



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA
DE MANABÍ MANUEL FELIX LÓPEZ**

INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**TESIS PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO
COMERCIAL CON MENCIÓN ESPECIAL EN ADMINISTRACIÓN
AGROINDUSTRIAL Y AGROPECUARIA.**

TEMA

**MANUAL DE PROCESOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN
FOB (PUERTO A BORDO), DEL CACAO (*Theobroma cacao*
L.), EN LA ASOCIACIÓN FORTALEZA DEL VALLE
UBICADA EN LA CIUDAD DE CALCETA.**

AUTORES: CEDEÑO GERMAN JUAN CARLOS
VILLEGAS KAN DIANA CAROLINA

TUTOR: ING. ALEXANDER PALACIOS ZURITA

Calceta, Abril del 2011

DERECHOS DE AUTORÍA

Cedeño German Juan Carlos y Villegas Kan Diana Carolina, declaran bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y que se han consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedemos los derechos de propiedad intelectual correspondiente a este trabajo, a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Cedeño German Juan Carlos

Villegas Kan Diana Carolina

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Ing. Alexander Palacios Zurita certifica haber tutelado la tesis titulada **“MANUAL DE PROCESOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN FOB (PUERTO A BORDO), DEL CACAO (*Theobroma cacao L.*), EN LA ASOCIACIÓN FORTALEZA DEL VALLE UBICADA EN LA CIUDAD DE CALCETA.”** Que ha sido desarrollada por Cedeño German Juan Carlos y Villegas Kan Diana Carolina, previa la obtención del título de Ingeniero Comercial con mención especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

Ing. Alexander Palacios Zurita
TUTOR DE TESIS

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos miembros del tribunal correspondiente, declaramos que hemos **APROBADO** la tesis titulada “**MANUAL DE PROCESOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN FOB (PUESTO A BORDO), DEL CACAO (*Theobroma cacao L.*), EN LA ASOCIACIÓN FORTALEZA DEL VALLE UBICADA EN LA CIUDAD DE CALCETA.**” que ha sido propuesta, desarrollada y sustentada por Cedeño German Juan Carlos y Villegas Kan Diana Carolina, previa la obtención del título de Ingeniero Comercial con mención especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

Lic. Consuelo Soledispa Rivera
SECRETARIA

Ing. Ángel Vélez Mero
MIEMBRO

Ing. Leonardo Vera Macías
PRESIDENTE

AGRADECIMIENTO

A la Institución que nos dio la oportunidad de capacitarnos y en la cual nos hemos forjado día a día.

A nuestro DIOS por habernos dado la vida, por todo lo que poseemos y sobre todo llenarnos de fe y esperanza, permitiéndonos llegar a cumplir con este sueño tan hermoso.

A nuestro tutor por su apoyo, orientación, asesoría y compartir sus conocimientos con nosotros.

A la Asociación Fortaleza del Valle, por aceptarnos realizar esta investigación, a todo su personal por su colaboración y en especial a su Gerente.

A los catedráticos de la carrera de Administración de Empresa, a la Lic. María Piedad Ormaza y Lic. Alejandro Ormaza que con el apoyo y enseñanza forjaron, a que nuestras metas se estén cumpliendo.

LOS AUTORES

DEDICATORIA

Dedico esta investigación a todas las personas que colaboraron de alguna manera a cumplir con esta meta:

- A Dios todo poderoso por llenarme de fuerza y darme vida y salud para realizar esta investigación.

- A mis padres Ángel Cedeño Ormaza y Marta German Cajas, por estar presente en cada momento y apoyarme en todos mis sueños, porque con sus consejos me han ayudado a subir los escalones de perseverancia y romper cada barrera que se me presenta en la vida.

- A mis hermanos José Luis, Miguel Ángel y Roberto Carlos, por su apoyo incondicional.

- De una manera muy especial a mi hija Amy Dayanna razón de mi ser.

- Y a mi esposa, por estar junto a mí y acompañarme en este logro tan especial en nuestras vidas.

Juan Carlos

DEDICATORIA

Es un poco difícil realizar una dedicatoria, pues es mucha gente la que ha ayudado para que pueda llegar a este punto de mi trayectoria universitaria, sin embargo esta Tesis va en especial dedicación.

A Dios todopoderoso por iluminar el camino a seguir y que siempre está conmigo en los buenos y sobre todo en los malos momentos.

A mí querida hija Amy, quien me prestó el tiempo que le pertenecía para terminar mis estudios y me motivo siempre con su cariño, me dio la fuerza necesaria para estar de pie y con la cabeza en alto para enfrentar cualquier situación por difícil que sea.

A mi esposo, Juan Carlos quien me brindo su amor, su cariño, su estímulo y su apoyo constante.

A mis padres: Roberto Villegas y Yudi Kan pilares fundamentales en mi vida, dignos de ejemplo de trabajo y constancia, quienes han brindado todo el apoyo necesario para alcanzar mis metas y sueños, y han estado allí cada día de mi vida, compartiendo los buenos y los malos ratos desde el día en que nací.

A mis hermanos Nelson y Bryan, por ser la mayor, es mi deber marcar el ejemplo, pero nunca es tarde para incentivar el deseo del sueño anhelado... Este triunfo lo comparto con ustedes.

Diana Carolina

CONTENIDO GENERAL

DERECHOS DE AUTORÍA	ii
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
DEDICATORIA.....	vii
CONTENIDO GENERAL.....	viii
CONTENIDO DE CUADROS, Y FIGURAS.....	x
RESUMEN	xii
SUMMARY	xiii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	2
ANTECEDENTES.....	2
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	3
1.3. OBJETIVOS.....	4
1.4. HIPOTESIS.....	5
CAPÍTULO II.....	6
MARCO TEÓRICO.....	6
2.1. MANUAL DE PROCESOS.....	6
2.2. COMERCIALIZACIÓN.....	8
2.3. FREE ON BOARD.....	12
2.4. ASOCIACIÓN FORTALEZA DEL VALLE.....	14
2.5. CACAO.....	14
2.6. DIAGRAMA DE FLUJO.....	15
2.7. TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN.....	17
2.8. GESTIÓN DE PROCESOS.....	21
2.9. CADENA DE VALOR.....	23
2.10. VENTAJA COMPETITIVA.....	24
CAPÍTULO III.....	26
DESARROLLO METODOLÓGICO.....	26
3.1. UBICACIÓN.....	26
3.2. ENFOQUE.....	26

3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN	26
3.4. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	27
3.5. DESCRIPCIÓN Y/O MANEJO DE LA INVESTIGACIÓN.....	28
CAPITULO IV.....	29
RESULTADOS.....	29
4.1. ENTREVISTA	29
4.1.1. RESULTADOS DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA AL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA ASOCIACIÓN FORTALEZA DEL VALLE.....	31
4.1.2. RESULTADOS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE LA ASOCIACIÓN FORTALEZA DEL VALLE.....	40
MANUAL DE PROCESO	47
CAPITULO V.....	70
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	70
5.1. CONCLUSIONES	70
5.2. RECOMENDACIONES.....	71
BIBLIOGRAFÍA	72
ANEXOS	74

CONTENIDO DE CUADROS, Y FIGURAS

TABLA 02.01. SÍMBOLOS DE DIAGRAMAS.....	16
TABLA 04.01. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA ENTREVISTA REALIZADA AL PERSONAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA ASOCIACIÓN FORTALEZA DEL VALLE.....	28
TABLA 04.02. ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN UN MANUAL DE PROCESOS.....	31
FIG. 04.01. ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN UN MANUAL DE PROCESOS.....	31
TABLA 04.03. TRABAJAN CON TAREAS ESPECÍFICAS SEGÚN EL CARGO ASIGNADO.....	32
FIG. 04.02. TRABAJAN CON TAREAS ESPECÍFICAS SEGÚN EL CARGO ASIGNADO.....	32
TABLA 04.04. IDENTIFICAN EL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN FOB ...	33
FIG. 04.03. IDENTIFICAN EL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN FOB.....	33
TABLA 04.05. IDENTIFICAN LAS ÁREAS QUE CONSTITUYEN EL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN.....	34
FIG. 04.04. IDENTIFICAN LAS ÁREAS QUE CONSTITUYEN EL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN.....	34
TABLA 04.06. IDENTIFICAN LOS RESPONSABLES DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN.....	35
FIG. 04.05. IDENTIFICAN LOS RESPONSABLES DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN.....	35
TABLA 04.07. IDENTIFICACIÓN DE ERRORES QUE PRESENTA EL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN.....	36
FIG. 04.06. IDENTIFICACIÓN DE ERRORES QUE PRESENTA EL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN.....	36
TABLA 04.08. IDENTIFIQUE LOS ERRORES QUE PRESENTA EL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN.....	37
FIG. 04.07. IDENTIFIQUE LOS ERRORES QUE PRESENTA EL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN.....	37
TABLA 04.09. COMO IDENTIFICA QUE EL PROCESO DE	

COMERCIALIZACIÓN NO ES EXITOSO.....	38
FIG. 04.08. COMO IDENTIFICA QUE EL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN NO ES EXITOSO.....	38
TABLA 04.13. IDENTIFIQUE EL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN.....	39
FIG. 04.12. IDENTIFIQUE EL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN.....	39
TABLA 04.14. ACCESIBILIDAD A LA INFORMACIÓN.....	40
FIG. 04.13. ACCESIBILIDAD A LA INFORMACIÓN.....	40
TABLA 04.15. GUÍA RECIBIDA SOBRE LA COMERCIALIZACIÓN FOB.....	41
FIG. 04.14. GUÍA RECIBIDA SOBRE LA COMERCIALIZACIÓN FOB.....	41
TABLA 04.16. PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN FOB ESTUVO SUJETO..	42
FIG. 04.15. PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN FOB ESTUVO SUJETO A:...	42
TABLA 04.17. EFECTOS DE LOS PROBLEMAS DE LA MALA COMERCIALIZACIÓN FOB.....	43
FIG. 04.16. EFECTOS DE LOS PROBLEMAS DE LA MALA COMERCIALIZACIÓN FOB.....	43
TABLA 04.18. SE DESEMPEÑA MEJOR EL PERSONAL CON EL MANUAL DE PROCESOS.....	44
FIG. 04.17. SE DESEMPEÑA MEJOR EL PERSONAL CON EL MANUAL DE PROCESOS.....	44
TABLA 04.19. DEFECTOS, CAUSAS Y SOLUCIÓN EN LA COMERCIALIZACIÓN FOB DEL CACAO.....	45

RESUMEN

La presente investigación tiene como finalidad el diseño del Manual de Procesos para la Comercialización FOB del cacao en la Asociación Fortaleza del Valle, y enfocar la problemática para su elaboración. Es un proyecto factible apoyado en la investigación de campo y documental. La población de la investigación se conformó por los trabajadores del Área Administrativa de la Asociación y los clientes; la muestra está dada por empleados Administrativo y clientes que se encuentran relacionados a las actividades que se desarrollan en la comercialización FOB, es decir cuatro sujetos empleados y cinco clientes. Para la obtención de datos se procedió a la utilización de dos técnicas la entrevista y la encuesta, el tipo cuestionario que fue sometido al proceso de validación a través del juicio de un experto y estuvo formado por once ítems para el Área Administrativa y once ítems para los clientes, cuyos resultados se tabularon y cualificaron de acuerdo a las respuestas suministradas por los sujetos del estudio. Posteriormente se concluyó que no cuenta con un manual de procesos para la comercialización FOB del cacao que permita cumplir cabalmente con la eficacia y eficiencia para las actividades de comercialización FOB; Por lo que se procedió a realizar el levantamiento de los procesos, seguidamente se diseño el manual de procesos tomando en consideración las áreas, responsables y funciones que cumplen cada empleado, una vez hecho y revisado el manual se procedió a la sociabilización, recomendando la implementación inmediata para así mejorar la calidad organizativa y de los servicios.

SUMMARY

This research aims the design of the Marketing Process Manual FOB at the Strength Valley Association, and approach the problem in its manufacture. It is a feasible project, based on the field and documentary research. The research population was formed by employees of the Administrative Area of the Association and guests, the sample is given by the Administrative employees and customers that are related to the activities taking place in the FOB market, four employees and five clients. To obtain data we proceeded to use two techniques and the survey interview, the type of questionnaire that was submitted to the validation process through the trial of an expert and consisted of eleven items for the Management Area and eleven items for customers, the results were tabulated and qualified according to the responses given by subjects of study. Subsequently did not found any manual process for the marketing of cocoa fob that allows full compliance with the effectiveness and efficiency in marketing activities FOB; As we proceeded to perform the lifting of the processes, then we designed the manual process taking into consider, responsibilities and functions that meet each employee, once made and checked the manual proceeded to socialization, recommending the immediate implementation to improve organizational quality and service.

INTRODUCCIÓN

Las empresas para mantenerse en el mercado y lograr ser más competitivas deben ofrecer productos y servicios de calidad según las necesidades del cliente. Por lo que la Asociación Fortaleza del Valle debe ofrecer la seguridad necesaria sobre la calidad ya que nos encontramos en un mundo globalizado dónde las empresas con los mejores servicios o productos son las que tienen éxito y sobreviven.

Entre los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, se destaca los manuales de procesos, ya que estandariza las actividades, reduce tiempo y costo, facilitan el aprendizaje del personal, proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en las unidades administrativas, fundamentalmente en el ámbito operativo o de ejecución, pues son una fuente en las cuales se trata de mejorar y orientar los esfuerzos de un empleado, para lograr la realización de las tareas que se le han encomendado. Los manuales son probados en la práctica como puntos de referencia para la instrucción del nuevo personal.

Los manuales representan una herramienta indispensable para toda empresa u organización, ya que les permite cumplir con sus funciones y procesos de una manera clara y sencilla.

En la presente investigación se plantea diseñar un MANUAL DE PROCESO PARA LA COMERCIALIZACIÓN FOB DEL CACAO EN LA ASOCIACIÓN FORTALEZA DEL VALLE que estandariza las tareas y actividades realizadas y que le permita obtener ventas continuas y sostenidas con productos de buena calidad.

CAPÍTULO I.

ANTECEDENTES

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Ecuador es el primer productor mundial de cacao fino y de aroma (produce más del 60% de la producción mundial). No obstante, la característica de país productor de cacao fino y de aroma –muy apreciado en los mercados mundiales– no es suficientemente aprovechado, por el contrario, esta imagen internacional y la competitividad interna se están perdiendo debido a factores relacionados con la disminución de la calidad, errores en la comercialización, baja productividad, desorganización de los productores y no aprovechamiento de la creciente demanda de los mercados especiales y con certificación.

En el área administrativa de la Asociación Fortaleza del Valle presenta una problemática relacionada con los procedimientos a seguir para la comercialización del cacao; no manejan procesos establecidos ni documentados dando paso a una falta de registros y responsabilidades asignadas que genera duplicidad de funciones y gestiones; lo que provoca una dispersión de las actividades, del mismo modo no permite cumplir con la documentación requerida por la aduana, incumplir con normas de calidad que establecen los clientes, dando como resultados conflictos internos, aplazamiento en la comercialización, pérdidas de tiempo y económicas.

1.1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo influirá el diseño de un Manual de Procesos en el procedimiento de comercialización FOB del cacao y funcionamiento interno de la Asociación Fortaleza del Valle?.

1.2. JUSTIFICACIÓN

Contar con manuales de procesos, constituye una herramienta administrativa que permite fortalecer la gestión de las organizaciones, fundamentándolo en hechos documentados, que facilitan la operatividad y establecimiento de estándares de medición, control de la gestión organizacional y la satisfacción de los clientes.

El Manual de procesos será utilizado como una herramienta de toma de decisiones, la cual contribuirá a realizar las actividades en el menor tiempo posible, tener una mejor calidad en los productos que se ofrece, utilizar óptimamente los recursos de la empresa.

La necesidad de realizar el levantamiento de procesos en la Asociación Fortaleza del Valle permitirá la estandarización y normalización de actividades, proponer indicadores de gestión que evalúen el desempeño y que permitan a la alta dirección obtener información útil para la toma de decisiones, y que por medio del cual se pueda determinar; ¿Cómo?, ¿Dónde?, ¿Cuándo?, ¿Cuánto? y, ¿Por qué?; hay que realizar una tarea o actividad, para así evitar detalles innecesarios en los procesos, desarrollando un trabajo ordenado y adecuado, el mismo que ayudara a optimizar tiempo, recursos humanos, financieros; enfocado en brindar a los clientes internos un ambiente adecuado de trabajo y clientes externos satisfechos.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. GENERAL

Diseñar un manual de procesos para la comercialización FOB del cacao (*Theobroma cacao L.*), que faculte la ejecución y control del proceso.

1.3.2. ESPECÍFICOS

- Definir los Procesos de comercialización FOB del cacao en la Asociación Fortaleza del Valle.
- Diseñar el Manual de Procesos para la comercialización FOB del cacao en la Asociación Fortaleza del Valle.
- Sociabilizar el Manual de Procesos en la empresa.

1.4. HIPOTESIS

El manual de procesos para la comercialización FOB, estandarizará el funcionamiento en el mercadeo de Cacao en la Asociación Fortaleza del Valle.

CAPÍTULO II.

MARCO TEÓRICO

2.1. MANUAL DE PROCESOS

Según González, A. (1992) dice que un manual de proceso es una recopilación en forma de texto, que recoge minuciosa y detalladamente las instrucciones que se deben seguir para realizar una determinada actividad, de una manera sencilla, para que sea fácil de entender, y permita al lector, desarrollar correctamente la actividad propuesta.

Además dice que el Manual de Procesos y Procedimientos documenta la experiencia, el conocimiento y las técnicas que se generan en un organismo; se considera que esta suma de experiencias y técnicas conforman la tecnología de la organización, misma que sirve de base para que siga creciendo y se desarrolle.

Dice también que el Manual de Procesos de una organización es un documento que permite facilitar la adaptación de cada factor de la empresa (tanto de planeación como de gestión) a los intereses primarios de la organización; algunas de las funciones básicas del manual de procesos son:

El establecimiento de objetivos

La definición y establecimiento de guías, procedimientos y normas.

La evaluación del sistema de organización.

Las limitaciones de autoridad y responsabilidad.

Las normas de protección y utilización de recursos.

La generación de recomendaciones.

La creación de sistemas de información eficaces.

La institución de métodos de control y evaluación de la gestión.

El establecimiento de programas de inducción y capacitación de personal.

2.1.1. CARACTERÍSTICAS DE UN PROCEDIMIENTO

Está definido en pasos secuenciales a los cuales se le denomina tarea o actividad. La secuencia de las tareas está normada y alineada a la estructura de la organización. Adell, J. (1995).

Su característica principal es el nivel de detalle que entrega de las acciones que se llevan a cabo.

2.1.2. FORMAS DE REALIZAR EL DESARROLLO DEL MANUAL

Según Chabert, F. (2007) dice que los responsables de efectuar los manuales administrativos de una organización tienen que definir y delimitar su universo de trabajo para estar en posibilidad de actuar en él; para ello, deben realizar las siguientes:

ESTUDIO PRELIMINAR

Este paso es indispensable para conocer en forma global las funciones y actividades que se realizan en el área o áreas donde se va a actuar. Con base en él se puede definir la estrategia global para el levantamiento de información, identificando las fuentes de la misma, actividades por realizar, magnitud y alcances del proyecto, instrumentos requeridos para el trabajo y en general, prever las acciones y estimar los recursos necesarios para efectuar el estudio.

FUENTES DE INFORMACIÓN

Referencia de las instituciones, áreas de trabajo, documentos, personas y mecanismos de información de donde se pueden obtener datos para la investigación. Entre las más representativas se pueden mencionar:

- Organismos que forman parte del mismo grupo o sector de la que es objeto el estudio.

- Organizaciones normativas que dictan lineamientos de carácter obligatorio.
- Organizaciones que prestan servicios o suministran insumos necesarios para el funcionamiento de la organización que se estudia.
- Personal del nivel directivo que maneja información valiosa, ya que conocen si el conjunto de archivos responde a la realidad.
- Personal operativo cuyas opiniones y comentarios son de gran ayuda, puesto que ellos tienen a su cargo las actividades rutinarias, por lo que pueden detectar limitaciones o divergencias en relación con otros puntos de vista o contenido de documentos.
- Niveles de la organización que reflejan las condiciones reales de funcionamiento, medios y personal.
- Clientes y/ o usuarios: Receptores de los productos y/ o servicios que genera la organización. Besil, J. (2000).

2.2. COMERCIALIZACIÓN

Según Friedrich, E. (2007). Dice que la comercialización radica en la facilidad que va a proporcionar al planear y organizar las actividades necesarias para que en el momento preciso, una mercancía venderse y/o servicio, esté en el lugar indicado y en su debido momento. Y así al estar presente en el mercado, el público va a tomarlo en cuenta al hacer una selección, para conocerlo, probarlo y consumirlo, y con base en ello tomar una decisión de fidelidad, y esto a su vez se traduce directamente en una garantía de permanencia en el mercado para la empresa exportadora.

Es tan vital la comercialización, que a nivel macroeconómico, en un momento dado si se descuida el equilibrio entre lo que se compra y lo que se vende, un país entero puede sufrir varios años de crisis, como la economía actual de nuestro país, el cual se puede mencionar que debido a un desliz en la economía, provoco una notable disparidad en la balanza comercial, ocasionando la caída de la moneda en relación al dólar.

Desde un punto de vista de la empresa micro y pequeña, sonaría imposible lograr una exportación, pero la comunidad empresarial en el exterior esta incrementándose cada vez más, poniendo en alto las importaciones de productos mexicanos en varias partes del mundo, haciendo uso de: la subcontratación de procesos de fabricación o ensamble en nuestro país o bien por el simple hecho de asociarse con empresas mexicanas para mejorar su competitividad en mercados internacionales representando una mercado más amplio para comercializar productos y / o servicios. López, M. y Rodríguez A. (1995).

2.2.1. PREPARACIÓN DE LA ACTIVIDAD

Para desarrollar con éxito su trabajo, el vendedor ha de asumir esta primera etapa en dos fases perfectamente diferenciadas: la organización de su actividad y la preparación de la visita al cliente. Munch, L. (2007).

2.2.2. ORGANIZACIÓN

El vendedor al que se le confía una zona de ventas deberá plantearse una serie de preguntas, lo más realistas posibles, relativas al área de su responsabilidad y a los productos que está encargado de vender, como por ejemplo: ¿qué cifras de venta voy a conseguir?, ¿quiénes son los clientes?, ¿qué tipos de clientes hay?, ¿cuántos clientes debo visitar? y ¿cuántos no son visitados?, ¿dónde se encuentran?, etc.

Estos interrogantes también son planteados por la dirección comercial y tan sólo con un trabajo en equipo podrán ser despejados con éxito. Para ello habrá que realizar un análisis exhaustivo de la cartera de clientes, clasificarlos, valorar su potencial y realizar una ficha del cliente con la mayor información posible. Gómez, C. (1994)

2.2.3. PREPARACIÓN DE LA ENTREVISTA

El vendedor deberá trazarse un objetivo específico para cada gestión de venta. Un objetivo es una meta que hay que alcanzar en un plazo determinado. Debe ser ambicioso, pero realizable, mensurable y, desde luego, compatible con los objetivos generales de la empresa.

Para lograr ese objetivo, el vendedor debe desarrollar una estrategia que le ayude a lograrlo, es decir, tiene que prever qué se va a decir, cómo se va a decir y cuándo se va a decir, así como de qué medios va a disponer para desarrollar esa estrategia. Los medios son los elementos de apoyo con que contará el vendedor en una entrevista de venta y le ayudarán a desarrollar su estrategia para conseguir el objetivo previsto. Es así como logrará tener éxito; si no lo único que hará es perder su tiempo, el de su cliente y el de su compañía. Castro, M. (2000).

Preparar bien la entrevista de venta beneficiará al vendedor, ya que le proporcionará confianza al haber pensado en la entrevista con previsión, preparando las líneas maestras de su plan. De esta forma podrá concentrarse en escuchar al cliente y hablar en forma positiva desde el punto de vista de éste, con lo que, sin duda, le permitirá cerrar más operaciones.

2.2.4. TOMA DE CONTACTO CON EL CLIENTE

También llamada etapa de apertura, abarca desde las primeras palabras que se cruzan entre cliente y vendedor, que en ocasiones no tienen aún contenido comercial, sino más bien personal, hasta la siguiente etapa, que denominamos

determinación de necesidades. Esta etapa variará dependiendo de si es la primera entrevista o, por el contrario, se realiza a un cliente habitual al que se le visita periódicamente. Sabino, C. (1991).

En principio es necesario crear un clima apropiado y distendido, eliminar barreras y despertar la atención del cliente en los primeros 20 ó 30 segundos de la entrevista. Hay un proverbio chino sobre la venta que dice: "Las diez primeras palabras son más importantes que las diez mil siguientes". De una buena apertura dependerá, en buena medida, el que tengamos éxito o no, como ocurre en el ajedrez. Hay que establecer una comunicación correcta con el cliente e interesarse por él. Hacerle hablar desde el principio resultará muy rentable pues, al tiempo que el posible cliente se encuentra a gusto hablando de sí mismo, proporcionará una información que será muy útil en el proceso de venta. Vélez, A. (1997).

2.2.5. DETERMINACIÓN DE NECESIDADES

Es la etapa en la que el vendedor trata de definir, detectar, reunir o confirmar la situación del cliente sobre sus necesidades, motivaciones o móviles de compra. Cuanta más información logremos del cliente, más fácil será decidir los productos a vender y los argumentos a utilizar. Para vender un producto o servicio hay que hacer coincidir los beneficios de éste con las necesidades, motivaciones y móviles expresados por el comprador. Esta coincidencia no se da por simple y puro azar, sino que es el resultado de un serio trabajo de investigación.

Preguntar parece muy sencillo, pero no es así, saber formular la pregunta inteligente y adecuarla a las diferentes personalidades, conseguir información de un cliente silencioso o por el contrario centrar bien el tema con los que hablan demasiado, para evitar que se dispersen, tratar de no influenciar la respuesta del interlocutor o condicionarla, según convenga para la gestión de ventas, es fruto de una gran habilidad.

De los diferentes tipos de preguntas, las más importantes para utilizar por el vendedor son:

- Preguntas cerradas: pueden responderse simplemente con un «sí» o un «no».
- Preguntas abiertas: persiguen una información más amplia.
- Preguntas neutras: son las que no influyen para nada en la respuesta del cliente.
- Preguntas condicionantes: aquellas que condicionan la respuesta del cliente y la orientan para obtener la respuesta que nos interesa.
- Pregunta alternativa: puede ser abierta o cerrada. Orienta la elección entre dos posibilidades, pero siempre positivas. Es muy útil en el cierre de la venta y también para concertar entrevistas. Ejemplos: «¿cuándo prefiere usted la entrega, el miércoles o el viernes?»; ¿lo quiere verde, o lo prefiere gris?»; «la entrevista... ¿es mejor para usted el lunes a las 11 o el miércoles por la tarde?».
- Preguntas de control: también llamadas preguntas interpretativas. Son preguntas prueba que inducen al interlocutor a precisar su pensamiento y, además, sirven para comprobar tanto si hemos comprendido, como si nos han entendido. Ejemplo: entonces, ¿lo que usted ha querido decir es...? o ¿en otras palabras, lo que usted quiere decir es?; «¿tiene alguna duda sobre la oferta que le he indicado?. Rodríguez, C. y Rodríguez, P. (2006).

2.3. FREE ON BOARD

Del inglés Free on Board, puesto a bordo. Fórmula de pago o clave utilizada en el comercio internacional para indicar que el precio de venta de un determinado artículo incluye el valor de la mercancía y los gastos de transporte y maniobra necesarios hasta ponerla a bordo del barco que ha de transportarla al país de destino, pero excluye el seguro y el flete.

Esto significa que el comprador ha de soportar todos los costes y los riesgos de pérdida o daño De la mercancía desde ese punto. El término FOB exige al vendedor despachar las mercancías para la exportación. Incoterms. (2000).

Este término sólo puede utilizarse para la navegación marítima o por vía de transporte terrestre. Si las partes no tienen la intención de Entregar las mercancías a través de la borda del buque, el término FCA debe ser utilizado.

2.3.1. FOB – OBLIGACIONES DEL VENDEDOR

El vendedor es responsable de entregar la mercancía a un transportista elegido por el comprador. Esto significa que es responsable de la mercancía hasta que pase el tren del buque en un puerto de embarque, después de que el comprador asume los costos y riesgos.

El vendedor se encarga de:

- Mercadería, factura y documentos requeridos.
- Empaque y embalaje.
- Acarreo de fábrica a lugar de exportación.
- Aduana: documentos, permisos requisitos, impuestos.
- Gastos de exportación: maniobras, almacenaje, agentes de aduana.

2.3.2. FOB – OBLIGACIONES DEL COMPRADOR

El comprador está obligado a los costes y riesgos asociados con las mercancías sólo se convierten en su responsabilidad cuando la mercancía sobrepasa a través de la borda de un barco cuyos detalles se detallan a continuación. Carnota, O. (2006).

- Flete desde el lugar de exportación al lugar de importación
- Seguro.

- Gastos de importación: maniobras, agentes de aduana.
- Aduana: documentos, permisos, requisitos, impuestos.
- Acarreo y seguro desde lugar de importación a planta.
- Demoras.
- Pago de la mercadería.

2.4. ASOCIACIÓN FORTALEZA DEL VALLE

La Asociación “Fortaleza del Valle”, legalmente constituida con visión futurista, busca día a día el mejoramiento constante de los procedimientos que ayuden a la completa realización de funciones. Es una empresa dedicada a la compra, secado y comercialización del cacao, se inicio en el año 2006 con la unión de 415 agricultores de Cacao Orgánico, logro introducir directamente al mercado Suizo el producto con certificación orgánica; actualmente cuenta con 673 socios distribuidos en 5 Asociaciones (Valle Carrizal, La Fortaleza, Rio Grande de Canuto, Quiroga y Valle Rio Chico).

En la actualidad se compra de 150 a 170 quintales de cacao en baba (con mucilago) por semana a los socios, cumpliendo el compromiso con calidad y evitando las mezclas con producto no orgánico pagando al agricultor precio justo.

Actualmente las empresas para mantenerse en el mercado deben ofrecer servicios de calidad según las especificaciones del cliente y lograr ser más competitivas. Por lo cual deben ofrecer a los clientes la seguridad necesaria sobre la calidad de sus servicios y así obtener ventas continuadas y sostenidas sobre la base de una buena calidad a un precio razonable. Zambrano, B. (2010).

2.5. CACAO

Theobroma cacao L. es el nombre científico que recibe el *árbol del cacao* o *cacaotero*. *Theobroma* significa en griego «alimento de los dioses»; *cacao* deriva del nahuacacáhua. Este nombre científico lleva añadida al final una abreviatura

botánica convencional, en este caso, que es la inicial del apellido del naturalista sueco que clasificó la planta. Etourneau, F. (1999)

2.5.1. LA PLANTA

Theobroma cacao es el nombre del árbol del cacao (o cacaotero). Muchos afirman que este es originario de América del Sur, de la cuenca del río Orinoco o el río Amazonas y que de ahí empezó a extenderse hasta el sureste de México. Mientras que otros, afirman que empezó en México y se extendió hasta la cuenca del río Amazonas, sin embargo, no se sabe con certeza. Lo que si se sabe es que su primera utilización por el hombre fue hecha en México. Hardy, F. (1961).

2.5.2. VARIEDADES DEL CACAO

El *criollo* o *nativo*: es el cacao genuino y fue bautizado así por los españoles al llegar a México. INIAP. (1995).

El *forastero*: originario de la alta Amazonia. Se trata de un cacao normal, con el tanino más elevado. Es el más cultivado y proviene normalmente de África. Romero, G. (1997).

Los híbridos, entre los que destaca el trinitario: es un cruce entre el criollo y el forastero, aunque su calidad es más próxima al del segundo. González, E. (2007).

2.6. DIAGRAMA DE FLUJO

Según Zeas, T. (2002). Dice que un diagrama de flujo es una representación gráfica de los pasos que seguimos para realizar un proceso; partiendo de una entrada, y después de realizar una serie de acciones, llegamos a una salida; también existen algunas características y poder saber cuándo se utiliza.

2.6.1. CARACTERÍSTICAS DE UN DIAGRAMA DE FLUJO

- Presenta información clara, ordenada y concisa de un proceso
- Está formado por una serie de símbolos unidos por flechas y cada símbolo representa una acción específica
- Las flechas entre los símbolos representan el orden de realización de las acciones.
- Identificar el inicio y el final de un proceso.
- Definir etapas (actividades, decisiones, entradas, salidas)
- Se debe evitar el cruce de líneas y no debe quedar líneas sin conectar.
- Todo texto escrito dentro de un símbolo debe ser legible, preciso, evitando el uso de muchas palabras.
- Todos los símbolos pueden tener más de una línea de entrada, excepto el símbolo final.
- Solo los símbolos de decisión pueden y deben tener más de una línea de flujo de salida. Vicente, E. (1999).

2.6.2. CUANDO SE UTILIZA UN DIAGRAMA DE FLUJO

- Se requiere conocer o mostrar de forma global un proceso.
- Se necesita una guía que permita un análisis sistemático de un proceso.
- Se necesita tener un conocimiento básico, común a un grupo de personas.

TABLA 02.01. SÍMBOLOS DE DIAGRAMAS

Nombre	Símbolo	Función
Terminal		Representa el inicio y fin de un programa. También puede representar una parada o interrupción programada que sea necesaria realizar en un programa.
Entrada / salida		Cualquier tipo de introducción de datos en la memoria desde los periféricos o registro de información procesada en un periférico.
Proceso		Cualquier tipo de operación que pueda originar cambio de valor, formato o posición de la información almacenada en memoria, operaciones aritméticas, de transformaciones, etc.
Decisión		Indica operaciones lógicas o de comparación entre datos (normalmente dos) y en función del resultado de la misma determina (normalmente si y no) cual de los distintos caminos alternativos del programa se debe seguir
ConectorMismaPágina		Sirve para enlazar dos partes cualesquiera de un diagrama a través de un conector en la salida y otro conector en la entrada. Se refiere a la conexión en la misma página del diagrama
Indicador de dirección o línea de flujo		Indica el sentido de la ejecución de las operaciones
Salida		Se utiliza en ocasiones en lugar del símbolo de salida. El dibujo representa un pedazo de hoja. Es usado para mostrar datos o resultados.

Autor: Zeas, T. (2002)

2.7. TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN

La Comunicación es una actividad importante y necesaria para los seres humanos. Es la forma en que hacemos ver a los demás nuestros deseos y estado de ánimo, así como la forma de expresar las consecuencias que las acciones del entorno tienen en nosotros. La principal forma que tenemos de comunicarnos es el lenguaje hablado, sin olvidar la gran importancia de la comunicación no verbal. García, J. (2005).

Las formas de comunicación humana pueden agruparse en dos grandes categorías: la comunicación verbal y la comunicación no verbal:

La comunicación verbal se refiere a las palabras que utilizamos y a las inflexiones de nuestra voz. Sabino, S. (1992).

La comunicación no verbal hace referencia a un gran número de canales, entre los que se podrían citar como los más importantes el contacto visual, los gestos faciales, los movimientos de brazos y manos o la postura y la distancia corporal.

2.7.1. ENTREVISTA

Es una forma de comunicación oral de persona a persona, o ser con varias a la vez, que requiere la presencia física de los participantes.

- Los temas no suelen ser ocasionales.
- El fin es obtener información sobre algún asunto de interés.
- Los temas se relacionan con los propósitos de la entrevista.

Para realizar una Buena entrevista se debe de tomar en cuenta algunas recomendaciones.

- Preparar con anticipación las preguntas.
- Alentar al entrevistado para que hable.
- Resumir y reflejar los sentimientos expresados por el interlocutor.

- Repetir palabras del entrevistado para indicarle que nos gustaría que hablase de un punto determinado.
- Revisar las alternativas, de forma que el entrevistado reflexione acerca de su problema y llegue a una conclusión que sea suya.

2.7.2. CHARLA

Reunión de personas donde un expositor proporciona la información y dialoga con el resto.

Transmitir información, crear un estado mental o punto de vista.

Para realizar las charlas se debe tomar en cuenta algunas recomendaciones.

- Informal
- Tono de conversación
- El público puede interrumpir para hacer preguntas
- No debe ser leída
- Normalmente el auditorio conoce algo del tema
- Utilización de frases de buen humor
- El expositor puede hacer preguntas al público
- No debe durar más de una hora
- El expositor puede desplazarse para el estrado o la sala

2.7.3. FOLLETO

Un folleto es un impreso de varias hojas que sirve como instrumento divulgativo o publicitario. En marketing, el folleto es una forma sencilla de dar publicidad a una compañía, producto o servicio. Su forma de distribución es variada: situándolo en el propio punto de venta, mediante envío por correo o buzoneo o incluyéndolo dentro de otra publicación.

Las cadenas de distribución se sirven regularmente de folletos para dar a conocer a los clientes de la zona las ofertas de la semana, del mes o del año. Para la confección efectiva de un folleto publicitario, se recomienda: imprimir títulos y subtítulos claros y atractivos.

Realizar argumentaciones completas. Explicar densamente los beneficios del producto o servicio y hacer un resumen de los mismos.

Incluir un buen número de fotografías en las que aparezcan los productos así como demostraciones de su funcionamiento, adjuntar fotos explicativas, acompañar el texto y las fotografías con diagramas o dibujos.

Realizar un recorrido lógico por los diferentes productos y argumentaciones. Hay diversos tipos de folletos, dos de ellos son los dípticos y los trípticos. Un folleto de tres cuerpos se halla escrito al frente y al dorso y se pliega hacia el centro desde ambos lados.

El folleto es un ejemplo de un documento de tamaño específico con el cual usted debe trabajar. No se puede agregar una página de más. Su texto e imágenes deben caber dentro de un espacio preciso, o de lo contrario el folleto no se doblará correctamente. Una plantilla o muestra, sería muy útil para un documento como ese. Una vez que se ha creado esa muestra, hacer un folleto se vuelve una tarea muy fácil. Sólo necesitará reemplazar el texto temporario, mientras mantiene con cuidado su ubicación en la página.

2.7.4. TALLER

En enseñanza, un taller es una metodología de trabajo en la que se integran la teoría y la práctica. Se caracteriza por la investigación, el descubrimiento científico y el trabajo en equipo que, en su aspecto externo, se distingue por el acopio (en forma sistematizada) de material especializado acorde con el tema tratado teniendo como fin la elaboración de un producto tangible. Un taller es también una sesión de entrenamiento o guía de varios días de duración. Se enfatiza en la

solución de problemas, capacitación, y requiere la participación de los asistentes. A menudo, un simposio, lectura o reunión se convierte en un taller si son acompañados de una demostración práctica.

2.7.5. CARTEL.

Es un material gráfico que transmite un mensaje, está integrado en una unidad estética formada por imágenes que causan impacto y por textos breves. Ha sido definido por algunos estudiosos como "un grito en la pared", que atrapa la atención y obliga a percibir un mensaje. También puede definirse como un susurro que, ligado fuertemente a las motivaciones e intereses del individuo, penetra en su conciencia y le induce a adoptar la conducta sugerida por el cartel.

La función es lanzar un mensaje al espectador con el propósito de que éste lo capte, lo recuerde y actúe en forma concordante a lo sugerido por el propio cartel, también existen algunos tipos de carteles como los informativos y los formativos.

El cartel informativo es el que está planeado para comunicar eventos, conferencias, cursos, reuniones sociales, espectáculos, etc. Este tipo de carteles puede ser presentado sólo con texto, para lo cual se recomienda letras grandes sobre fondo de color contrastante. Los textos deberán proporcionar sólo la información indispensable.

También pueden ser presentados con texto e imagen, para lo cual la información se proporciona acompañada de imagen que puede estar hecha a base de tipografía de sujetos, objetos o formas que acompañan textos cortos, que den sólo la información necesaria. El cartel formativo se utiliza como un medio para propiciar el establecimiento de hábitos de higiene, salud, limpieza, seguridad, orden, etc. También se usa para propiciar actitudes de confianza, actividad, esfuerzo, conciencia, etc.

En el cartel formativo la imagen tiene preponderancia sobre el texto, el mensaje es expresado gráficamente en forma clara y sólo se apoya en un corto texto, que dé énfasis a la idea sugerida.

El cartel formativo usado adecuadamente en la promoción de la salud, puede convertirse en un magnífico recurso para evitar las enfermedades, los accidentes y promover los hábitos higiénicos. Zamora, V. (2007)

2.8. GESTIÓN DE PROCESOS

La Gestión de Procesos percibe la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente. Supone una visión alternativa a la tradicional caracterizada por estructuras organizativas de corte jerárquico – funcional, que pervive desde mitad del XIX, y que en buena medida dificulta la orientación de las empresas hacia el cliente.

El enfoque de gerencia de procesos se basa en entender y analizar los diferentes procesos y las actividades que los conforman, para efectos de poderlos mejorar sistemáticamente, estableciendo un esquema sencillo pero efectivo de lo que una organización hace.

La Gestión de Procesos coexiste con la administración funcional, asignando propietarios a los procesos clave, haciendo posible una gestión interfuncional generadora de valor para el cliente y que, por tanto, procura su satisfacción. Determina que procesos necesitan ser mejorado o rediseñados, establece prioridades y provee de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos. Hace posible la comprensión del modo en que están configurados los procesos de negocio, de sus fortalezas y debilidades.

En los últimos años, el mejoramiento continuo de los procesos ha tenido un auge importante a escala mundial debido a la necesidad de las empresas de

evolucionar por la apertura de mercados y la gran competitividad en el ámbito nacional e internacional. Estudios hechos por autores como H.J Harrington, Trischler, entre otros, plantean la importancia del desarrollo y mejoramiento de los procesos dentro de la organización, como una de las formas de lograr ventajas competitivas sostenibles.

Las compañías realmente avanzadas, observarán que ya no se puede sobrevivir vertiendo cada vez más recursos sobre los procesos de la empresa en un esfuerzo por vencer a la competencia. Los procesos desarticulados de la empresa, con los que hemos convivido durante años, se deben reestructurar completamente y no simplemente automatizar. La automatización de un proceso no siempre garantizará que todas las veces hagamos bien nuestro trabajo sino que lo realicemos más rápido y con menos esfuerzo. Harrington J. (1994).

Las organizaciones líderes que están pensando en forma diferente acerca de la realización de sus actividades, utilizaron la estrategia de mejoramiento continuo en sus procesos, y debido a esto se han observado algunos cambios sorprendentes, como son:

- Mayor confiabilidad de los procesos de la empresa
- Menor tiempo de respuesta
- Superior participación del mercado.
- Mayor satisfacción del cliente
- Incremento de utilidades

La mejor manera de aumentar la eficiencia, eficacia y la flexibilidad de los procesos es adoptar una metodología bien organizada y aplicarla de forma continuada durante un largo periodo de tiempo. Cualquiera de los métodos podría utilizarse para tal fin. Naturalmente cada método tiene sus ventajas e inconvenientes. Hay que ir con cuidado y asegurarse de que el método seleccionado cuente con el respaldo de toda la dirección de la empresa. Trischler E. (2000)

Sin embargo, lo que los métodos tienen en común es el objetivo de ayudar a los directivos a conseguir los resultados siguientes:

- Maximizar el uso de los activos de la organización (capital, maquinaria, tecnología y recursos humano)
- Minimizar o eliminar los despilfarros.

2.9. CADENA DE VALOR

En términos competitivos, el valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona. El valor se mide por el ingreso total, es un reflejo del alcance del producto en cuanto al precio y de las unidades que puede vender. Una empresa es lucrativa si el valor que impone excede a los costos implicados en crear el producto.

La Cadena de valor despliega el valor total, y consiste de las actividades de valor y de margen. Las actividades de valor son las actividades distintas física y tecnológicamente que desempeña una empresa. El margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor.

Un análisis de la cadena de valor en lugar del valor agregado es la forma apropiada de examinar la ventaja competitiva. El valor agregado (precio de venta menos el costo de la materia prima comprada) sea usada algunas veces como el punto central para el análisis de costos, porque ha sido considerado como el área en que la empresa pueda controlar los costos.

2.9.1. IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE VALOR

La identificación de las actividades de valor requiere el aislamiento de las actividades que son tecnológicas y estratégicamente distintas. Las actividades de valor y las actividades contables casi nunca son las mismas. Las clasificaciones

contables (gastos generales, mano de obra directa, etc) agrupan a las actividades con tecnología y separan costos que son parte de la misma actividad.

Hay cinco categorías genéricas de actividades primarias relacionadas con la competencia en cualquier industria, cada categoría es divisible en varias actividades distintas que depende del sector industrial en particular y de la estrategia de la empresa.

LOGÍSTICA INTERNA.- Son las actividades relacionadas con recibo, almacenamiento, y diseminación de insumos del producto, como manejo de materiales, almacenamiento, control de inventarios, programación de vehículos y retorno a los proveedores.

OPERACIONES.- Actividades Asociadas con la transformación de insumos en la forma final del producto, como maquinado, empaque, ensamble, mantenimiento de equipos, pruebas, impresión u operaciones de instalación.

LOGÍSTICA EXTERNA.- Actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, como almacenes de materias terminadas, manejo de materiales, operación de vehículo de entrega, procesamiento de pedidos y programación.

MERCADOTECNIA Y VENTA.- Actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los compradores puedan comprar el producto e inducirlos a hacerlo, como publicidad, promoción, fuerza de ventas, cuotas, selección del canal, relaciones de canal y precio. Ishikawa, K. (1988).

2.10. VENTAJA COMPETITIVA

Por ventaja competitiva se entienden todas las características o atributos de un producto o servicio que le dan una cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos. Estas características o atributos pueden ser de naturaleza variadas y referirse al mismo producto o servicio, a los servicios necesarios o añadidos que

acompañan al servicio base, o a las modalidades de producción, de distribución o de venta del producto o de la empresa.

Una ventaja competitiva se denomina “externa” cuando se apoya en una de las cualidades distintivas del producto que constituyen un valor para el comprador, que puede lograrse por la reducción de sus costos de uso o por el aumento de su rendimiento de uso.

Este tipo de ventaja competitiva da a la empresa un cierto poder de mercado en el sentido de que está en condiciones de hacer aceptar por el mercado un precio de venta superior al de su competidor más cercano, que no tiene la misma cualidad distintiva. Esto trae como consecuencia las posibilidades para la adopción de una estrategia de diferenciación.

Una ventaja competitiva es “Interna” cuando se apoya en una superioridad de la empresa en el dominio de los costos de fabricación, de administración o de gestión del producto o servicio y que aportan de esta forma un valor al producto, proporcionando así un costo unitario es el resultado de mejor productividad y por esto da a la empresa una rentabilidad mejor y una mayor capacidad de resistencia a una reducción del precio de venta impuesta por las condiciones del mercado. Poter M. (2001).

CAPÍTULO III.

DESARROLLO METODOLÓGICO

3.1. UBICACIÓN

El presente trabajo de investigación se desarrolló en el Área de Comercialización de la Asociación Fortaleza del Valle ubicada en el km 1 ½ vía Calceta –Chone, a 50 m.s.n.m.

3.2. ENFOQUE

Se diseñó un Manual de Procesos, que proporcionará a la Asociación Fortaleza del Valle: optimización de tiempo, recursos humanos preparados, recursos financieros estables y instaurar niveles altos calidad en el trabajo.

3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN

En la investigación se utilizaron las siguientes metodologías:

- Método deductivo-inductivo
- Histórico Lógico
- Bibliográfica

Con las siguientes herramientas:

➤ LA ENTREVISTA

La cual se dirigió al Gerente y al personal que trabajan en el área administrativa de la Asociación Fortaleza del Valle, con el cual se obtuvo información relevante para el análisis y el levantamiento de procesos. Ver Anexo 7 y 8

➤ **LA ENCUESTA**

Se realizó a los 5 clientes que tiene la Asociación Fortaleza del Valle los cuales se detallan a continuación: PRONATEC- Suiza, ICAM S.P.A-Italia, AGROINDUSTRIAS UNIDAS DE CACAO S.A.-México, ATLANTIC COCOA COMPANY-Estados Unidos, TRANSMAR- Ecuador; por e-mail con lo cual se obtuvo información relevante para el análisis y levantamiento de procesos. Ver Anexo 9.

➤ **LA OBSERVACIÓN**

Se observó las actividades que se realizan en el proceso de comercialización FOB y se utilizó una Ficha de Observación que sirvió para obtener información relevante para el análisis y levantamiento de procesos. Ver Anexo 10.

3.4. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.

VARIABLE DEPENDIENTE.- Proceso de Comercialización FOB

Se Definió los Procesos de comercialización FOB del cacao en la Asociación Fortaleza del Valle.

- ✓ Mediante la realización de la entrevista y la encuesta se pudo realizar el diagnóstico de los procesos como: la rapidez, documentos necesarios, cuando se debe realizar, quien tiene que realizar la actividad y como realizar el proceso.

VARIABLE INDEPENDIENTE.- Manual de Procesos.

Se Diseño el Manual de Procesos para la comercialización FOB del cacao en la Asociación Fortaleza del Valle.

- ✓ Se realizó el levantamiento de la información del proceso, asignación de responsables, diseño de cargos, diseño del proceso, estructurar el manual.

- ✓ Se Sociabilizó el Manual de Procesos en la Asociación, mediante la capacitación a los responsables de aplicar el manual de procesos con charlas, folletos y trípticos. Ver Anexo 15 y 16.

3.5. DESCRIPCIÓN Y/O MANEJO DE LA INVESTIGACIÓN

Para el presente trabajo investigativo se llevó a efecto el siguiente procedimiento el cual se lo realizó en tres etapas:

3.5.1. PRIMERA ETAPA

Para alcanzar el primer objetivo específico se realizó la recopilación de la información relacionada a la comercialización FOB del cacao, para lo cual se realizaron entrevistas, dirigidas al Gerente, Secretaria, Contadora y al Jefe del Control de planta. También se realizó cinco encuestas dirigidas a los clientes, estos datos fueron tabulados para su respectivo análisis.

3.5.2. SEGUNDA ETAPA.

Para el cumplimiento de la segunda etapa que corresponde al segundo objetivo específico y en base a los resultados obtenidos en la encuesta y entrevista que demostraron que no utilizaban un manual de procesos para la comercialización FOB del cacao se procedió a la realización del levantamiento de procesos y Manual de Procesos.

3.5.3. TERCERA ETAPA.

Para el cumplimiento de esta última etapa se procedió a sociabilizar la propuesta de Diseño del Manual de Procesos mediante charlas y afiches con la finalidad de que se pueda aplicar para la estandarización de los procesos de comercialización FOB, la aplicación de este manual de procesos quedará a consideración de los administradores de la Asociación. Ver Anexo 11.

CAPITULO IV.

RESULTADOS

4.1. ENTREVISTA

En la presente tabla se da un resumen de las entrevistas realizadas al personal administrativo que labora en la Asociación, clasificadas por intensidad de respuesta con su porcentaje que permitirá un mejor análisis.

Tabla 04.01. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA ENTREVISTA REALIZADA AL PERSONAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA ASOCIACIÓN FORTALEZA DEL VALLE.

PREGUNTA	RESPUESTA (S)	%
1.-La empresa en la que usted trabaja, desarrolla sus actividades basadas en algún tipo de Manual de Procesos.	Actividades basadas en Manual de Proceso	0
	Actividades no establecidas en un Manual de Proceso	100
2.- Trabaja con tareas específicas asignadas según el cargo?	No trabaja con tareas específicas según el cargo asignado	25
	Si trabajan con tareas específicas	75
3.- Relate la forma en la que opera el proceso de comercialización FOB en la empresa.	Si coinciden en el proceso de comercialización FOB	0
	No coinciden en el proceso de comercialización FOB	100
4.- Identifique las áreas que constituyen el proceso.	Si identifican las áreas que constituyen el proceso	100
	No identifican las áreas que constituyen el proceso	0

PREGUNTA	RESPUESTA (S)	%
5.- Identifique los responsables o participantes del proceso de comercialización.	Identifican los responsables del proceso de comercialización	100
	No identifican los responsables del proceso de comercialización	0
6.- Identifique las falencias que en su criterio presenta el proceso de comercialización FOB del cacao en la empresa.	No hay responsable en los diferentes procesos, ni asignaciones específicas de responsabilidad.	75
	Si hay responsables en los diferentes procesos	25
	2 criterio	
	No se sabe el tipo de documento necesario para la comercialización.	25
	Perdida de tiempo	25
	Calidad del cacao	25
7.- Indique como identifica las falencias en el proceso de comercialización FOB.	Conflictos en la realización de la tarea	75
	Cuando existe poca demanda	25
8.- Indique un estimado del tiempo de duración del proceso de comercialización en condiciones óptimas.	Coinciden en el tiempo de duración del proceso de comercialización	0
	No coinciden en el tiempo de duración del proceso de comercialización (10 días, 1 mes, 2 semanas, 15 días)	100
9.- Indique un estimado del tiempo de duración del proceso de comercialización cuando este presenta falencias en su normal desarrollo.	Coinciden en el tiempo de duración del proceso de comercialización	0
	No coinciden en el tiempo de duración del proceso de comercialización (1 mes, 3 semanas, 15 días)	100
10.- A cuánto ascienden los gastos administrativos del proceso de comercialización.	Tienen un estimado de los gastos Administrativos	0
	No tienen un estimado de los gastos Administrativos	100
11.- De ser factible determine cuál sería el proceso ideal.	Si establece el proceso ideal	25
	No establecen el proceso ideal	75

4.1.1. RESULTADOS DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA AL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA ASOCIACIÓN FORTALEZA DEL VALLE

1.- ¿La empresa en la que usted trabaja, desarrolla sus actividades basadas en algún tipo de Manual de Procesos?

Tabla 04.02. Actividades desarrolladas en un Manual de Procesos.

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	4	100%
TOTAL	4	100%

FUENTE: Asociación Fortaleza del Valle

AUTORES: Cedeño German Juan Carlos y Villegas Kan Diana

Fig. 04.01. Actividades desarrolladas en un Manual de Procesos.



FUENTE: Asociación Fortaleza del Valle

AUTORES: Cedeño German Juan Carlos y Villegas Kan Diana

El cuadro 04.02 permite ver que las actividades de comercialización realizadas en la Asociación Fortaleza del Valle no están establecidas en un Manual de Procesos ya que las 4 personas entrevistadas dijeron que no realizan las actividades basadas en un manual de procesos que representa el 100%.

2.- ¿Trabaja con tareas específicas asignadas según el cargo?

Tabla 04.03. Trabajan con tareas específicas según el cargo asignado

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NO	1	25%
SI	3	75%
TOTAL	4	100%

FUENTE: Asociación Fortaleza del Valle

AUTORES: Cedeño German Juan Carlos y Villegas Kan Diana

Fig. 04.02. Trabajan con tareas específicas según el cargo asignado



FUENTE:Asociación Fortaleza del Valle

AUTORES:Cedeño German Juan Carlos y Villegas Kan Diana

En la tabla 04.03 indica que de las cuatro personas entrevistadas una manifestó que si trabaja con tareas asignadas que representa un 25%, mientras que tres manifestaron que no trabajan con tareas específicas que representa el 75%, tal como lo demuestra la Fig. 04.02.; entonces podemos concluir que el no contar con tareas específicas asignadas ocasionan la repetición de actividades y por ende la pérdida de tiempo.

3.- Relate la forma en la que opera el proceso de comercialización FOB en la empresa

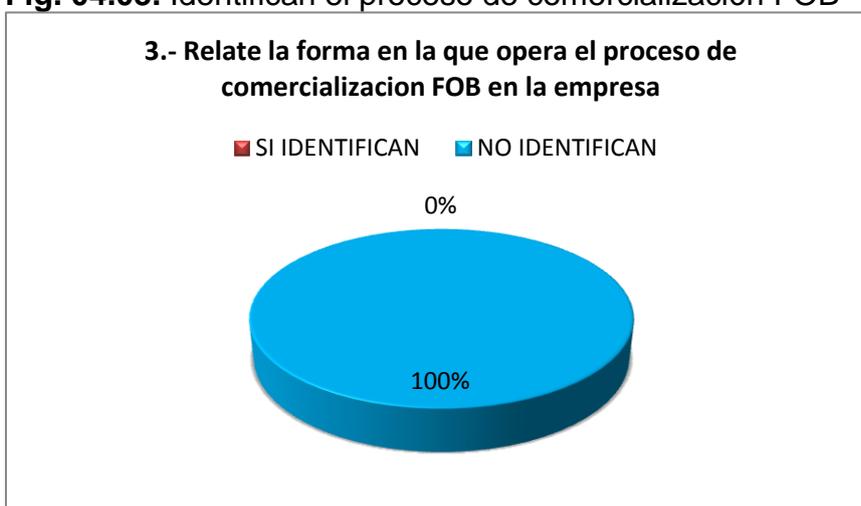
Tabla 04.04. Identifican el proceso de comercialización FOB

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI IDENTIFICAN	0	0%
NO IDENTIFICAN	4	100%
TOTAL	4	100%

FUENTE: Asociación Fortaleza del Valle

AUTORES: Cedeño German Juan Carlos y Villegas Kan Diana

Fig. 04.03. Identifican el proceso de comercialización FOB



FUENTE: Asociación Fortaleza del Valle

AUTORES: Cedeño German Juan Carlos y Villegas Kan Diana

La tabla 04.04, indica que las cuatro personas entrevistadas no coinciden en relatar la forma en la que operan el proceso de comercialización FOB, lo que equivale un 100%; con lo que se concluyó, que por la falta de un manual que determina cada uno de los procesos, las personas encargadas del área administrativas no tienen bien definidos cada uno de los procesos a realizar para la comercialización FOB en la empresa.

4.- Identifique las áreas que constituyen el proceso.

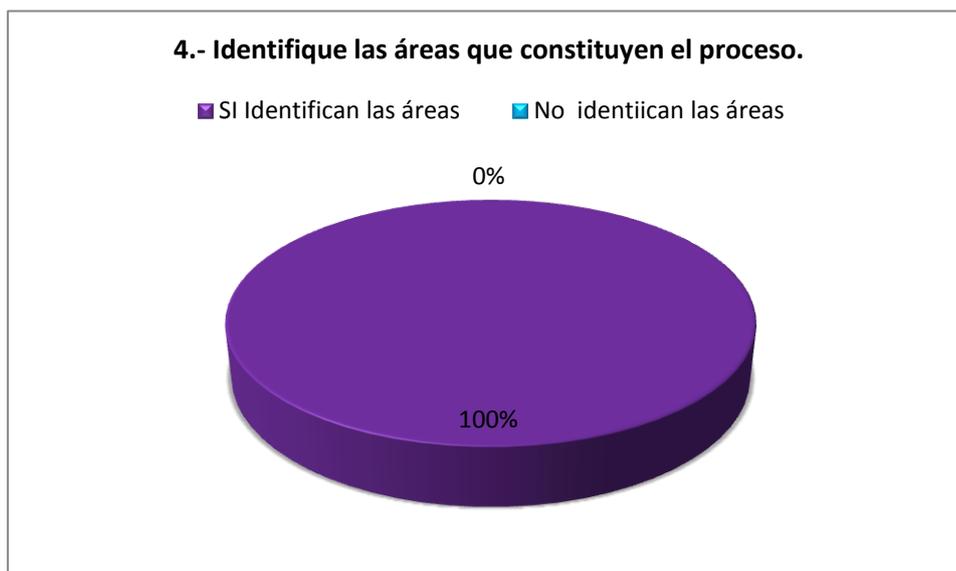
Tabla 04.05. Identifican las áreas que constituyen el proceso de comercialización.

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI IDENTIFICAN	4	100%
NO IDENTIFICAN	0	0%
TOTAL	4	100%

FUENTE: Asociación Fortaleza del Valle

AUTORES: Cedeño German Juan Carlos y Villegas Kan Diana

Fig. 04.04. Identifican las áreas que constituyen el proceso de comercialización.



FUENTE: Asociación Fortaleza del Valle

AUTORES: Cedeño German Juan Carlos y Villegas Kan Diana

En la tabla 04.05 indica que de las cuatro personas entrevistadas todas identifican cuáles son las áreas que constituyen el proceso lo que representa el 100% de la muestra, lo que demuestra que las áreas involucradas dentro del proceso están bien definidas como son el Área de almacén, área financiera y la Gerencia.

5.-Identifique los responsables o participantes del proceso de comercialización.

Tabla 04.06. Identifican los responsables del proceso de comercialización.

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI IDENTIFICAN	4	100%
NO IDENTIFICAN	0	0%
TOTAL	4	100%

FUENTE: Asociación Fortaleza del Valle

AUTORES: Cedeño German Juan Carlos y Villegas Kan Diana

Fig. 04.05. Identifican los responsables del proceso de comercialización.



FUENTE: Asociación Fortaleza del Valle

AUTORES: Cedeño German Juan Carlos y Villegas Kan Diana

En la tabla 04.06. demuestra que de las cuatro personas entrevistadas identifican a los responsables o participantes del procesos de comercialización lo que representa el 100% de la muestra, por lo que se concluyo que cada uno de los participantes tiene definidas cada una de sus responsabilidades. (**Gerente** Ing. Berto Zambrano; **Administrativo-Financiera** María Alejandra Velásquez Zambrano, Lidia María Zambrano Cano, Holger Otilio Vera Rodríguez; **Bodega** Raúl Zambrano Alcivar, José Arturo Vélez Sabando)

6.- Identifique las falencias que en su criterio presenta el proceso de comercialización FOB del cacao en la empresa.

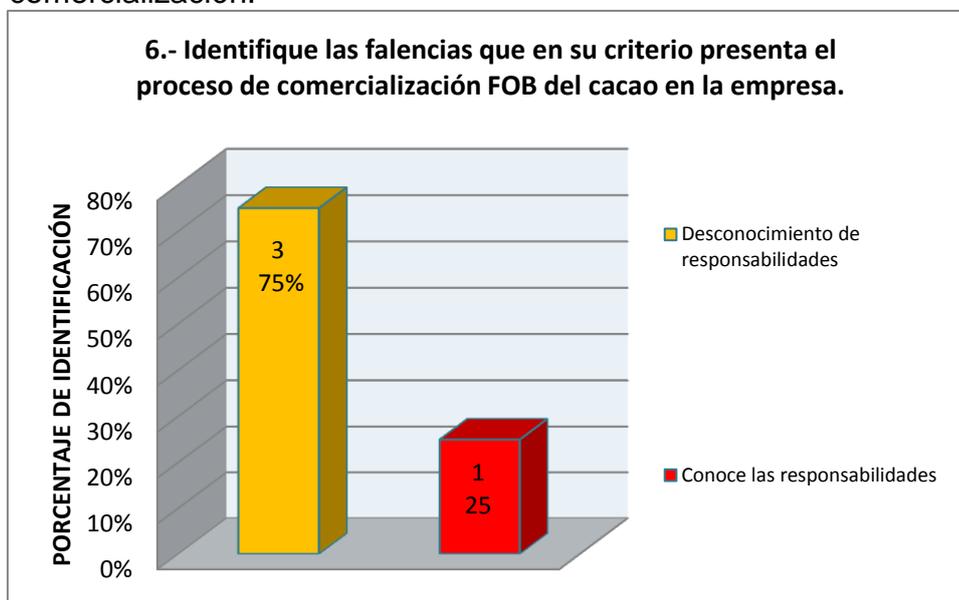
Tabla 04.07. Identificación de errores que presenta el proceso de comercialización.

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Desconocimiento de responsabilidad	3	75%
Conocen las responsabilidades	1	25%
TOTAL	4	100%

FUENTE: Asociación Fortaleza del Valle

AUTORES: Cedeño German Juan Carlos y Villegas Kan Diana

Fig. 04.06. Identificación de errores que presenta el proceso de comercialización.



FUENTE: Asociación Fortaleza del Valle

AUTORES: Cedeño German Juan Carlos y Villegas Kan Diana

La tabla 04.07. demuestra que de las cuatro personas entrevistadas 3 dijeron que existe desconocimiento de responsabilidad que representa un 75% mientras una personas manifestó que conoce las responsabilidades que represente el 25%. Entonces evaluamos las falencias que al criterio de las personas que trabajan en el área identifican en el proceso de comercialización FOB del cacao,

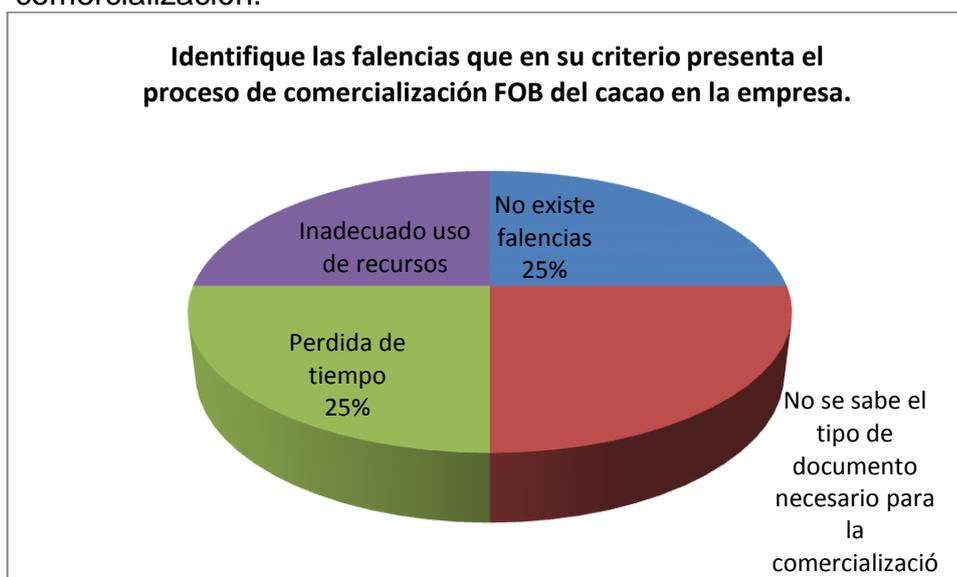
Tabla 04.08. Identifique los errores que presenta el proceso de comercialización.

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No existe falencias	1	25%
No se sabe el tipo de documento necesario para la comercialización	1	25%
Pérdida de tiempo	1	25%
Inadecuado uso de recursos	1	25%
Total	4	100 %

FUENTE: Asociación Fortaleza del Valle

AUTORES: Cedeño German Juan Carlos y Villegas Kan Diana

Fig. 04.07. Identifique los errores que presenta el proceso de comercialización.



FUENTE: Asociación Fortaleza del Valle

AUTORES: Cedeño German Juan Carlos y Villegas Kan Diana

La tabla 04.08 indica que una persona que representa el 25% no sabe el tipo de documentación requerida para la comercialización FOB, otra persona que representa el 25% dice que le ocasiona pérdida de tiempo, otra persona que representa el 25% manifestó que encuentra falencias en cuanto a la calidad del cacao y una persona dice que no existe falencia que representa el 25 %, se concluye que el mayor porcentaje representa la falta de asignaciones específicas al personal para poder realizar el trabajo de manera eficiente y eficaz.

7.- Indique como identifica las falencias en el proceso de comercialización FOB.

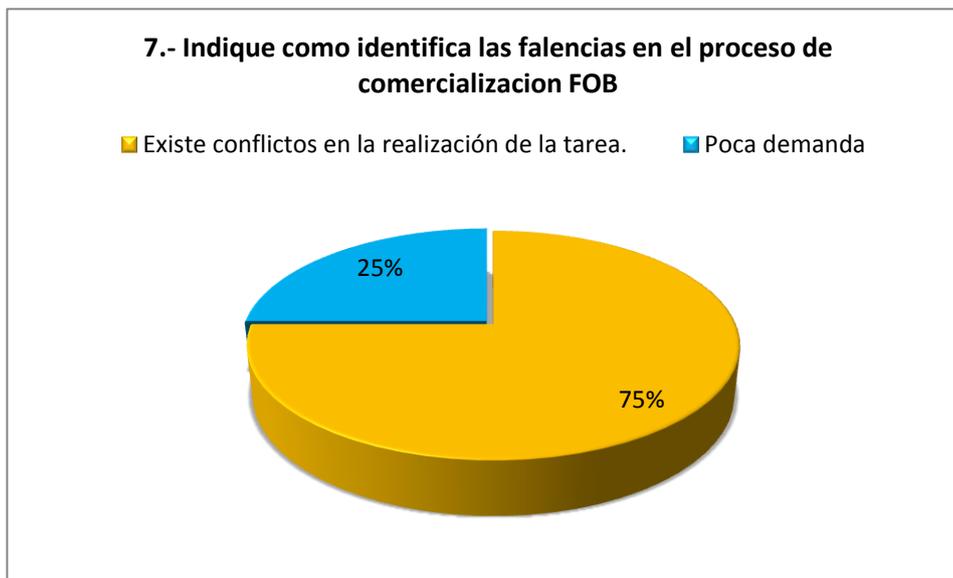
Tabla 04.09. Como identifica que el proceso de comercialización no es exitoso.

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Existe conflictos en la realización de la tarea	3	75%
Poca demanda	1	25%
TOTAL	4	100%

FUENTE: Asociación Fortaleza del Valle

AUTORES: Cedeño German Juan Carlos y Villegas Kan Diana

Fig. 04.08. Como identifica que el proceso de comercialización no es exitoso.



FUENTE: Asociación Fortaleza del Valle

AUTORES: Cedeño German Juan Carlos y Villegas Kan Diana

En la Tabla 04.09. se evalúa como identificar las falencias en el proceso de comercialización FOB, en donde 3 personas que representa el 75% dicen por que existen conflictos en la realización de la tarea, y el 25% pensaban que por la demanda identifican las falencias en el proceso de comercialización FOB.

8.- De ser factible determine cuál sería el proceso de comercialización.

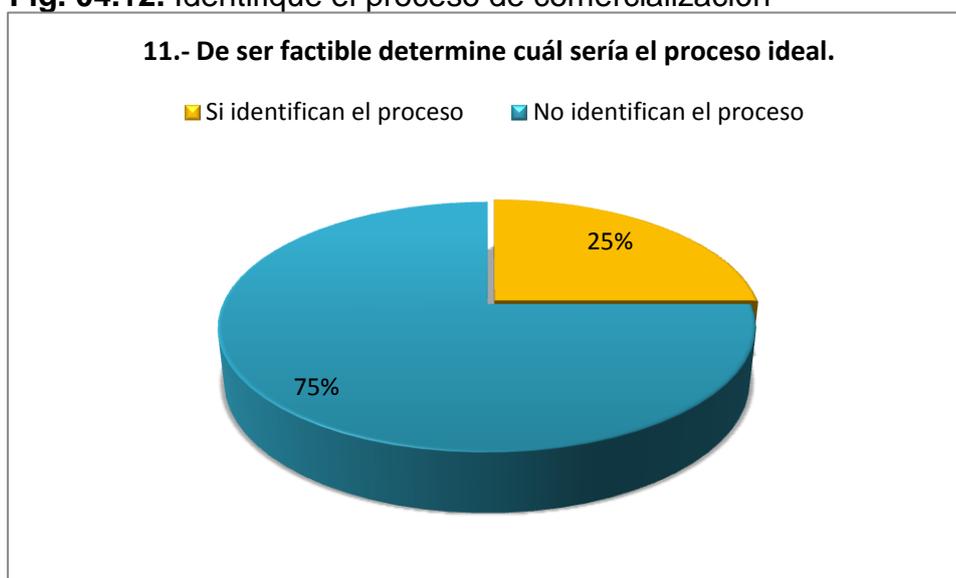
Tabla 04.13. Identifique el proceso de comercialización

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si identifican el proceso	1	25%
No identifican el proceso	3	75%
TOTAL	4	100%

FUENTE: Asociación Fortaleza del Valle

AUTORES: Cedeño German Juan Carlos y Villegas Kan Diana

Fig. 04.12. Identifique el proceso de comercialización



FUENTE: Asociación Fortaleza del Valle

AUTORES: Cedeño German Juan Carlos y Villegas Kan Diana

En la Tabla 04.13. se determinó que el 25% de las personas entrevistadas identifican el proceso de comercialización FOB, y el 75% no identifican el proceso.

4.1.2. RESULTADOS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE LA ASOCIACIÓN FORTALEZA DEL VALLE.

1. Mantiene accesibilidad a la información.

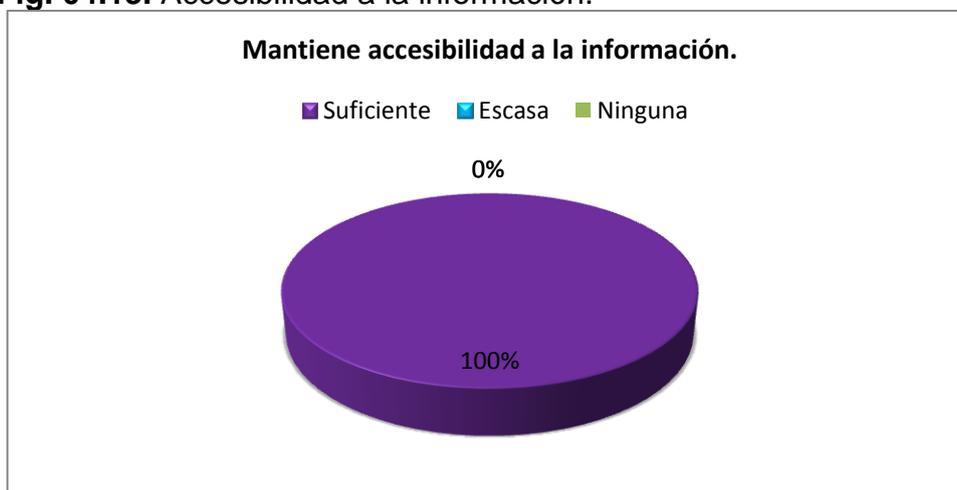
Tabla 04.14. Accesibilidad a la información.

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Suficiente	5	100%
Escasa	0	0%
Ninguna	0	0%
TOTAL	5	100%

FUENTE: Clientes de la Asociación Fortaleza del Valle

AUTORES: Cedeño German Juan Carlos y Villegas Kan Diana

Fig. 04.13. Accesibilidad a la información.



FUENTE: Clientes de la Asociación Fortaleza del Valle

AUTORES: Cedeño German Juan Carlos y Villegas Kan Diana

La tabla 04.14. indica que los cinco clientes tienen acceso a la información que representa el 100%.

2.- Al momento de operar con la Asociación Fortaleza del Valle que tipo de guía recibió sobre la comercialización FOB.

Tabla 04.15. Guía recibida sobre la comercialización FOB.

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ORAL	5	100%
IMPRESA	0	0%
DIGITAL	0	0%
NINGUNA	0	0%
TOTAL	5	100%

FUENTE: Clientes de la Asociación Fortaleza del Valle

AUTORES: Cedeño German Juan Carlos y Villegas Kan Diana

Fig. 04.14. Guía recibida sobre la comercialización FOB



FUENTE: Clientes de la Asociación Fortaleza del Valle

AUTORES: Cedeño German Juan Carlos y Villegas Kan Diana

La tabla 04.15. muestra que los cinco clientes reciben información de forma oral que representa el 100%, mientras que nadie recibió una guía de forma impresa o digital.

3.- La Administración del proceso de comercialización FOB estuvo sujeto a:

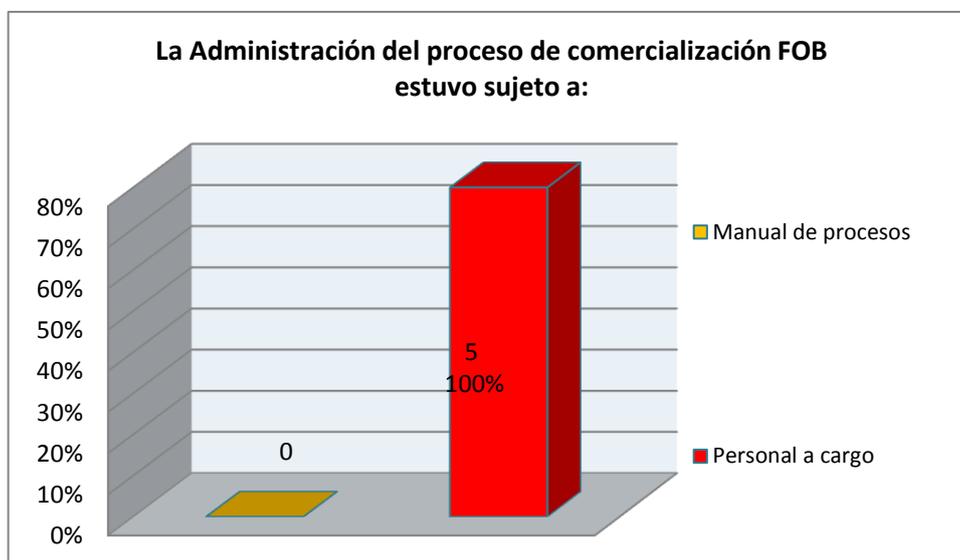
Tabla 04.16. Proceso de Comercialización FOB estuvo sujeto a:

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Manual de Procesos	0	0%
Personal a cargo	5	100%
total	5	100%

FUENTE: Clientes de la Asociación Fortaleza del Valle

AUTORES: Cedeño German Juan Carlos y Villegas Kan Diana

Fig. 04.15. Proceso de Comercialización FOB estuvo sujeto a:



FUENTE: Clientes de la Asociación Fortaleza del Valle

AUTORES: Cedeño German Juan Carlos y Villegas Kan Diana

La tabla 04.16. demuestra que los cinco clientes realizan la comercialización FOB sujeto a las personas a cargo en la comercialización FOB que presenta el 100%, y no a un Manual de Procesos.

4.- De haber experimentado algún tipo de problemas en la comercialización FOB, indique en que más le ha afectado.

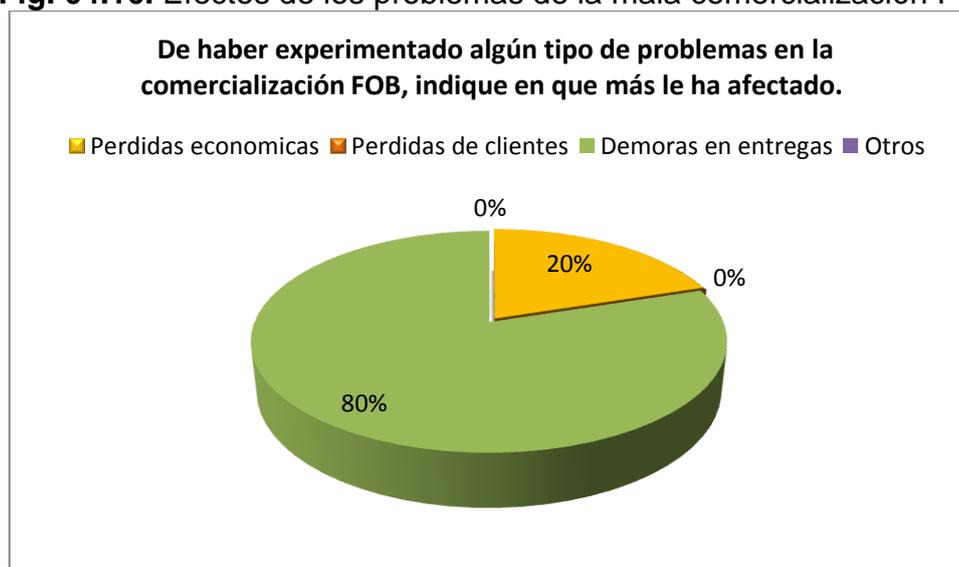
Tabla 04.17. Efectos de los problemas de la mala comercialización FOB.

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Perdidas económicas	1	20%
Perdidas de clientes	0	0%
Demoras en entregas	4	80%
Otros	0	0%
TOTAL	5	100%

FUENTE: Clientes de la Asociación Fortaleza del Valle

AUTORES: Cedeño German Juan Carlos y Villegas Kan Diana

Fig. 04.16. Efectos de los problemas de la mala comercialización FOB.



FUENTE: Clientes de la Asociación Fortaleza del Valle

AUTORES: Cedeño German Juan Carlos y Villegas Kan Diana

La tabla 04.17. indica que el mayor efecto que causa una mala comercialización es la demora en entregas con un 80%, y que un solo clientes manifestó que tiene pérdidas económicas que presenta el 20 %.

5.- Cree usted que el personal se desempeñará eficientemente al momento de utilizar el Manual de Proceso para la comercialización FOB.

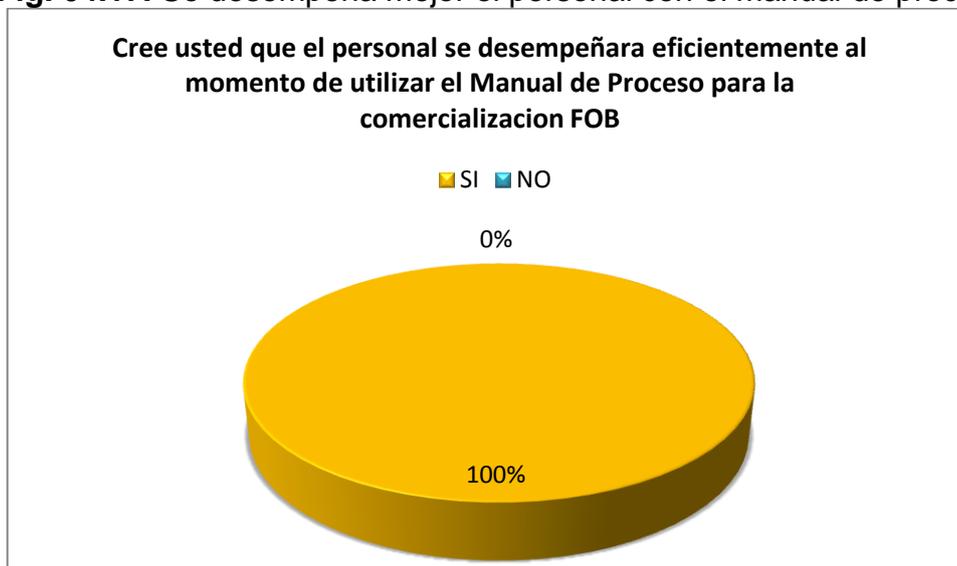
Tabla 04.18. Se desempeña mejor el personal con el manual de procesos.

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	100%
NO	0	0%
TOTAL	5	100%

FUENTE: Clientes de la Asociación Fortaleza del Valle

AUTORES: Cedeño German Juan Carlos y Villegas Kan Diana

Fig. 04.17. Se desempeña mejor el personal con el manual de procesos.



FUENTE: Clientes de la Asociación Fortaleza del Valle

AUTORES: Cedeño German Juan Carlos y Villegas Kan Diana

La tabla 04.18. demuestra que los cinco clientes creen que el personal se desempeñara mejor con la utilización de un manual de procesos que representa el 100%.

TABLA 04.19. DEFECTOS, CAUSAS Y SOLUCIÓN EN LA COMERCIALIZACIÓN FOB DEL CACAO.

Defectos más Comunes	Causas	Solución
No manejan procesos establecidos ni documentados	Desconocimiento de herramientas.	Elaborar Manual de Procesos Capacitación al personal
Inadecuado uso de recursos	Duplicidad de actividades	Asignar tareas Diseño de cargos
Dispersión de actividades	Desconocer las actividades	Identificar las actividades
Inadecuado despacho	Destinos Diferentes Utilizar documento que no es el apropiado Pérdida en el embarque	Revisión de documentación
Falta de registros	Realizar actividades y no llevar registros	Controles diarios Registrar las actividades
Aplazamiento en la comercialización	Desconocimiento de los procesos. Realizar mal una actividad	Diseño del Manual de Procesos. Estudio del Manual de Procesos Control de los recursos utilizados.
Conflictos Internos	Desconocimiento de responsabilidades.	Diseño de cargos
Pérdida de tiempo	No saber que hacer	Establecer responsabilidades

Fuente: Aso. Fortaleza del Valle

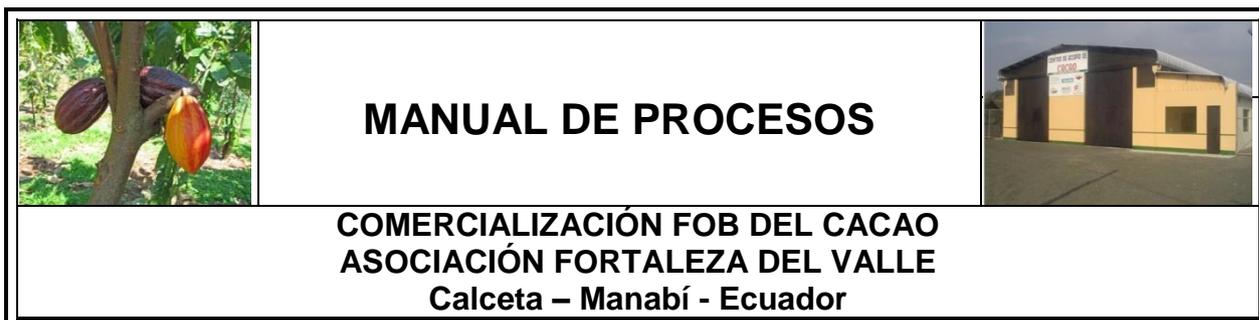
Autores: Cedeño German Juan Carlos – Villegas Kan Diana Carolina

MANUAL DE PROCESOS

COMERCIALIZACIÓN FOB DEL CACAO EN LA ASOCIACIÓN FORTALEZA DEL VALLE



CALCETA - MANABI - ECUADOR



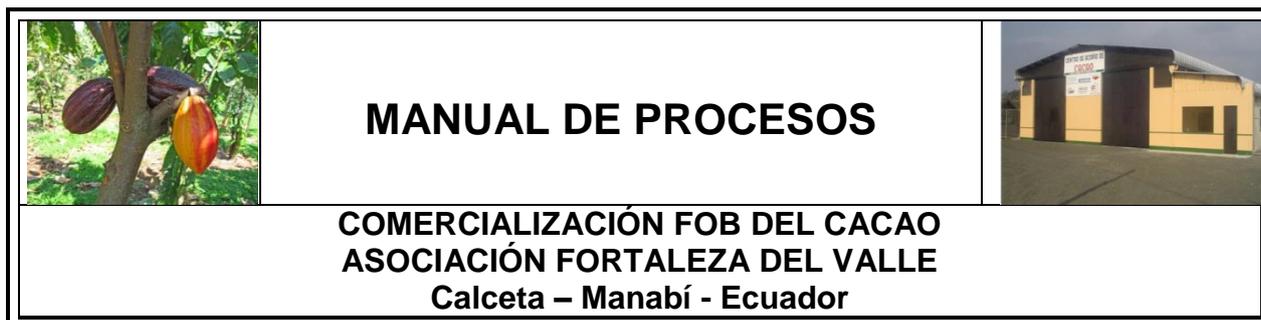
INTRODUCCIÓN

Los procesos, conforman uno de los elementos principales del Sistema de Control Interno; por lo cual, deben ser plasmados en manuales prácticos que sirvan como mecanismo de consulta permanente, por parte de todos los trabajadores de la Asociación, permitiéndoles un mayor desarrollo en la búsqueda del Autocontrol.

Teniendo en cuenta lo anterior, se ha preparado el presente Manual de Procesos en el cual se define la gestión que agrupa las principales actividades y tareas dentro del área de comercialización. Dichas actividades se describen con cada una de las herramientas necesarias para la construcción por fases del Manual referido, soportando cada uno de los procesos específicos.

La funcionalidad del Manual, es permitir que todas las tareas y procedimientos por área vinculada, así como, la información relacionada, sean totalmente auditables, para atender a los requerimientos de los directivos de la Asociación; con el fin de verificar los parámetros claves de los procedimientos, tomándolos como guía en cualquier proceso de verificación.

Este Manual hace parte integral de la documentación total, implementada por la actual Administración y se encuentra regido bajo el estatuto de la Asociación, conociendo de antemano el compromiso de la Asociación Fortaleza del Valle en su elaboración, ejecución y revisión permanente para la debida actualización.



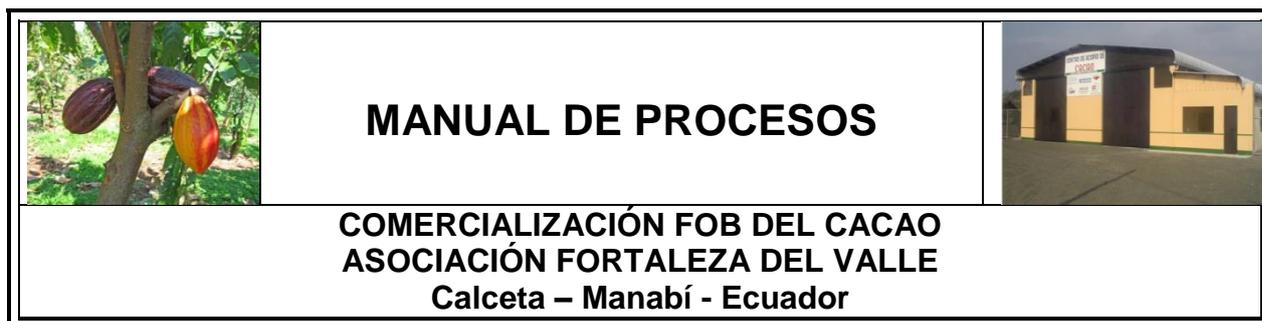
MISIÓN

Proporcionar a los productores miembros de la Asociación oportunidades de desarrollo económico y social para mejorar la calidad de vida de sus familiares.

VISIÓN

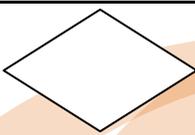
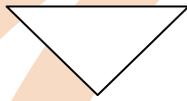
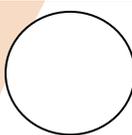
Ser una organización de pequeños productores, líder en la comercialización de cacao nacional fino y de aroma, dándole un mayor valor agregado, cumpliendo con los estándares de calidad que exige el mercado nacional e internacional.





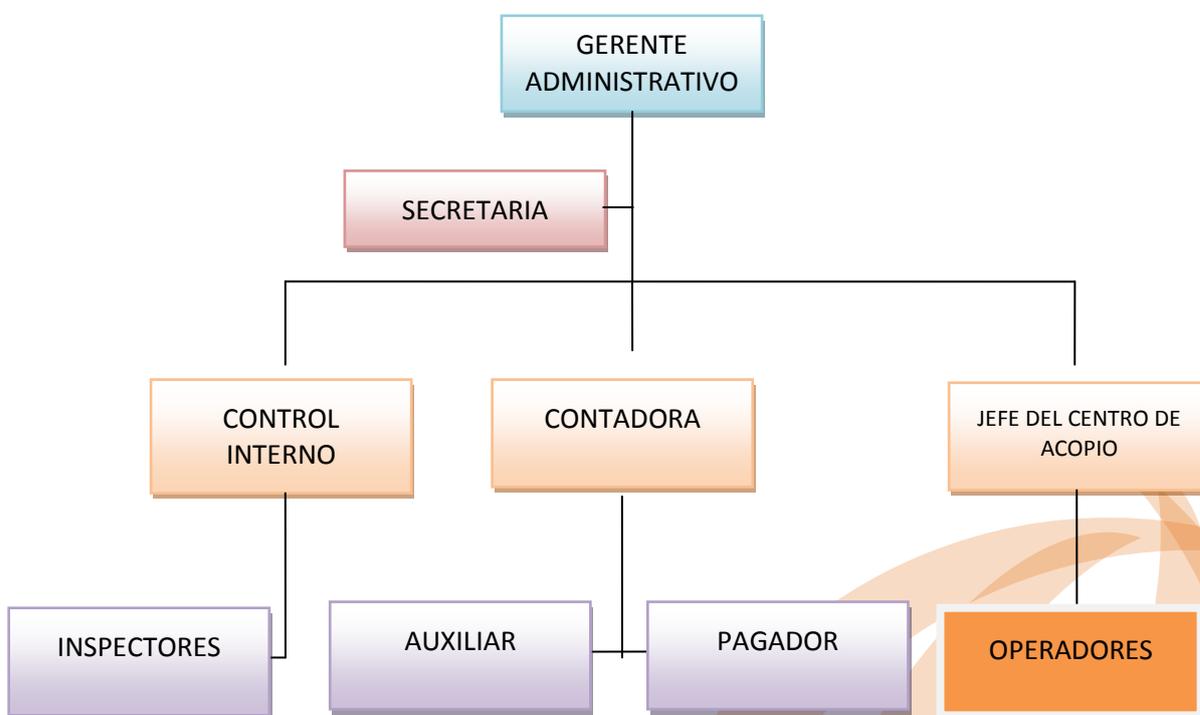
SIMBOLOGÍA UTILIZADA

Para una mayor comprensión de los procedimientos, a continuación se representa gráficamente la simbología utilizada en el levantamiento de los mismos:

SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
Indicador de inicio de un procedimiento.	
Forma utilizada en un Diagrama de Flujo para representar una tarea o actividad.	
Forma utilizada en un Diagrama de Flujo para representar una actividad predefinida expresada en otro Diagrama.	
Forma utilizada en un Diagrama de Flujo para representar una actividad de decisión o de conmutación.	
Forma utilizada en un Diagrama de Flujo para representar una actividad combinada.	
Conector. Úsese para representar en un diagrama de flujo una entrada o una salida de una parte de un Diagrama de Flujo a otra dentro de la misma página.	
Documento. Representa la información escrita pertinente al proceso.	
Conector utilizado para representar el fin de un procedimiento.	



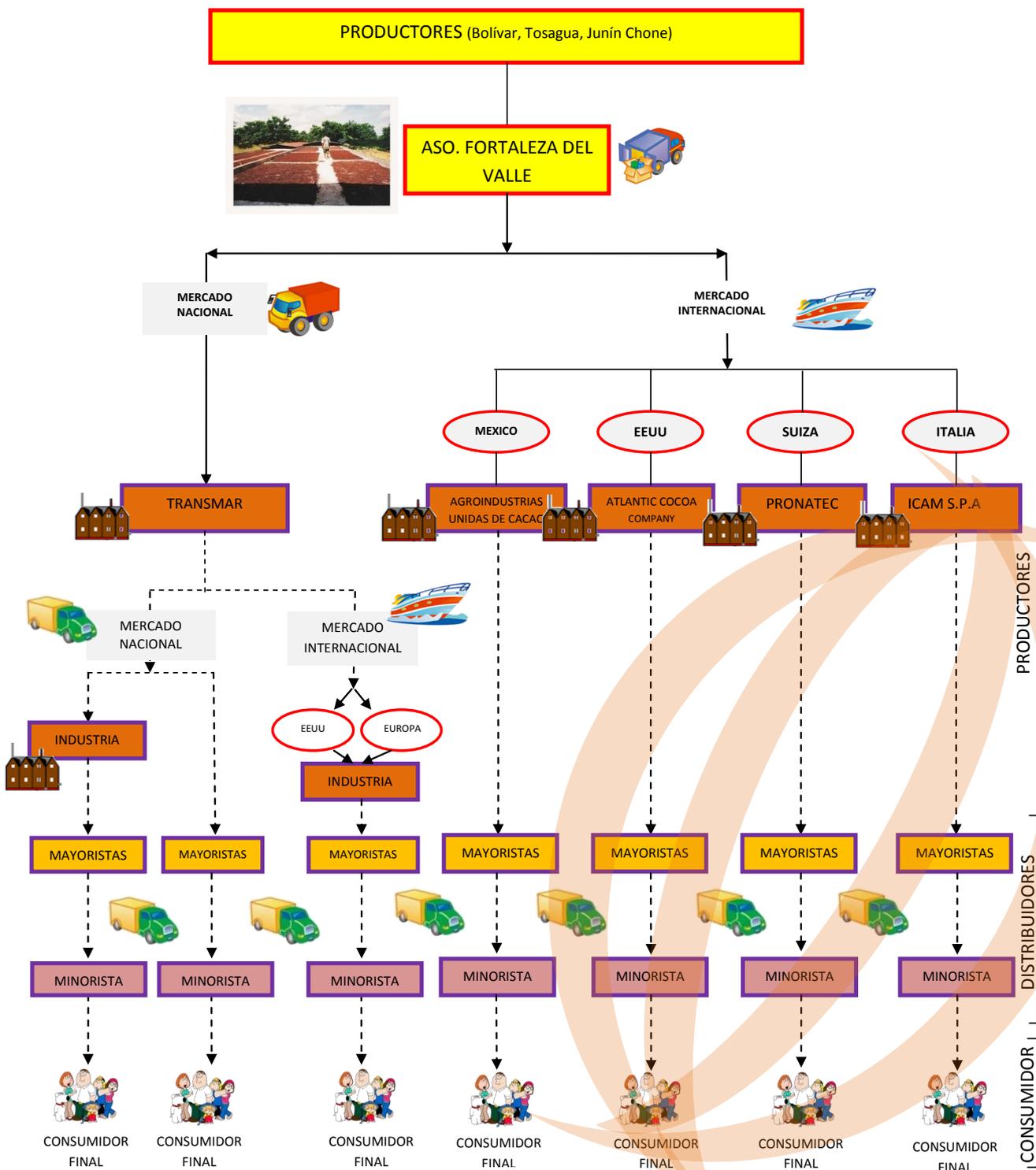
ORGANIGRAMA ORGANIZACIONAL



MANUAL DE PROCESOS

COMERCIALIZACIÓN FOB DEL CACAO
ASOCIACIÓN FORTALEZA DEL VALLE
Calceta – Manabí - Ecuador

CANAL DE COMERCIALIZACION DE LA ASOCIACIÓN FORTALEZA DEL VALLE





DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN FOB

Gerente: Se encarga de la Negociación y firma del contrato de comercialización (FOB)

Secretaria: Realiza la escritura del Contrato

Gerente – Jefe de Planta: Realizan el envío de una muestra al importador.

Importador: Realiza la revisión de las muestras verificando que esta cumpla las exigencias requeridas para luego ser aprobada.

Secretaria: Verifica la aprobación de la muestra e informa a las diferentes áreas de la Asociación.

Jefe de Centro de Acopio: Una vez realizada la aprobación y firma del contrato se realiza la Preparación del lote negociado.

Secretaria de Centro de Acopio: Antes de enviar el lote la Secretaria se encarga de realizar la solicitud de envío de instrucciones de embarque al importador.

Una vez llenada la solicitud se le envía las instrucciones de embarque al agente afianzado.

Confirmar hora y fecha de consolidación

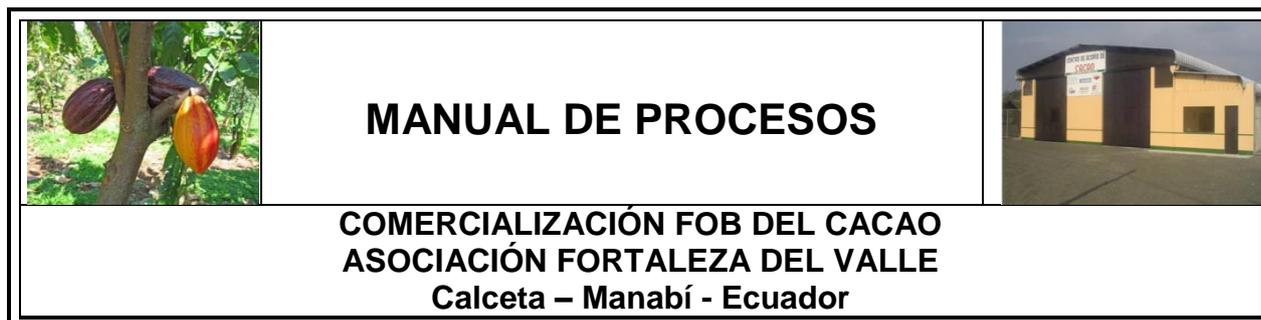
Agente Afianzado: Envía los datos del buque, la hora en que tiene que estar la carga en el puerto. (El se encarga de hacer todos los contactos en el puerto para enviar el producto vía marítima).

Secretaria del Centro de Acopio

Solicita a ANECACAO inspección para certificar la calidad del cacao.

- ANECACAO emite certificado de calidad, previa cancelación del 0.25% del valor FOB.

Solicitar a Agrocalidad inspección fitosanitaria del lote a exportar, previa cancelación de la tasa de inspección en el Banco de Fomento.



- Agrocalidad Portoviejo emite un pre certificado fitosanitario, que debe ser canjeado en Guayaquil por el certificado original en Agrocalidad, luego de cancelar un valor adicional.

Secretaria y Gerente: Realizan el depósito de valores al Banco Nacional de Fomento.

Secretaria: envía número de depósito.

Gerente: Se encarga de contratar al transporte, fija fecha del embarque y precio.

Verifica e informa datos del transporte y transportista.

Gerente, Jefe de planta, Secretaria y Contadora: Verifican que el cacao esté listo para ser transportado.

Contadora: Llena y envía ISFF

Llenar guía de remisión con los datos de la carga (# de sacos, peso, lugar y hora de salida y llegada), de los choferes, y vehículos que llevan el producto.

Envía con el chofer (La guía de remisión; la factura original y copias, firmada y sellada; comprobantes de retención, pre certificado de Agrocalidad y hojas membretadas de Fortaleza del Valle.

Confirma código del chofer para ingresar al TPG; Solicita número telefónico a chofer, envía correo al afianzador con datos de la guía de remisión y envía el numero de teléfono del chofer al afianzador.

Jefe de Centro de Acopio: Envío del producto en camiones limpios un día antes de la consolidación.

Agente Afianzado: De inmediato, enviar por correo electrónico al Agente Afianzado, los datos que han sido llenados en las guías.

Gerente – Contadora – Secretaria: Confirman con el chofer y afianzador la llegada del cacao al puerto



El producto llega al puerto, es pesado, por lo que se recibe el certificado de peso que es entregado a los agentes afianzados.

Inspección antinarcóticos

El producto ingresa al contenedor que ha sido asignado para la carga, previa limpieza y empapelado del mismo.

Secretaria - Contadora:

El agente afianzado envía los datos de peso que se obtuvo en el puerto, para elaborar un borrador de la factura, que es enviada electrónicamente al cliente para que sea aprobada.

Llena el borrador de la factura, solicita confirmación del cliente, una vez que recibe la confirmación reenvía al afianzador para que llene la factura original.

Se elabora la factura original y junto con los documentos que envía el agente son enviados al importador (CLIENTE).

Solicitar el certificado doméstico a ECOCERT S.A. (vía electrónica).

Se necesita escanear la factura original y el BL(bill of lading); mediante un correo electrónico se solicita la emisión del certificado doméstico y que este sea enviado a las oficinas del importador.

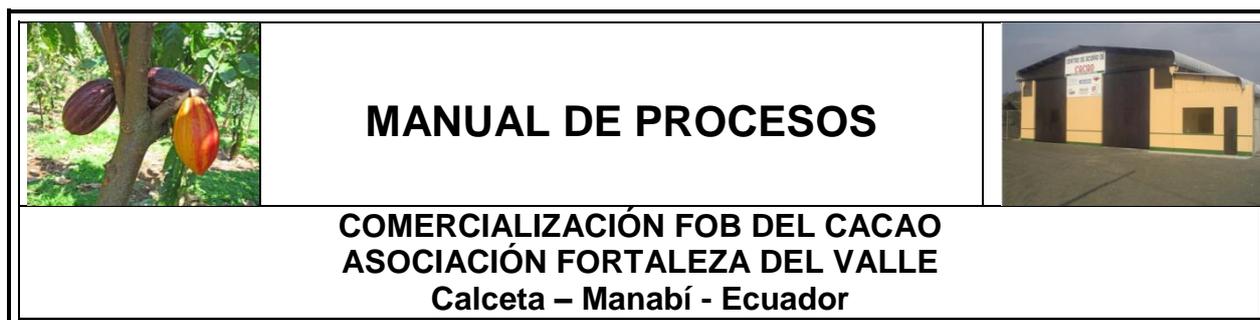
Gerente – Secretaria: Envían documentos originales via DHL (Factura Comercial, 3 bl original, Certificado Agrocalidad – Calidad y Fitosanitari, Certificado de Origen).

Gerente – Contadora – Secretaria: Se realiza el pago a agente afianzador por sus honorarios.



DIAGRAMA DE PROCESOS





DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:

COMERCIALIZACION FOB DEL CACAO EN LA ASOCIACIÓN FORTALEZA DEL VALLE

EL DIAGRAMA EMPIEZA: NEGOCIACIÓN DEL PRODUCTO

EL DIAGRAMA TERMINA: ENTREGA DEL PRODUCTO EN LA ADUANA
Y ENVIO DE FACTURA AL CLIENTE

No de Diagrama: 001

DIAGRAMA DEL METODO ACTUAL

FECHA: 01/03/2011

HOJA 1/4

SIMBOLO	DESCRIPCION
1	Gerente: Se encarga de la Negociación y firma del contrato de comercialización (FOB)
2	Secretaria: Realiza la escritura del Contrato
1	Gerente – Jefe de Planta: Realizan el envío de una muestra al importador.
1	Importador: Realiza la revisión de las muestras verificando que esta cumpla las exigencias requeridas para luego ser aprobada.
1	Secretaria: Verifica la aprobación de la muestra e informa a las diferentes áreas de la Asociación.
3	Jefe de Centro de Acopio: Una vez realizada la aprobación y firma del contrato se realiza la Preparación del lote negociado.
4	Secretaria de Centro de Acopio: Antes de enviar el lote la Secretaria se encarga de realizar la solicitud de envío de instrucciones de embarque al importador.
2	Una vez llenada la solicitud se le envía las instrucciones de embarque al agente afianzado.
2	Confirmar hora y fecha de consolidación
3	Agente Afianzado: Envía los datos del buque, la hora en que tiene que estar la carga en el puerto.
5	(El se encarga de hacer todos los contactos en el puerto para enviar el producto vía marítima).
2	Solicitar a Agrocalidad inspección fitosanitaria del lote a exportar, previa cancelación de la tasa de inspección en el Banco de Fomento.



HOJA 2/4

SIMBOLO	DESCRIPCION
	<p>Secretaria del Centro de Acopio</p>
3	<p>Solicita a ANECACAO inspección para certificar la calidad del cacao.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ANECACAO emite certificado de calidad, previa cancelación del 0.25% del valor FOB.
6	<ul style="list-style-type: none"> ■ Agrocalidad Portoviejo emite un pre certificado fitosanitario, que debe ser canjeado en Guayaquil por el certificado original en Agrocalidad, luego de cancelar un valor adicional.
7	<p>Secretaria y Gerente: Realizan el depósito de valores al Banco Nacional de Fomento.</p>
4	<p>Secretaria: envía número de depósito.</p>
8	<p>Gerente: Se encarga de contratar al transporte, fija fecha del embarque y precio.</p>
9	<p>Verifica e informa datos del transporte y transportista.</p>
3	<p>Gerente, Jefe de planta, Secretaria y Contadora: Verifican que el cacao esté listo para ser transportado.</p>
10	<p>Contadora: Llena y envía ISFF</p>
11	<p>Llenar guía de remisión con los datos de la carga (# de sacos, peso, lugar y hora de salida y llegada), de los choferes, y vehículos que llevan el producto.</p>
5	<p>Envía con el chofer (La guía de remisión; la factura original y copias, firmada y sellada; comprobantes de retención, pre certificado de Agrocalidad y hojas membretadas de Fortaleza del Valle.</p>



HOJA 3/4

SIMBOLO	DESCRIPCION
4	Confirma código del chofer para ingresar al TPG; Solicita número telefónico a chofer, envía correo al afianzador con datos de la guía de remisión y envía el numero de teléfono del chofer al afianzador.
6	Jefe de Centro de Acopio: Envío del producto en camiones limpios un día antes de la consolidación.
7	Agente Afianzado: De inmediato, enviar por correo electrónico al Agente Afianzado, los datos que han sido llenados en las guías.
4	Gerente – Contadora – Secretaria: Confirman con el chofer y afianzador la llegada del cacao al puerto
5	El producto llega al puerto, es pesado, por lo que se recibe el certificado de peso que es entregado a los agentes afianzados.
6	Inspección antinarcoóticos El producto ingresa al contenedor que ha sido asignado para la carga, previa limpieza y empapelado del mismo.
8	Secretaria - Contadora: El agente afianzado envía los datos de peso que se obtuvo en el puerto, para elaborar un borrador de la factura, que es enviada electrónicamente al cliente para que sea aprobada.
12	Llena el borrador de la factura, solicita confirmación del cliente, una vez que recibe la confirmación reenvía al afianzador para que llene la factura original.
13	Se elabora la factura original y junto con los documentos que envía el agente son enviados al importador (CLIENTE).
14	Solicitar el certificado doméstico a ECOCERT S.A. (vía electrónica).
15	Se necesita escanear la factura original y el BL(bill of lading); mediante un correo electrónico se solicita la emisión del certificado domestico y que este sea enviado a las oficinas del importador.



HOJA 4/4

SIMBOLO	DESCRIPCION
	<p>Gerente – Secretaria: Envían documentos originales via DHL (Factura Comercial, 3 bl original, Certificado Agrocalidad – Calidad y Fitosanitario, Certificado de Origen).</p>
	<p>Gerente – Contadora – Secretaria: Se realiza el pago a agente afianzador por sus honorarios.</p>



**RESUMEN:**

EVENTO	SIMBOLO	NUMERO
OPERACIÓN	○	16
INSPECCIÓN	□	4
OPERACIÓN – INSPECCIÓN	◻	6
TRANSPORTE	➔	9
DEMORA	D	0
ALMACENAMIENTO	▽	0



MANUAL DE PROCESOS



**COMERCIALIZACIÓN FOB DEL CACAO
ASOCIACIÓN FORTALEZA DEL VALLE
Calceta – Manabí - Ecuador**





ANEXOS



ANEXO # 1

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO

A. GERENTE ADMINISTRADOR

Se define como un individuo capaz de orientar, dirigir, tomar decisiones y lograr objetivos, de el depende su éxito personal, el de la organización y el del grupo que esta dirigiendo. De allí que resulte necesario que además de una formación gerencial, el individuo que actúe como gerente, tendrá un patrón de criterios y una filosofía clara de la administración, de la concepción del hombre y una ideología del trabajo, que le permitirán ganar apoyo efectivo y partidarios comprometidos con una misión cuyo significado y transcendencia merece entrega.

FUNCIONES

1. Es el encargado de la comercialización interna y externa del cacao.
2. Es el responsable de la administración y cuidado e integridad de los bienes activos y valores de la organización.
3. Es el responsable de contratar el personal que labora en la Asociación
4. Es el superior directo de todo el personal que labora en calidad de empleado u obrero en Fortaleza del Valle.
5. Es el que conjuntamente con el contador y tesorero suscribe los estados financieros que se deba presentar ante cada asamblea general ordinaria.
6. Ejecutar y celebrar todo acto comprendido dentro del objeto social.
7. Formular, dirigir, evaluar y controlar todo lo relacionado con la fijación y cumplimiento de las políticas y estrategias generales, de orden administrativo, Financiero y operativo de la misma.
8. Efectuar por mandato del Directorio los planes, programas y proyectos requeridos para el desarrollo armónico de la Empresa.
9. Obtener la autorización y aprobación para los actos y contratos que sobrepasen la cuantía fijada por la Junta Directiva.
10. Adquirir, enajenar y gravar los bienes sociales.
11. Comparecer en los juicios que se discutía la propiedad de los bienes sociales.
12. Dar y recibir dinero en mutuo en cualquier cantidad.
13. Realizar de pósitos bancarios.
14. Asegurar, negociar y evaluar títulos valores
15. Velar por la organización y buena marcha del Centro de Acopio
16. Cuidar por los activos y buen crédito de este.
17. Mantener bajo su dirección los archivos del Centro de Acopio.
18. Vigilar el buen desempeño de los empleados y hacer la mejor selección de los mismos.

19. Coordinar las actividades que desarrollen las áreas que componen la Empresa.
20. Elaborar el presupuesto y presentarlo al Directorio y cuidar su manejo de acuerdo a las normas que lo reglamentan para las sociedades Públicas
21. Cuidar que la reunión de la Asamblea General de Socios y Directorio sea oportuna.
22. Elaborar un informe escrito anual sobre la forma como hubiese llevado a cabo su gestión, informe que conjuntamente en el balance general del ejercicio y demás documentos exigidos por la ley serán presentados en asocio del Directorio a la Asamblea General de Socios.
23. Reportar a las diferentes instancias de los centros de control que los soliciten o tenga obligación de reportar.
24. Dictar, cumplir y hacer cumplir los reglamentos y normas elaboradas para el funcionamiento de la Empresa.

DEPENDEN DE:

Directorio

EJERCE MANDO-SUPERVISIÓN:

- Gerencia Comercial
- Gerencia Administrativa y Financiera

FORMACIÓN

Título académico preferentemente en las áreas de Ingeniería Industrial, Administración, Economía, Finanzas o Derecho, con estudios de maestría o post grado en Alta Gerencia o Administración de Empresas.

EXPERIENCIA

Haber trabajado en empresas públicas o privadas, al menos 5 años consecutivos.

COMPETENCIAS NECESARIAS

Alta capacidad de análisis y de síntesis. Excelente comunicación oral y escrita. Excelentes relaciones interpersonales. Capacidad para desarrollar y orientar equipos de trabajo, poseer cualidades de liderazgo y motivación, capacidad de negociación, eficiente administración del tiempo, capaz de asumir riesgos, tener iniciativa, creatividad e innovación.

CONOCIMIENTOS RELATIVOS AL CARGO

Planeamiento Estratégico, políticas públicas, planeamiento de sistemas, procesos de Administración General, Resolución y Manejo de conflicto, conocimiento sobre

integración de equipos gerenciales y desarrollo organizacional, uso de computadoras y paquetes utilitarios, negociación.

B. SECRETARIA

Organiza, administra y controla la documentación de la Gerencia General, ejecutar actividades de apoyo administrativos con cierto grado de complejidad, responsabilidad y confiabilidad.

FUNCIONES

1. Receptar toda la documentación concerniente a la Organización y al centro de acopio.
2. Recibir y catalogar la correspondencia interna y externa
3. Tramitar las quejas o sugerencias para su atención por parte del Gerente Administrativo.
4. Acatar y velar por el cumplimiento de las disposiciones emitidas por el Gerente Administrativo o el Directorio General.

ESPECIFICACIONES DEL CARGO

FORMACIÓN

Título de Secretaria en español o Bilingüe

EXPERIENCIA

Haber trabajado en empresas públicas o privadas, al menos 2 años consecutivos en actividades similares.

COMPETENCIAS NECESARIAS

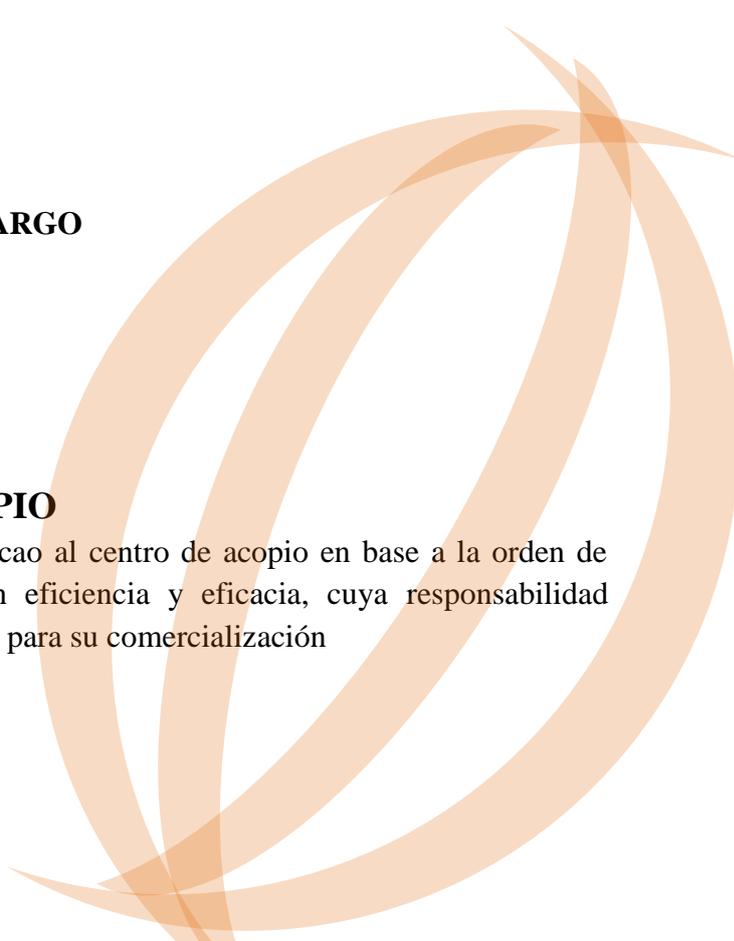
Redacción
Iniciativa
Servicio al cliente
Auto confianza

CONOCIMIENTO RELATIVOS AL CARGO

Informativa
Estadística
Relaciones Públicas

C. JEFE DEL CENTRO DE ACOPIO

Organiza y programa la llegada del cacao al centro de acopio en base a la orden de producción, procurando realizarlo con eficiencia y eficacia, cuya responsabilidad termina en la entrega del producto listo para su comercialización



FUNCIONES

1. Planificar y administrar los sistemas de información contable financiera y de costos.
2. Desarrollar y absorber consultas concernientes a su ejecución profesional
3. Verificar los procedimientos del área de producción y comercialización.
4. Evaluar los informes emitidos por el Auditor Orgánico y Auditor Ambiental
5. Reunirse con el Gerente Administrativo y Contador para la elaboración del presupuesto anual.

FORMACIÓN

Poseer título de Ingeniero en Agropecuaria, Agronomía, Agroindustrial, Agrícola industrial o egresado de cualquiera de las profesiones señaladas.

EXPERIENCIA

1 año de experiencia en jefatura de planta en empresas industriales públicas o privadas.

COMPETENCIAS NECESARIAS

Liderazgo, conocimiento y experiencia en la industria del cacao, trabajo en equipo y atención al cliente.

CONOCIMIENTOS RELATIVOS AL CARGO

Manejo de Autocad

Gestión de operaciones

Normas técnicas y de gestión empresarial

Costos industriales

Control estadístico de procesos

D. OPERADOR

Son encargados de realizar las operaciones de producción desde la recepción de la materia prima hasta que el producto esté listo para ser llevado a la exportación.

FUNCIONES

1. Recibir el producto
2. Revisar el producto para verificar su calidad y que cumpla con las especificaciones
3. Pesar el producto y entregar comprobante de peso al productor
4. Trasladar el producto para su fermentación y secado
5. Realizar el proceso post-cosecha
6. Pesar el producto
7. Ensacar el producto
8. Colocarlo en pallets para su almacenamiento y posterior venta.

E. CONTADOR

Analiza, sistematiza y controla todas las transacciones económicas contables de la empresa. Establece el plan de cuentas para el sistema de contabilidad a aplicarse y generar los Estados Financieros del Centro de Acopio de acuerdo a los principios y normas generalmente aceptados, y leyes pertinentes vigentes en el país.

Colabora en la elaboración y ejecución del Presupuesto anual. Define normas y procedimientos contables para el normal funcionamiento sujeto a las leyes y reglamentos que rigen a esta empresa privada autónoma.

FUNCIONES

1. Colaborar en la planificación y administrar los sistemas de información contable, financiera y de costos.
2. Llevar al día la contabilidad de la Asociación.
3. Dar el buen uso de los recursos de acuerdo a los presupuestos establecidos.
4. Realizar el pago del personal técnico administrativo, personal eventual, productores y de las adquisiciones que se realicen.
5. Estar sujeto a auditorías financieras internas y externas de cumplimiento y gestión.
6. Desarrollar y absorber consultas concernientes a su ejecución profesional.
7. Brindar asesoría y consultoría en el área financiera, administrativa del sistema contable y tributario de la exportación.
8. Diseñar con criterio profesional los sistemas contables.
9. Certificar los estados financieros de la cooperación.
10. Conocer aspectos legales en materia laboral, leyes de compañías y civil.

FORMACIÓN

Título académico de Licenciada en Contaduría o Doctor en Contabilidad y Auditoría. CPA.

F. AUXILIAR CONTABLE

Registrar y controlar todas las transacciones u operaciones contables de la empresa, mantiene actualizado los sistemas contables computarizados y fortalece los procedimientos de control interno.

Observar las normas y procedimientos Contables para el normal funcionamiento y generación de los Estados Financieros de la empresa. Es responsable de mantener actualizado los libros diarios y correspondientes auxiliares de las cuentas contables.

FUNCIONES:

1. Colabora en la presentación mensual de los Estados Financieros, de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados y normas legales vigentes.

2. Realiza el análisis de los costos de operación y mantenimiento, estableciendo los valores por centros de costos.
3. Registra diariamente las operaciones en los libros contables de la empresa.
4. Digita en el sistema todas las operaciones contables.
5. Mantiene al día todos los libros contables de ley.
6. Receipta las facturas de proveedores. Verifica la conciliación diaria de caja.
7. Procesa la liquidación mensual de las órdenes de producción y determina los costos primos y costos de producción del periodo de la empresa.
8. Mantiene y evalúa los auxiliares de gastos administrativos y de ventas.
9. Prepara los datos e indicadores contables para el análisis de la situación económica y financiero de la empresa y presentar a los organismos del Estado y entidades financieras sean nacionales o internacionales.
10. Otras actividades relacionadas que le encomienda la Dirección Administrativa – Financiera o la Contadora General.



NORMATIVA

El presente Manual de Procesos esta normado por el estatuto de la Asociación y con fundamento en el acuerdo de creación publicado el 21 de febrero del 2006, con acuerdo Ministerial 012 del MICIP hoy MIPRO; se expide el presente Manual de Proceso de Comercialización FOB de la Asociación Fortaleza del Valle, el cual contiene información sobre las funciones y funcionamiento de las operaciones que se desarrollan en cada uno de los órganos administrativos, y tiene el objetivo de precisar responsabilidades operativas para la ejecución, control y evaluación de las actividades.



CAPITULO V.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

Esta investigación permitió establecer que en la Asociación Fortaleza del Valle, los empleados no conocen con exactitud el procesos para la comercialización FOB, esto se debe a que no existe un manual, por lo que cabe destacar que dicha organización no disfruta de las ventajas que representa un manual de procesos, como precisar los objetivos y las funciones administrativas encomendadas a cada persona y la descripción de los puestos.

Se pudo determinar con exactitud la responsabilidad de cada una de las personas que trabajan dentro del proceso de comercialización FOB y las actividades que deben de realizar para tener una buena comercialización frente a sus compradores en el extranjero.

En base a la sociabilización realizada en la Asociación Fortaleza del Valle, concluimos que son personas que están siempre abiertas al dialogo, siempre estuvieron dispuestas a colaborar, y a escuchar las sugerencias hechas, tomando en cuenta cada uno de los procesos de comercialización y delegando responsabilidades a cada uno de los integrantes.

Es necesaria la implementación de un manual de procesos determinando el estudio de cada puesto de trabajo y eliminar aquello que no es esencial con lo cual se logrará un mejor clima laboral y la empresa tendrá un mejor desempeño en su gestión.

5.2. RECOMENDACIONES

- Aplicar el manual de procesos aquí planteado para que permita estandarizar las actividades y optimizar recursos, siendo un elemento importante de capacitación constante para los empleados y representando a la organización una ventaja competitiva.
- Realizar actualizaciones periódicas al manual propuesto, que permitan detectar fallas y observar la evolución de la gestión en la empresa.
- Establecer política organizacional de comunicación y publicación de la estructura organizativa para así mantener informado a todo el personal que labora en dicha empresa para que así dicho personal pueda conocer cada una de las funciones del cargo asignado, los cambios y actualizaciones realizadas en la estructura organizativa.
- Iniciar un proceso de documentación, normalización de procedimientos, y elaboración de manuales e instructivos, que faciliten la jornada de trabajo y den a conocer claramente a todos los integrantes de la empresa sus responsabilidades y funciones.

BIBLIOGRAFÍA

1. Adell, J. 1995. Implicaciones para el diseño de materiales educativos" Presentado en EDUTEC '95, Palma de Mallorca 22-24 de noviembre.
2. Besil, J, 2000. La mercadotecnia y sus estrategias, Ed. UNAM, FCA. 1989. p.241.
3. Carnota, O. 2006. FREE ON BOARD, Negocios Internacionales, Editorial Pueblo y Educación, México, 1990.Pag. 44
4. Castro, M. 2000. Sobre la metodología de la investigación económica»; Editorial Ciencias Sociales; Cuba p. 64.
5. Chabert, F. 2007. Contratación internacional», *Manual de Comercio Exterior*, 1ª edición (en español), Barcelona (España): Ediciones Deusto, p. 147-155.
6. Friedrich, E. 2007. *Manual de Comercialización. Materiales de Estudio y trabajo*. Segunda Edición. Nueva Imagen. Guat.
7. Espinoza, V. 1999. Manual de evaluación y tratamiento de las habilidades sociales. SIGLO XXI. México 2000. p. 15.
8. Etourneau, F. 1999. Estudio de la cadena del cacao en el Ecuador y Análisis de Costo. Informe de Proyecto Cacao. Ecu.
9. García, J. 2005. Técnicas de Comunicación oral. Desarrollo Personal y Laboral. Edición No 2 P. 8
10. Gómez, C, 1994. Planeación y Organización de Empresas(Octava Edición) Ciudad: Naucalpan de Juárez (Edo.) México Editorial: McGraw Hill Pag. 5.
11. González, A. 1992. Manual de procesos en la industria. México. 1992. 1ª ed. 128 p.
12. González, E. 2007. Denominación de origen Cacao. Chuao Consultoría
13. Harrington, J. 1994. Sistemas interrelacionado de Procesos. Gestión de Procesos. Costa Rica. Editorial McGraw Hill 1961. 1 ed. p. 46
14. Hardy, F. 1961. Manual de Cacao. Turrialba, Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas. Costa Rica. 1961. 1 ed. 437 p.
15. Incoterms. 2000. *Reglas oficiales de la CCI para la interpretación de términos comerciales*. ISBN84-89924-09-0.

16. INIAP (Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria, Ec.)1995. Manual del Cultivo del cacao en el Ecuador.
17. Ishikawa, K. 1988. ¿Qué es Control Total de la Calidad? La modalidad japonesa, Editorial Ciencias Sociales, Cuba, 1988.
18. López, M. y Rodríguez A. 1995. La dirección empresarial: renovación y cambio hacia la excelencia, Alta Dirección, p.180, 1995.
19. Munch, L. 2007, Métodos y Técnicas de Investigación, tercera Edición, Editorial Trillas, México D.F.
20. Poter, M.2001 Ventaja competitiva. Vigésima Reimpresión. México 2001
21. Radi, C. (2005). *Estudio sobre los mercados de valor para el cacao Nacional de origen y con certificaciones. Iniciativa Biocomercio Sostenible – CORPEI. Conservación y Desarrollo. Guayaquil, Ec. p. 87.*
22. Rodríguez, Claudia. y Rodríguez, Pedro. 2006. El abc para la comercialización directa del cacao especial y con certificación. GTZ-GESOREN. Primera edición, julio 2006. p. 1-40
23. Romero, G. 1997. Proyección de Precios y Mercados para la comercialización del cacao ecuatoriano. Memorias de la I Exposición y Congreso Internacional de Agricultura Guayaquil- Ecu. 1997.
24. Sabino, C. 1991. Pymex Negocios Internacionales. Diccionario de Economía y Finanzas. Ed. Panapo, Caracas, 1991.
25. Sabino, S. 1992. Diseño de Investigación. Editorial LORET. Argentina
26. Trischler, E. 1998. Mejora del Valor Añadido en los Procesos. Ediciones Gestión 2000. Barcelona. Esp. P.44
27. Vélez, A. 1997. Aplicación de Internet en la Comercialización de Servicios para la Exportación. México, D. F. 1997
28. Zambrano, B. 2010. Historia de la Asociación Fortaleza del Valle (entrevista). Calceta, EC, Asociación Fortaleza del Valle.
29. Zamora, V. 2007. Seminario y Cursos. Renovación y cambio hacia la excelencia, Alta Dirección, p.180, 1995.
30. Zeas, T. 2002. Diagramas de Flujo. Elaboración de Diagramas de flujo, Ediciones Gestión 2000. Barcelona. Esp. p.2

ANEXOS

Anexo # 01.



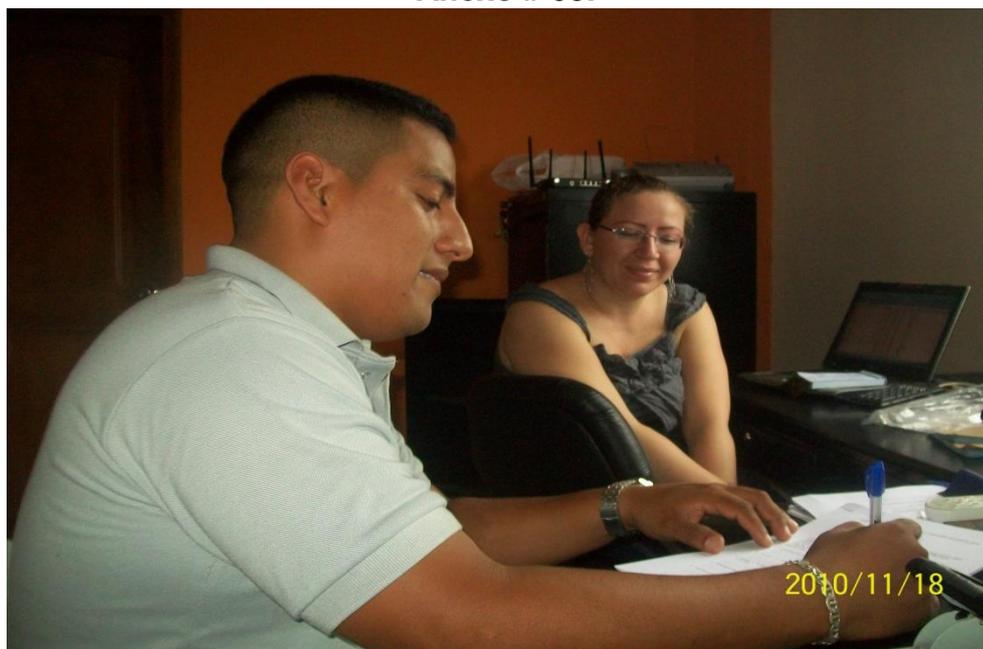
INSTALACIONES DE LA ASOCIACIÓN FORTALEZA DEL VALLE

Anexo # 02.



ENTREVISTA CONTADORA

Anexo # 03.



ENTREVISTA SECRETARIA

Anexo # 04.



PERSONAL DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN

Anexo # 05.



PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN

Anexo # 06.



PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN

Anexo # 7. ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA ASOCIACIÓN FORTALEZA DEL VALLE

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ-MANUEL FELIX LÓPEZ
PROGRAMA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS PRIVADAS****ENTREVISTA**

La presente entrevista tiene por objeto recopilar información para un proyecto de investigación **MANUAL DE PROCESOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN FOB (PUERTO A BORDO) DEL CACAO (*Theobroma cacao L.*)**, EN LA ASOCIACIÓN FORTALEZA DEL VALLE UBICADA EN LA CIUDAD DE CALCETA, realizado por los alumnos del Décimo Semestre de la Carrera de Administración de Empresas Privadas que dará solución a la problemática, dicha información tendrá tratamiento confidencial. Le agradecemos de antemano el tiempo que muy amablemente dispone para contestar las siguientes preguntas:

1. La empresa que usted gerencia, desarrolla sus actividades basadas en algún tipo de manual de procesos.

2. Los empleados trabajan con tareas específicas asignadas según el cargo.

3. Relate la forma en la que opera el proceso de comercialización FOB en su empresa.

4. Identifique las áreas que constituyen el proceso.

5. Identifique los responsables o participantes del proceso de comercialización.

6. Identifique las falencias que en su criterio presenta el proceso de comercialización FOB del cacao en su empresa.

7. Indique como identifica las falencias en el proceso de comercialización

8. Indique un estimado del tiempo de duración del proceso de comercialización en condiciones óptimas.

9. Indique un estimado del tiempo de duración del proceso de comercialización cuando este presenta falencias en su normal desarrollo.

- 10.A cuantos ascienden los gastos administrativos del proceso de comercialización.

- 11.De ser factible determine cuál sería el proceso.

Anexo # 8. ENTREVISTA DIRIGIDA ALÁREA ADMINISTRATIVA DE LA ASOCIACIÓN FORTALEZA DEL VALLE



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ-MANUEL FÉLIX LÓPEZ
PROGRAMA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS PRIVADAS**

ENTREVISTA

La presente entrevista tiene por objeto recopilar información para un proyecto de investigación **MANUAL DE PROCESOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN FOB (PUERTO A BORDO) DEL CACAO (*Theobroma cacao L.*)**, EN LA ASOCIACIÓN FORTALEZA DEL VALLE UBICADA EN LA CIUDAD DE CALCETA, realizado por los alumnos del Décimo Semestre de la Carrera de Administración de Empresas Privadas que dará solución a la problemática, dicha información tendrá tratamiento confidencial. Le agradecemos de antemano el tiempo que muy amablemente dispone para contestar las siguientes preguntas:

1. La empresa que usted trabaja, desarrolla sus actividades basadas en algún tipo de manual de procesos.

2. Trabajan con tareas específicas asignadas según el cargo.

3. Relate la forma en la que opera el proceso de comercialización FOB en la empresa.

4. Identifique las áreas que constituyen el proceso.

5. Identifique los responsables o participantes del proceso de comercialización.

6. Identifique las falencias que en su criterio presenta el proceso de comercialización FOB del cacao en la empresa.

7. Indique como identifica las falencias en el proceso de comercialización FOB.

8. Indique un estimado del tiempo de duración del proceso de comercialización en condiciones óptimas.

9. Indique un estimado del tiempo de duración del proceso de comercialización cuando este presenta falencias en su normal desarrollo.

10.A cuantos ascienden los gastos administrativos del proceso de comercialización.

11.De ser factible determine cuál sería el proceso ideal.

Anexo # 9. ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE LA ASOCIACIÓN



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ-MANUEL FÉLIX LÓPEZ
PROGRAMA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS PRIVADAS**

ENCUESTA

La presente encuesta tiene por objetivo recopilar información para un proyecto de investigación **MANUAL DE PROCESOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN FOB (PUERTO A BORDO) DEL CACAO (*Theobroma cacao L.*)**, EN LA ASOCIACIÓN FORTALEZA DEL VALLE UBICADA EN LA CIUDAD DE CALCETA, realizado por los alumnos del Décimo Semestre de la Carrera de Administración de Empresas Privadas que dará solución a la problemática, dicha información tendrá tratamiento confidencial. Le agradecemos de antemano el tiempo que muy amablemente dispone para contestar las siguientes preguntas:

1. Determine la eficiencia de la realización del proceso de Comercialización FOB del Cacao en la Asociación Fortaleza del Valle.

EFICIENCIA DEL 100%	<input type="checkbox"/>
EFICIENCIA DEL 75% - 99%	<input type="checkbox"/>
EFICIENCIA DEL 50% - 74%	<input type="checkbox"/>
MENOR AL 50%	<input type="checkbox"/>

2. Existe flexibilidad del proceso en función de las acciones que se van desarrollando

SE CUMPLE CON EL PROCESO INICIAL.	<input type="checkbox"/>
SE REALIZAN AJUSTES Y ADAPTACIONES NECESARIAS.	<input type="checkbox"/>

3. Las relaciones durante el proceso de Comercialización FOB entre su empresa y la Asociación Fortaleza del Valle fueron.

RELACIONES ESPONTANEAS	<input type="checkbox"/>
DE ACUERDO A UN PROGRAMA DE RELACIONAMIENTO	<input type="checkbox"/>

4. Mantiene accesibilidad a la información

SUFICIENTE
 ESCASA
 NINGUNA

5. Cómo definirías el proceso de comercialización FOB ofertado por la Asociación Fortaleza del Valle.

EXCELENTE BUENO REGULAR MALO

6. La Administración del proceso de comercialización FOB estuvo sujeto a:

MANEJO DE MANUALES

PERSONAL A CARGO

7. El seguimiento del proceso fue:

CON ACCIONES DEL FORTALECIMIENTO

CON ACCIONES DE CONTROL

CON ACCIONES CORRECTIVAS

SIN SEGUIMIENTO

8. Ha experimentado problemas en el normal curso de comercialización FOB.

NUNCA FRECUENTEMENTE RARA VEZ

9. De haber experimentado algún tipo de problemas en la comercialización FOB, indique en que más le ha afectado.

PERDIDAS ECONOMICAS DEMORAS EN ENTREGAS

PERDIDAS DE CLIENTES OTROS

10. Al momento de operar con la Asociación Fortaleza del Valle que tipología recibió sobre la comercialización FOB.

ORAL IMPRESA DIGITAL NINGUNA

11. Cree usted que el personal se desempeñará eficientemente al momento de utilizar el Manual de Proceso para la comercialización FOB.

SI NO

Anexo # 10. DEFECTOS, CAUSAS Y SOLUCIÓN EN LA COMERCIALIZACIÓN FOB DEL CACAO.

Defectos más Comunes	Causas	Solución

Fuente: Aso. Fortaleza del Valle

Autores: Cedeño German Juan Carlos – Villegas Kan Diana Carolina

Anexo # 11



SOCIABILIZACIÓN DEL MANUAL AL PERSONAL ADMINISTRATIVO

Anexo # 12



INDICACIONES SOBRE RESPONSABILIDADES DE CADA PERSONA EN EL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN

Anexo # 13



ACTIVIDADES REALIZADAS EN LA COMERCIALIZACIÓN

Anexo # 14



DANDO SUGERENCIAS SOBRE LA REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN PERIODICA QUE DEBE TENER EL MANUAL DE PROCESOS

Anexo # 15

TRÍCTICOS PARA LA SOCIABILIZACIÓN (PARTE EXTERIOR)

Anexo # 16

TRÍCTICOS PARA LA SOCIABILIZACIÓN (PARTE INTERIOR)

Anexo # 17



Agroindustrias Unidas de Cacao S.A. de C.V.
 Bosque de Alisos 45-A, 2o piso
 Bosques de las Lomas
 Cuajimalpa, Mex D.F., 05120
 Mexico
 Phone : (55) 52576500
 Fax : (55) 52576581

**ASOCIACION ARTESANAL DE
 PRODUCCION FORTALEZA DEL VALLE**
 Ing Berto Zambrano
 Km 1 1/2 Via Calceta - Canuto.
 Manabí - Ecuador
 Ecuador

Date : 19/03/10
 Contract N° : C-0437
 Your reference :

We confirm having bought from you through DANIEL ARAY & JOSÉ AMPUERO

Quantity : 25.047 Metric Tons
 Quality : ECUADOR
 Ecuador Fair Trade Organic Cocoa Beans
 EU, NOP, BIOSUISSE & FT certificates must be sent before shipment.
 Transaction certificate is part of importing documents, so any demurrage caused by not sending
 Transaction Certificate on time, will be charged to the shipper.

Shipment : March 19, 2010 - April 30, 2010
 Shipped from : Guayaquil, Ecuador
 Destination : Veracruz, México
 Terms : FOB Origin Port

Weight basis : Net Shipped Weight, 1.5% franchise.
 Price : 3,600.00 USD / Metric ton

Reimbursement : Cash against presentation of documents

Rules : Subject to the terms and conditions of the standard CMA-2A contract of
 the Cocoa Merchants Association of America, Inc.

Insurance : TO BE COVERED BY THE BUYER

PLEASE RETURN THE ENCLOSED COPY OF THIS CONTRACT DULY SIGNED BY E-MAIL

Agroindustrias Unidas de Cacao SA de CV FLO ID: 19506

Asociación Artesanal de Producción Fortaleza del Valle FLO ID: 5230

Fairtrade Premium of \$150 USD/MT is included in the total price.

Seller

Buyer

ASOCIACION ARTESANAL DE
 PRODUCCION FORTALEZA DEL VALLE

Agroindustrias Unidas de Cacao S.A. de C.V.



CONTRATO DE VENTA

Anexo # 18



**AGROINDUSTRIAS UNIDAS DE CACAO, S.A. DE C.V.
AMCO**

INSTRUCCIONES DE EMBARQUE

ECUADOR FAIR TRADE ORGANIC COCOA BEANS

Línea Naviera: MSC
Buque: Favor de notificar
Puerto de embarque: Guayaquil, Ecuador
Puerto de descarga: Veracruz, México
Contenedor: 25 TN por contenedor
Bases de embarque: FOB

Consignee:
 Agroindustrias Unidas de Cacao S.A. de C.V.
 Bosque de Alisos 45 A 2o. Pto
 Bosques de las Lomas, Deleg. Cuajimalpa
 05120 México, D.F.
 R.F.C. AUC 080219 B J4
 Tel. + 52 55 5257 6590

Notify:
 Agroindustrias Unidas de Cacao y/o
 A.A. Oñate, Willy y Cia. S.C.
 Benito Juárez No. 276
 Col. Centro C.P. 91700
 Veracruz, Ver. México
 R.F.C. OW021218GK1
 Tel. + 52 229 932 96 32

Documentos:

- 3/3 Conocimientos de embarque (B/L) originales y 3 copias no negociables mencionando el No. de la factura, el FLO ID del proveedor y el FLO ID de AMCO (19506) y el número de registro del proveedor ante la FDA.
- 1 Factura comercial original y 2 copias mencionando el número de registro del proveedor ante la FDA, el FLO ID del productor y el FLO ID de AMCO (19506) y PREMIO FT desglosado.
- 1 Packing List original y 2 copias.
- 1 Certificado de Origen original y 2 copias.
- 1 Certificado Fitosanitario original y 2 copias, mencionando la siguiente leyenda: "El cacao de este embarque cumple con las disposiciones del plan de trabajo y fue sometido al proceso de fermentación a temperatura de 50 a 70 grados centígrados"
- 1 Certificado de Transacción Original de Grano Orgánico que mencione el acuerdo con las regulaciones USDA-NOP, EU & BIO SUISE, por ejemplo, "The products designated above have been produced according to organic production methods in compliance to USDA-NOP final rule, to regulation EC No. 834/2007 and to BIO SUISE production regulation". Este documento al igual

DOMICILIO FISCAL Y OFICINA MATRIZ

BOSQUE DE ALISOS NO. 45-A 2o. PISO
 COL. BOSQUES DE LAS LOMAS,
 DEL. CUAJIMALPA, C.P. 05120,
 MÉXICO D.F.
 TEL. : + (52) 55 52-57-65-00
 FAX: : + (52) 55 52-57-65-01

PLANTA DE PRODUCCION

CALLE TAMARINDOS, LOTE 12 Y 13
 CD. INDUSTRIAL EFELINO PAGLUN
 VERACRUZ, VERACRUZ, C.P. 91887
 TEL. Y FAX: + (228) 901 14 97 / 14 98

CENTRO DE ACOPIO EN CARDENAS, TABASCO

CARRETERA CIRCUITO DEL GOLFO KM 80
 COL. SANTA RITA
 CARDENAS, TABASCO, C.P. 86350
 TEL. Y FAX: + (807) 372 1164 / 1315

Anexo # 19



**AGROINDUSTRIAS UNIDAS DE CACAO, S.A. DE C.V.
AMCO**

que el fitosanitario son los más importantes para poder hacer la importación por lo que deben llegar previamente al embarque con la información correspondiente a éste.

- 1 Certificado de peso Original y copia.
- 1 Certificado de limpieza del contenedor.
- Certificado de Análisis de cada lote a embarcar.

Nota: Todos los documentos deben de mencionar correctamente los datos fiscales de AMCO y la descripción completa del producto:

Datos Fiscales:

Agroindustrias Unidas de Cacao S.A. de C.V.
 Bosque de Alisos 45 A 2o. Piso
 Bosques de las Lomas, Deleg. Cuajimalpa
 05120 México, D.F.
 R.F.C. AUC 080219 8J4

Envío de documentos originales previo a la llegada del buque a:

AGROINDUSTRIAS UNIDAS DE CACAO, S.A. DE C.V.
TAMARINDOS LOTES 12 Y 13
CIUDAD INDUSTRIAL BRUNO PAGLIAI
CP. 91697, VERACRUZ, VER.
MÉXICO
 Tel. + 52 229 981 1497 / 1498
 ATTN: Guadalupe Martínez

Atentamente

Guadalupe Martínez
Coordinadora de Logística

DOMICILIO FISCAL Y OFICINA MATRIZ

BOSQUE DE ALISOS NO. 45-A 2o. PISO
 COL. BOSQUES DE LAS LOMAS,
 DEL. CUAJIMALPA, C.P. 05120,
 MÉXICO D.F.
 TEL. : + (52) 55 52-67-85-00
 FAX. : + (52) 55 52-67-85-01

PLANTA DE PRODUCCION

CALLE TAMARINDOS, LOTE 12 Y 13
 CD. INDUSTRIAL BRUNO PAGLIAI
 VERACRUZ, VERACRUZ, C.P. 91697
 TEL. Y FAX.: + (229) 981 14 97 / 14 98

CENTRO DE ACOPIO EN CARDENAS, TABASCO

CARRETERA CIRCUITO DEL GOLFO KM. 20
 COL. SANTA RITA
 CARDENAS, TABASCO, C.P. 86200
 TEL. Y FAX.: + (927) 372 1146 / 1216

INSTRUCCIONES DE EMBARQUE

Anexo # 20



Av. Malecón entre Calles 13 y 14
Edificio EL VIGIA 2do. Piso Oficina 208
Telf. (593) 2 2612 452
www.agrocalidad.gov.ec
agrocalidadmanta@yahoo.es

**AGENCIA ECUATORIANA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DEL AGRO
PRECERTIFICADO DE INSPECCIÓN FITOSANITARIA DE PRODUCTOS,
INDUSTRIALIZADOS, PROCESADOS O ELABORADOS PARA
EXPORTACION**

No. PIF

La Agencia Ecuatoriana de aseguramiento de la calidad del AGRO AGROCALIDAD, en base al AMSF/OMC, y Acuerdo Ministerial No. 250 del 27 de Agosto/2001, publicado en el Reg. Of.408, del 10 de Septiembre/2001, autoriza al Señor (a): Ing. Cesar Cherez Mendoza

Funcionario, de AGROCALIDAD realizar la inspección fitosanitaria en base a la solicitud presentada por el interesado

Con oficio No: S/N

Fecha: 19/04/2010

Ubicación Geográfica:

Provincia: Manabí

Cantón: Bolívar

Sitio: Calceta

a) Centro de Producción: NOMBRE: FORTALEZA DEL VALLE

b) Empresa o Fábrica Procesadora: FORTALEZA DEL VALLE

c) Centro de Acopio: FORTALEZA DEL VALLE

Producto (S): CACAO GRANO ORGANICO LOTE 010-2010

Nombre del Técnico responsable: ING. BERTO ZAMBRANO

Proceso o Tratamiento realizado por Empresa para Garantizar la calidad Fitosanitaria del Producto:

El producto es de procedencia 100% orgánica de cultivos con manejo ecológico y libre de Agroquímicos

Resultados de la Inspección o Verificación: Constatado los tratamientos se autoriza su exportación por cumplir los requisitos establecidos por la Ley.

DEPOSITO BNF: 0872614 - 0872615

CONTENEDORES: 1 (UNO)

CANTIDAD 363 SACAS- 25 Toneladas

DESTINO: MEXICO

Recomendaciones:

Este Precertificado es válido por 72 horas, el cual deberá ser renovado con una nueva solicitud del interesado, adjuntando la papeleta de depósito en el momento de la inspección en AGROCALIDAD. Este documento será presentado por el Usuario al Inspector de Fitosanitaria de la Aduana de Exportación, para la entrega del Certificado Fitosanitario de Exportación, previo pago de US \$ 4.00, (No realizar ningún pago adicional en efectivo).

Portoviejo, 19/ DE ABRIL DEL 2010

LUGAR Y FECHA

PROFESIONAL RESPONSABLE



PRE-INSPECCIÓN DE AGROCALIDAD

Anexo # 22

Autorización de Ingreso y Salida de Vehículo

CONTECON GUAYAQUIL S.A.



# Servicio:	Exportación: <input type="checkbox"/> Banano: <input type="checkbox"/> Consolidación: <input checked="" type="checkbox"/> Acopio: <input type="checkbox"/>
Número de Registro Portuario:	MSC-2010-018
Número de Booking:	149MSCEC14907
Nombre de la Agencia Naviera:	MEDITERRANEAN SHIPPING COMPANY GENEVA
Nombre de Buque:	CAPE RACE
Nombre del Exportador:	ASOC. ARTESANAL FORTALEZA DEL VALLE
Nombre del Agente Afianzado:	QUEVEDO CORDERO ESTEBAN AMADOR
Tipo del Consolidador:	Exportador
Nombre del Consolidador:	ASOC. ARTESANAL FORTALEZA DEL VALLE
Puerto de Descarga Inicial:	BALBOA
Puerto de Descarga Final:	VERACRUZ, MEXICO

Datos de carga

Producto Transportado:	CACAO EN GRANO
Código IMO:	NO PELIGROSO
Peso de Carga (Ton.):	15.31
Tipo de Carga:	Suelta

Datos de carga suelta

Tipo de Embalaje:	SACO
Cantidad Bultos-Cajas Unidades:	220

Datos de Transporte

Fecha y Hora Salida de Planta:	2/23/2010 17.00
Nombre del Conductor:	FERNANDEZ BRIONES RICHARD
Documento-Identidad:	1304410796
Placa Camión:	GFS455

Fecha de Impresión: 2/24/2010 9:17:28 AM

Fecha de Generación: 2/24/2010 9:16:30 AM

Los datos proporcionados son de entera responsabilidad de quien los consigna, por lo que CONTECON GUAYAQUIL S.A. no se responsabiliza por cualquier error o falsedad que los mismos pudieren tener, siendo de cuenta del cliente todos los gastos y perjuicios que por dicho error se ocasionen a la carga.

COMPROBANTE DE PESO

Anexo # 24


**QUALITY CERTIFICATE FOR
ECUADORIAN COCOA BEANS**

FOR CC 06 VER 16-06-08

Este certificado ha sido elaborado bajo controles establecido por un Sistema de Gestión de Calidad que satisface los requerimientos de la Norma ISO 9001 2000 el cual ha sido certificado independientemente por Bureau Veritas Certification. Certificado No. BR226618

SELLER /LOT: ASOC. ARTES. FORTALEZA DEL VALLE LOTE 005-2010
 QUANTITY: 363 SACOS K.N 25 047.00 K.B. 25 264.80
 QUALITY: A.S.E.
 BUYERS: AGROINDUSTRIAS UNIDAS DE CACAO S.A. DE C
 DESTINATION: VERACRUZ - MÉXICO
 LOADING DATES: FEBRERO 23 - 2010
 LOADING PORT: GUAYAQUIL
 VESSEL: CAPE RACE

CUT FINDINGS ARE BASED ON REPRESENTATIVE AND HOMOGENIZED
 SAMPLES TAKEN AT SELLERS FACILITIES, WITH THE FOLLOWING RESULTS:

WEIGHT PER HUNDRED BEANS (GRAMMES)	105
NUMBER OF BEANS IN 100 G.	95
WELL FERMENTED BEANS	52
PARTIAL FERMENTED BEANS	19
TOTAL WF + PF	71
VIOLET BEANS	17
SLATY BEANS	11
MOLDY BEANS	1
FAULTY BEANS	1.90
COCOA IMPURITIES (BY WT.)	1.40
FOREIGN MATTERS (BY WT.)	0.00
HUMIDITY	6.90
COMMERCIAL INVOICE No.:	000443



INSPECTORS: FELVENZA
 DATE EMISSION: FEBRERO 19 - 2010
 DATE RECEIVED:
 IT EXPIRES THEN OF 15 DAYS OF ITS EMISSION

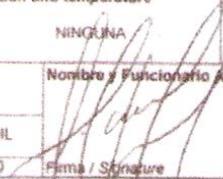
SELLO SECO
 ANECACAO


 FIRMA AUTORIZADA

E-mail: gerencia@anecacao.com
 ECUADOR EXPORTA CALIDAD
 PRIMER PRODUCTOR EN EL MUNDO DE CACAO FINO DE AROMA

CERTIFICADO DE ANECACAO

Anexo # 25

		 REPÚBLICA DEL ECUADOR MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERÍA, ACUACULTURA Y PESCA		 AGROCALIDA AGENCIA ECUATORIANA DE ASESURAMIENTO DE LA CALIDAD DEL AGRO	
AGENCIA ECUATORIANA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DEL AGRO - AGROCALIDAD CERTIFICADO FITOSANITARIO DE EXPORTACIÓN PHYTOSANITARY CERTIFICATE FOR EXPORT					
Organización de Protección Fitosanitaria de Ecuador Plant Protection organization of Ecuador			A. Organización (es) de Protección Fitosanitaria de TO: Plant Protection Organization (s) of MEXICO		
I. Descripción del Envío / Description of Consignment					
1. Nombre y dirección del exportador Name and address of exporter ASOCIACION FORTALEZA DEL VALLE KM 1.5 VIA CALCETA CANUTO-MANABI			2. Nombre y dirección declarados del destinatario Declared name and address of consignee AGROINDUSTRIAS UNIDAS DE CACAO SA de CV BOSQUES DE ALISOS 45A 2do PISO, BOSQUES DE LAS LOMAS DELEG. CUAJIMALPA 05120 MEXICO, D.F. AUC 080219 BJ4		
3. Lugar de origen / Place of origin MANABI - ECUADOR			4. Medios de transporte declarados / Declared means of conveyance VIA MARITIMA		
5. Punto de entrada declarado / Declared point of entry VERACRUZ - MEXICO			6. Marcas distintivas / Distinguishing marks FORTALEZA DEL VALLE PRODUCT OF MANABI ECUADOR ORGANIC COCOA BEANS CERTIFIED BY ECOCERT S.A. FE-32600 ACCORDING TO CF 834/2007 AND NOP FLO FAIR TRADE LOTE 005-2010		
7. Número y descripción de los bultos Number and description of packages 363 SACOS			8. Cantidad declarada y nombre del producto Name of produce and quantity declared 25.047.00 KN 25.284.80 KB DE CACAO EN GRANO ASE NACIONAL ORGANICO FLO		
9. Nombre botánico de las plantas Botanical name of plants Theobroma cacao					
Por la presente se certifica que las plantas, productos vegetales u otros artículos reglamentados descritos aquí se han inspeccionado y/o sometido a ensayo de acuerdo con los procedimientos oficiales adecuados y se considera que están libres de las plagas cuarentenarias especificadas por la parte contratante importadora y que cumplen los requisitos fitosanitarios vigentes de la parte contratante importadora, incluidos los relativos a las plagas no cuarentenarias reglamentadas.					
This is to certify that the plants, plant products or other regulated articles described herein have been inspected and/or tested according to appropriate official procedures and are considered to be free from the quarantine pests specified by the importing contracting party and to conform with the current phytosanitary requirements of the importing contracting party, including those for regulated non-quarantine pests					
II. Declaración Adicional / Additional Declaration					
" EL CACAO DE ESTE EMBARQUE CUMPLE CON LAS DISPOSICIONES DEL PLAN DE TRABAJO Y FUE SOMETIDO AL PROCESO DE FERMENTACION A TEMPERATURA DE 50 A 70 GRADOS CENTIGRADOS "					
III. Tratamiento de Desinfestación y/o Desinfección / Desinfestation and/or Desinfection Treatment					
10. Fecha / Date NINGUNA			11. Tratamiento / Treatment NINGUNA		
12. Producto químico (ingrediente activo) Chemical (active ingredient) NINGUNA			13. Duración y temperatura Duration and temperature NINGUNA		14. Concentración Concentration NINGUNA
15. Información adicional / Additional information NINGUNA			Nombre y Funcionario Autorizado / Name of authorized officer  AGROCALIDAD AGENCIA ECUATORIANA DE ASESURAMIENTO DE LA CALIDAD DEL AGRO PUERTO MARITIMO GUAYAQUIL ACCESO A MERCADOS		
Lugar de expedición Place of issue PTO MARITIMO, GUAYAQUIL			Fecha / Date lunes, 01 de marzo de 2010		

CERTIFICADO DE AGROCALIDAD

Anexo # 27

See website for large version of the reverse / Ver página Web para términos y condiciones / Смотрите обратную сторону для подробностей и положений / 网站的背面和条件请见网站 / www.mscevsa.ch

 MEDITERRANEAN SHIPPING COMPANY S.A. 40, Avenue Englebert Pétrot, 1206 GENÈVE, Switzerland Tel: +41 22 703 8888 Fax: +41 22 702 8787 Website: www.mscevsa.ch		BILL OF LADING No. MSCUEC213823 NON-NEGOTIABLE COPY <small>*"Port-to-Port" or "Door-to-Door" Transport" (see Clause 9)</small>																	
SHIPPER: ASOCIACION FORTALEZA DEL VALLE (FLO ID: 5230) KM 1.5 VIA CALCETA CANUTO RUC NO. 13917373-03001 PHONE: ++593 8 7166298 MANABI - ECUADOR		NO. & SEQUENCE OF ORIGINAL B/L's 371101																	
CONSIGNEE: This B/L is not negotiable unless marked "To Order" or "To Order of..." here. AGROINDUSTRIAS UNIDAS DE CACAO S.A. DE C.V. BOSQUE DE ALISOS 45 A 2DO.PISO BOSQUES DE LAS LOMAS, DELEG. CUAJIMALPA 05120 MEXICO, D.F. AUC-080219-044. PHONE: 52-576-506 FAX: 52-5927383		NO. OF ORDER PAGES 01																	
NOTIFY PARTIES: (No responsibility shall attach to the Carrier or to his Agent for failure to notify - see Clause 20) AGROINDUSTRIAS UNIDAS DE CACAO S.A. DE C.V. ON BEHALF OF A.A. ONATE, WILLY Y CIA, S.C. BENITO JUAREZ N 276 COL. CENTRO C.P. 91709 VERACRUZ - VER MEXICO TEL. - 01(229) 932 96 32		CARRIER'S AGENT'S ENDORSEMENT(S) (Include Agent(s) of POO) LCL/FCL																	
VESSEL & VOYAGE NO. (see Clauses 8 & 9) CAPE RACE 701R		PLACE OF RECEIPT (Combined Transport ONLY - see Clauses 1 & 5.2) XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX																	
PORT OF LOADING GUAYAQUIL		PORT OF DISCHARGE VERACRUZ																	
BOOKING REF (or) SHIPPER'S REF 149MSCEC14907		PLACE OF DELIVERY (Combined Transport ONLY - see Clauses 1 & 5.2) XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX																	
PARTICULARS FURNISHED BY THE SHIPPER - NOT CHECKED BY CARRIER - CARRIER NOT RESPONSIBLE (see Clause 14)																			
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Container Numbers, Seal Numbers and Marks</th> <th>Description of Packages and Goods (Continued on attached Bill of Lading Rider pages, if applicable)</th> <th>Gross Cargo Weight</th> <th>Measurement</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> NKU2328480/401C TARE: 3922 kg Seal:KBL437357 Seal:519287 Seal:FC27212 Seal:TH 78854 Seal:TH59747 </td> <td> 2x 40' CONTAINERS 362 BUNDLES 362 BULTOS DE CACAO EN GRANO NACIONAL ORGANICO FLO LOTE: 004-2010 69,00 KN 69,60 KB CONTRATO: C-0397 FACTURA 000442 </td> <td>25195.200 KG</td> <td>60.0000 M3</td> </tr> <tr> <td> FORTALEZA DEL VALLE PRODUCT OF ECUADOR ORGANIC COCOA BEANS MSCU9151149/401C TARE: 3990 kg Seal:KBL437369 Seal:519306 Seal:FC27216 Seal:TH59744 Seal:TH78868 </td> <td> 363 BUNDLES 363 BULTOS DE CACAO EN GRANO NACIONAL ORGANICO FLO LOTE: 005-2010 69,00 KN 69,60 KB CONTRATO: C-0398 FACTURA 000443 TOTAL BULTOS: 725 PESO TOTAL NETO: 50.025,00 PESO TOTAL BRUTO: 50.460,00 PARTIDA ARANCELARIA: 1801 00 19 </td> <td>25264.800 KG</td> <td>60.0000 M3</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: right;">TOTALS:</td> <td>50460.000 KG</td> <td>120.0000 M3</td> </tr> </tbody> </table>		Container Numbers, Seal Numbers and Marks	Description of Packages and Goods (Continued on attached Bill of Lading Rider pages, if applicable)	Gross Cargo Weight	Measurement	NKU2328480/401C TARE: 3922 kg Seal:KBL437357 Seal:519287 Seal:FC27212 Seal:TH 78854 Seal:TH59747	2x 40' CONTAINERS 362 BUNDLES 362 BULTOS DE CACAO EN GRANO NACIONAL ORGANICO FLO LOTE: 004-2010 69,00 KN 69,60 KB CONTRATO: C-0397 FACTURA 000442	25195.200 KG	60.0000 M3	FORTALEZA DEL VALLE PRODUCT OF ECUADOR ORGANIC COCOA BEANS MSCU9151149/401C TARE: 3990 kg Seal:KBL437369 Seal:519306 Seal:FC27216 Seal:TH59744 Seal:TH78868	363 BUNDLES 363 BULTOS DE CACAO EN GRANO NACIONAL ORGANICO FLO LOTE: 005-2010 69,00 KN 69,60 KB CONTRATO: C-0398 FACTURA 000443 TOTAL BULTOS: 725 PESO TOTAL NETO: 50.025,00 PESO TOTAL BRUTO: 50.460,00 PARTIDA ARANCELARIA: 1801 00 19	25264.800 KG	60.0000 M3	TOTALS:		50460.000 KG	120.0000 M3	RECEIVED by the Carrier in apparent good order and condition (unless otherwise stated herein) the total number or quantity of Containers or other packages or units indicated in the box entitled Carrier's Receipt for carriage subject to all the terms and conditions hereof from the Place of Receipt or Port of Loading to the Port of Discharge or Place of Delivery whichever is applicable IN ACCEPTING THIS BILL OF LADING THE MERCHANT EXPRESSLY ACCEPTS AND AGREES TO ALL THE TERMS AND CONDITIONS WHETHER PRINTED, STAMPED OR OTHERWISE INCORPORATED ON THIS SIDE AND ON THE REVERSE SIDE OF THIS BILL OF LADING AND THE TERMS AND CONDITIONS OF THE CARRIER'S APPLICABLE TARIFF AS IF THEY WERE ALL SIGNED BY THE MERCHANT If this is a negotiable (To Order) Bill of Lading, an original Bill of Lading duly endorsed must be surrendered by the Merchant to the Carrier (together with outstanding Freight and charges) in exchange for the Goods or a Delivery Order if this is a non negotiable (straight) Bill of Lading, the Carrier shall deliver the Goods or issue a Delivery Order (after payment of outstanding Freight and charges) against the surrender of one original Bill of Lading or in accordance with the national law at the Port of Discharge or Place of Delivery whichever is applicable. IN WITNESS WHEREOF the Carrier or their Agent has signed the number of Bills of Lading stated at the top, all of this cover and date, and otherwise the original Bill of Lading has been surrendered at other Bills of Lading shall be void.	
Container Numbers, Seal Numbers and Marks	Description of Packages and Goods (Continued on attached Bill of Lading Rider pages, if applicable)	Gross Cargo Weight	Measurement																
NKU2328480/401C TARE: 3922 kg Seal:KBL437357 Seal:519287 Seal:FC27212 Seal:TH 78854 Seal:TH59747	2x 40' CONTAINERS 362 BUNDLES 362 BULTOS DE CACAO EN GRANO NACIONAL ORGANICO FLO LOTE: 004-2010 69,00 KN 69,60 KB CONTRATO: C-0397 FACTURA 000442	25195.200 KG	60.0000 M3																
FORTALEZA DEL VALLE PRODUCT OF ECUADOR ORGANIC COCOA BEANS MSCU9151149/401C TARE: 3990 kg Seal:KBL437369 Seal:519306 Seal:FC27216 Seal:TH59744 Seal:TH78868	363 BUNDLES 363 BULTOS DE CACAO EN GRANO NACIONAL ORGANICO FLO LOTE: 005-2010 69,00 KN 69,60 KB CONTRATO: C-0398 FACTURA 000443 TOTAL BULTOS: 725 PESO TOTAL NETO: 50.025,00 PESO TOTAL BRUTO: 50.460,00 PARTIDA ARANCELARIA: 1801 00 19	25264.800 KG	60.0000 M3																
TOTALS:		50460.000 KG	120.0000 M3																
FREIGHT & CHARGES 5971,00 KGS Cargo shall not be delivered unless Freight & Charges are paid (see Clause 16).		AS PER AGREEMENT																	
DECLARED VALUE (only applicable if Ad Valorem Charges paid - see Clause 7.3)		CARRIER'S RECEIPT (No. of Cntrs or Pkgs rvd by Carrier - see Clause 14.1)																	
PLACE AND DATE OF ISSUE GUAYAQUIL, 01/03/2010		SHIPPED ON BOARD DATE 27/02/2010																	
149		 MSC GUAYAQUIL																	

BILLOF LADING (BL)

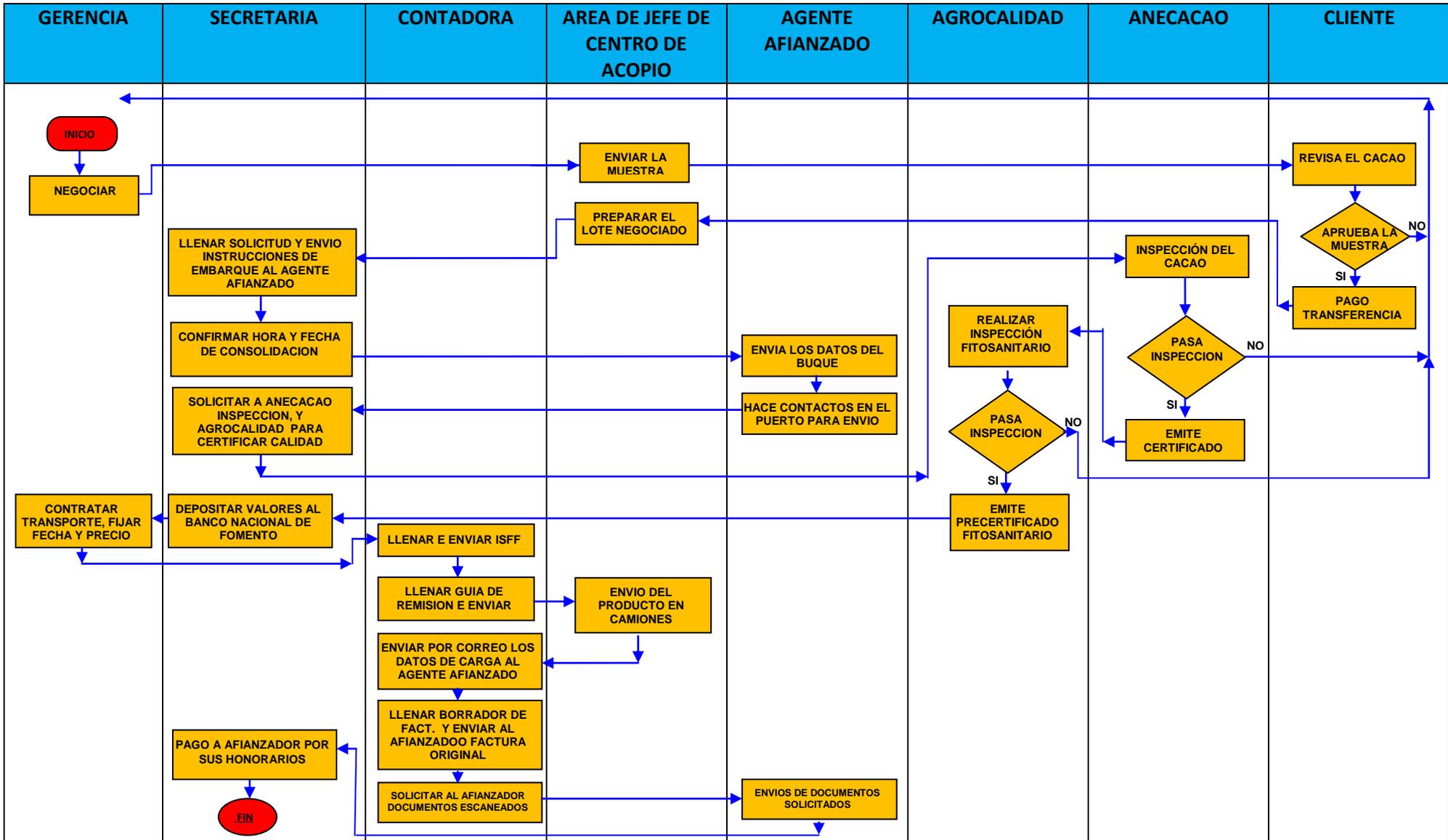
003162721

Anexo # 28

TRANSACTION CERTIFICATE OF PRODUCTS FROM ORGANIC PRODUCTION
ACC. Reg. (EC) N° 834/2007 and NOP

1. Body issuing the certificate (name and address) ECOCERT SA BP 47 32600 L'Isle Jourdain FRANCE		2. USDA National Organic Program, Final Rule 7 CFR Part 205 and Regulation (EEC) N° 834/2007 2141EC1000w01b	
3. Seller of the product (name and address) Asociación Fortaleza del Valle Km 1.5 Via Caliceta Canuto Campamento La Esperanza Caliceta Ecuador		4. Control body * (name and address) ECOCERT SA BP 47 32600 L'Isle Jourdain FRANCE	
5. Producer or processor of the prod.* (name and address) Asociación Fortaleza del Valle Km 1.5 Via Caliceta Canuto Campamento La Esperanza Caliceta Ecuador		6. Country of dispatch ECUADOR	
7. Consignee of the product (name and address) Agroindustrias Unidas de Cacao S.A. Bosque de Ailsos 45 A 2DO Piso Bosques de las Lomas, Deleg. Cuajimalpa 05120 Mexico D.F.		8. Country of destination MEXICO	
		9. Address of the place of destination*	
10. Marks and numbers, Container No(s), Number and kind Trade name of the product. 363 Sacos DE CACAO EN GRANO TIPO ASE NACIONAL ORGANICO Lote: 005-2010 Invoice: 000443 d.d. 22.02.2010 BL No : MSCUEC213823 Containers : MSCU9151149 Vessel: CAPE RACE 791R		11. Gross mass (kg) 25,264.80	
		12. Net mass (kg) 25,047.00	
		13. Alternative units* 363	
14. Declaration of the body issuing the certificate. This is to certify that the products designated above have been obtained in accordance with the rules of production and inspection of organic production method according the NOP Final Rule and the EC Regulation 834/2007 as set out and mentioned by the control body mentioned in box 4			
15. Additional declaration (if appropriate) The mentioned lots have not been inspected physically by EcoCERT but are obtained from organic production methods and inspected according USDA NOP, Final Rule 7 CFR Part 205 and EC regulation 834/2007 as amended This is not to certify exportation from the country of origin and importation into the EC.			
16. Place of issue of the certificate L'Isle Jourdain Date: 09 03 2010 Name and signature of authorized person R. Escobar / JCN		Stamp of the issuing body	

CERTIFICADO DOMESTICO DE TRANSACCIÓN



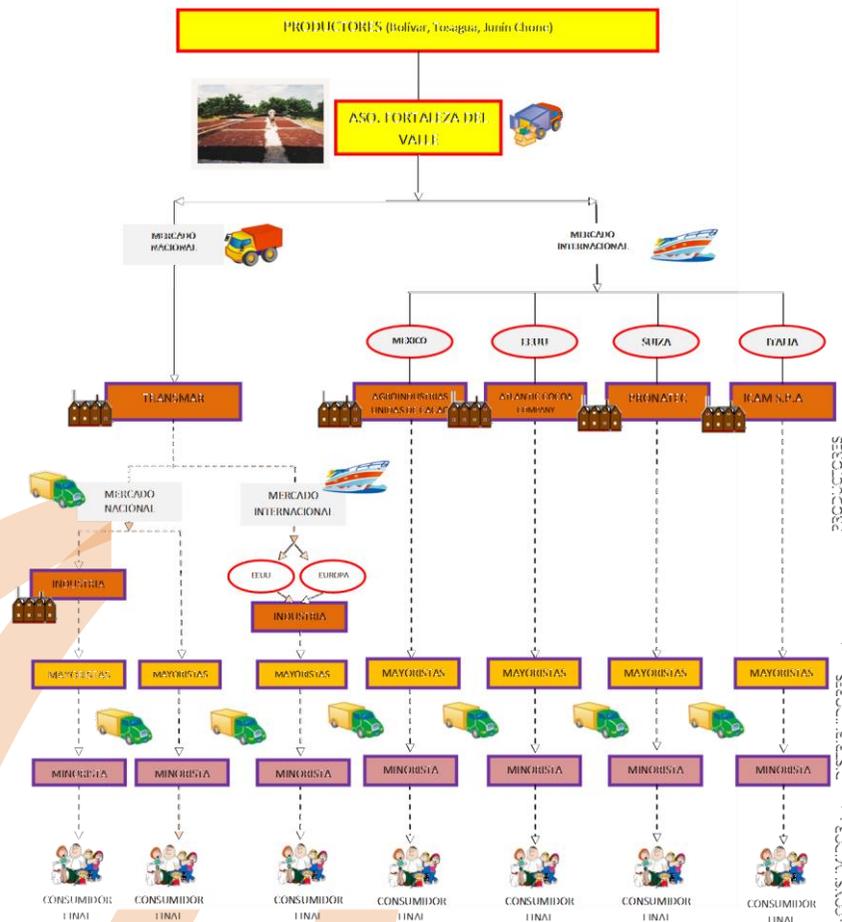
MISION

Proporcionar a los productores miembros de la Asociación oportunidades de desarrollo económico y social para mejorar la calidad de vida de sus familiares.

VISION

Ser una organización de pequeños productores, líder en la comercialización de cacao nacional fino y de aroma, dándole un mayor valor agregado, cumpliendo con los estándares de calidad que exige el mercado nacional e internacional.

CANAL DE COMERCIALIZACION DE LA ASOCIACION FORTALEZA DEL VALLE



MANUAL DE PROCESOS

COMERCIALIZACIÓN FOB DEL CACAO EN LA ASOCIACIÓN FORTALEZA DEL VALLE





PROCESO ADMINISTRATIVO DE COMERCIALIZACION FOB EN LA ASOCIACIÓN FORTALEZA DEL VALLE

RESPONSABLE	CARGO	ACTIVIDAD	PRONATEC	ATLANTIC COCOA	AGROINDUSTRIAS UNIDAD DE CACAO	ICAM S.P.A	TRANSMAR
PREVIA A LA EXPORTACION							
BERTO ZAMBRANO LIDIA ZAMBRANO	GERENTE SECRETARIA	1. CONTRATO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
BERTO ZAMBRANO HOLGER VERA	GERENTE JEFE PLANTA	2. ENVIO DE MUESTRA		⇨	⇨	⇨	⇨
LIDIA ZAMBRANO	SECRETARIA	3. APROBACION DE MUESTRA		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
LIDIA ZAMBRANO	SECRETARIA	4. INSTRUCCIONES DE EMBARQUE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
LIDIA ZAMBRANO	SECRETARIA	5. ENVIO DE INSTRUCCIONES A PABLO GONZALEZ PARA SEPARAR CUPO	⇨	⇨	⇨	⇨	
LIDIA ZAMBRANO	SECRETARIA	6. CONFIRMAR HORA Y FECHA DE CONSOLIDACION	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
LIDIA ZAMBRANO	SECRETARIA	7. SOLICITAR AGROCALIDAD (CALIDAD Y FITOSANITARIO)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
LIDIA ZAMBRANO BERTO ZAMBRANO	SECRETARIA GERENTE	8. DEPOSITO DE VALORES AL BANCO NACIONAL DE FOMENTO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
LIDIA ZAMBRANO	SECRETARIA	9. ENVIAR NUMERO DEL DEPOSITO	⇨	⇨	⇨	⇨	⇨
BERTO ZAMBRANO	GERENTE	10. CONTRATAR TRANSPORTE FIJAR FECHA DEL EMBARQUE Y PRECIO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
BERTO ZAMBRANO	GERENTE	11. INGRESAR DATOS DEL TRANSPORTE Y TRANSPORTISTA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
BERTO-HOLGER-LIDIA- ALEJANDRA	GERENTE JEFE DE PLANTA SECRETARIA CONTADORA	12. VERIFICAR QUE EL CACAO ESTE LISTO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ALEJANDRA VELASQUEZ	CONTADORA	13. LLENAR Y ENVIAR ISFF		<input type="radio"/>			
DIA DE LA EXPORTACION							
ALEJANDRA VELASQUEZ	CONTADORA	1. LLENAR GUIA DE REMISION	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ALEJANDRA VELASQUEZ	CONTADORA	2. ENVIAR CON EL CHOFER (GUIA DE REMISION, FACTURA ORIGINAL Y COPIAS FIRMADA Y SELLADA, COMPROBANTES DE RETENCION, PRECERTIFICADO DE AGROCALIDAD, HOJAS MEMBRETADAS DE FORTALEZA DEL VALLE).	⇨	⇨	⇨	⇨	⇨
ALEJANDRA VELASQUEZ	CONTADORA	3. CONFIRMAR CODIGO DEL CHOFER PARA INGRESAR AL TPG	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
ALEJANDRA VELASQUEZ	CONTADORA	4. SOLICITAR NUMERO TELEFONICO A CHOFER	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ALEJANDRA VELASQUEZ	CONTADORA	5. ENVIAR CORREO A AFIANZADOR CON DATOS DE LA GUIA DE REVISION	⇨	⇨	⇨	⇨	
ALEJANDRA VELASQUEZ	CONTADORA	6. ENVIAR NUMERO TELEFONICO A CHOFER AFIANZADOR	⇨	⇨	⇨	⇨	
DIA DE CONSOLIDACION							
BERTO-ALEJANDRA- LIDIA	GERENTE CONTADORA SECRETARIA	1. CONFIRMAR CON EL CHOFER Y AFIANZADOR LA LLEGADA DEL CACAO AL PUERTO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ALEJANDRA VELASQUEZ	CONTADORA	2. LLENAR EL BORRADOR DE LA FACTURA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ALEJANDRA VELASQUEZ	CONTADORA	3. SOLICITAR OK AL CLIENTE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ALEJANDRA VELASQUEZ	CONTADORA	4. RECIBIDO OK, REENVIAR AL AFIANZADOR PARA QUE LLENE LA FACTURA ORIGINAL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DESPUES DE CONSOLIDACION							
LIDIA-ALEJANDRA	SECRETARIA CONTADORA	1. SOLICITAR AL AFIANZADOR DOCUMENTOS DE EXPORTACION ESCANEADOS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
LIDIA-ALEJANDRA	SECRETARIA CONTADORA	2. SOLICITAR A ECOCERT CON FACTURA Y BL EL CERTIFICADO DE TRANSACCION	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
LIDIA-ALEJANDRA	SECRETARIA CONTADORA	3. ENVIAR BORRADOR DE CERTIFICADO A CLIENTE PARA SU REVISION Y OK	⇨	⇨	⇨	⇨	⇨
LIDIA-ALEJANDRA	SECRETARIA CONTADORA	4. CONFIRMAR LA DIRECCION DONDE SE VA A ENVIAR EL CERTIFICADO ORIGINAL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BERTO-LIDIA- ALEJANDRA	GERENTE SECRETARIA CONTADORA	5. SOLICITUD DE DOCUMENTOS Y FACTURAS DE EXPORTACION ORIGINALES A AFIANZADOR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
BERTO-LIDIA	GERENTE SECRETARIA	6. ENVIAR DOCUMENTOS ORIGINALES VIA DHL (FACTURA ORIGINAL, 3 BL ORIGINAL, CERTIFICADO DE AGROCALIDAD, CERTIFICADO DE AGROCALIDAD FITOSANITARIO, CERTIFICADO DE ORIGEN	⇨	⇨	⇨	⇨	⇨
BERTO-ALEJANDRA- LIDIA	GERENTE CONTADORA SECRETARIA	7. PAGO A AFIANZADOR POR SUS HONORARIOS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

