para la empresa en lotes de 10.000 quintales cada mes en temporada de mayo a agosto, así mismo con Nestlé, Bios, la Quiteña empresas transformadoras del cacao en chocolates casero familiar y de degustación. Lo que hace en la actualidad a la empresa, con una práctica comercial activa, periódica y con un mercado establecido posicionándose en el mismo como una organización seria, segura y confiable (Exphimusa, Datos empresariales, 2014).

### **3.3.1. Volúmenes de venta establecidos por contratos nacionales e internacionales.**

En la actualidad se puede observar que en el mes de octubre y noviembre del 2014 se adquirieron 300 toneladas de cacao y 120 de café para cumplir con compromisos previamente adquiridos con la empresa General Cocoa que es la que genera el 80 % de la demanda del producto para la empresa.

Por lo que en el transcurso de las semanas se adquieren a varios proveedores lotes de cacao y café en diferentes presentaciones como el cacao en baba, semi seco y seco los que ingresan a los patios de la empresa para procesarlos y tenerlos listos para su venta, es importante recalcar lo ya comentado que la comercialización de estos productos tiene un proceso de laboreo interno que lo hace óptimo para su exportación (Exphimusa, Datos empresariales , 2014).

Teniendo que cumplir con los siguientes pasos:

1. Antes de comprar el cacao se realiza el contacto con una persona especializada y autorizada de aduana y de negociaciones conocida como bróker para tener un contrato con la cantidad de toneladas, calidad de cacao, y el destino donde será enviado con sus respectivos diferenciales ya sean arriba o bajo de bolsa. [www.ino.com](http://www.ino.com)- y [forexpress](http://forexpress).
2. *El contrato.*- Llega mediante correo electrónico es revisado por el Gerente de la empresa quien previa revisión lo acepta y reenvía firmado en conformidad de aceptación. En este contrato se establece el tiempo de embarque que por lo general oscila entre 1 a 2 meses, situación que hace que la empresa tenga ya establecidos los pedidos con anticipación por lo que el tiempo es primordial a fin de cumplir con los contratos.

### **3.3.2. Monto y Cumplimiento de contratos.**

Establecido el volumen de venta a las diferentes empresas demandantes del producto previamente conocidas y con contrato firmado en aceptación, el proceso está en marcha , para lo cual y en el plan de comercialización de Exphimusa se conoce que este oscila entre 25 a 50 toneladas cada semana, que al costo de mercado ocasiona una inversión de cerca de \$ 60 000 dólares y si esto se proyecta al mes suma 240.000 dólares, los que debe tener en flujo de efectivo de inmediato, Monto que muchas veces y razón del estudio se ve en dificultades de manejarlo, ante las situaciones internas del manejo adecuado manejo del efectivo , ocasionado esto por demandas laborales de empleados , gastos no programadas por falta de oportunidad en las declaraciones del sistema de rentas y otros pagos como arreglo de maquinaria, adquisición de insumos y así una serie de valores no considerados en una inexistente planificación del flujo del efectivo de acuerdo a la producción y comercialización.

Situación que obliga al propietario a buscar fuentes de financiamiento, prestamos extras a fin de cumplir con los contrato establecidos que en forma positiva se conoce nunca los ha incumplido aun en contra de su rentabilidad (Exphimusa, Datos empresariales , 2014).

### **3.3.3. Importancia del plan de comercialización y su actualización**

La existencia de la empresas dependen de su plan de realización o estudio de pre factibilidad, en las que ya se han generado una serie de estudios como: los de mercado, técnico, legal, administrativo, financiero y de rentabilidad fortaleciendo cada fase con las mejoras estrategias en las que sin duda se establecen las del plan de comercialización que para el caso de Exphimusa se han establecido entre la oferta y la demanda presentadas en los capítulos anteriores y la forma de comercializarlos, requiriéndose sin duda de actualizarlo conforme a las nuevas obligaciones organizacionales, dirigidos especialmente a la optimización de los recurso económicos .

## **Análisis de los resultados**

De la aplicación a la encuesta a los proveedores de la empresa Exphimusa, así como del análisis en la organización relacionado al plan de comercialización se obtienen los siguientes resultados:

- a) Los proveedores afirman que la mejor manera de realizar la compra de productos para la empresa es a base de los anticipos que se entregan en forma previa y semanal, debido a que en la zona no hay días explícitos para adquirir el producto y este se lo obtiene en forma pormenorizada diariamente, teniendo que cancelar en efectivo, para obtener el cupo que requiere la empresa cada día, semana o dependiendo de los contratos previstos.
- b) Precios de compra son ajustados a las reales necesidades de venta de sus productores, por lo que la empresa genera confianza tanto a sus proveedores internos como clientes externos a pesar de la competencia de mercado.
- c) Teniendo como dato relevante que tanto la empresa como los proveedores y sus productores no se encuentran integrados en un cien por ciento a un plan de comercialización, que les permita, guiarse en los pasos a seguir para conformar una cadena de valor propia de la empresa Exphimusa.

## CAPÍTULO IV

### 4. CAPACIDAD INSTALADA SUBUTILIZADA

Una de las condiciones que fortalece a la empresa Exphimusa es la ubicación geofísica que esta tiene en relación a las provincias de Manabí, Guayas, Los Ríos, así como en el terreno en el que se encuentra como se puede observar en la imagen N° 2 que se presenta a continuación.

#### IMAGEN N°. 2

#### UBICACIÓN SATELITAL DE EXPHIMUSA



**Fuente:** Foto satelital obtenida como resultado de la investigación, 2014

**Elaboración:** Autoras de la tesis

#### **4.1. Estudio Técnico de la Empresa.**

La empresa Exphimusa para poder cumplir con la comercialización de los productos propios de su actividad compra y venta de cacao, café y otros bienes similares, para la exportación y consumo interno, cuenta con varias especificaciones de carácter técnico en su conformación empresarial entre los que se destacan:

1. Una infraestructura propia, referente a oficina, patios y áreas de 20\*10 metros cuadrados para almacenamiento, otra para secado y una última para estacionamiento, considerado como centro de acopio.
2. Un espacio físico de 125 hectáreas de terreno trabajadas y plantadas de sembríos de cacao y café desde hace tres años y que comienzan a producir.
3. Maquinaria: considerada aquí la indispensable para el secado y ensacado del cacao y café.
4. Equipo: constituido por el relacionado a la informática y administración y el mecanizado para control de pesado en báscula.
5. Suministros y materiales básicos indispensables para el empaçado, conservación e identificación (Exphimusa, Datos empresariales , 2014).

## **4.2. Capacidad Instalada Y Utilizada.**

### En relación a la infraestructura física

La empresa Exphimusa cuenta con una infraestructura física cuyo espacio físico es de 8000 metros cuadrados que de su propiedad en donde se ubica las instalaciones destinadas para vivienda en un área de 485 metros cuadrados, en los que se ha acondicionado un área de 85m<sup>2</sup> destinados para oficinas administrativa contable y de control de la báscula de pesaje a más del sistema de video cámara como medida de seguridad.

Se ha querido incluir esta foto para ubicar las oficina así como el área de control de bascula que se encuentra al interior de la vivienda en la lado derecho de la imagen, en donde ingresa el transporte a ser pesado con los controles previos que le den seguridad a este proceso en la empresa, cabe mencionar que aquí se cuenta con un circuito cerrado para controlar la actividad externa de la empresa. Exphimusa en este espacio de terreno a distribuido las instalaciones de, maquinaria necesaria para el normal cumplimiento de las actividades las que se presentan en el cuadro N°14.

**CUADRO N° 14**  
**DISTRIBUCIÓN POR ÁREA FÍSICA DE INSTALACIONES E**  
**INFRAESTRUCTURA**

Ítem	Descripción	Área de Construcción m <sup>2</sup>	Uso Del suelo
1	Vivienda P. baja	271.20	Agroindustrial
2	Vivienda P alta	78.00	Agroindustrial
3	Galpón bodega cerrada	485.00	Agroindustrial
4	Galpón abierto para café	120.08	Agroindustrial
5	Galpón abierto para arroz	205.76	Agroindustrial
6	Capilla	84.00	Agroindustrial
7	Galpón tostadora y secadora café	229.25	Agroindustrial
8	Galpón secadora para arroz	515.20	Agroindustrial
9	Secadoras de café, cacao y arroz	4.00	Agroindustrial
10	Anexo vivienda principal	46.90	Agroindustrial
11	Vivienda para empleados	48.50	Agroindustrial
12	Bascula	10.00	
13	Galpón de Generador	26.40	
14	Despulpadora de café	42.00	
15	Tendales	2963.67	
16	Cerramiento	386.00	
17	Otras áreas complementarias a instalaciones	30.00	
<b>Total</b>		<b>5545.96 m2</b>	

**Fuente:** Datos obtenidos como resultado de la investigación.

**Elaboración:** Autoras de la tesis

Infraestructura física que permite contar con las áreas indispensables para la actividad que la empresa realiza en la presente fecha, así como la distribución de sus espacios requiriéndose para el fortalecimiento comercial en el plan de fortalecimientos, considerarse la adecuación de espacios para mejorar el medio ambiente y la seguridad industrial.

Además se distribuye mantiene al interior de la empresa patios para el secado del producto así como de bodega, incluyéndose el sitio de parqueo de camiones, como se ve en la Foto anexo N°2. Es importante indicar que en esta infraestructura se ubican la maquinaria y equipo utilizado de manera continua y permite mantener una capacidad instalada que facilita el cumplimiento de sus actividades.

### EN RELACIÓN A LA MAQUINARIA

Exphimusa cuenta para su normal funcionamiento con un conjunto de maquinarias y equipos de reciente adquisición frente a la demanda de producto para la exportación así como la diversificación de los mismos, lo que dinamiza aún más su potencial de trabajo, que antes era de carácter manual transformándose a mecanizado lo que ahorra tiempo de mano de obra y facilita el lavado, carga y descarga de traslado de maquinaria a bodega para poder empacarlo y llevar a las sacas a ejemplo de este cambio en la tecnología.

#### Secadora de gas

Conformada por un horno a gas con una capacidad de almacenamiento de 60 quintales la que se utiliza de manera continua como parte del proceso de producción del cacao fino de aroma y de diferentes calidades, proceso que inicia con:

1. Recepción del producto del proveedor por parte de la empresa , determinando el tipo y calidad, procediendo al pesaje total e individual, para luego diseminarlo en el patio para medir su grado de

humedad, dejándolo al sol para que se fermente , continuando con el secado que se lo realiza de manera manual mediante palas, obteniendo el producto final que es ensacado, para ser nuevamente mezclado (enroscado) para tener una calidad similar y pasar definitivamente a la bodega de productos a exportar, previo la certificación e identificación que se tiene de cada lote por país concluyendo con la certificación.

2. gas que es comprado por medio de ENI Ecuador representantes con una bombona.

### Secadora de tamo llamadas también de hornos

Se utiliza también para secar productos pero se le llama de tamo porque no utiliza el gas si no que la cascara de los productos y se utiliza para cantidades mayores ya que estos se los extiende en un longitud de 20 m, secadoras que en su conjunto se ubican en la zona de recepción de producto de los camiones transportadores a fin optimizar el tiempo de descarga, secado y carga a la exportación.

Se presenta en imagen el proceso de secado como actividad técnica de producción del cacao y la importancia relevante en el proceso de comercialización que requiere de mano de obra directa.

### Bombona de gas

La que es instalada por Agip Gas como una central de abastecimiento para las secadoras que son en número de 8 y que todas funcionan con este elemento, con un capacidad de 2000 galones.

Obsérvese que la ubicación así como la instalación no es la más adecuada y segura, lo que constituye uno de los problemas que se han de solucionar con las estrategias de mejoras, así como el del medio ambiente, ya que se encuentran constantemente restos de materiales, repuesto, implementos alrededor de las instalaciones, requiriendo de un sistema de seguridad laboral y saneamiento básico ambiental como medida de mejoras.

### Maquina pre limpia

Es donde después de haber sacado el cacao de la secadora va directamente a esa máquina para que el cacao salga limpio sin basura sin tierra sin polvo alguno y así obtener un grano íntegro y con excelente calidad.

### Basuca

La basuca reduce el trabajo del estibador porque esta del pilo sube directamente al carro de carga el producto.

### Bascula

Para tomar los pesos de entrada y salida con una longitud de 18 metros, sin la báscula el tiempo de pesado saco a saco tardaría muchas horas, reduciendo así la productividad de Exphimusa, cabe recalcar que esta maquinaria es una de las más importantes adquisiciones de Exphimusa.

### Bunque

Es una piscina de agua limpia en donde se coloca el café cereza antes de despulpar para su respectiva limpieza y separar el grano verde

### Piladoras de café

Es empleada para sacar la cascara del café y dejar el grano listo para ser procesado y luego consumido.

### Tolva de pergamino mojado

Envía al café Pergamino mojado directamente al carro.

### Medidor de Humedad

Para medir el porcentaje de humedad que tiene ya sea del café o del cacao

Café con 13% de humedad

Cacao 0% = 7 según tabla de agro calidad

Medidor de humedad del grano como equipo especializado y básico para definir la calidad

### GRAMERA

Es para medir el peso en gramos del cacao a fin de certificar que este conste con lo requerido y exigido por Anecacao y la empresa Compradora siendo los pesos de:

CACAO

ASE DE 100 A 105 GRAMOS

ASS DE 120 A 130 GRAMOS

### MARQUILLA

Es una plantilla para marcar los sacos con sus respectivos datos peso neto, bruto, nombre de la empresa, calidad de cacao, destino y número de lote

### RASTRILLOS

Es para mover el producto de abajo hacia arriba y se empareja el secado cuando es en tendal

### TRACTOR KUBOTA

Facilita el trabajo del estibador que anteriormente a la intervención lo realizaba manualmente, adquiriendo este tractor al momento del estudio ya que facilita el trabajo ahorra tiempo y genera menor gasto en mano de obra.

Cabe mencionar aquí que en el mes de noviembre del 2014 como parte de la actividad de la empresa se adquiere un sistema de tolva de descargo de cacao en el que mediante el tractor se recoge el producto y se lo eleva a la tolva para que en forma descendente caiga a 5 espacios que son utilizados para el ensacado en las sacas de yute previamente estampadas con el nombre, calidad ,peso, destino , pesándose, al momento lo que se requiere para él envió, que es de 152 libras o 69.09 kg cociéndosela mediante la máquina de sellado, todo esto se lo realizaba manualmente, aspecto que ha mejorado notablemente la organización funcional de la empresa pero que requiere de que se realicen ajustes.

### En relación a la capacidad de producción

La capacidad de producción de Exphimusa en forma mensual para el año 2014 es de 30 a 50 toneladas de cacao por semana y de 10 toneladas de café, lo que transformado en quintales unidad de medida para la exportación, genera un volumen que calculado se lo presenta a continuación:

Una tonelada equivale a 20 quintales y si se requiere de 30 toneladas semanales como mínimo y de 50 como máximo por semana, se tiene 600 a 1000 quintales cada semana, que tiene que ser transportados, procesados, ensacados, certificados y embarcados para su comercialización.

Este volumen de producto ha de ser embodegado por lo menos 7 días antes de su embarque lo que genera que la capacidad instalada sea suficiente, aspecto que técnicamente las investigadoras consideran que en la actualidad cubre esta necesidad.

#### **4.3. Demanda de Servicios complementarios que oferta la empresa.**

La infraestructura y capacidad instalada, presenta condiciones de que en temporadas altas fruto de época de cosecha se requiera de toda su cabida esto de mayo a septiembre, quedando en el resto del año con una oferta de servicios de planta y maquinaria instalada en relación a secado y almacenamiento de granos que tiene que ser utilizada por la empresa de manera que le pueda generar ingresos extras que le beneficien de cierta manera a incrementar el flujo del efectivo, en razón de que como se comentó muchas de las veces son utilizadas las instalaciones y su maquinaria por los vecinos de la comunidad aledaña a Exphimusa sin que se cobre valor alguno, incidiendo en la utilización que genera mantenimiento y este es cancelado por la empresa.

Por lo que se propone que se establezca una tasa de cobro en relación a los siguientes servicios:

1. Pesado en la báscula de control de peso antes de la descarga considerando la tasa de peaje por número de ejes que se dé 2 y 5 dólares a más de 0.10 centavos por quintal.
2. Utilización de la maquinaria existente y que no utiliza como: Pilladora de arroz y su proceso que en la actualidad no cobra.

#### **4.3.1. Servicios de secado y almacenamiento de granos**

Uno de los problemas que se ha quedado como costumbre en la organización, es el prestar varios servicios propios de la empresa a terceras personas, sin que se realice ningún cobro, y en el caso de requerir de mantenimiento, limpieza así como de tiempo, espacio es absorbido por la organización, disminuyendo el efectivo de la empresa y que se requiere de mano de obra, materiales directos, indirectos e insumos, sin que genere ningún ingreso.

Y ante la capacidad de hornos existentes así como de la nueva maquinaria que permite un secado mucho más rápido a fin de que sea envasado y cosido en el mismo momento se opte por aplicar una tarifa que cubrirá los gastos que por concepto de mantenimiento la empresa incurre.

#### **4.3.2.-Control de costos**

La capacidad instalada de cada máquina genera un costo que se transforma en gasto en la producción y que no se lo está considerando como parte de los costos unitarios fijo y variable tales como los que se presenta a continuación:

**CUADRO N° 15**  
**CONTROL DE COSTOS DE USO Y MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA**  
**A SER PUESTA EN SERVICIO PÚBLICO.**

Tipo de servicios	Costo de uso por quintal	Costo de mantenimiento por quintal	costo total	valor de alquiler	Utilidad
Secado a gas	0,5	0,86	1,36	2,00	0,64
bascula	0,1	0,11	0,21	0,31	0,10
patio de servicio	0,1	0,03	0,13	0,30	0,17
piladora de arroz	1,5	0,33	1,83	2,50	0,67
secado de maíz	0,5	0,08	0,58	1,00	0,42
Total	2,7	1,41	4,11	6,11	2,00

**Fuente:** Datos obtenidos como resultado de la investigación, 2014

**Elaborado por:** Autoras de tesis.

Los costos establecidos es considerando la producción de 30 toneladas o 600 quintales en los que se prorratea el número de sacos obtenidos en 2 horas de trabajo que con la maquinaria actual es de 200, así como el considerando un 2% del costo de cada maquinaria para mantenimiento ya que luego de cada proceso se requiere de limpieza, lo que por condiciones de uso clima requiere de mejoras continuas. Aspecto que la empresa no lo viene realizando ni considerando aun cuando en forma personal Exphimusa tiene que cancelar por embodegar y uso de patio en caso de sobre producción en la ciudad de Manta de 0.10 a 0.25 centavos por quintal que en cantidades de 3000 quintales genera un gasto de 1050 dólares extras, fuera de los costos normales de producción, disminuyendo el efectivo de caja, que influye en otros pagos de la empresa.

### 1.3.2.1. De costos de mantenimiento de maquinarias y equipos

**CUADRO N° 16**  
**COSTOS DE MANTENIMIENTO DE MAQUINARIAS Y EQUIPOS**

TIPO DE MAQUINA	CANTIDAD	VALOR U.	VALOR TOTAL	MANTENIMIENTO 2%
secadora de gas	4	6500	26000	520
Bascula	1	3500	3500	70
piladora de arroz	1	10000	10000	200
piladora de café	1	10000	10000	200
Bascula	1	2500	2500	50
Gramera	1	300	300	6
camiones	3	70000	210000	4200
tractor	1	4500	4500	90
tolva de pergamino	1	2500	2500	50
despulpadora de café	1	3500	3500	70
camionetas	2	35000	70000	1400
			342800	6856

**Fuente:** Datos obtenidos como resultado de la investigación, 2014

**Elaborado por:** Autoras de tesis.

El cuadro N° 16 resume las principales máquinas y equipos que la entidad cuenta para su actividad de producción y comercialización, que como se puede denotar se caracteriza por la adquisición de cosechas de granos directamente del campo, a fin de convertirlos en materia prima calificada de calidad y confianza para su transformación en producto final para el consumo humano teniendo un monto actual incluido los vehículos de US \$

342.800 dólares, los que en mayo del 2014 a base de un informe de Ing. Hermes Ronquillo perito Evaluador, certifica y notaria, los bienes maquinaria de la empresa, determinado la valoración, valor de reposición, avaluó comercial valor de oportunidad y realización.

En el que se establece el año de fabricación como dato relevante para la Báscula camionera de 18 m de longitud , un Generador General Electric , 4 hornos de vacío de tamo con tolva de fabricación nacional y 4 secadoras a gas igualmente de fabricación nacional , el 2011, determinando una vida útil de 20 años , estando en uso tres años, aspectos que permiten formar un criterio por parte de las investigadoras de que es importante el mantenimiento y definir los costos de obsolescencia y daño a futuro como punto estratégico en el plan de fortalecimiento que mejora la comercialización.

## CONCLUSIONES

1. Si bien es cierto la otorgación de anticipos en la compra de la materia prima, asegura su adquisición y primicia de compra ante las demás comercializadoras competentes, el exceso de las misma, disminuye notablemente el flujo del efectivo de la empresa, lo que produce serios problemas de liquidez que a la vez le obliga a buscar en entidades crediticias, un financiamiento que permita cubrir los gastos de compra especialmente en temporadas altas, donde sus producción incrementa en gran medida mejorando así su rentabilidad.
2. La contratación periódica de mano de obra temporal, ayuda en gran medida la producción de la empresa, especialmente en los meses de alta producción en donde los obreros de planta no se dan abasto para cumplir con el proceso de secado de grandes cantidades del grano, lo que hace necesaria la incorporación de personal temporal que coadyuve a su producción, no obstante, en varias ocasiones han generado inconvenientes, como demandas laborales por su corta contratación, motivo por el cual, la empresa tomó la decisión de contratar un abogado que se ocupe de la formulación y control de los tipos de contratos realizados en la empresa, a fin de eliminar estas contrariedades que afectan la imagen corporativa de la misma.
3. Realmente la entidad sí cuenta con un plan de comercialización, el mismo que lo ha aplicado desde hace 27 años de manera empírica, a través de la práctica y confianza existente entre el vendedor y comprador residentes en el Ecuador, sin embargo, desde hace 6 años la empresa inició un proceso de exportación de su producto, ocasionando esto mayores gastos de inversión, tanto en el incremento del compra del producto como en el cumplimiento

de certificados y requerimientos legales exigidos por el Estado para este tipo de actividad; así mismo la empresa ha tenido que mejorar sus equipos a fin de poder cumplir con la calidad exigida por cada país extranjero; lo que ha generado una fuerte inyección de capital desde su aplicación más no se evidencia una rentabilidad acorde a las actividades realizadas lo cual, es atribuida al desactualizado plan de comercialización que mantienen generando un desorden administrativo y productivo.

4. La empresa cuenta con la maquinaria necesaria para la realización de sus operaciones productivas tanto para el cacao como para el café, sin embargo, existen maquinas adicionales las cuales por escaso conocimiento operativo no las utilizan a cabalidad y más bien generan gastos innecesarios ya se son prestadas a los clientes preferenciales de la empresa, para sus diversas actividades comerciales ajenas a la organización.
5. A través del desarrollo de la investigación realizada por las autoras se pudo observar que la empresa no cuenta con un proceso equilibrado de las diversas actividades comerciales que efectúa diariamente, ocasionando inconvenientes al momento de realizar el proceso de compra, almacenamiento y venta del producto adquirido a través de los múltiples proveedores que la institución mantiene, que a la vez ocasiona una desorganización interna evitando el cumplimiento de las actividades en el periodo de tiempo deseado por las autoridades administrativas de la empresa.

## **CAPÍTULO V**

### **5.- PROPUESTA**

#### **5.1 Identificación de la propuesta**

##### **TEMA**

Implementación del manual de Procesos para el fortalecimiento de las actividades comerciales Exphimusa.

##### **Entidad ejecutora:**

Personal del área administrativa de la empresa Exphimusa.

##### **Clasificación del proyecto:**

Comercial

##### **Localización:**

La empresa Exphimusa se encuentra ubicada en el cantón Pichincha vía a El Empalme, en la parroquia el rosario junto a la gasolinera María uno, en la provincia de Manabí, en la república del Ecuador.

#### **5.2. Justificación**

Teniendo en cuenta los resultados de la presente investigación, en la que se ha determinado el no cumplimiento de un proceso sistemático y secuencial de las actividades comerciales que realiza diariamente la empresa; se ha precisado establecer una solución definitiva a esa problemática que afecta directamente a la empresa, así como, al personal laborar que presta sus servicios en esta organización.

La decisión de implementar un manual de proceso que guie las actividades comerciales de la empresa Exphimusa, es una herramienta que

ha sido implementada con mucho éxito desde hace varios años dentro de las empresas públicas y privadas, con el propósito de mejorar la eficiencia de las actividades comerciales que rigen el desarrollo económico de la institución; de tal forma, el manual de procesos es utilizado para realizar estas actividades, de manera sencilla con la intención de brindar facilidad de entendimiento a nuevos lectores a fin de ejecutar correctamente las actividades designadas por su jefe inmediato.

La importancia de este manual, radica en que documenta la experiencia y las técnicas más comunes generadas a lo largo de una actividad, por lo que se considera que es la suma del conocimiento de la organización, sirviendo de guía para el desarrollo sostenido de la misma.

Este tipo de experiencia es la que se pretende implementar en la empresa Exphimusa, con la formulación de un Manual de Procesos para su aplicación inmediata, unido a la participación voluntaria de los miembros de la empresa, en la que los profesionales responsables sean quienes realicen el control de la eficiencia y eficacia de la herramienta implementada a fin que pueda proporcionar al personal involucrado un sistemas fácil y seguro para realizar las actividades comerciales internas y externas de la empresa.

### **5.3. OBJETIVOS**

#### **5.3.1 Objetivo General**

Implementar un manual de Procesos que sirva para el fortalecimiento de las actividades comerciales de la empresa Exphimusa.

#### **5.3.2. Objetivos Específicos**

- Diseñar un Manual de Procesos que contribuya al mejoramiento de las actividades comerciales de la empresa Exphimusa.
- Coadyuvar al desarrollo empresarial y productivo de la empresa motivo de estudio.

#### **5.4. Descripción de la propuesta**

La propuesta consiste en tres fases que permitirá llevar a cabo la actividad comercial de la empresa a través de diagramas de flujos que den paso a la elaboración de un manual de procedimiento de cada actividad.

En la primer fase se puede verificar el proceso de compra que lleva a cabo la empresa, a través de un diagrama de flujo que permite conocer los pasos a seguir por el encargado de la adquisición de la materia prima, conociendo a cabalidad los principales proveedores del sector los cuales, satisfacen la necesidad adquisitiva de la empresa en cada periodo del año.

En la segunda fase se puede revisar el proceso de almacenamiento que lleva a cabo la empresa desde el momento en el que adquieren el producto hasta que está listo para ser vendido o distribuido a los principales mercados de comercialización, de tal forma, que el producto este en óptimas condiciones manteniendo un alto nivel de calidad que satisfaga las necesidades de los posibles clientes.

En la tercer fase se establecen las pautas para aplicar una correcta venta del producto, canalizando el proceso de los certificados necesarios así como, los registros y facturación necesarias que permita la confiabilidad del producto a ser entregado a los principales clientes a nivel nacional e internacional.

#### **5.5. Beneficiarios**

La propuesta considera dos tipos de beneficiarios en su radio de acción, los beneficiarios directos y los beneficiarios indirectos. Es así que los beneficiarios directos están constituidos por el personal que labora diariamente dentro de la empresa y los propietarios de la misma, ya que con la implementación del manual pueden realizar los pasos de comercialización de forma segura, ágil y eficiente que contribuya al desarrollo productivo de la empresa.

Los beneficiarios indirectos lo conforman los proveedores, clientes, y demás personas que se relacionan con esta actividad, así como, la colectividad pichinchana y manabita en general.

## **5.6. Diseño metodológico.**

### **Fase I: Proceso de compra**

La compra de la materia prima se la realiza en las zonas aledañas a la empresa, mediante la utilización de diversos proveedores que aseguren la entrega oportuna de la materia prima requerida por la empresa semanalmente.

#### **Objetivos**

- ✓ Dotar de materia prima a la empresa para satisfacer las necesidades de los posibles clientes.
- ✓ Mantener un stop de producto que conlleve a una efectiva comercialización.
- ✓ Coadyuvar a los ciudadanos a realizar operaciones comerciales fáciles y seguras dentro del mismo cantón.

#### **Alcance**

Proporcionar una secuencia que facilite la realización de pedidos a los proveedores, tomando en cuenta el criterio coherente de la selección del producto de acuerdo a las necesidades adquisitivas de la empresa.

#### **Clientes del proceso**

Proveedores, jefe de compra y calificación, asistente administrativo, presidente, jefe de bodega, gerente.

## **Entrada**

Solicitud del pedido

### **Actividades del proceso**

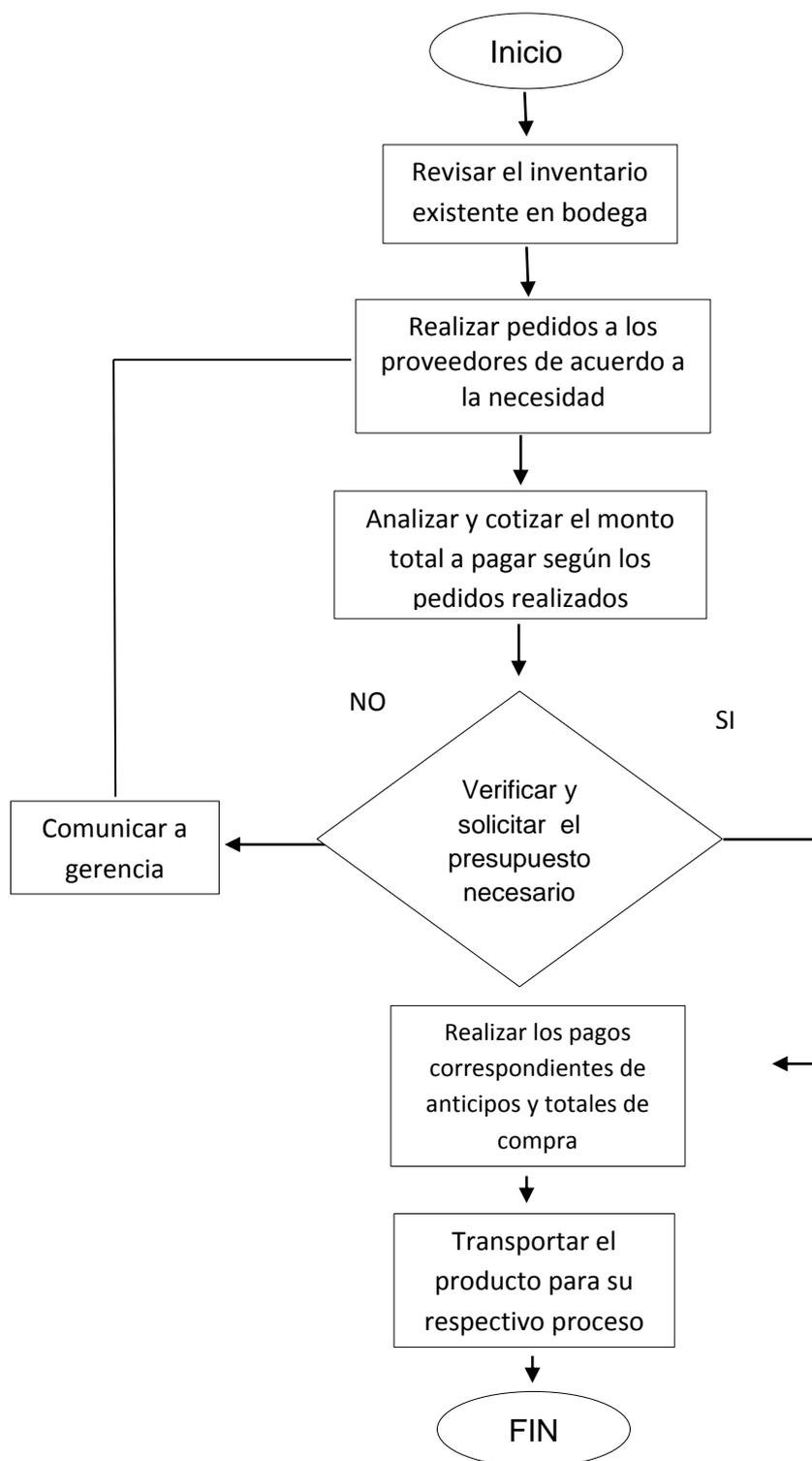
- Identificar las necesidades de la empresa por parte del jefe de bodega, a fin de poder determinar con exactitud el volumen de pedido que se debe realizar de cada producto por lo que se debe comunicar a la secretaria con el propósito de generar la hoja de pedido pertinente a la solicitud deseada.
- El jefe de bodega deberá informar al jefe de compra la cantidad existente en stop y la cantidad requerida a fin de poder cumplir con los requerimientos estipulados en la hoja de pedido realizada por la secretaria.
- El jefe de compra deberá acudir a los principales proveedores con el propósito de recaudar la cantidad necesaria y cubrir con el pedido solicitado; esto lo hacen partiendo con una navaja una de las semillas para verificar el estado en que se encuentra la producción de cada proveedor y así informar al presidente el tipo de producto y los valores monetarios que asciende la compra, a fin de que este los analice y apruebe la adquisición con los rubros estipulados.
- Solicitar a la asistente de gerencia los valores necesarios para realizar los pagos correspondientes, verificando la aprobación del presidente o del gerente a fin de que el jefe financiero pueda entregar los rubros necesarios al jefe de compra para acudir a los proveedores y realizar la el proceso de compra.
- Informar a los conductores de cada transporte a fin de estar listos para retirar la materia prima en las zonas productivas del sector.
- Llevar la materia prima adquirida a la bodega de la empresa, a fin de que el encargado de bodega reciba el producto y de paso al proceso de secado de cada producto.

## **Salida**

Adquisición del pedido.



Diagrama de flujo del proceso de compra de la empresa Exphimusa.



## **Fase II. Proceso de almacenamiento**

### **Objetivos**

- Procesar el producto adquirido con el propósito de mejorar la calidad del mismo a fin de poder brindar a los clientes un producto óptimo que satisfaga todas sus necesidades.
- Otorgar al producto un valor agregado a fin de satisfacer las principales necesidades de clientes nacionales y extranjeros.
- Analizar minuciosamente el producto al momento de realizar la entrega a fin de evitar posibles devoluciones o inconformidades por parte del cliente.

### **Alcance**

Mejorar el producto a fin de optimizar la calidad entregada a los clientes.

### **Clientes del proceso:**

Presidente, gerente, jefe de compra, secretaria, bodeguero, operarios.

### **Entrada**

Llegada del producto

### **Actividades del proceso:**

- El jefe de bodega deberá receiptar la materia prima bruta adquirida por el jefe de compra para su posterior proceso, el mismo que debe estar supervisado por el gerente o presidente a fin de mantener un control constate de la comercialización llevada a cabo en la empresa.
- Una vez ingresada la materia prima, los operarios deberán empezar con el proceso de fermentación y los primeros rayos de sol en los tendales de la empresa a fin de proporcionar una consistencia acorde a las necesidades de calidad deseada para poder continuar con el proceso de secado.
- Luego de que el producto ha sido expuesto al sol por los operarios y obtenida la consistencia deseada, se debe llevar a la báscula para su respectivo evaluó, y notificar el porcentaje de merma que va

presentando con cada proceso; este informe se lo entrega a la secretaria la misma que lo envía a presidencia para el conocimiento de las autoridades en cada proceso de secado.

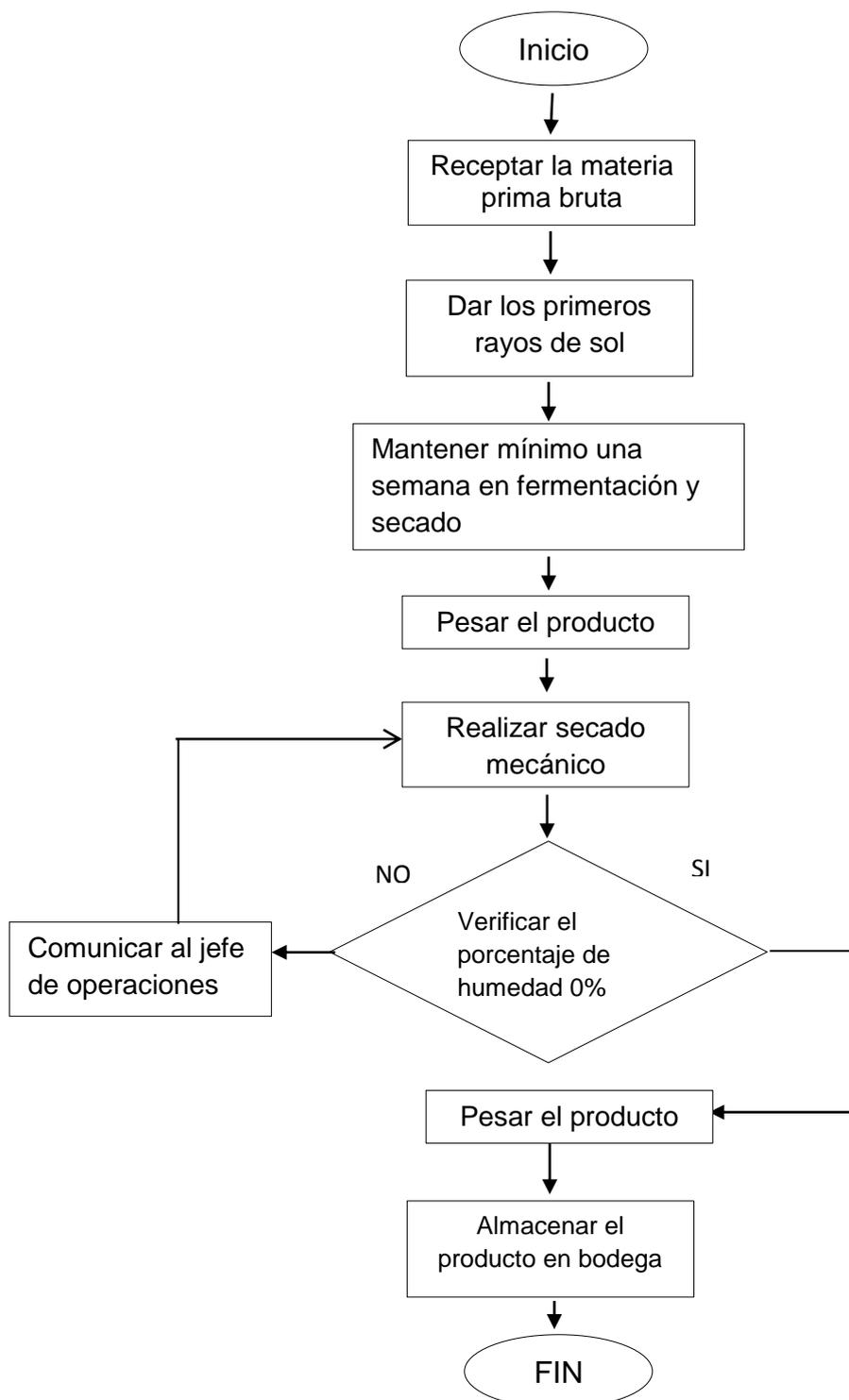
- Una vez que el producto se encuentra fermentado los operarios deberán llevarlo a las máquinas de secado, no sin antes obtener la aprobación del gerente o presidente, a fin de obtener un máximo de secado que deberá situarse al 0% de humedad, de tal forma, que el producto esté en condiciones de continuar con el proceso.
- Una vez que el jefe de bodega informa que el producto mantiene 0% de humedad, solicita a la asistente administrativo el permiso correspondiente para pesar el producto a través de la gramera y en las bascula estipulando el porcentaje de merma que ha presentado el producto adquirido.
- Luego de que el jefe de bodega obtienen los resultados de la merma, se deberá informar a la secretaria para que presente un reporte al gerente o presidente del proceso llevado a cabo por los operarios, de tal forma, que se autorice el paso del producto al respectivo almacenamiento.

### **Salida**

Listo para la venta



Diagrama de flujo del proceso de almacenamiento de la empresa Exphimusa.



### **FASE III. Proceso de venta**

#### **Objetivo**

Implantar un procedimiento documentado que especifique las actividades necesarias que optimice la venta del producto satisfaciendo los requerimientos de cada cliente.

#### **Alcance**

Clientes nacionales y extranjeros.

#### **Clientes del proceso**

Secretaria, gerente, presidente, bodeguero, operarios.

#### **Entrada**

Recibir los pedidos vía telefónica o personalmente

#### **Actividades del proceso**

- ✓ La secretaria informa a las autoridades de los diversos pedidos receptados y las fechas de entrega de cada producto, y a la vez comunican al jefe de bodega para que lleve un orden de la producción por calidad y códigos designados para cada cliente, a fin de que no haya confusión con el tipo de producto y lugar de destino.
- ✓ El gerente debe asegurarse de que el producto cumpla las condiciones necesarias a fin de efectuar con los requerimientos exigidos por cada cliente.
- ✓ Una vez que el gerente o presidente aprueba que el producto se encuentra en condiciones óptimas, el jefe de bodega deberá realizar la distribución correspondiente a su lugar de destino.
- ✓ Luego de que cada producto se encuentra distribuido por lotes de entrega, el jefe de bodega deberá esperar a un Ing. Encargado de Anecacao para que realiza la fumigación correspondiente, la mismo que se la debe efectuar con un mínimo de 72 horas de anticipación, luego de esto se deberá cubrir todos los sacos con una lona plástica a fin de evitar una posible contaminación a los operadores de la

empresa manteniendo siempre los estándares de seguridad institucionales.

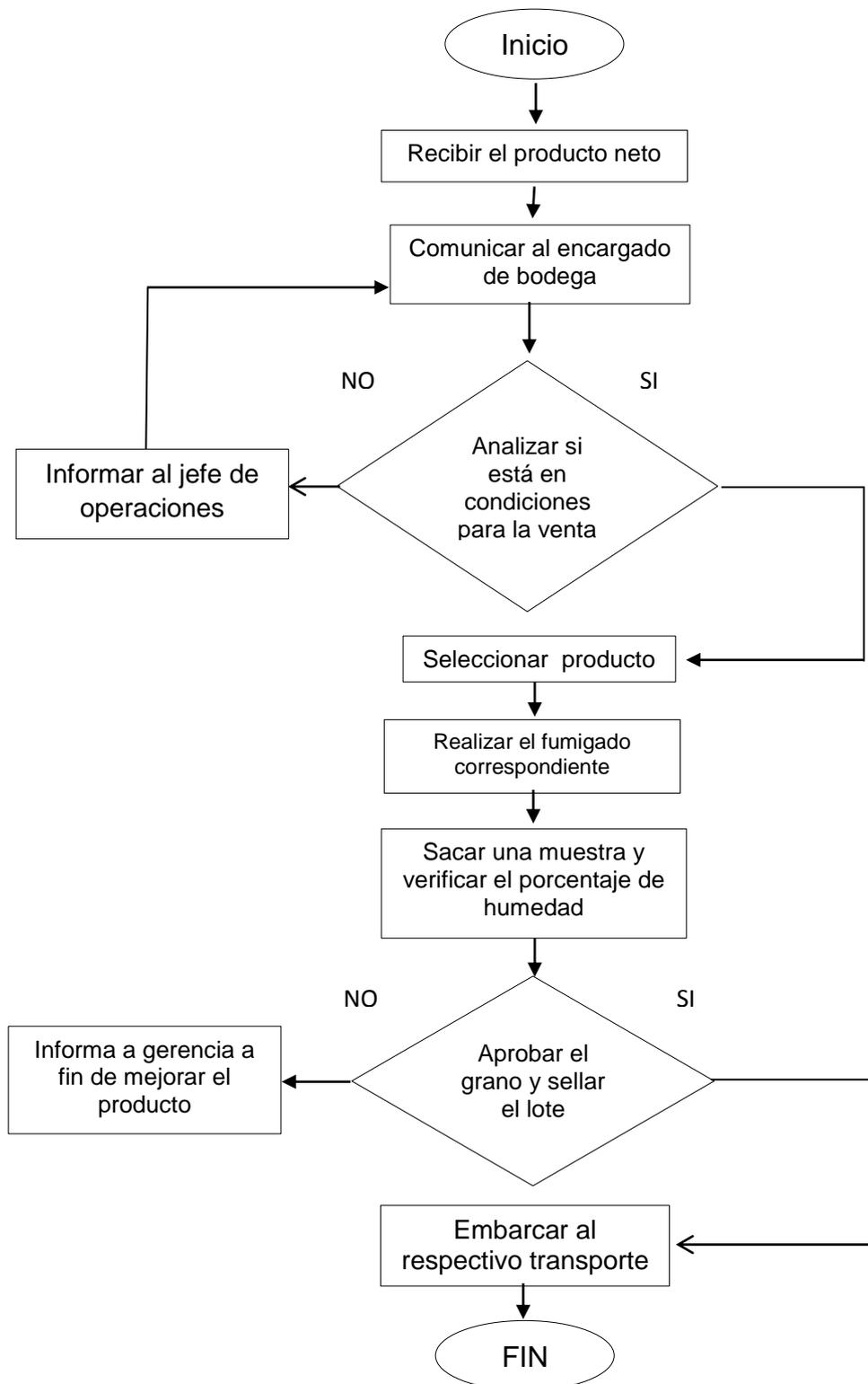
- ✓ Una vez que ha transcurrido las horas necesarias para el efecto de fumigación, se debe abrir el lote para tomar una pequeña muestra y verificar si cumple con los requerimientos del cliente y las normas de calidad ya establecidas por política estatal.
- ✓ Luego de que el producto pasa por el estándar de calidad requerido, el gerente o presidente autoriza colocar el sello correspondiente para su entrega posterior, ya que deberán esperar la llegada de un inspector de agro de calidad, el mismo que verifica si el grano está fumigado y presenta el sello correspondiente, y a la vez este inspector extrae una muestra para medir por su cuenta el porcentaje de humedad e impureza, de estar todo en orden deberá entregar un informe dando a conocer la calidad del grano a fin de que se pueda realizar la venta deseada por la empresa.
- ✓ Finalmente, cuando la empresa cuenta con el informe de calidad entregado por el inspector de agro, el gerente o presidente, autoriza el traslado del producto ya procesado a su destino final de entrega.

### **Salida**

Entregar el producto solicitado



Diagrama de flujo del proceso de venta de la empresa Exphimusa.



## 5.7. Presupuesto

#	Descripción	Cantidad	Valor	Total
1	Implementación del manual de procesos	global	400,00	400,00
2	Monitor de control de implementos	global	800,00	800,00
			Subtotal	1.200,00
			Imprevistos 10%	120,00
			Total	<u>1.400,00</u>

## 5.8. Sostenibilidad

El manual de procesos propuesto para la empresa Exphimusa, tiene el carácter de sostenibilidad, es decir, es factible o posible de implementar en la empresa, por cuanto los beneficios que conlleva su ejecución, se extiende hacia más involucrados o personas que realizan este tipo de actividad comercial dentro del cantón Pedernales. Así mismo, cuando la empresa realiza la inversión económica para ejecutar o poner en marcha la propuesta está asegurando la calidad total de la actividad comercial efectuada semanalmente, lo cual implica la reducción de costos en materia prima recuperando así la inversión.

Es sostenible en el tiempo, por cuanto el manual incorporado presenta una utilidad de varios años, ya que una vez implementado en caso de bajos resultados se puede realizar rápidamente una reforma utilizando los mismos proveedores y clientes, es decir, no hay una segunda inversión, solo se mejora el proceso realizado en el almacenamiento del producto.

## BIBLIOGRAFÍA

1. **AICARDI**, Aldo (2014). Administración básica. Comercial e industrial. [En línea] consultado el 21 de abril de 2014. Disponible en <http://www.mailxmail.com/curso-administracion-basica-comercial-industrial/operaciones-comerciales-financieras-administrativa>
2. **ANECACAO**. (05 de 2013). *Cacao CCN 51*. Consultado el 16/10/2014. [En Línea]. Obtenido de <http://www.anecacao.com/es/cacao-ccn-51/>
3. **BRAVO, C., Coox, Y., Pinargote, C. y Velásquez, K.** (2013). *Diseño y ejecución de un plan de capacitación sobre creación de negocios propios dirigido a la comunidad de Cañitas, parroquia Charapotó, cantón Sucre, y adecuación de un salón auditorio con equipos audiovisuales y medios apropiados para la F.C.A.E. periodo 2009-2010*. Universidad Técnica de Manabí. Tesis publicada. [En línea]. Consultado: [13, abril, 2014] Disponible en: <http://www.biblioteca.utm.edu.gt/tesis/pdf>
4. **CABASCANGO, J.** (2009). *Proyecto: Centro Artesanal ARTE-SANO*, por el autor José Luis Santillán. Universidad San Francisco de Quito. Tesis publicada. [En línea]. Consultado: [13, abril, 2014] Disponible en: <http://www.biblioteca.utm.edu.gt/tesis/pdf>
5. **CATALANO, L. y Cian, J.** (2009). *Plan de negocios para evaluar la factibilidad de fabricar y comercializar vitamina E natural líquida, extraída de los desechos de desodorización del aceite de girasol y de soja*. Universidad Abierta Internacional Sede Regional Rosario, Argentina. [En línea]. Consultado: [13, abril, 2014] Disponible en: <http://www.biblioteca.utm.edu.gt/tesis/pdf>
6. **CEBALLOS, Z. y Delgado, E.** (2011). *Plan de negocios diseñado para el posicionamiento de la purificadora de agua Laurita en la ciudad de Jipijapa*. Tesis publicada. Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. [En línea]. Consultado: [13, abril, 2014] Disponible en: <http://www.biblioteca.uleam.edu.gt/tesis/pdf>

7. **CEDEÑO, C., Chonillo, I., Escobar, J. y Muñoz, M. (2013).** *Ejecución de un plan de capacitación para el fortalecimiento de pequeños negocios dirigidos a las integrantes de la Asociación interprofesional de modistas y operarias de la parroquia Portoviejo del cantón Portoviejo. Periodo 2010-2011.* Universidad Técnica de Manabí. Tesis publicada. [En línea]. Consultado: [13, abril, 2014] Disponible en: <http://www.biblioteca.utm.edu.gt/tesis/pdf>
8. **CONSULTORES.** (s/f.). *Contratos y obligaciones de la empresa con su personal.* Consultado el 20/10/2014. [En Línea]. Obtenido de <http://www.cca.org.mx/cca/cursos/administracion/artra/infra/operac/6.4.1/contratacion.htm>
9. **DE SOUZA, M.,F. Montoya, F. Peñaloza, F. (2009).** *Plan de negocios para producir y comercializar productos vegetales orgánicos en Lima.* Pontificia Universidad Católica del Perú. Tesis publicada. [En línea]. Consultado: [13, abril, 2014] Disponible en: <http://www.biblioteca.utm.edu.gt/tesis/pdf>
10. **ESCALERA, F. (2010).** *Plan de negocios para una heladería.* Universidad Nacional Autónoma de México. [En línea]. Consultado: [13, abril, 2014] Disponible en: <http://www.biblioteca.utm.edu.gt/tesis/pdf>
11. **EXPHIMUSA.** (1987). *Constitución Jurídica.* Portoviejo: Notaria Pública tercera. Archivos de la empresa. Consultado el 11/10/2014.
12. **EXPHIMUSA.** (1987). *Datos de fundación.* Pichincha: Archivos constitucionales de la empresa. Consultado el 11/10/2014.
13. **EXPHIMUSA.** (1987). *Organización funcional de la compañía.* Pichincha: Archivos de la empresa. Consultado el 11/10/2014.
14. **EXPHIMUSA.** (2014). *Datos empresariales .* Pichincha: Archivos de la empresa. Consultado el 11/10/2014.
15. **EXPHIMUSA.** (2014). *Materia Prima.* Pichincha: Archivos de la empresa. Consultado el 12/10/2014.
16. **FERNANDEZ, J. (2006).** *Fundamentos de la organización de la empresa.* Pichincha: Exphimusa. rchivos de la empresa. Consultado el 12/10/2014.

17. **GALIANO, O.** (2011). *Plan de negocios de una empresa procesadora y distribuidora de café en forma de tableta en la ciudad de Guayaquil a desarrollarse entre el año 2010 y 2011.* Universidad Salesiana, Sede Guayaquil. Tesis publicada. [En línea]. Consultado: [13, abril, 2014] Disponible en: <http://www.biblioteca.utm.edu.gt/tesis/pdf>
18. **GÓMEZ, V.** (2012). *Aplicación en Excel para la elaboración de Estados de Flujos de Efectivos.* España: Profit. Primera edición.
19. **GUSMÁN, A. G.** (2005). *Contabilidad financiera.* Colombia: Universidad de Rosario.
20. **HIDROVO, I.** (2014). gerente de la empresa Exphimusa. Pichincha. *Matera prima con que cuenta la empresa.* Grabación en audio.
21. **KRUGMAN, P. O.** (2008). *Fundamentos de Economía* . Barcelona: Reverte S.A.
22. **LOBATO, F. L.** (2004). *Gestión de la compra venta.* segunda edición. Quito, Ecuador.
23. **LUZÓN, S.** (2014, abril). [Entrevista con Santiago Luzón, Técnico del Ministerio de agricultura, ganadería, pesca y acuacultura, Portoviejo: Manejo de granos, cacao, maíz, maní]. Grabación en audio.
24. **MARTÍNEZ, M.** (2009). Plan de negocios para la creación del restaurante “renacer” especializado en elaborar platos en base de flores. Tesis no publicada. [En línea]. Consultado: [13, abril, 2014] Disponible en: <http://www.biblioteca.utm.edu.gt/tesis/pdf>
25. **MONTALVO, I.** (2008). *Plan de negocios para la creación de un restaurante de comida tradicional italiana.* Pontificia Universidad Javeriana de Colombia, en el año 2008. [En línea]. Consultado: [13, abril, 2014] Disponible en: <http://www.biblioteca.utm.edu.gt/tesis/pdf>
26. **QUINTANILLA, J.** (2011). *Plan de negocios para una empresa comercializadora de repuestos automotrices en el departamento de Guatemala.* Universidad de San Carlos de Guatemala. Tesis publicada. [En línea]. Consultado: [13, abril, 2014] Disponible en: <http://www.biblioteca.utm.edu.gt/tesis/pdf>
27. **SIKRI, V. K.** (2012). *Fundamentos de la Radiología dental.* primera edición. Amolca.

28. **SOCIAL**, L. d. (10 de 02 de 2014). Consultado el 24/11/2014. [En Linea]. Obtenido de <http://www.iess.gob.ec/documents/10162/2220562/Ley+de+Seguridad+Social>
29. **TRABAJO**, C. d. (2010). contratos de temporada. Constitución de la república. Quito, Ecuador.

**ANEXOS**

**Anexo 1**



**CARRERA DE FINANZAS Y RELACIONES COMERCIALES**

**PROYECTO DE TESIS**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:**

**INGENIERO EN FINANZAS Y RELACIONES COMERCIALES**

**TEMA:**

**“PLAN DE FORTALECIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES COMERCIALES**

**DE LA EMPRESA DE CACAO Y CAFÉ -EXPHIMUSA.”**

**AUTORAS:**

**NATHALY HIDROVO MUÑOZ**

**MICHELLE CARVAJAL CHANCAY**

**PORTOVIEJO – MANABÍ – ECUADOR**

**2014**

# ÍNDICE GENERAL

## 1. MARCO REFERENCIAL

- 1.1. Problema
- 1.2. Tema
- 1.3. Antecedentes
- 1.4. Contextualización
- 1.5. Prognosis
- 1.6. Formulación
- 1.7. Objetivos
- 1.8. Justificación

## 2. MARCO TEÓRICO

- 2.1. Antecedentes investigativos
- 2.2. Marco conceptual
- 2.3. Hipótesis
  - 2.3.1. Hipótesis lógica
  - 2.3.2. Hipótesis nula
  - 2.3.3. Hipótesis estadística
- 2.4. Variables
  - 2.4.1. Variable independiente
  - 2.4.2. Variable dependiente
- 2.5. Operacionalización de las variables

### 3. METODOLOGÍA

- 3.1. Tipo de investigación
- 3.2. Modalidades de la investigación
- 3.3. Método de investigación
- 3.4. Técnicas
- 3.5. Recursos
- 3.6. Población y muestra
- 3.7. Presentación, análisis e interpretación de los resultados
- 3.8. Presupuesto
- 3.9. Cronograma

### BIBLIOGRAFÍA

### ANEXOS

# MARCO REFERENCIAL

## 1.1. PROBLEMA

Escaso capital de operación para la compra de materia prima e insumos necesarios que limita las operaciones comerciales de la empresa EXPHIMUSA.

## 1.2. TEMA

Plan de fortalecimiento de las actividades comerciales de la empresa de cacao y café EXPHIMUSA.

## 1.3. ANTECEDENTES

El boom cacaotero surgido en la República del Ecuador, fue y es el motor que ha generado industrias, empresas y el desarrollo de grandes producciones, a tal punto que se le conoció como la Pepa de oro, centrándose la mayor producción en la Provincia del Guayas, especialmente en Vinces, o Paris Chiquito , como se la asigna por el volumen de exportaciones a Europa que realizan y que hacen que el cacao sea conocido, dándole un valor agregado que es la calidad especial del cacao Ecuatoriano como fino de aroma, ubicando a este producto en un sitio de que quien producía cacao se lo llamaba Gran Cacao.

Producción que por su bondad y posicionamiento se diversifica en las demás provincias de la Costa y Oriente Ecuatoriano, desarrollando otras variedades y creando sin número de formas de empresas alrededor de este, al que se le suma el café, que tiene una similar empuje y que en la actualidad es igual de exportación, productos que en su conjunto, son comercializados en forma directa, interna y de exportación.

En la provincia de Manabí se puede decir que es aquí en donde se encuentra la segunda provincia productora de cacao fino de aroma, especialmente en los valles de la Zona Central de la región Manabita, específicamente en los cantones Santa Ana, Bolívar y Pichincha en el que se sitúa empresas productoras. Comercializadoras de cacao y café, teniendo en forma específica a la empresa Exphimusa que se localiza en el Cantón Pichincha, que pertenece a la Provincia de Manabí.

Cantón que se encuentra situado a 80 kilómetros de la capital de la provincia de Manabí y 90 Kilómetros del puerto de Manta, uno de los principales puertos del país, con una infraestructura vial de primer orden que beneficia a la producción a más de

sistema de riego, y los principales servicios básicos. Empresa que viene funcionando desde el año 1987, como comercializadora de cacao y café a base de la compra y venta de este producto y pasar desde el año 2008 a constituirse en una empresa exportadora y a la vez productora que le suma un plus importante a la conformación empresarial y la necesidad de contar con un plan de fortalecimiento que le permita fortalecer sus actividades comerciales, ya conocidas y fundamentadas por 3 décadas que en cierta medida le da especialización en esta actividad.

#### **1.4. CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA**

La empresa EXPHIMUSA nace en el año 1987 con una actividad centrada específicamente en la compra y venta de cacao y café a los agricultores asentados en el cantón Pichincha, para posteriormente secar los granos, certificarlos y almacenarlos; y poco tiempo después, ser vendidos dentro y fuera de la provincia de Manabí.

En el año 2008, la idea de comercializar los productos agrícolas se hizo realidad, cuando la empresa se calificó como exportadora, desde entonces la comercialización del cacao y del café especialmente, son destinados a los mercados extranjeros de Estados Unidos, Europa, Asia, Colombia y Dubái en los volúmenes y precios acordados.

Esta nueva actividad en la que incursiona la empresa, trae consigo evidentes cambios, como la incorporación de nuevas tecnologías como secadoras de tamo (ecológicas), amplias bodegas de almacenamiento, sistema de báscula, bombona de gas industrial, máquina de pre limpia, basuca, gramera, medidor de humedad, marquilla, rastrillos, tractor kubota.

Pero todo cambio trae consigo ventajas y desventajas, es así que, actualmente, si bien la empresa ha incrementado sus volúmenes de producción y ventas, también ha generado situaciones que están afectando la organización empresarial interna, en las diferentes áreas de la empresa. Los pagos adelantados para el aseguramiento de la provisión de la materia prima, el manejo de contratos eventuales (jornaleros), los pagos de intereses y moras al SRI, la ocupación del capital de trabajo para cubrir gastos generales; sin duda, son los inconvenientes que están dificultando sobremanera la actividad comercial de la empresa.

## **1.5. PROGNOSIS**

¿Qué sucederá con las actividades comerciales si no se elabora un plan de fortalecimiento en la empresa de cacao y café EXPHIMUSA?

## **1.6. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

**CAMPO:** Finanzas

**ÁREA:** Negocios

**ASPECTO:** Actividad Comercial

**PROBLEMA:** Escaso capital de operación para la compra de materia prima e insumos necesarios, que limita las operaciones comerciales de la empresa EXPHIMUSA.

**TEMA:** Plan de fortalecimiento de las actividades comerciales de la empresa comercializadora de cacao y café -EXPHIMUSA.

**DELIMITACIÓN ESPACIAL:** La investigación se desarrollará en la empresa de cacao y café EXPHIMUSA del cantón Pichincha Provincia de Manabí.

**DELIMITACIÓN TEMPORAL:** La investigación se realizará en el periodo de marzo de 2014 a febrero de 2015.

## **1.7. OBJETIVOS**

### **1.7.1. General**

Determinar un plan de fortalecimiento de la empresa de cacao y café -EXPHIMUSA.

Para el fortalecimiento de las actividades comerciales

### **1.7.2. Específicos**

1. Establecer los mecanismos de pago anticipado de materias primas para relacionarlos con el flujo de efectivo de la empresa.
2. Elaborar un sistema de control de los contratos eventuales al personal jornalero vinculado con las demandas laborables de la empresa.
3. Determinar el plan de comercialización en el cumplimiento de los contratos de venta.
4. Definir la capacidad instalada enlazándolo con el elevado costo de mantenimiento.
5. Determinar un plan de fortalecimiento de la empresa de cacao y café – EXPHIMUSA para el fortalecimiento de la actividades comerciales.

## **1.8. JUSTIFICACIÓN**

La investigación acerca de elaborar un plan de fortalecimiento para fortalecer las actividades comerciales de una empresa, se justifica por su actualidad, ya que el plan de fortalecimiento es una herramienta fundamental que permite a una empresa en funcionamiento realizar los ajustes correspondientes en las diferentes áreas de la empresa, con el propósito de mejorar sus operaciones comerciales y consecuentemente su rentabilidad económica; y a una empresa por implementarse, el comenzar con bases firmes sus actividades mercantiles.

La relevancia académica está implícita en el tema de la investigación, pues un plan de fortalecimiento es un instrumento que se estudia y se utiliza por los estudiantes y docentes, durante las clases de materias como finanzas y relaciones comerciales; el mismo que indudablemente servirá como fuente de consulta a estudiantes, docentes y profesionales de diversas ramas.

La importancia del tema está relacionada con la utilidad de la herramienta plan de negocios, ya que es cien por ciento práctica y útil, provee los pasos sistemáticos a seguir para que se pueda implementar o mejorar las operaciones mercantiles de la empresa, los puestos de trabajo del personal, los ajustes económicos financieros, los procesos de producción, como las áreas principales de ésta, y que inciden directamente en su eficiencia administrativa.

Los beneficiarios de la investigación serán los empresarios que se dedican a la comercialización de granos interna y externa, los agricultores o productores, la empresa comercializadora Exphimusa y todo su personal, además de los proveedores (productores - agricultores), que están involucrados en los sistemas de comercialización de café y cacao, como productos principales que comercializa la empresa objeto del estudio.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

Para formular lo antecedentes de la investigación, se procedió a consultar, cinco fuentes internacionales, tres nacionales y tres locales.

En la Pontificia Universidad Católica del Perú, en el año 2009, se investigó el tema, Plan de fortalecimiento para producir y comercializar productos vegetales orgánicos en Lima, por los autores, Mirella De Souza Nogueira Costa, Farydee Montoya Farach De Falconi y Enrique Peñaloza Rojas; producto de la cual se obtuvieron conclusiones como: El éxito del negocio radicará en obtener la óptima productividad de los vegetales y mantener sobre control las mermas de producción, debido a que estas dos variables pueden causar un sensible deterioro de la rentabilidad del negocio que a partir de determinados umbrales tornan el valor actual neto de los flujos de caja negativo. Otro de los factores que llevarían al éxito de la empresa, sería lograr el posicionamiento de la marca Orgánica en el mercado limeño, como referente de producto saludable.

En la Universidad de San Carlos de Guatemala, en el año 2011, se investigó el tema, Plan de fortalecimiento para una empresa comercializadora de repuestos automotrices en el departamento de Guatemala, por el autor, Juan Carlos Quintanilla Quiñonez, producto de la cual, concluyó que, se diseñó un plan de fortalecimiento orientado a la implementación de una empresa comercializadora de repuesto automotriz en el departamento de Guatemala, considerando posibilidades de inversión. Se estableció la forma de lograr una ventaja competitiva a través de una buena selección de personal y de la buena capacitación que los mismos reciben, para que el trabajo sea desempeñado de una mejor forma, además de un buen plan de prestaciones donde los trabajadores se sientan identificados con las políticas de Centra casa y sus objetivos personales.

En la Universidad Abierta Internacional Sede Regional Rosario, en Argentina, en el año 2009, se investigó el tema, Plan de fortalecimiento para evaluar la factibilidad de fabricar y comercializar vitamina E natural líquida, extraída de los desechos de desodorización del aceite de girasol y de soja, por la autora, Lorena Catalano y Julia M. Cian, llegando a las siguientes conclusiones: El negocio a desarrollar surge de la idea de

un ingeniero de nacionalidad italiana, quien plantea la inquietud de investigar la viabilidad de llevar a cabo un proyecto que actualmente existe en Italia y no en Argentina. Se trata de una estrategia de diversificación, es decir, consta en el desarrollo de un producto nuevo par un mercado nuevo: vitamina E natural líquida, que sería obtenida luego de implementar en una empresa en marcha dedicada a la refinación y fraccionado de aceite comestible de girasol y soja, un proceso de desodorización de los propios desechos del aceite comestible.

Dicha vitamina es utilizada por droguerías, laboratorios, veterinarias y cosmetologías que la emplean en comprimidos, cremas, cápsulas, etc. entre otros productos. Además es utilizada por las aceiteras que exportan el aceite comestible a Japón (ya que constituye un requisito legal exigido por ese país).

Cabe aclarar que no existe en el país ninguna empresa que obtenga de sus procesos la vitamina E natural líquida ni en polvo, si en cambio, existen empresas que importan y comercializan ambos productos.

En la Universidad Nacional Autónoma de México, en el año 2010, se investigó el tema, Plan de fortalecimiento para una heladería, por el autor, Fernando Escalera Cuéllar, llegando a las siguientes conclusiones: El Plan de fortalecimiento que se plantea en el trabajo de tesis permite pronosticar de manera más certera el éxito de Heladerías Panna, ya que identifica las fortalezas y debilidades del proyecto. Para el caso de la heladería la elaboración del plan fue un reto por la poca información que existe respecto al mercado del helado. Sin embargo, sin importar la cantidad de información con la que se cuente, siempre es necesario suponer escenarios futuros. Es muy difícil que en el camino no se presenten novedades, por lo que el plan de negocios, es una herramienta que se debe actualizar constantemente.

En el caso de la heladería se tuvo mucho cuidado en que la maquinaria elegida cumpliera con los estándares de calidad. Para esto se consultaron a otros productores de helado. Esta retroalimentación de gente que ya lleva años en el mercado, se considera que es fundamental para mejorar las probabilidades de éxito. Teniendo como base el análisis de la parte operativa, administrativa, financiera y de mercadotecnia es posible determinar la viabilidad del proyecto. Para el caso de la Heladería se concluye que en los cuatro aspectos el proyecto es viable y atractivo.

En la Pontificia Universidad Javeriana de Colombia, en el año 2008, se investigó el tema, Plan de fortalecimiento para la creación de un restaurante de comida tradicional italiana, por la autora Isabel Montalvo Castro, producto de la cual se concluyó, corroborar la tendencia que comer en restaurantes es un negocio que crece día a día. Otro punto es el por qué las personas van a los restaurantes, en este caso la mayoría va por razones sociales, lo que implica que buscan un lugar confortable y de relajación en el cual puedan disfrutar de una buena comida o bebida en compañía de amigos. La investigación mencionada junto con la intención personal de establecer un nuevo restaurante en la ciudad de Cali, me permitió prospectar el negocio en sus aspectos legales, operativos, financieros y prácticos cuyo resultado es precisamente el presente proyecto de grado que aquí se presenta, además como un negocio completamente viable.

En la Universidad de Especialidades Turísticas, en Quito, Ecuador, en el año 2009, se investigó el tema, Plan de fortalecimiento para la creación del restaurante “renacer” especializado en elaborar platos en base de flores, por la autora Marie Guiselle Martínez Bohórquez, producto de la cual concluyó que, el proyecto no presenta bases anteriores a éste, lo que limita la información sobre el mismo. No se presenta una oferta previa relacionada con este tipo de producto, por lo que no hay una competencia directa para la demanda. A pesar de ser un restaurante especializado, sus costos en relación a las flores no son altos lo que permitirá una competencia en precio con los demás establecimientos. El mercado en base a la encuesta realizada se presenta receptivo al proyecto en forma positiva lo que aumentará la posibilidad de su éxito. El establecer una conjunción entre los estudios técnicos y de marketing, permitirá atacar más de un área a la vez frente al consumidor, ya que todo forma parte del otro.

En la Universidad San Francisco de Quito, en el año 2009, se investigó el tema, Proyecto: Centro Artesanal ARTE-SANO, por el autor José Luis Cabascango Santillán, producto del cual concluyó que, con la implementación del Centro Artesanal se pretende generar un mayor incentivo en los artesanos productores para que continúen con sus actividades de elaboración de artesanías y vean en esta actividad una fuente de ingresos y un medio para mejorar sus condiciones de vida y de sus familiares, algo que lastimosamente se ha venido perdiendo.

En la Universidad Salesiana, Sede Guayaquil, en el año 2011, se investigó el tema, Plan de fortalecimiento de una empresa procesadora y distribuidora de café en forma de tableta en la ciudad de Guayaquil a desarrollarse entre el año 2010 y 2011, por el autor, Oscar Andrés Galiano Lindao, concluyendo que, GALVAS S.A. se proyecta como una empresa comprometida con el medio ambiente, dentro de sus procesos, minimizando el impacto que este puede generar, así como también en la adquisición de sus materiales dentro del proceso, direccionándose a que sean productos reciclables.

En la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, en el año 2011, se investigó el tema, Plan de fortalecimiento diseñado para el posicionamiento de la purificadora de agua Laurita en la ciudad de Jipijapa, por las autoras, Zuleyka Ceballos Tumbaco y Erika Zulay Delgado Rodríguez, concluyendo que el sector del agua embotellada es el de mayor crecimiento en la industria de bebidas, las franquicias facilitan un rápido desarrollo y la distribución del producto. La demanda insatisfecha para el primer año es de 5.970.012 botellones de 20 litros. El tamaño óptimo será de 312.000 botellones anuales, que abastece al 4% de participación en el mercado. Sobre la demanda insatisfecha. El presupuesto total de inversión para el proyecto es de \$216.898,00 financiado en un 38% con un crédito bancario y el restante 62% son recursos aportados por dos socios de la pequeña empresa.

En la Universidad Técnica de Manabí, en el año 2013, se investigó el tema, Diseño y ejecución de un plan de capacitación sobre creación de negocios propios dirigido a la comunidad de Cañitas, parroquia Charapotó, cantón Sucre, y adecuación de un salón auditorio con equipos audiovisuales y medios apropiados para la F.C.A.E. periodo 2009-2010, por los autores, Bravo Murillo Carlos Humberto, Coox Centeno Yajaira Elizabeth, Pinargote Álava Cecilia Maribel y Velásquez, concluyendo que, la comunidad tuvo como principal problema, la falta de capacitación para poder crear sus propios negocios, por ello nos centramos en capacitarles sobre la creación de los mismos lo cual les permitirá poder desenvolverse en el ámbito comercial empresarial.

Siendo el tema muy interesante, es factible para aquellos emprendedores que cuentan con sus propios negocios permitiéndoles mejorar el rendimiento del mismo, y de aquellos que no cuentan con un negocio propio se motiven, con las ideas de negocios impartidas en las capacitaciones y de esta manera logran mejorar su calidad de vida.

Finalmente se concluye que los resultados obtenidos con las capacitaciones son positivos, permiten motivarnos como estudiantes para dar ejemplo a las demás generaciones que sigan en este proyecto, y ayuden a construir una mejor nación como mujeres y hombres cultos y capaces de enfrentar cualquier situación que se presente en el diario vivir.

En la Universidad Técnica de Manabí, en el año 2013, se investigó el tema, Ejecución de un plan de capacitación para el fortalecimiento de pequeños negocios dirigidos a las integrantes de la Asociación interprofesional de modistas y operarias de la parroquia Portoviejo del cantón Portoviejo. Periodo 2010-2011, por los autores, Cedeño Silva Claudia Pierina, Chonillo Pérez Irina Gisella, Escobar Realpe, Jessica Fernanda y Muñoz Macías, María José, concluyendo que, la ejecución del plan de capacitación tuvo una gran acogida por parte de las señoras socias. Brindándole una oportunidad de obtener conocimientos para fortalecer sus negocios y por ende mejorar sus ingresos y la calidad de vida. Escogimos esta comunidad porque consideramos importante contribuir al desarrollo personal y grupal de esta asociación.

Las capacitaciones tuvieron una duración de dos meses y medio distribuidas en ocho horas semanales cumpliendo un total de 80 horas. En este proyecto se obtuvo como resultado una asociación capacitada y enfocada en mejorar sus negocios, y consiente en lo importante que es incursionar en el mundo actual competitivo, creativo e innovador, aportando positivamente el desarrollo de la sociedad en general.

## **2.2. MARCO CONCEPTUAL**

### **Plan de negocios**

Blank, S. (2010) define al plan de negocios como un documento que en forma ordenada y sistemática detalla los aspectos operacionales y financieros de una empresa. El plan de negocios es un plan empresarial que se realiza cuando se tiene intención de iniciar un negocio o una compañía. En ese caso, se emplea internamente para la administración y planificación de la empresa. Además, lo utilizan para convencer a

terceros, tales como bancos o posibles inversores (p. ej. los business angels o las empresas de capital riesgo), para que aporten financiación al negocio.

Este plan puede ser una representación comercial del modelo que se seguirá. Reúne la información verbal y gráfica de lo que el negocio es o tendrá que ser. También se lo considera una síntesis de cómo el dueño de un negocio, administrador, o empresario intentará organizar una labor empresarial y llevar a cabo las actividades necesarias y suficientes para que tenga éxito. El plan es una explicación escrita del modelo de negocio de la compañía a ser puesta en marcha.

### **Comercialización**

Son los procesos necesarios para llevar los bienes del productor al consumidor. Todas las grandes firmas modernas tienen departamentos o gerencias especializadas en la comercialización de sus productos, las cuales se hacen cargo, usualmente, de las siguientes actividades: investigación de mercados, para conocer las necesidades de los individuos, sus hábitos de consumo y la posible aceptación de nuevos productos; publicidad, para difundir y estimular las ventas; las ventas en sí mismas, que por lo general se hacen a mayoristas, aunque en otras ocasiones directamente a los minoristas o al consumidor final; las promociones de diverso tipo, que complementan y hacen más efectiva la acción publicitaria y la distribución física de los bienes vendidos. (EUMED. NET, 2013)

### **Actividad comercial**

Las actividades de comercialización, a diferencia de lo que ocurría hace algunas décadas, resultan fundamentales en el desarrollo de la empresa moderna, pues sin ellas es casi imposible competir adecuadamente en los complejos mercados de hoy. La diversidad y tecnificación de las mismas ha hecho que, en muchos casos, diversas actividades de comercialización sean desempeñadas por firmas especializadas; tal es el caso de la publicidad, la investigación de mercados, la promoción, etc. (EUMED. NET, 2013)

### **Comercio**

El intercambio de bienes y servicios ya se a realizado directamente, bajo la forma de trueque, o indirectamente, por medio del dinero. La tendencia a cambiar bienes

diferentes responde a un criterio de maximización de utilidad que se desarrolla en los seres humanos desde sus más tempranos orígenes. El comercio, puede decirse, es la expresión más o menos consolidada y estable de esta tendencia natural al intercambio. (Diccionario de Economía, 2008)

### **Negocio**

Todo lo que es objeto o materia de una ocupación lucrativa. Toda actividad de carácter mercantil y con ánimo de lucro. Cuando se manejan ciertos volúmenes de ventas y un determinado nivel de organización, el negocio alcanza la categoría de empresa. (Diccionario de Economía, 2008)

### **Capital de operación**

Parte de los capitales permanentes utilizada para la financiación de los activos circulantes de la empresa y que ofrece un margen de seguridad en la financiación de la explotación. Es el conjunto de recursos permanentes en la empresa necesarios para poder llevar a cabo normalmente las operaciones de naturaleza corriente. Es, por tanto, la parte del activo circulante que excede del pasivo circulante y está financiada por recursos permanentes o a largo plazo. La cuantía del fondo de maniobra o capital circulante de una empresa depende de la actividad a la que se dedique.

Son los fondos procedentes de los recursos permanentes y que se destinan a financiar el activo circulante. Es la diferencia entre el activo circulante y la deuda a corto plazo. (Diccionario de Economía, 2008)

### **Materia prima**

Recurso antes de entrar en un proceso productivo durante el cual se cambia su naturaleza. (Diccionario de Economía, 2008)

### **Insumos**

Cualquiera de los factores de producción que intervienen en la creación de un bien o servicio. (Diccionario de Economía, 2008)

### **Proveedor**

El diccionario de Economía (2008) lo define como el suministrador de bienes o servicios que son objeto de manipulación o tráfico por parte de la empresa que los adquiere. Es la persona o empresa que suministra los bienes y servicios necesarios para

el proceso productivo de otra empresa, o las mercancías que ésta necesita para realizar su actividad comercial.

### **Contrato**

Convenio formal entre dos o más personas para constituir, reglar, modificar o extinguir un vínculo. Los contratos son indispensables en la práctica comercial pues ellos dan validez jurídica a las transacciones entre las partes permitiendo, en caso de incumplimiento, que operen las leyes vigentes. (Diccionario de Economía, 2008)

### **Cuenta por cobrar**

Cuenta del activo circulante que recoge las cantidades que deudores y clientes deben a una empresa. (Diccionario de Economía, 2008)

### **Mantenimiento**

Actividad empresarial dirigida a la conservación de los bienes en condiciones adecuadas para su utilización. (Diccionario de Economía, 2008)

## **2.3. HIPÓTESIS**

### **2.3.1. LÓGICA**

El plan de fortalecimiento aporta significativamente al fortalecimiento de las actividades comerciales de la empresa EXPHIMUSA.

### **2.3.2. NULA**

El plan de fortalecimiento no aporta significativamente al fortalecimiento de las actividades comerciales de la empresa EXPHIMUSA.

### **2.3.3. ESTADÍSTICA**

$$H_1 = a > b$$

$$H_0 = a \leq b$$

Dónde:  $a = VI$   $b = VD$

$H_1$  = hipótesis lógica  $H_0$  = hipótesis nula

## **2.4. IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES**

### **2.4.1. VARIABLE INDEPENDIENTE**

Plan de fortalecimiento

### **2.4.2. VARIABLE DEPENDIENTE**

Actividades comerciales

## 2.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

### 2.5.1.-Variable independiente:

Plan de fortalecimiento

Conceptualización	Categoría	Indicador	Ítem básico	Técnicas o instrumentos
El Plan de fortalecimiento es un documento que en forma ordenada y sistemática detalla los aspectos operacionales y Capital de trabajo financieros de una empresa. Es un plan empresarial que se realiza cuando se tiene intención de iniciar un negocio o una compañía. En ese caso, se emplea internamente para la administración y planificación de la empresa. Además, lo utilizan para convencer a terceros, tales como bancos o posibles inversores (p. ej. los business angels o las empresas de capital riesgo), para que aporten financiación al negocio. (Blank, 2010)	Aseguramiento de la materia prima	Materia Prima Mano de obra directa	1. ¿Cuántos proveedores de materia prima tiene la empresa?	Encuesta al Gerente General personal técnico y administrativo de Exphimusa.
	Control de los contratos eventuales.	Tipos de contratos Contrato eventual Contrato por tarea	2. ¿Alguna vez la empresa ha tenido demandas laborales?	Encuesta al personal técnico y administrativo de Exphimusa.
	Plan de comercialización.	Cumplimiento de contratos de ventas Aumento del efectivo	3. ¿Considera que el plan de negocios genera cambios en el flujo del efectivo?	Encuesta al personal técnico y administrativo de Exphimusa.
	Capacidad de instalación.	Calidad de Maquinaria y equipos de la empresa Servicios prestados de la empresa	4. ¿Existe algún miembro del personal responsable de las maquinarias y equipos de la empresa?	Encuesta al personal técnico y administrativo de Exphimusa.

### 2.5.2.-Variable dependiente:

#### Actividades comerciales

Conceptualización	Categoría	Indicador	Ítem básico	Técnicas o instrumentos
Las actividades de comercialización son las acciones fundamentales en el desarrollo de la empresa moderna, pues sin ellas es casi imposible competir adecuadamente en los complejos mercados de hoy. La diversidad y tecnificación de las mismas ha hecho que, en muchos casos, diversas actividades de comercialización sean desempeñadas por firmas especializadas; tal es el caso de la publicidad, la investigación de mercados, la promoción, etc. (EUMED. NET, 2013)	Flujo de efectivo.	Pago de anticipos por compra de materia prima.	1.- ¿Cómo afecta el pago anticipado de la materia prima, a la empresa?	Entrevista a Gerente General de Exphimusa.
	Demandas laborales.	Ministerio de Relaciones Laborales Código del Trabajo	2.- ¿Existe algún tipo de control en los contratos eventuales a los jornaleros de la empresa?	Entrevista a Gerente General de Exphimusa.
	Contratos de venta.	Número de contratos realizados	3.-La empresa realiza constantemente contratos de servicios por jornal? 4.- ¿Que problemas tiene en la contratación?	Entrevista a Gerente General de Exphimusa.

## **2.5. PLAN ANALÍTICO**

### **CAPÍTULO I**

#### **1. LA EMPRESA EXPHIMUSA, MATERIAS PRIMAS Y FLUJO DE EFECTIVO**

- 1.1. Generalidades
  - 1.1.1. Constitución jurídica
  - 1.1.2. Organización estructural
  - 1.1.3. Organización funcional
- 1.2. Aseguramiento de la materia prima
  - 1.2.1. Materiales directos
  - 1.2.2. Mano de obra directa
- 1.3. Flujo de efectivo de la empresa
  - 1.3.1. Forma en que se prepara el flujo de efectivo
  - 1.3.2. Administración del efectivo de la empresa
  - 1.3.3. Parámetros para la elaboración del flujo de efectivo de la empresa
    - 1.3.3.1. Pago de anticipos por compra de materia prima
    - 1.3.3.2. Otros pagos
- 1.4. Resultados de la entrevista al Gerente General de Exphimusa sobre los mecanismos de aseguramiento de la materia prima y sus implicaciones en el flujo de efectivo que maneja la empresa.
  - 1.4.1. Análisis de los resultados

### **CAPITULO II**

#### **2. LOS CONTRATOS EVENTUALES Y LAS DEMANDAS LABORALES.**

- 2.1. Contratos del personal
  - 2.1.1. Tipos de contratos
  - 2.1.2. Contrato eventual
  - 2.1.3. Contrato por tarea
  - 2.1.4. Otros contratos
- 2.2. Control de contratos
  - 2.2.1. Afiliación al IESS

- 2.2.2. Notaría Pública
- 2.2.3. Juzgado del trabajo
- 2.3. Resolución de demandas laborales
  - 2.3.1. Mediación y arbitraje
  - 2.3.2. Ministerio de Relaciones Laborales
  - 2.3.3. Aplicación del Código del trabajo
- 2.4. Resultados de la encuesta a la Gerencia General de Exphimusa sobre las demandas afrontadas por la empresa en los últimos años y su resolución
  - 2.4.1. Análisis de los resultados

### **CAPÍTULO III**

#### **3. PLAN DE COMERCIALIZACIÓN EN LA EMPRESA EXPHIMUSA**

- 3.1 Plan de comercialización existente
  - 3.1. Principales productos de la empresa y sus proveedores
  - 3.2. Estudio del sistema de compras
    - 3.2.1. Proceso Productivo del producto cacao y café
    - 3.2.2. Estudio del sistema de ventas
  - 3.3. Colocación del producto en el mercado.-Nacional e Internacional
    - 3.3.1.1. Volúmenes de venta establecidos por contratos nacionales e internacionales
    - 3.3.1.2. Monto y Cumplimiento de contratos.
    - 3.3.1.3. Importancia del plan de comercialización y su actualización
  - 3.4. Análisis de los resultados

## **CAPÍTULO IV**

### **4.-CAPACIDAD INSTALADA SUBUTILIZADA**

4.1.- Estudio Técnico de la empresa

4.2. -Capacidad instalada y utilizada

4.3.- Demanda de Servicios complementarios que oferta la empresa

4.3.1.- Servicios de secado y almacenamiento de granos

4.3.2.-Control de costos

4.3.2.1. De costos de mantenimiento de maquinarias y equipos

## **CAPÍTULO V**

### **5.- PROPUESTA**

5.1.- Identificación De La Propuesta

5.2.-Justificación

5.3.- Objetivos

5.4.-Beneficiarios

5.5.- Descripción De La Propuesta

5.5.1 Metodología

5.6.-Sustentabilidad Y Sostenibilidad

5.7 Cronograma

5.8.-Presupuesto

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1. TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

Para el desarrollo de la investigación se utilizarán los tipos: exploratoria, descriptiva, analítica, sintética y propositiva.

Exploratoria

Se aplicará para encuestar al personal de la empresa Exphimusa y entrevistar a la Gerencia General de la empresa sobre las actividades de comercialización de la empresa.

Descriptiva

Se utilizará para comparar las actividades comerciales de la empresa Exphimusa con la aplicación de un plan de negocios para fortalecer estas actividades en la empresa.

Analítica

Permitirá el análisis de la información y de los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, como son la encuesta y la entrevista.

Sintética

Se utilizará para la elaboración de las conclusiones, una vez que se ha concluido el trabajo de investigación.

Propositiva

Se utilizará para la elaboración de la propuesta alternativa de la investigación.

#### **3.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

Se aplicarán dos tipos de modalidades de la investigación, la bibliográfica y la de campo.

Modalidad bibliográfica

Se aplicará en la revisión de todos los libros, textos, enciclopedias, artículos científicos de revistas, semanarios, periódicos, tesis de grado, doctorales, etc., que servirán como fuente de consulta para el desarrollo de la investigación.

Modalidad de campo

Se utilizará cuando se apliquen las técnicas de recolección de datos a la muestra poblacional, como son las encuestas al personal de la empresa.

#### **3.3. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Se emplearán dos tipos de métodos en la investigación, el método analítico y el método hipotético - deductivo.

Método analítico

Se aplicará para analizar los resultados de la investigación, obtenidos del trabajo de campo con la realización de la encuesta y la entrevista al personal de Exphimusa.

Método hipotético – deductivo

Se empleará para la comprobación de la hipótesis planteada en la investigación, ya se la hipótesis lógica o la hipótesis nula.

### **3.4. TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN**

Las técnicas de recolección de la información que se utilizarán serán la encuesta y la entrevista, las mismas que serán aplicadas al personal técnico y administrativo y a la Gerencia General de la empresa Exphimusa, respectivamente.

### **3.5. RECURSOS**

#### 3.5.1. Humanos

Director de Tesis

Investigadoras

Gerente General

Personal administrativo

Personal técnico

Obreros y jornaleros de la empresa Exphimusa.

#### 3.5.2. Materiales

Hojas bond A4

Manuales

Textos

Revistas

Periódicos

Copias

Anillados

Empastados.

### 3.5.3. Tecnológicos

Laptop

Internet

Impresora

Calculadora

Cámara digital

Teléfono móvil

Infocus.

### 3.5.4. Económicos

El costo de la investigación alcanzará los 757,80 dólares americanos.

## **3.6. POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población estará conformada por el total de empleados con que cuenta la empresa Exphimusa, que corresponden a 18 personas.

### 3.6.1. Tipo de muestra

El tipo de muestra será aleatoria simple.

### 3.6.2. Tamaño de muestra

Por ser una población pequeña, no se escogerá una muestra poblacional, sino que se trabajará con el total de la población para aplicar las técnicas de recolección de datos.

## **3.7. PROCESAMIENTO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

Para la recolección de datos se aplicarán encuestas a los proveedores, personal técnico y administrativo y entrevista al Gerente General de la empresa Exphimusa. En estos instrumentos se recogerán los datos relacionados con la actividad comercial de la empresa.

Con la aplicación de estos instrumentos de recolección de información se podrá fundamentar los objetivos de la investigación, basados esencialmente en un plan de negocios para fortalecer las actividades comerciales de Exphimusa.

Para procesar toda la información recopilada durante el trabajo de campo, se empleará el programa Microsoft Excel 2010, con el cual se realizarán los cuadros y gráficos estadísticos que permitirán mostrar los resultados de la investigación. Estos resultados serán analizados y discutidos, contrastándolos con las investigaciones de varios autores citados en el marco teórico de este trabajo investigativo.

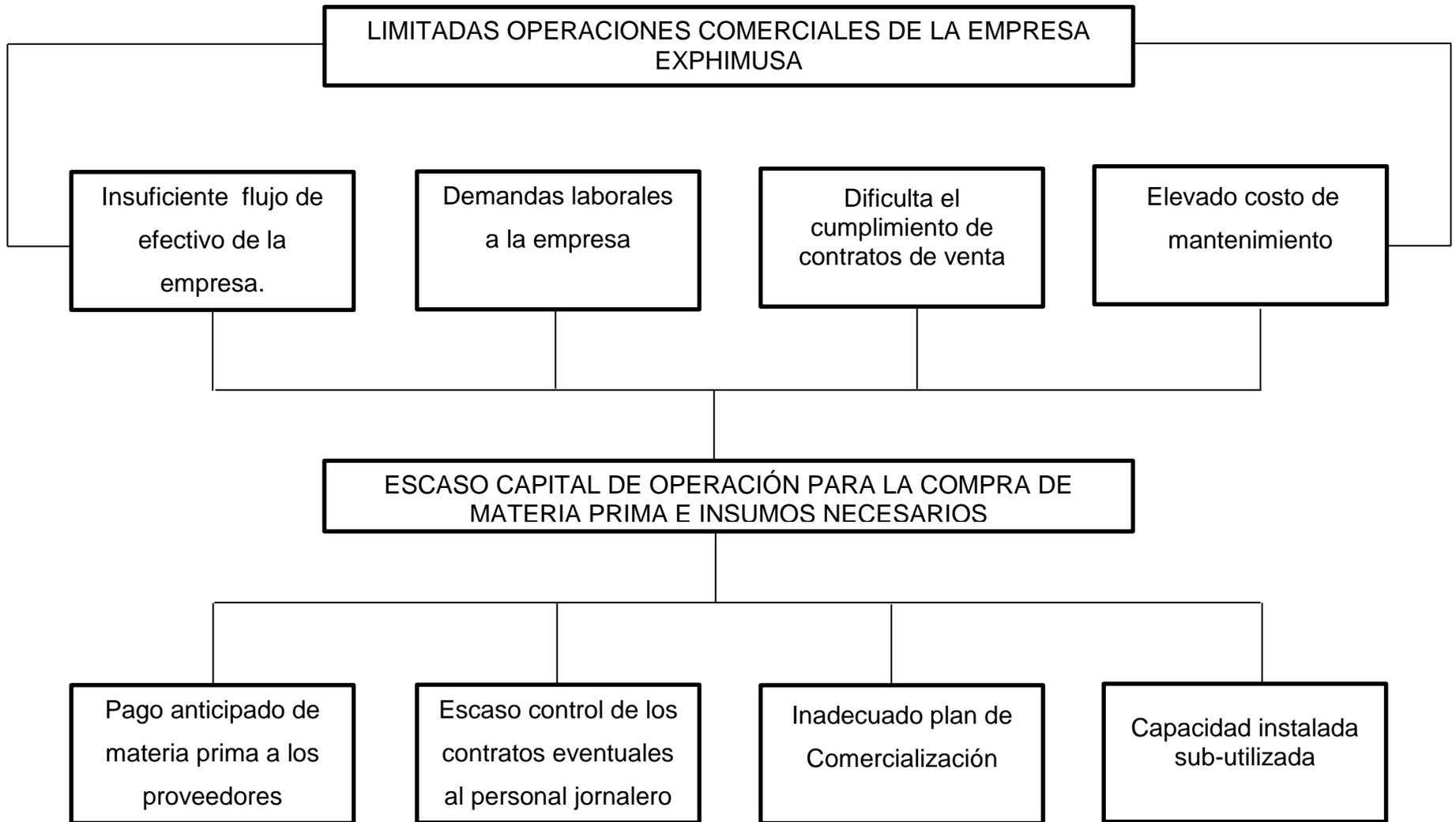
### **PRESUPUESTO**

<b>Rubro</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valores</b>	
			<b>Unitario</b>	<b>Total</b>
Papelería	Resmas	3	4.00	12.00
Suministro de tinta	Cartuchos	4	20.00	80.00
Fotocopias	Unidad	2000	0.04	80.00
Internet	Horas	60	1.00	60.00
Fotografías	Unidades	30	1.00	30.00
Transporte	Boletos	50	1.50	75.00
Alimentación	almuerzos	40	5,00	200.00
Recargas móviles	Recarga	10	6,00	60,00
Pendrives	U	2	16,00	32,00
Cd's	U	5	0,5	2,50
Imprevistos 20%				126,,30
<b>TOTAL</b>				<b>\$757,80</b>

## CRONOGRAMA

ELABORACIÓN DEL PROYECTO	Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Aprobación de Proyecto		X																						
Elección del Director de Tesis		X																						
Elaboración del Marco Teórico				X	X	X	X	X																
Diseño y Justificación de la Investigación						X	X	X																
Aplicación de los Instrumentos									X	X	X	X												
Procesamiento de datos												X	X	X	X	X								
Comprobación de la Hipótesis															X	X								
Conclusiones y Recomendaciones																X	X	X						
Presentación del Borrador del Informe																		X						
Presentación del Informe Final																			X					
Aprobación del Informe final																					X			
Presentación del Informe/Publicación																							X	
Bibliografía General				X	X	X	X	X	X	X	X													
Anexos																X	X	X						

## ÁRBOL DE PROBLEMAS





## UNIVERSIDAD SAN GREGORIO DE PORTOVIEJO

### CARRERA DE FINANZAS Y RELACIONES COMERCIALES

#### ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA EXPHIMUSA

**OBJETIVO GENERAL:** REALIZAR UN PLAN FORTALECIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES COMERCIALES DE LA EMPRESA EXPHIMUSA

**Sírvase responder las siguientes interrogantes.**

1. ¿Cuántos proveedores de materia prima tiene la empresa?OE1
2. ¿Utiliza algún mecanismo para asegurar que la materia prima le sea entregada oportunamente?OE1
3. ¿Qué tipos de contratos se manejan en la empresa?OE2
4. ¿Existe algún tipo de control en los contratos eventuales a los jornaleros de la empresa?OE2
5. ¿La empresa cuenta con un plan de negocios que integre la capacidad productiva?OE3
6. ¿Plan de negocios permite el fortalecimiento de la empresa?OE3
7. ¿Existe algún miembro del personal responsable de las maquinarias y equipos de la empresa?OE4
8. ¿Explique el funcionamiento de la maquinaria existentes y su utilización?OE4
9. Aparte de la comercialización de cacao y café, ¿Existen otras fuentes de ingreso que podría tener la empresa, como el servicio de secado y almacenamiento de granos?OE5
10. ¿Estaría dispuesto a recibir asesoramiento técnico – administrativo para fortalecer aquellas áreas de la empresa que presentan debilidades?OE5



## Anexo

### UNIVERSIDAD SAN GREGORIO DE PORTOVIEJO

#### CARRERA DE FINANZAS Y RELACIONES COMERCIALES

#### ENCUESTA DIRIGIDA A LOS PROVEEDORES DE CACAO Y CAFÉ DE LA ZONA DE INFLUENCIA

**OBJETIVO GENERAL:** REALIZAR UN PLAN DE FORTALECIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES COMERCIALES DE LA EMPRESA DE CACAO Y CAFÉ EXPHIMUSA

**Sírvase responder las siguientes preguntas y señale con una X en el casillero que corresponda**

1.- Hace que tiempo es proveedor de producto a la empresaOE1

Varios años ( )

Hace 1 año ( )

Actualmente ( )

2.- Como entrega este productoOE1

Crudo ( )

Semi crudo ( )

Seco ( )

3.- Cada qué tiempo entrega su productoOE2

Cada mes ( )

Cada semana ( )

Cada día ( )

4.- Cuál es la cantidad que entrega OE2

20 a 40 quintales ( )

41 a 100 quintales ( )

101 a 200 quintales ( )

201 a 300 quintales ( )

De 301 a 500 quintales ( )

5.- Está de acuerdo con el precio de compra OE3

Mucho ( )

Poco ( )

Nada ( )

6.- Como es la forma de pagoOE3

Transferencia a cuenta ( )

Cheque ( )

Efectivo ( )

7.- Es de gran ayuda el contar con la empresa como centro de acopio de su producto.OE4

Mucho ( )

Poco ( )

Nada ( )

8.- Se le ha integrado a un plan de comercialización por parte de la empresa que asegure la venta de su producto OE4

No conoce del plan de comercialización ( )

No ha querido integrarse ( )

## **Anexo N° 2**

### **Entrevista Gerente**

#### **UNIVERSIDAD SAN GREGORIO DE PORTOVIEJO**

#### **CARRERA DE FINANZAS Y RELACIONES COMERCIALES**

#### **ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA EXPHIMU**

**OBJETIVO GENERAL:** REALIZAR UN PLAN DE FORTALECIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES COMERCIALES DE LA EMPRESA EXPHIMUSA

**Sírvase responder las siguientes interrogantes.**

11. ¿Cuántos proveedores de materia prima tiene la empresa?OE1

#### **Proveedores**

- 1) Silvino Solórzano-Sta. Ana
- 2) Oscar Solórzano-Sta. Ana
- 3) Manuel Ponce-24 De Mayo
- 4) Fabián Plaza-Cascol
- 5) Johnny Pincay-Cascol
- 6) Ignacio Ávila- Portoviejo
- 7) Matías Hidrovo- Portoviejo
- 8) Jesús Hidrovo- Portoviejo
- 9) Carlos Loor- Alajuela
- 10) José Parraga-Alajuela
- 11) Letty Cedeño-Calderón
- 12) María Fernanda Sanchez-Calderón
- 13) Freddy Quiroz- La Cantera

- 14) Oscar Sabando- San Placido
- 15) William Martillo San Placido
- 16) Isidro Intriago Palma Junta
- 17) Edulfo Sánchez -Los Colorados
  
- 18) Freddy Esmeraldas -Sitio El 90
- 19) Libimnton Vélez- Los Colorados
- 20) José Zambrano- Sitio El 90
- 21) Ignacio Alcívar- Sitio El 90
- 22) Miguel Molina-San Miguel
- 23) Henry Mero-San Miguel
- 24) Amado Vergara- El Progreso
- 25) Hernán Mendoza- El Progreso
- 26) Vicente Solórzano- San Sebastián
- 27) Leodan Intriago- San Sebastián
- 28) Baron Intriago-San Sebastián
- 29) Ivan Loor-Piedra Fina
- 30) Jimmy Loor- Piedra Fina
- 31) Wilmer Muñoz-La Azucena
- 32) Eduardo Muñoz -La Azucena
- 33) Cesar Bazurto- La Azucena
- 34) Euripides Sanchez- Solano
- 35) Oswaldo Bravo -Solano
- 36) Enrique Loor- Sitio La Boya
- 37) Miguel Parraga -El Desvio
- 38) Vicente Anchundia- El Desvio
- 39) Alcibíades Vélez- El Desvio
- 40) José Bravo- Sitio Solanillo
- 41) Nevaldo De La Cruz- Sitio Escuela Manabi
- 42) Rosa Chica Pichincha
- 43) Wacho Ramos- Pichincha

- 44) Nilo Alava- Pichincha
- 45) Tirzo Santana- Pichincha
- 46) Baloy Muñoz- Pichincha
- 47) Edgar Alcivar- La Represa
- 48) Marjorie Franco -El Empalme
- 49) Gabriel Franco- El Empalme
- 50) Joffre Franco El Empalme
- 51) Roberto Bermudez- El Empalme
- 52) Richard Muñoz-El Empalme
- 53) Carmen Guillem-El Empalme
- 54) Jipson Franco- Mocache
- 55) Rafael Holguín -Mocache
- 56) Socrates Mestanza- Quincealoma
- 57) Deni Villao-Quincealoma
- 58) Hubeth Villao- Quincealoma
- 59) Geovany Naranjo- Quincealoma
- 60) Javier Albán- Junín
- 61) Teddy Figueroa- Calceta
- 62) Ángela Orrico Puerto Quito
- 63) Genaro Rico-Puerto Quito
- 64) Isabel Troya-Puerto Quito
- 65) Esteban Chavarría- Puerto Quito
- 66) Luis Udeña- Quinde
- 67) Milo Cedeño- Muisne
- 68) Aladino Santos- El Desvio
- 69) Marcos Santos- El Desvio
- 70) José Triviño- Buena Fe
- 71) Jaime Saltos- Piedra Fina
- 72) Junior Intriago-Sitio El 90
- 73) Alfonso Rodríguez- Pajan
- 74) Simón Giler- Calceta

- 75) Juan Loor- Sitio El Limón
- 76) Edison Chavarría- El Empalme
- 77) Miguel Alban- Junin
- 78) Hermogenes Cedeño- Sitio El 90
- 79) Fabricio Hidrovo- Quininde

**12. ¿Utiliza algún mecanismo para asegurar que la materia prima le sea entregada oportunamente?OE1**

Específicamente con experiencia en el trabajo, reconocimiento en los sectores de compra por la trayectoria laboral y anticipos para asegurar la materia prima

Se realizan transferencias, depósitos o en efectivo a proveedores como anticipos para que ellos puedan adquirir la materia prima por 8 días

Diferentes establecimientos

24 de mayo, pajan, jpijapa, cascol, calderón, Portoviejo, resbalón, rio chico Rocafuerte, san placido, la tablada, sitio los colorados kilómetro 90, vía Quevedo kilómetro 101, sitio el progreso, san Sebastián, la azucena, solano, la boya, san juan del desvió, calceta, Junín, sitio come y paga, Quiroga, pichincha, barraganete, el chonero, la represa, Daule Peripa, el empalme, Quincealoma, mocache, Sta Ana puerto quito, Quininde, Muisr concordia, buena fe, san miguel.

El proceso de recoger el producto se da los fines de semana cuando es temporada baja, pero cuando es tiempo de cosecha se recoge a diario donde se hace el arreglo con el proveedor de cuentas y se realiza la cancelación si es q alcanzara el saldo y si no se deja el saldo a favor del

cliente o se le vuelve hacer otro anticipo de la misma cantidad a mayor, notas de egreso como documento de respaldo o en algunos letras de cambio, se les paga el producto y no siguen descontando, 20 mil dólares actualmente hay como cuentas por cobrar.

Cuando van a recoger el producto o cuando van a entregar a el establecimiento

Los encargados de arreglar las cuentas soy yo, mis hijos Lenin y Johan y mi nuera mi asistente personal.

Una vez recogido el producto en los diferentes sitios se hace la selección del producto de acuerdo a su humedad para proceder a el secado, (y hasta el 0% 5 al 35%, 50%) 2x1

Se va a la secadora tomando en cuenta la selección que se hizo de acuerdo a la humedad y también a que proveedor pertenece, para ver cuanto a la merma el quintalaje por cliente, 25% es la cantidad que normalmente en la vía, al terminar el proceso de secado se entrega informe en las oficinas para lo cual hay dos trabajadores asignados encargados del secado Edison Muñoz y Ernesto Mendoza, con su respectivo precio de bascula

Luego los estibadores trasladan de secadora a bodega el producto el encargado de marcar los sacos es Luis Sánchez tiene que tenerlos listos de acuerdo a las toneladas que vayan a embarcar que pueden ser 25, 50,75, 100 toneladas Semanal.

Luego que el producto está en su respectivo saco se orden por lote de 25 toneladas en la respectiva bodega limpia en las pale. Llega el Ing. encargado Anecacao ha fumigar 72 horas de anticipación, es decir el cacao tiene q es listo ensacado el día lunes porque el fumigador lo deja ya tapado y el día jue de cada semana por las mañanas llega el mismo fumigador ha destaparlo, revisar y dejar el sello de anecacao, luego llega el inspector de agro calidad verifica que el cacao este fumigado y con el sello respectivo, saca muestras de cada saco y los lleva a el laboratorio dentro de la oficina para medir el porcentaje de humedad si lo tuviera, la impureza, para así dejar el informe si el

cacao está en condiciones de exportar o no, una vez que el inspector de agro calidad dé el visto bueno se procede a dejar el cacao embarcado en los respectivos tráileres el jueves en la noche, para salir a el siguiente día ya el puerto marítimo en Guayaquil

Antes de comprar el cacao se realiza el contacto con la bróker en este caso dra patricia pino para tener un contrato con la cantidad de toneladas, calidad de cacao, y el destino donde será enviado con sus respectivos diferenciales ya sean arriba o bajo de bolsa.

[www.ino.com](http://www.ino.com)- y [forexpress](http://forexpress)

### **El contrato**

Llega a el correo es revisado por mi persona y la forma de aceptarlo es reenviandolo firmado en conformidad de aceptación.

El tiempo que tiene para embarcar también va plasmada en el contrato que por lo general es de uno a dos meses

### **Fijación de precio**

Para yo poder fijar el precio de la cantidad de toneladas que he en el contrato debo basarme en el valor del mercado es decir ver a diario la posición de la bolsa de valores en lo que corresponde a cacao y café en las ya mencionadas paginas ya que esta fluctúa a diario y a cada minuto y escojo la más conveniente a mi favor ya que debo tener fijado el precio al momento de hacer el embarque para que me llegue el 100 por ciento del pago porque si no hago fijación por varios motivos entre ellos que este bajando mucho esperarí a q suba, de lo que estoy embarcado se fija todo o nada.

28 a 30 días se demora en llegar

La tramitadora aduanera Alexandra Morlan hace las gestiones para la documentación de exportación entre ellas están:

Certificado de agro calidad

Pagos contecon

Pagos naviera (separación contenedor)

BI demuestra que la carga va en el buque

Los AICB datos de los choferes pesos en quilos para comparar en el puerto

Certificado de origen

Registro fitosanitario

Factura comercial

Certificado de tasabilidad lleno por cada contenedor

Certificado de fumigación

Certificado de peso

## **Pagos**

Los pagos son por giros del exterior

A la entrega de los BL la documentación se está yendo martes en la mañana y llega la documentación al siguiente día pero hacen la cancelación día jueves pero como es giro del exterior llega el viernes en la tarde

## **Empresas**

General cocoa mayoría de contratos 80%

Teobrama

Hamburgo

Milwaukee

Transmar commodity

### **13. ¿Qué tipos de contratos se manejan en la empresa?OE2**

Contratos de compra y venta todo mediante correo

Eventuales

Y indefinidos

**14. ¿Existe algún tipo de control en los contratos eventuales a |  
jornaleros de la empresa?OE2**

Desde el 2013

Si se cuenta actualmente con una abogada laboral

Hacer acta de finiquito o terminación de contrato un mes antes a la terminación del mismo y con anticipación y su respectiva liquidación

Control de asistencia

Falta de control de ambas partes anticipos cancelaciones y horas de llegada y salida

Años atrás no existían estos tipos de controles ni si quiera contratos; No se contaban con abogados con abogado laboral y los contratos no estaban notarizados con el ministerio de relaciones laborales

No se tenía ningún sustento entonces era como la palabra del empleado frente a el empleador y no se podía demostrar los horarios de trabajo de pagos realizados

**15. ¿La empresa cuenta con un plan de negocios que integre  
capacidad productiva ?OE3**

Actualmente no se encuentra con un plan de negocios, concientización para mejorar y no seguir con problemáticas que podrían llevar al cierre del mismo.

**16. ¿Plan de negocios permite el fortalecimiento de la empresa ?OE3**

Claro que si ya que hace que todo tenga un orden y este organizado.

**17. ¿Existe algún miembro del personal responsable de las maquinarias y equipos de la empresa?OE4**

Si SR Marcos Benavides- Jefe de maquinas

Y Jimmy Cedeño- Auxiliar técnico

**18. ¿Explique el funcionamiento de la maquinaria existentes y su utilización?OE4**

**SECADORA DE GAS**

Como su nombre mismo lo indica para secar el producto y se basa a gas que es comprado por medio de en ecuador con una bombona de gas

**SECADORA DE TAMO LLAMADAS TAMBIÉN HORNOS**

También para secar productos pero se le llama de tamo porque no utiliza el gas si no que la cascara de productos

**MAQUINA PRE LIMPIA**

Es donde después de haber sacado el cacao de la secadora va directamente a esa máquina para que el cacao salga limpia sin basura sin tierra sin polvo

**BASUCA**

La basuca reduce el trabajo del estibador por que esta del pilo sube directamente a el carro de carga el producto

## **BASCULA**

Para tomar los pesos de entrada y salida

## **PILADORA DE CAFÉ BOLA SECO**

Es para sacar la cascara del café y dejar el grano limpio

## **TOLVA DE PERGAMINO MOJADO**

Envía el café Pergamino mojado directamente a el carro

## **DESPULPADORAS DE CAFÉ CEREZA**

Son las que se encargan de despulpar el café cereza para convertirlo en pergamino mojado

## **BUNQUE**

Es una piscina de agua limpia en donde se coloca el café cereza antes de despulpar para su respectiva limpieza y separar el grano verde

## **GRAMERA**

Es para medir el peso del grano ya sea de cacao

Esto depende de la calidad del cacao

CACAO

ASE DE 100 A 105 GRAMOS

ASS DE 120 A 130 GRAMOS

## **MEDIDOR DE HUMEDAD**

Para medir el porcentaje de humedad que tiene ya sea el café y el cacao

Café con 13% de humedad

Cacao 0% = 7 según tabla de agro calidad

## **MARQUILLA**

Es una plantilla para marcar los sacos con sus respectivos datos pesos netos, brutos, nombre de la empresa, calidad de cacao, destino y número de lote.

## **RASTRILLOS**

Es para mover el producto de abajo hacia arriba y se emplea el secado cuando es en tendal.

## **TRACTOR KUBOTA.**

Facilita el trabajo del esquiador recoge el producto que está en tendales y lo amontona para ser recogido.

## **ELEVADORA**

El producto lo pones en un hueco y te lo coloca en la maquina despulpadora.

### **19. Aparte de la comercialización de cacao y café, ¿Existen otras fuentes de ingreso que podría tener la empresa, como el servicio secado y almacenamiento de granos?OE5**

No la empresa asume el gasto, también se comercializa el maíz nacionalmente a el comercio velastegui en salcedo, y avicola agoyan en baños, pronaca del empalme, Eloy Intriago en Junín, Genetica nacional en las palmas en Montecristi.

Se piensa cobrar por Báscula

Camiones \$10 dolares

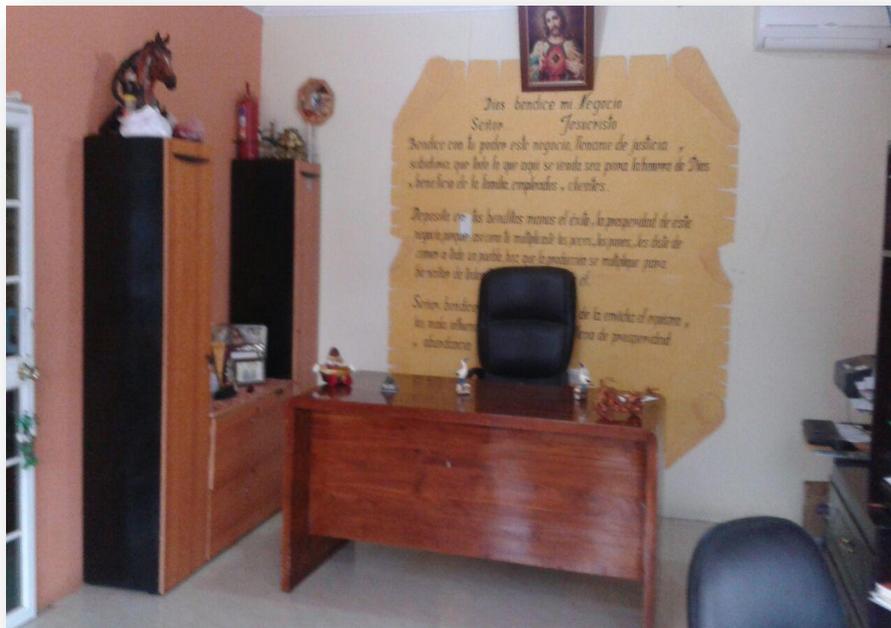
Trailers \$20 dolares

**20. ¿Estaría dispuesto a recibir asesoramiento técnico – administrativo para fortalecer aquellas áreas de la empresa que presentan debilidades?OE5**

Si por supuesto todo lo que es implementación de conocimiento y aprendizaje para el mejoramiento es muy bueno y de hecho lo necesiti

### ANEXO 3

Oficina que se encuentra dentro de la vivienda de la empresa EXPHIMUSA



Espacio físico de la empresa



## Proceso de calificacion del producto



## Fermentacion en los tendales de Exphimusa





Bascula





Bombona de gas



Interructor para encendido de las maquinarias



Proceso de llenado de sacos y colocacion en los palettes



## Enmarquillado de las sacas





Midiendo el grado de humedad del producto. Personal asignado de contecon



Personal de contecon y de la empresa compradora calificando el producto



Proceso de lavado de cafe



Tendales de cafe en manta en tiempos de cosecha



Investigadoras del proyecto con el gerente de EXPHIMUSA Ignacio Hidrovo



Logotipo de la empresa



## Sembríos de cacao y café de Exphimusa

