

MEJORA DE LA OFERTA EXPORTABLE EN LA EMPRESA BURNEOEXPORT S.A.



**CRISTHIAN GERMÁN RODRÍGUEZ BONILLA
EREMA LILIANA ARTEAGA MENDOZA
CLARA PAMELA HERRERA GONZÁLEZ**

Santo Domingo, Marzo 2019

Edita:

Ing. Cristhian Germán Rodríguez Bonilla, Docente del Instituto Superior Tecnológico
“TSA´CHILA”.

Ing. Erema Liliana Arteaga Mendoza, Docente del Instituto Superior Tecnológico “TSA´CHILA”.

Ing. Clara Pamela Herrera González, Docente del Instituto Superior Tecnológico “TSA´CHILA”.

Autores:

Ing. Cristhian Germán Rodríguez Bonilla, Docente del Instituto Superior Tecnológico
“TSA´CHILA”.

Ing. Erema Liliana Arteaga Mendoza, Docente del Instituto Superior Tecnológico “TSA´CHILA”.

Ing. Clara Pamela Herrera González, Docente del Instituto Superior Tecnológico “TSA´CHILA”.

Diseño:

Ing. Cristhian Germán Rodríguez Bonilla, Docente del Instituto Superior Tecnológico
“TSA´CHILA”.

CONTENIDOS

PRÓLOGO	6
1. INTRODUCCIÓN	8
1.1. TERMINOS CLAVE	11
2. FUNDAMENTACIONES TEÓRICAS	12
2.1. OFERTA EXPORTABLE	12
2.2. LOGÍSTICA	13
2.2.1. HISTORIA DE LA LOGÍSTICA.....	13
2.2.2. ELEMENTOS DE LA LOGÍSTICA.....	14
2.2.3. FASES DE LA LOGÍSTICA.....	15
2.2.4. TIPOS DE LOGÍSTICA	16
2.3. REDES LOGÍSTICAS	18
2.4. SISTEMAS LOGÍSTICOS.....	20
2.5. PLANIFICACIÓN LOGÍSTICA	20
2.6. CADENA LOGÍSTICA.....	22
2.7. PLAN LOGÍSTICO.....	23
2.8. GESTIÓN DE COMPRAS.....	24
2.9. DESPACHO	24
2.10. GESTIÓN EMPRESARIAL	25
2.10.1. ORIGEN	26
2.10.2. IMPORTANCIA	26
3. SITUACIÓN ACTUAL DE EMPRESA BURNEO EXPORT S.A	27
3.1. OFERTA INTERNACIONAL DEL CACAO.....	27
3.2. EXPORTACIONES HISTÓRICAS DEL CACAO ECUATORIANO ..	28
3.3. PRINCIPALES PAÍSES IMPORTADORES DE CACAO EN EL MUNDO.....	28
3.4. PRINCIPALES PAÍSES EXPORTADORES DE CACAO EN EL MUNDO.....	30
3.5. PRINCIPALES MERCADOS IMPORTADORES DEL CACAO ECUATORIANO	31
3.6. ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL DE LA EMPRESA BURNEOEXPORT S.A.....	33
3.7. PROCESO DE COMPRA DE LA EMPRESA BURNEOEXPORT S.A.....	34
3.8. PROCESO DE VENTA DE LA EMPRESA BURNEOEXPORT S.A	35
4. PROBLEMAS LOGÍSTICOS DE LA EMPRESA BURNEO EXPORT S.A	37
5. MEJORAS EN LA OFERTA EXPORTABLE DE LA EMPRESA BURNEOEXPORT S.A	39
5.1. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LA EMPRESA BURNEOEXPORT S.A.....	40

5.1.1.	INTRODUCCIÓN	40
5.1.2.	OBJETIVO	41
5.1.3.	ALCANCE	41
5.1.4.	ÁMBITO DE APLICACIÓN	41
5.1.5.	ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES	41
5.1.5.1.	ACCIONISTAS	41
5.1.5.2.	PRESIDENTE	42
5.1.5.3.	GERENTE ADMINISTRATIVO	42
5.1.5.4.	ASISTENTE DE GERENCIA	43
5.1.5.5.	AUXILIAR CONTABLE. DEPARTAMENTO FINANCIERO	44
5.1.5.6.	AUXILIAR DE COMPRAS. DEPARTAMENTO FINANCIERO	44
5.1.5.7.	AUXILIAR DE PAGO A PROVEEDORES. DEPARTAMENTO FINANCIERO	45
5.1.5.8.	AUXILIAR DE COMERCIO EXTERIOR. DEPARTAMENTO DE COMERCIO EXTERIOR	45
5.1.5.9.	OPERADORES DEPARTAMENTO DE OPERACIONES	46
5.1.6.	PROCEDIMIENTOS	46
5.1.6.1.	PROCEDIMIENTO Nº 1. RECEPCIÓN DEL CACAO	46
5.1.6.2.	PROCEDIMIENTO Nº 2. PESADO DEL CACAO	48
5.1.6.3.	PROCEDIMIENTO Nº 3. FERMENTACIÓN DEL CACAO	49
5.1.6.4.	PROCEDIMIENTO Nº 4. ALMACENAMIENTO DEL CACAO	51
5.1.6.5.	PROCEDIMIENTO Nº 5. PAGO A PROVEEDORES	52
5.1.6.6.	PROCEDIMIENTO Nº 6. VENTA DEL CACAO AL EXTERIOR	53
5.1.7.	CALIFICACIÓN DE PROVEEDORES	54
5.1.7.1.	PROGRAMA DE ASESORAMIENTO Y SEGUIMIENTO A PROVEEDORES	54
5.1.8.	CREACIÓN DE UN CENTRO DE ACOPIO EN LA CIUDAD DE LAGO AGRIO	55
5.1.8.1.	SUGERENCIA DE FINANCIAMIENTO PARA ADQUISICIÓN DE NUEVO PRODUCTO	55
5.1.8.2.	FIJACIÓN DEL PRECIO DE VENTA DEL CACAO AL INICIO DE LA NEGOCIACIÓN	56
5.1.8.3.	AMPLIACIÓN DE LA CAPACIDAD INSTALADA DE LA BODEGA DE ALMACENAMIENTO	56
6.	METAS DE LA APLICACIÓN DE LA MEJORA EN LA EMPRESA BURNEOEXPORT S.A.	58
7.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA GUÍA DE ESTUDIO SOBRE LA EMPRESA BURNEO EXPORT S.A.	59
7.1.	CONCLUSIONES	59
7.2.	RECOMENDACIONES	60
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	62

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Exportaciones históricas del cacao ecuatoriano.....	28
Tabla 2. Principales importadores de cacao en el mundo.....	28
Tabla 3. Principales exportadores de cacao en el mundo.....	30
Tabla 4. Principales importadores del cacao ecuatoriano.....	31
Tabla 5: Formato para registrar la compra de cacao en la empresa "Burneoexport S.A.".....	48
Tabla 6: Análisis comparativo del sistema actual con la propuesta de mejora	58

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Principales importadores de cacao en el mundo.....	29
Figura 2. Principales exportadores de cacao en el mundo.....	30
Figura 3. Principales importadores del cacao ecuatoriana	32
Figura 4. Organigrama institucional de la empresa BURNEOEXPORT S.A.	33
Figura 5. Proceso de compra de la empresa BURNEOEXPORT S.A.	34
Figura 6. Proceso de venta de la empresa BURNEOEXPORT S.A.	35

PRÓLOGO

El presente trabajo tiene por objetivo mostrar mejoras que se pueden dar en lo referente a la oferta exportable de la empresa BURNEOEXPORT S.A. con el fin de que sea competitiva en el mercado internacional.

Como se tiene conocimiento la empresa BURNEOEXPORT S.A, es una compañía de carácter familiar, dedicada a la comercialización de cacao en mercados internacionales entre los cuales están: México, Alemania, Malasia, Finlandia e Indonesia; la empresa ha venido desarrollando sus actividades comerciales sin mayor organización y control, lo que ha venido causado hasta la actualidad pérdidas económicas, y situaciones complejas con los clientes, por no contar con los debidos manuales de procesos de las actividades de la empresas.

Muestra una introducción de la empresa y su situación en el mercado comercial, la fundamentación teórica y el análisis de los problemas de la compañía, las mejoras que se plantean, los resultados a obtener como capítulo final se agregan conclusiones y posibles recomendaciones para una expansión de la presente guía .

Lo dedicamos a Dios por habernos permitido cumplir con este sueño de realizar un trabajo tan especial y practico en el área logística y habernos dado fortaleza para lograr nuestros objetivos, además de mucha sabiduría durante el camino. A nuestros padres, hermanos, hijos y parejas por habernos apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante, gracias por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo y valentía, de no temer las adversidades porque Dios está conmigo siempre.

Agradecemos a Dios por guiarnos a lo largo de nuestra existencia, ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad.

Gracias a nuestros padres, hermanos, hijos y parejas, por ser los principales promotores de nuestros sueños, por confiar y creer en nuestras expectativas, por los consejos, valores y principios que me han inculcado.

Agradecemos en definitiva al Instituto Superior Tecnológico Tsa´chila por el apoyo para el desarrollo de esta guía y toda la apertura brindada para lograr este objetivo.

Nuestro profundo agradecimiento a los dueños y colaboradores que conforman la empresa BURNEOEXPORT S.A., por permitirnos tomarlos de base para el desarrollo de esta guía.

CRISTHIAN GERMÁN RODRÍGUEZ BONILLA

Docente del Instituto Superior Tecnológico “TSA´CHILA”.

EREMA LILIANA ARTEAGA MENDOZA

Docente del Instituto Superior Tecnológico “TSA´CHILA”.

CLARA PAMELA HERRERA GONZÁLEZ

Docente del Instituto Superior Tecnológico “TSA´CHILA”.

1 INTRODUCCIÓN

Implementación de una mejora en la oferta exportable de la empresa BURNEOEXPORT S.A., es el tema principal de esta guía de estudio práctico de aplicación de una parte de la logística internacional. Para eso a continuación se hace una introducción debida al tema.

El cacao es una fruta es originaria de Mesoamérica entre México, Guatemala y Honduras, donde su uso esta atestiguado alrededor de 2000 años A.C (Anecacao, 2015).

En el país se cultivan dos tipos de cacao: el Cacao CCN-51 y el denominado Cacao Nacional el cual es un Cacao Fino de Aroma conocido como 'Arriba', desde la época colonial (Guerrero, 2018).

Del total de la exportación ecuatoriana se estima que un 75% es cacao fino de aroma mientras que el restante 25% pertenece a otras variedades como el CCN51. Ecuador se posiciona como el país más competitivo de América Latina en este campo, seguido de lejos por Venezuela, Panamá y México, que son países que poco a poco han incrementado su participación en el mercado mundial del cacao fino en grano (ANECACAO, 2015).

Ecuador, Papúa Nueva Guinea, Perú, Colombia, Venezuela, Trinidad y Tobago son los principales productores y exportadores de cacao fino o de aroma; dicho cacao por sus propiedades organolépticas tiene un valor agregado que es reconocido por la industria de la confitería (Cancillería del Ecuador, 2018).

INTRODUCCIÓN

Los principales países productores y exportadores de cacao CCN-51 son Costa de Marfil y Ghana, el cual se caracteriza por su capacidad productiva, siendo esta cuatro veces mayor a las clásicas producciones y a su vez por ser resistente a las enfermedades (El Comercio, 2018).

En la actualidad Ecuador posee más del 70% del mercado de producción mundial de Cacao Fino y de Aroma, convirtiéndolo en el mayor productor de cacao de aroma del mundo, situación que ha generado un renombre importante y representativo para el país ; y entre los principales mercados de exportación destacan: Europa, Estados Unidos y Japón (Anecacao, 2015).

Una de las empresas que se creó en el año de 2008 en Santo Domingo fue BURNEOEXPORT S.A., dedicada a la exportación de cacao fino de aroma y CCN-51 hacia los mercados de México, Alemania, Malasia, Finlandia e Indonesia.

Desde el 2012, en Santo Domingo de los Tsáchilas la comercialización de cacao se volvió un negocio rentable para varios productores y comerciantes que le apostaron a esta fruta tropical. (Velasco, 2015)

En el 2015, Santo Domingo realiza la primera exportación de cacao hacia Alemania, país donde tuvo gran acogida, manteniendo relaciones comerciales hasta la actualidad; además en el mismo año se expandió a otros mercados tales como el de Malasia, cerrando cuatro nuevos contratos con este país (Velasco, 2015).

El cacao más demandado por las empresas extranjeras dedicadas a la producción y fabricación de chocolate de alta gama es la variedad ASE (Arriba Superior Época) conocido también como cacao fino y de aroma (Velasco, 2015).

Entre la principal problemática de la empresa BURNEOEXPORT S.A. se encuentra un manejo inadecuado del flujo interno de información de la empresa entre la cadena de suministro y la

INTRODUCCIÓN

cadena de distribución, por lo que se requiere mejorar su oferta exportable.

Este trabajo permitió identificar las situaciones complejas que se han venido dando en los procesos, entre la cadena de abastecimiento y la cadena de distribución de la empresa BURNEOEXPORT S.A., teniendo consecuencias económicas para la empresa como, por ejemplo: multas económicas, disminución de ingresos; además de situaciones conflictivas dentro del personal de la empresa, perdiendo competitividad a nivel internacional con sus clientes, lo que afectara a su oferta exportable.

Como consecuencia de la reestructuración de los procesos que causan la demora y mal funcionamiento de la cadena logística, se observará mayor eficiencia por parte del personal involucrado en la misma y contar con un inventario que garantice una cantidad de producto adecuado en bodega que se ajuste a la orden de pedido del cliente, previniendo así el desabastecimiento o sobreabastecimiento de stock.

Buscó beneficiar a la empresa así como dar un claro ejemplo de cómo se puede aplicar la logística internacional en mejorar los ingresos de una empresa y permitirle seguir creciendo, además permitió optimizar costos en el manejo de los procedimientos de la cadena de abastecimiento como de la cadena de distribución de la empresa Burneoexport S.A y así lograr una mejor productividad a través de los recursos necesarios para que el producto cumpla con los estándares de calidad basados en normas internacionales como las ISO, que exigen los países del exterior frente a la gran competencia garantizando la satisfacción del cliente, lo que se traduce en una mejora en toda la oferta exportable.

Se encuentra alineado al cumplimiento del objetivo 5 del Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 Toda Una Vida: “Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria”; ya que Ecuador

busca incrementar la productividad y el valor agregado en sus productos para lograr satisfacer la demanda interna y aumentar la oferta exportable de manera estratégica.

1.1. TERMINOS CLAVE

Mercancía.- Cualquier bien mueble que puede ser objeto de transferencia y que es susceptible de ser clasificado en el Arancel Nacional de Importaciones (Asamblea Nacional, 2010).

Carga y descarga.- Las mercancías destinadas a la exportación estarán sometidas a la potestad de la Autoridad Aduanera hasta que la autoridad naval, aérea o terrestre que corresponda, autorice la salida del medio de transporte (Asamblea Nacional, 2010).

Gerencia Estratégica.- De acuerdo con Teece, Pisano y Shuen (1997), basados en las teorías de Schumpeter, la cuestión fundamental en el campo de la gestión estratégica es la comprensión de la manera cómo las empresas alcanzan y mantienen su ventaja competitiva. Para estos autores, el mundo empresarial está conformado por aspectos relacionados con una competencia basada en la innovación, la relación precio-desempeño, el incremento de las utilidades y la “destrucción creativa”.

Cross docking.- El Cross docking o distribución directa es una práctica que les permite a las empresas evitar esta fase de la logística ya que prescinde del almacenaje (Zona Logística, 2017).

Inventario.- El inventario es el conjunto de mercancías o artículos que tiene la empresa para comerciar con aquellos, permitiendo la compra y venta o la fabricación primero antes de venderlos, en un periodo económico determinados. Deben aparecer en el grupo de activos circulantes (Escolme, 2012).

2 FUNDAMENTACIONES TEÓRICAS

2.1. OFERTA EXPORTABLE

La oferta exportable de una empresa es más que asegurar los volúmenes solicitados por un determinado cliente o contar con productos que satisfacen los requerimientos de los mercados de destino. La oferta exportable también tiene que ver con la capacidad económica, financiera y de gestión de la empresa, esto es:

- **Disponibilidad de producto:** Con base en el producto que desea exportar, la empresa debe determinar el volumen que tiene disponible para el mercado externo. El volumen debe ser aquel que pueda ofrecer de manera estable o continua. De igual modo, el producto debe cumplir con las exigencias y requerimientos del mercado objetivo (Ministerio de Agricultura y Riego, 2015).
- **Capacidad económica y financiera de la empresa:** La empresa debe contar con los recursos necesarios para solventar una exportación, igualmente debe estar en condiciones de contar con precios competitivos. Si la empresa no cuenta con posibilidades de solventar el proceso con recursos propios, deberá contar con capacidad de endeudamiento y conseguir financiamiento externo (Ministerio de Agricultura y Riego, 2015).
- **Capacidad de gestión:** La empresa debe desarrollar una cultura exportadora, con objetivos claros y conocimiento de sus capacidades y debilidades (Ministerio de Agricultura y Riego, 2015).

FUNDAMENTACIONES TEÓRICAS

2.2. LOGÍSTICA

Para Ferrel, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos, la logística es “una función operativa importante que comprende todas las actividades necesarias para la obtención y administración de materias primas y componentes, así como el manejo de los productos terminados, su empaque y su distribución a los clientes”.

Según Lamb, Hair y McDaniel, la logística es “el proceso de administrar estratégicamente el flujo y almacenamiento eficiente de las materias primas, de las existencias en proceso y de los bienes terminados del punto de origen al de consumo”.

Para Enrique B. Franklin, la logística es “el movimiento de los bienes correctos en la cantidad adecuada hacia el lugar correcto en el momento apropiado”.

Se define como actividades logísticas a los procedimientos vinculados a la administración correcta de los recursos tanto materiales como de información involucrados en la creación de beneficios de tiempo, lugar, cantidad y de forma dentro de las organizaciones y entre las personas, mediante una adecuada planeación logística y una correcta administración de la infraestructura (Rozo Villegas, 2014).

La logística es el proceso de coordinación y manejo eficiente de recursos humanos y materiales, que permitan ubicar el producto correcto, en el lugar y momento ideal a un menor costo; logrando satisfacer al cliente y obtener una mayor utilidad para la empresa.

2.2.1. HISTORIA DE LA LOGÍSTICA

El fenómeno de la globalización y el libre mercado han acelerado la transferencia de impulsos positivos y negativos en las últimas décadas, los cuales han influido en el desarrollo empresarial dejando a las organizaciones indefensas ante la competencia (Ramos, 2007).

FUNDAMENTACIONES TEÓRICAS

Estas circunstancias, han incitado a las empresas a expandir sus límites geográficos, obligándolas a desarrollar de una manera más eficiente la gestión de la cadena logística, para poder hacer frente a las poderosas implicaciones que han acarreado estos fenómenos (Ramos, 2007).

Los principios de la logística se hallan desde la antigüedad cuando los primeros grupos de humanos conservaban su comida en cuevas por cierto periodo de tiempo para luego poder tener acceso a ella en las épocas de invierno, a este acontecimiento se lo traduciría después como un claro intento de control de inventario y almacenamiento, en el cual las cuevas representaban los almacenes que tenían que ser apropiados y accesibles (Pinzón, 2007).

El origen de la palabra logística se remonta al siglo VII antes de Cristo y hacía referencia a “saber calcular”, luego el autor Antoine-Henri Jomini en su texto *El arte de la guerra* se refiere a este término como la teoría del correcto abastecimiento y distribución de las tropas en guerra, y es así como años después empieza a relacionarse la logística con el movimiento y el almacenamiento de manera coordinada, además de la percepción de la utilidad de la logística como generadora de valor agregado.

2.2.2. ELEMENTOS DE LA LOGÍSTICA

La logística posee varios elementos los cuales integran todos los procesos de la empresa tales como: las compras de materia prima, el aprovisionamiento, el almacenamiento, la recepción de la mercancía, el suministro de materiales, el transporte, la distribución hacia los mercados, el control, la correcta administración de los recursos, las ventas, los sistemas de pagos, entre otros (Puentes, 2014).

Todos estos procedimientos requieren una correcta gestión por lo cual es necesario tener personas dispuestas a conocer sus

FUNDAMENTACIONES TEÓRICAS

fundamentos, que sean hábiles y piensen de forma comprometida con el éxito de la empresa u organización a la que pertenecen (Puentes, 2014).

Para poder mejorar la logística de una empresa es necesario trabajar con los elementos principales de la logística que son los siguientes: Disponibilidad del producto, cantidad del producto precisa, condiciones adecuadas del producto, lugar justo, cliente y costo correcto.

2.2.3. FASES DE LA LOGÍSTICA

1. Aprovechamiento: En esta etapa se incluyen procedimientos fundamentales en la logística de una empresa y son los siguientes: el suministro de materias primas para que la organización pueda producir su producto o servicio, la búsqueda de proveedores, la identificación de la demanda mediante el estudio de mercado, el pronóstico de la producción y la gestión de inventario (Zona Logística, 2017).

2. Producción: Luego de la fase de abastecimiento se procede a la siguiente etapa de producción que se basa en la transformación de la materia prima proporcionada en un producto terminado el cual se pondrá a disposición de los clientes para su posterior venta. En esta etapa se determinan las ventajas competitivas del producto y se busca satisfacer las necesidades de los distintos consumidores (Zona Logística, 2017).

3. Almacenamiento: Esta fase busca organizar y clasificar los productos para poder regular su rotación y de esa manera poder maximizar la utilización del espacio a un menor costo. (Zona Logística, 2017)

4. Transporte y distribución: Luego de almacenar los productos es necesario y fundamental elegir el medio de transporte correcto para el movimiento de los mismos desde la bodega de almacenaje hasta las manos del cliente o consumidor en el tiempo

FUNDAMENTACIONES TEÓRICAS

ideal y con un mejor rendimiento en los costos de operación (Zona Logística, 2017).

5. Servicio al cliente: Esta fase le permite crear a la empresa un valor diferenciado de su producto mediante estrategias, con el fin de responder a las exigencias del mercado y lograr obtener la fidelización de los clientes (Zona Logística, 2017).

La logística posee 5 fases muy importantes para llevar a cabo su procesos de una manera eficiente y empieza desde el abastecimiento de productos para que la empresa pueda llevar a cabo sus actividades comerciales sin problemas, luego de poseer la materia prima necesario sigue la producción de la cantidad correcta de productos que luego pasaran a ser almacenados de una manera óptima logrando minimizar costos en esta fase, al finalizar este proceso los producto procederán a ser transportados y distribuidos al lugar correcto y al cliente adecuado logrando así satisfacer sus necesidades.

2.2.4. TIPOS DE LOGÍSTICA

Los tipos de logística varían en función a la actividad, el sector, el producto y el target de la empresa, por esta razón cada organización elegirá el tipo de logística de acuerdo a sus necesidades específicas en cuanto a planificación, control y distribución del producto a ofertar (GESTION ORG, 2016).

- **Logística de aprovisionamiento**

La logística de aprovisionamiento posee como objetivo principal el control de los suministros que sean necesarios para cubrir las necesidades de los procesos operacionales de la empresa.

La gestión adecuada de este tipo de logística influirá de manera decisiva en el éxito o fracaso de la empresa (GESTION ORG, 2016).

FUNDAMENTACIONES TEÓRICAS

Los factores principales que se manejan dentro de la logística de aprovisionamiento son los siguientes: fecha de entrega, tipos de embalaje, tipo de carga de los proveedores, modelos de inventario, calidad del servicio y la previsión de la demanda del producto (GESTION ORG, 2016).

- **Logística de distribución**

Este tipo de logística incluye la Distribución Física Internacional y la Distribución Física Nacional y su adecuada gestión (GESTION ORG, 2016).

El sistema de distribución de cada empresa se establecerá de acuerdo a los recursos y la satisfacción de las necesidades de la misma y del cliente final, que es quien en definitiva recibe la mercancía (GESTION ORG, 2016).

La logística de distribución posee varias variables que requieren una correcta gestión logística, entre ellas las siguientes: logística de almacenamiento, previsión de actividad de cada uno de los centros de almacenaje y logística, traslado de mercancías dentro del almacén, coste, caducidad y calidad de las mercancías, preparación de los pedidos y transporte hasta el cliente (GESTION ORG, 2016).

- **Logística de producción**

La logística de producción se basa en las decisiones directivas pertinentes que permitan la mejora de la eficacia y eficiencia de los procedimientos de gestión y control de la logística de abastecimiento a nivel interno dentro de la propia empresa, con el fin de obtener óptimos resultados a menor coste (GESTION ORG, 2016).

- **Logística inversa**

FUNDAMENTACIONES TEÓRICAS

La logística inversa tiene como función principal asegurar la vuelta de la mercancía e incluye los procesos de reparación, reintegración en stock, destrucción, reciclaje, embalaje y almacenaje (GESTION ORG, 2016).

- **Logística ambiental**

Esta logística es la encargada del manejo adecuado de los residuos, dentro de sus funciones cabe mencionar el desecho y reciclaje de los desperdicios, con el fin de incorporar un valor agregado a la empresa que sería el respeto al medio ambiente, aspecto que es valorado en la actualidad en el ámbito empresarial (GESTION ORG, 2016).

Existen diferentes tipos de logística que varían de acuerdo a las actividades, mercado y producto de la empresa. Las principales empleadas son la logística de aprovisionamiento cuya función principal es abastecer con materia prima a la empresa para que pueda llevar a cabo sus procesos de transformación; la logística de distribución posibilita la satisfacción del cliente colocando el producto en el lugar y tiempo correcto; la logística de producción se basa en la transformación de los recursos proporcionados por la logística de aprovisionamiento en productos terminados con una gestión eficiente de los costes; la logística inversa y ambiental que manejan los residuos de la empresa mediante procesos de reciclaje y destrucción que le proporcionan a la empresa una imagen de respeto hacia el medio ambiente.

2.3. REDES LOGÍSTICAS

Una red logística es un sistema diseñado para las funciones de transporte y almacén, la cual posee como objetivo principal ubicar los productos a disposición del cliente (Aparicio, 2014).

El objetivo de diseñar una red logística es la construcción de una estructura de fábricas, almacenes y puntos de venta que proporcione un equilibrio óptimo entre los costes y las ventas,

FUNDAMENTACIONES TEÓRICAS

mediante el establecimiento de los niveles de inventarios, de los servicios de transporte y de un sistema de procesamiento de información adecuados (Aparicio, 2014).

El proyecto del diseño de una red logística implica la toma de decisiones a corto y a largo plazo además del sacrificio de elevados recursos en lo referente al coste de la construcción de almacenes y a la adquisición de elementos de transporte (Aparicio, 2014).

Las decisiones a largo plazo se basan en la maquinaria en el caso de bienes de consumo e industriales pueden ser fundamentales las funciones que atienden al manejo físico, conservación, envasado y embalaje de los productos; los medios de transporte a emplear que hace referencia también a las rutas a seguir y la cantidad de producto a mover entre puntos de origen y de destino, esta decisión en especial pretende optimizar el coste, rapidez, fiabilidad, disponibilidad y capacidad de servicio (Aparicio, 2014).

La localización de los almacenes y los puntos de venta, la selección de los canales de distribución de acuerdo a las características del producto y del mercado, el que utiliza la competencia, la estrategia formulada, las limitaciones legales, los recursos disponibles y el coste de cada alternativa y la localización y tamaño de los puntos de venta también son consideradas decisiones a largo plazo dentro del diseño de una red logística (Aparicio, 2014).

Las decisiones a corto plazo incluyen el análisis de los flujos de trabajo y de materiales además del control de inventarios de productos terminados cuyo principal objetivo es anticipar las variaciones previstas de la demanda de los clientes (Aparicio, 2014).

Una red logística posee los siguientes elementos: proveedores, centros de producción, almacenes centrales, nacionales,

FUNDAMENTACIONES TEÓRICAS

regionales, locales y de tránsito; puntos de venta y clientes (Paz, 2014).

2.4. SISTEMAS LOGÍSTICOS

Un sistema logístico es definido como un conjunto interrelacional de procesos y recursos que permiten dar una solución a un problema logístico con el fin de obtener un costo operativo adecuado mediante la aplicación de las herramientas brindadas por la logística (Canul, 2015).

La misión de la creación de un sistema logístico eficiente es el correcto uso de los recursos logísticos para alcanzar todos los objetivos propuestos por la empresa (Canul, 2015).

Para la debida estructuración de un sistema logístico es necesario el cumplimiento de siete pasos importantes: definir una estructura que relacione cada una de las partes involucradas en el sistema, establecer los recursos disponibles, definir los tiempos de los ciclos logísticos que se ejecutaran, determinar una correcta gestión de la estructura, crear un sistema de planteamiento, establecer un sistema de costos y agregar un control y auditoria logística (Canul, 2015).

El sistema logístico posee como objetivo principal realizar la coordinación de los procesos logísticos con el fin de garantizar esquemas de funcionamiento y soluciones para la ejecución de un flujo racional que asegure un alto nivel de servicio al cliente con un coste mínimo asociado.

2.5. PLANIFICACIÓN LOGÍSTICA

La logística posee tres tipos de planificación clásicos, los cuales permiten cumplir con la misión logística y objetivos propuestos por la empresa, y son los siguientes (Aparicio, 2014):

- Planificación estratégica.

FUNDAMENTACIONES TEÓRICAS

- Planificación operativa.
- Planificación táctica.

La planificación estratégica es el proceso de determinar sobre los programas que la organización va a utilizar y sobre la cantidad de recursos que se van a asignar a cada uno de ellos. En ella se toman decisiones sobre los objetivos de la organización y las estrategias para alcanzarlos, los cuales vienen determinados en las denominadas formulaciones estratégicas (Aparicio, 2014).

El número de fábricas y almacenes, la localización de la planta, el nivel y la dimensión tecnológica de las fábricas y el sistema de transporte son decisiones que se deben tomar dentro de la planificación estratégica (Aparicio, 2014).

En la planificación táctica se desarrollan las funciones relacionadas con las actividades a realizar para llevar a cabo los objetivos formulados en la planificación estratégica, y se diseña el control de gestión del sistema, de forma que los directivos se alineen e influyan a otros miembros de la organización para que implanten las estrategias diseñadas anteriormente (Aparicio, 2014).

Las decisiones a tomar dentro de esta planificación son: planificación de inventarios, políticas de rotación de los inventarios, diseño de las rutas de los materiales en el proceso logístico, ubicación de la logística en el seno de la empresa, el diseño de almacenes y la dimensión de la flota de transporte (Aparicio, 2014).

En la planificación operativa es necesario descender a las funciones básicas que conforman la empresa como la previsión de compras y de ventas, los programas de almacén y los programas de transporte; asegurando que todas estas tareas se desarrollan con eficacia y eficiencia (Aparicio, 2014).

FUNDAMENTACIONES TEÓRICAS

La planificación logística se refiere al desarrollo de la gestión necesaria para cumplir con las metas y los objetivos establecidos por la empresa, para poder lograrlo es necesario recordar que existen tres tipos de planificación: la estratégica que se centra en la toma de decisiones sobre las estrategias y recursos a utilizar para el cumplimiento de los objetivos, la planificación táctica en la cual se desarrollan las funciones necesarias para cumplir con estrategias propuestas en la planificación estratégica y la planificación operativa cuya función es observar que las actividades se realicen con eficiencia y eficacia.

2.6. CADENA LOGÍSTICA

La Real Academia Española define a la cadena logística de la siguiente manera: “La Cadena Logística está integrada por todos los medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa, o de un servicio”.

La Cadena Logística es el canal de movimiento de pasajeros y de mercancías desde su origen hasta el consumidor final. Ese movimiento se realiza a través del servicio, de la manipulación, transformación, desplazamiento y almacenaje que sufre el producto desde la materia prima hasta la elaboración del producto final. Está montada para cubrir el transporte marítimo, aéreo y subsecuentemente el terrestre (Molins, 2011).

El aprovisionamiento de materias primas, almacenaje, manipulación y distribución son los eslabones básicos que componen la cadena logística. (Molins, 2011)

Los elementos básicos de la cadena logística son: los proveedores, los centros de producción, los almacenes o plataformas y los clientes (Molins, Logística Internacional, 2011).

La cadena logística es la encargada de la organización del transporte necesario para realizar los envíos, almacenamiento,

FUNDAMENTACIONES TEÓRICAS

organización y control de los productos que se han vendido con el objetivo de la llegada de estos a los distribuidores o clientes finales.

2.7. PLAN LOGÍSTICO

Un plan logístico se realiza en la fase de planificación táctica y va a depender de varios factores como la política de abastecimiento, almacenes existentes, volumen, sistemas de transporte, productos manejados y la evolución futura esperada (Aparicio, 2014).

Los factores que se deben tomar en cuenta al desarrollar un plan logístico son los siguientes:

- Determinar de una forma clara los productos que comercializa la empresa y detallar sus características logísticas como peso, niveles de desarrollo técnico, entre otros.
- Especificar el grado de actividad logística a desarrollar en general y para cada producto.
- Definir las etapas de transporte y almacenamiento que deben recorrer los productos.
- Indicar la disposición de los centros logísticos (Aparicio, 2014).

Además, al momento de estructurar un plan logístico se deben fijar los objetivos a alcanzar:

- Disminución de los transportes empleados, tanto en distancias recorridas como en etapas.
- Reducción de manipulaciones requeridas.
- Reducción de stocks, tanto en volumen como en espacio ocupado.
- Reducción de las clasificaciones en distintos grupos, y reducción de la cantidad de recintos en los cuales deben almacenarse.
- Adquisición de materiales en la forma más adecuada para su consumo, evitando en lo posible desembalajes, adaptaciones y preparaciones posteriores.

FUNDAMENTACIONES TEÓRICAS

- Reducción del número de controles, contabilizaciones y revisiones necesarios (Aparicio, 2014).

Por lo tanto, el objetivo principal del plan es la reducción máxima del proceso logístico requerido, logrando que este sea más rápido, simple, cómodo y económico, y minimizar los medios humanos y materiales que son necesarios para llevarlo a cabo (Aparicio, 2014).

Un plan logístico se puede definir como una estrategia adoptada por la empresa con el fin de analizar el conjunto funciones que intervienen en el proceso productivo de la organización, y comprende desde el abastecimiento de la materia prima hasta la entrega del producto terminado al cliente.

2.8. GESTIÓN DE COMPRAS

La gestión de compras consiste en satisfacer las necesidades de la empresa con elementos exteriores de la misma, teniendo como objetivo a corto plazo la maximización del valor del dinero invertido, el cual debe ser compatible con la contribución de compras en armonía con el resto de los departamentos para lograr los objetivos a largo plazo de la empresa, dirigidos a mejorar el beneficio de la empresa o su posición competitiva (Moya, 2012).

La gestión de compras es el proceso mediante el cual la empresa adquiere los recursos necesarios para la realización de sus funciones, garantizando el aprovisionamiento de las cantidades necesarias en términos de tiempo, calidad y precio.

2.9. DESPACHO

Procedimiento administrativo al que se someten las mercancías sujetas al control aduanero declaradas a cualquier régimen u otro destino aduanero (Asamblea Nacional, 2010).

FUNDAMENTACIONES TEÓRICAS

Despacho es el procedimiento administrativo al cual deben someterse las mercancías que ingresan o salen del país, dicho proceso inicia con la presentación de la DAE y culmina con el levante. Sus modalidades y formalidades serán las establecidas en el reglamento al presente Código (Asamblea Nacional, 2010).

El sistema de perfiles de riesgo del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador determinará las modalidades de despacho aplicable a cada declaración, conforme a las disposiciones que dicte para su aplicación la Directora o el Director General, a base de la normativa internacional (Asamblea Nacional del Ecuador, 2010).

2.10.GESTIÓN EMPRESARIAL

La gestión empresarial es el conjunto de medidas, elementos, destrezas y estrategias que se llevan a cabo con el objetivo de que la empresa u organización sea viable económicamente. Una adecuada gestión empresarial posee cuatros aspectos fundamentales: la planificación, la organización, la comunicación y el control de la gestión (Monge, 2016).

También es conocida como administración de empresas o ciencia administrativa la cual tiene como objeto el estudio la organización de las empresas y la manera como de gestionar los recursos, procedimientos y resultados de sus actividades (Monge, 2016).

Son ciencias administrativas o ciencias económicas y financieras, la contabilidad, las finanzas corporativas y la mercadotecnia, la administración, la dirección estratégica etc.

En pocas palabras se puede decir que administrar es planear, organizar, dirigir y controlar todos los recursos de un ente económico para alcanzar unos fines claramente determinados.

FUNDAMENTACIONES TEÓRICAS

2.10.1. ORIGEN

La evolución histórica de la gestión empresarial, tiene un desenvolvimiento de ideas a nivel culturales en oriente y occidente, alcanzado el desarrollo del hombre en cada uno de los sistemas sociales por lo que ha pasado, ya que ha evolucionado la toma de decisiones analizando sus cuatro funciones claves para el desarrollo de mando a nivel empresarial, como lo son; planificar, organizar, dirigir y controlar, por consiguiente una gestión y persona dinámica en el mundo empresarial en el desenvolvimiento de un entorno y mercado competitivo y productivo a una escala mundial (Palma Hernandez, 2011).

2.10.2. IMPORTANCIA

En las primeras etapas del desarrollo económico, las empresas se definían porque realizaban tareas repetitivas, fáciles de definir. En el taller o en la oficina el personal sabía exactamente cuál era y seguiría siendo su misión (Dominguez, 2006).

La labor del Director Gerente era supervisar la marcha de los trabajos en curso en un proceso reiterativo. El resultado se medía según lo que se producía, y se funcionaba bajo una fuerte disciplina y control riguroso. Había que satisfacer las expectativas de los propietarios de ganar dinero y esa era la mayor motivación (Dominguez, 2006).

La naturaleza de la gestión se ha hecho más compleja para actuar en función de una serie de prioridades, como es la de conseguir beneficios constantes, por encima de todas ellas (Dominguez, 2006).

3 SITUACIÓN ACTUAL DE EMPRESA BURNEO EXPORT S.A

3.1. OFERTA INTERNACIONAL DEL CACAO

El cacao ecuatoriano es considerado como el mejor del mundo, debido a su variedad llamada cacao de arriba. Esto se refleja en el constante incremento de las exportaciones del sector, llegando a un crecimiento promedio anual del 13.5% en valor FOB y 10.1% en toneladas durante el periodo 2012 – 2016, en el 2016 fue un año difícil por el fortalecimiento del dólar y el fuerte invierno donde hubieron fuertes lluvias que afectaron los cultivos, pero en el 2017 se muestra una recuperación, sobretodo de producción; ya que hay un incremento del 25.6% en toneladas en comparación con el mismo periodo del 2016. (PROECUADOR, 2017)

En el 2016 se registraron 17 subpartidas (10 dígitos) con valor de exportación, se destacan principalmente cacao en grano crudo con una participación de 82.9% (USD 621.4 millones), seguido por pasta de cacao sin desgrasar con 6.0% (USD 45.2 millones) y manteca de cacao con acidez superior al 1% con 3.9% de participación (USD 29.6 millones). Lo que confirma que las exportaciones de Ecuador del sector se concentran en cacao en grano y en semielaborados (PROECUADOR, 2017).

En los últimos años, los productos ecuatorianos han ganado popularidad en el mercado asiático, debido a que han sido reconocidos por su alta calidad y características en particular, tal es el caso de las rosas, la gypsophila, banano, camarón, balsa, entre otros. En el caso del cacao, a pesar de ser una materia prima de alta aceptación y demanda en el mercado asiático, el referente de calidad aún no ha sido explotado del todo, teniendo nichos de mercado todavía en desarrollo hacia los cuáles es posible dirigirse con cacao de especialidad (PROECUADOR, 2018).

SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA BURNEO EXPORT S.A

3.2. EXPORTACIONES HISTÓRICAS DEL CACAO ECUATORIANO

Tabla 1. Exportaciones históricas del cacao ecuatoriano

Importadores	2013	2014	2015	2016	2017
	Cantidad exportada, Toneladas				
Mundo	178273	198890	236072	227214	284546
Estados Unidos de América	62931	82481	92362	56787	57382
Indonesia	6430	10058	3826	16654	42993
Malasia	16241	7025	20557	25115	42719
Países Bajos	20547	25771	32842	30416	40749
México	20730	21219	19090	23072	25620
Bélgica	10356	8171	10266	6757	12910
Alemania	16383	9031	11500	13000	12491
Canadá	7133	4110	11602	5069	9713
India		3453	4853	16661	9155
Japón	2311	2943	3678	4381	7000

Fuente: (Tademap, 2018)

Como se puede observar en la Tabla 1, las exportaciones de cacao desde el 2013 al 2015 han tenido un incremento considerable, aunque en el año 2016 sufrió una disminución en las exportaciones de este producto debido al invierno donde hubieron fuertes lluvias que afectaron los cultivos además de la baja de precios del cacao que se dio por la caída de la demanda ya que los grandes consumidores contaban con un buen stock desde el 2015 esto debido a que bajó el poder adquisitivo del consumidor final del chocolate, situación que no continuó en el siguiente año viendo que volvió a recuperarse con un incremento del 20.14% en toneladas.

3.3. PRINCIPALES PAÍSES IMPORTADORES DE CACAO EN EL MUNDO

Tabla 2. Principales importadores de cacao en el mundo

Importadores	Valor importado en 2017 (miles de USD)
Países Bajos	2309249
Estados Unidos de América	1218220
Alemania	951561
Bélgica	805534
Malasia	694204
Indonesia	467073

SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA BURNEO EXPORT S.A

Francia	396566
España	298606
Italia	298386
Turquía	290959
Reino Unido	243790

Fuente: (Tademap, 2018)

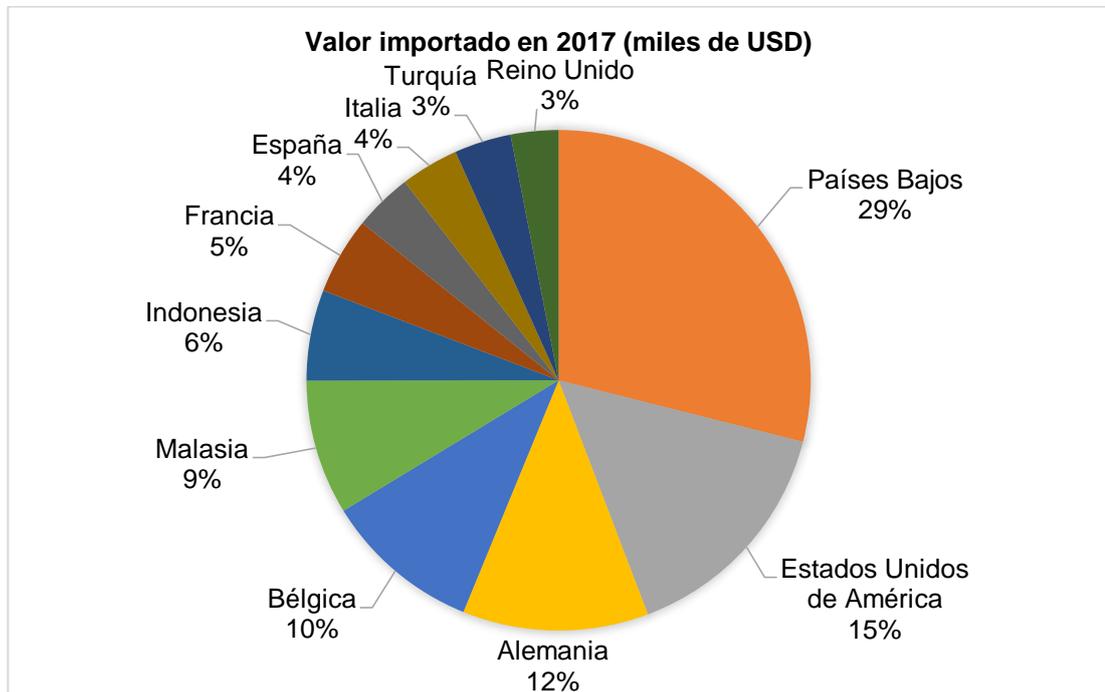


Figura 1. Principales importadores de cacao en el mundo

Fuente: (Tademap, 2018)

Se puede observar que entre los principales compradores de cacao a nivel internacional se encuentran Países Bajos, Estados Unidos, Alemania y Bélgica, destinos primordiales de las exportaciones ecuatorianas, además de estos países el cacao también es muy comercializado en países del Sudeste Asiático como Indonesia y Malasia principales mercados de la empresa Burneoexport S.A., teniendo también en la lista de los principales destinos a una gran cantidad de países europeos como por ejemplo: Italia, Reino Unido, España, Francia, Turquía, por nombrar algunos lo que demuestra que este producto, posee una gran demanda a nivel mundial.

SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA BURNEO EXPORT S.A

3.4. PRINCIPALES PAÍSES EXPORTADORES DE CACAO EN EL MUNDO

Tabla 3. Principales exportadores de cacao en el mundo

Exportadores	Valor exportado en 2017 (miles de USD)
Costa de Marfil	3475845
Ghana	1642052
Camerún	805912
Bélgica	612404
Ecuador	589750
Países Bajos	522955
Malasia	312798
Nigeria	178740
Perú	148357
República Dominicana	134361

Fuente: (Tademap, 2018)



Figura 2. Principales exportadores de cacao en el mundo

Fuente: (Tademap, 2018)

Dentro de los 5 principales exportadores de esta fruta tropical se encuentra Ecuador, país que, por sus condiciones geográficas y su riqueza en recursos biológicos, es el productor por excelencia de este producto además de sobresalir a nivel mundial en la producción y comercialización de camarón, banano, flores, brócoli, frutas tropicales y exóticas, entre otros productos.

SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA BURNEO EXPORT S.A

Entre los principales competidores del Ecuador en la comercialización y producción de cacao se puede observar a países tales como Costa de Marfil, Ghana, Camerún, Bélgica, entre otros, pero ninguno de estos países puede igualar el cacao ecuatoriano ya que este es reconocido mundialmente por sus marcadas características de aroma y color sumamente apreciadas en la preparación de chocolates finos, revestimientos y coberturas.

Varias empresas chocolateras internacionales se han fijado en la calidad del cacao ecuatoriano, como es el caso de la transnacional Nestlé debido a sus propiedades nutricionales, que permiten cumplir con los requisitos para la elaboración de chocolate de primera calidad.

3.5. PRINCIPALES MERCADOS IMPORTADORES DEL CACAO ECUATORIANO

Tabla 4. Principales importadores del cacao ecuatoriano

Importadores	Valor exportado en 2017 (miles de USD)
Mundo	589750
Estados Unidos de América	116801
Países Bajos	97841
Malasia	86770
Indonesia	86296
México	50076
Alemania	26227
Bélgica	26009
Canadá	20922
India	17095
Japón	14234

Fuente: (Tademap, 2018)

SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA BURNEO EXPORT S.A



Figura 3. Principales importadores del cacao ecuatoriana

Fuente: (Tademap, 2018)

Como se puede observar en la figura 3 los principales mercados a donde se exporta el cacao ecuatoriano son el país Norte Americano Estados Unidos, Países Bajos, países asiáticos como Malasia, India e Indonesia; además de países europeos como Alemania y Bélgica, siendo Estados Unidos el mayor comprador de cacao, de todos estos países lo que significa que es el mercado al cual más se enfoca la exportación de este producto.

SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA BURNEO EXPORT S.A

3.6. ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL DE LA EMPRESA BURNEOEXPORT S.A.

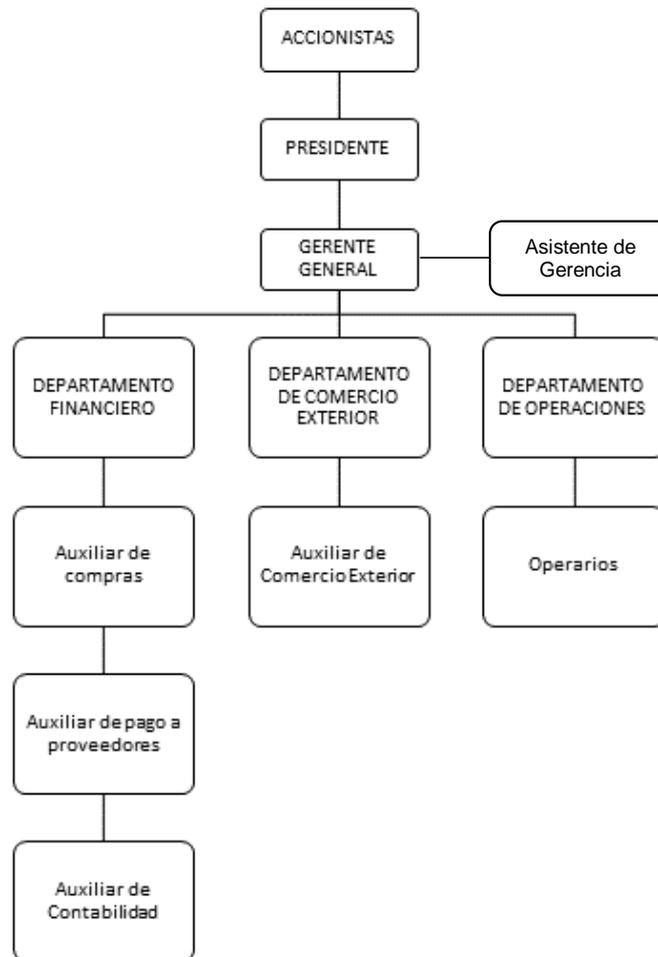


Figura 4. Organigrama institucional de la empresa BURNEOEXPORT S.A.
Fuente: Burneoexport S.A

La empresa BURNEOEXPORT S.A. como se puede observar en la figura 4, está constituida por un organigrama clásico donde se cuenta con: accionistas, presidente, gerente general y su asistente, departamento financiero con los siguientes auxiliares: auxiliar de compras, auxiliar de pago a proveedores y auxiliar contable; departamento de comercio exterior y su auxiliar; departamento de operaciones con sus operadores.

Una de las principales situaciones complejas dentro de la empresa es que existe doble flujo de información desde la gerencia hacia los departamentos, resultado que ha ocasionado más de un

SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA BURNEO EXPORT S.A

conflicto entre los dueños de la empresa, además de tener efectos económicos negativos para la misma.

También se puede observar que cada departamento conoce de su área mas no existe vinculación entre los mismos, lo que ha traído problemas al desarrollar las diferentes actividades económicas.

3.7. PROCESO DE COMPRA DE LA EMPRESA BURNEOEXPORT S.A

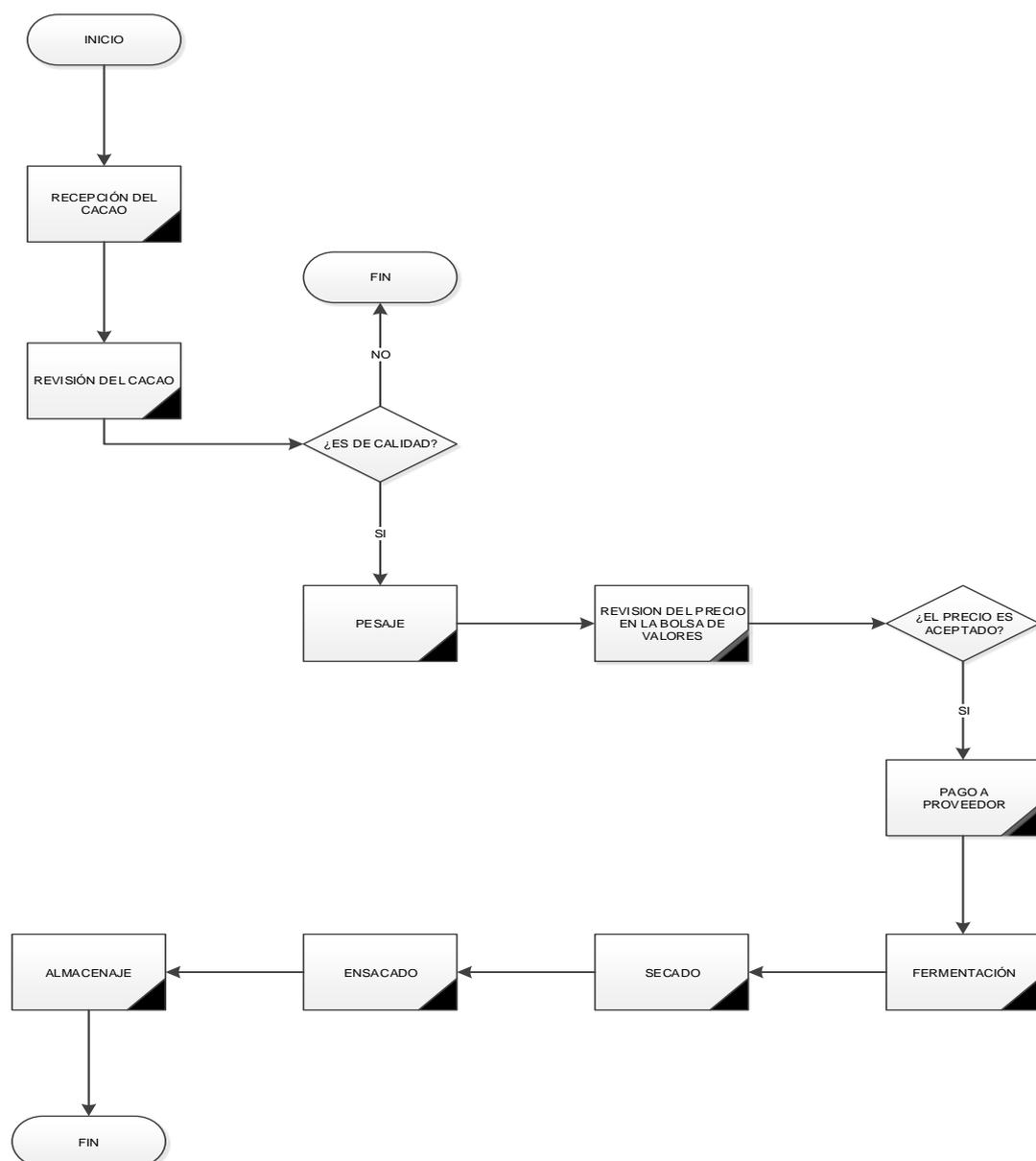


Figura 5. Proceso de compra de la empresa BURNEOEXPORT S.A.

Fuente: Burneoexport S.A.

SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA BURNEO EXPORT S.A

Como se puede observar en la figura 5, el proceso de comercialización de cacao en la empresa BURNEOEXPORT S.A., empieza con la compra del producto diariamente a sus diferentes proveedores, convirtiéndose en esencia en un centro de acopio, por tanto ellos cuentan con un inventario considerable, el proceso de compra debe pasar por ciertos subprocesos estos van desde medir la calidad del producto hasta acordar los precios con los proveedores tomando en cuenta el valor actual en bolsa; una vez acordado el precio se cierra la compra y se procede al almacenaje del cacao, el cual es fermentado y secado para su correcta conservación y su futura venta.

3.8. PROCESO DE VENTA DE LA EMPRESA BURNEOEXPORT S.A

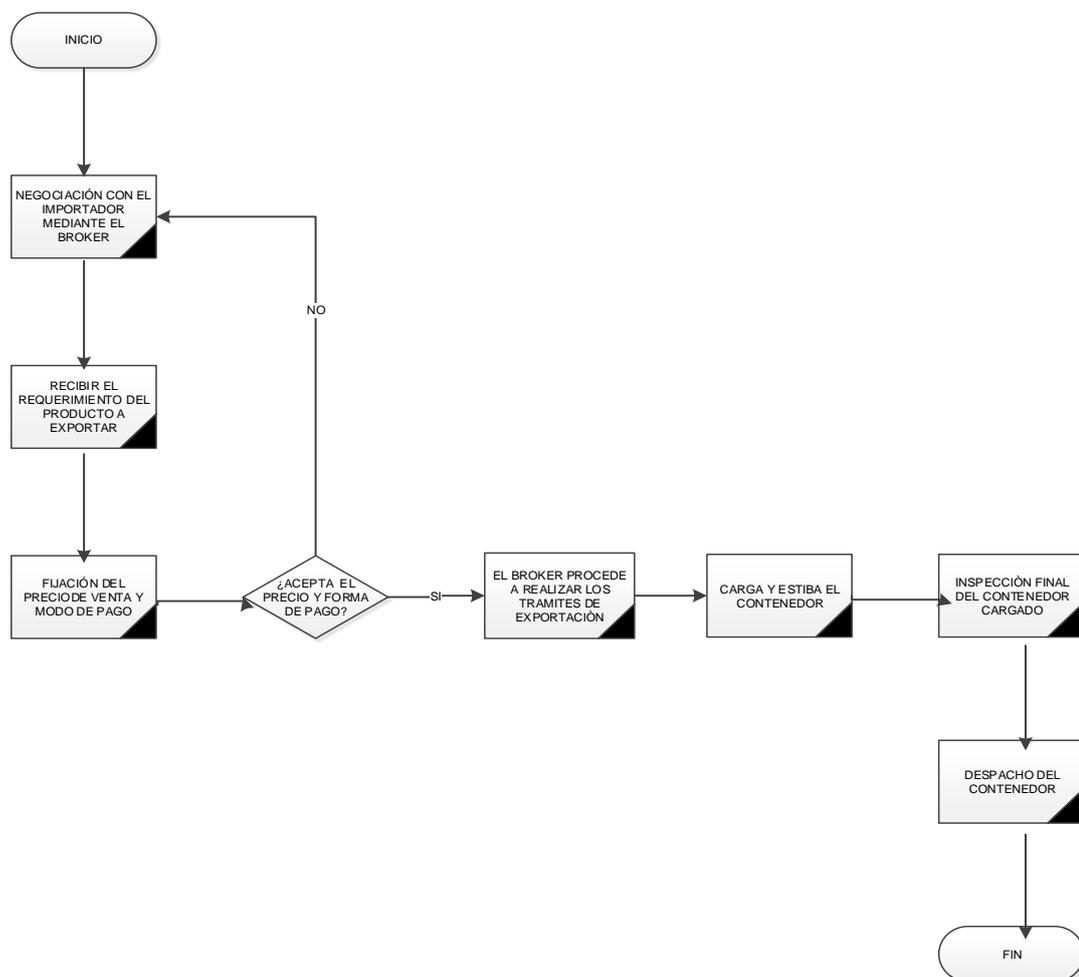


Figura 6. Proceso de venta de la empresa BURNEOEXPORT S.A.

Fuente: Burneoeexport S.A.

SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA BURNEO EXPORT S.A

El proceso de venta de la empresa BURNEOEXPORT S.A. inicia con el contacto de los clientes por medio del bróker, misma que facilita la comunicación entre el Sr. Luis Burneo y sus compradores, luego se procede a la negociación donde se acuerdan precios, cantidades, formas de pago y tiempos de envío, una vez aceptadas estas condiciones por ambas partes, continua la preparación para el envío de la mercancía ,misma que consta de los siguientes pasos: trámites de exportación realizados por el bróker, carga y estiba del contenedor, inspección final del contenedor cargado y despacho del contenedor; estos procesos se dan en base al Incoterm negociado que en general suele ser FOB.

4 PROBLEMAS LOGÍSTICOS DE LA EMPRESA BURNEO EXPORT S.A

La empresa tiene varios problemas logísticos mismos que fueron confirmados por las personas que ahí laboran., entre los cuales están: Sra. Xiomara Aguilar, auxiliar de comercio exterior; Sr. Luis Burneo, gerente general; Srta. Rosa Murillo, auxiliar de contabilidad; Sr. Orlando Veas, encargado de bodega; quienes describieron las situaciones que se citan a continuación:

Luego de haber realizado la observación respectiva a los procesos de la empresa y su funcionamiento se ha determinado que uno de las causas primordiales que esta tiene y por las cuales ha tenido situaciones complejas, es un mal flujo de información entre los diferentes departamentos y niveles de la organización, donde por lo general al momento de hacer una negociación no se toma en cuenta la capacidad instalada de la compañía, situación que conlleva a otros problemas resultantes como retrasos en las certificaciones, cambios de fechas para la carga en la naviera, búsqueda del producto para completar el pedido y como resultado final, esto ha conllevado a incurrir en pérdidas económicas para la empresa en más de una ocasión (Aguilar X. , 2018).

Por otro lado, muchas de las veces no se acuerdan de forma correcta los precios de venta del cacao, dejando para último momento fijar dicho precio, situación que ha ocasionado en más de una vez con pérdidas para la empresa por variación de precio en la bolsa de valores (Burneo L. , 2018).

Otra situación dentro de la empresa Burneoexport S.A. es que si bien existe un organigrama empresarial con diferentes niveles de funciones, estas no están del todo determinadas ya que se ha podido evidenciar por medio de las entrevistas realizadas a los colaboradores de la organización, que esta funciona de forma empírica mas no existe un manual de funciones que permita realizar las actividades en un orden adecuado (Murillo, 2018).

Problemas logísticos de la empresa Burneo export S.S

Además, entre estos inconvenientes la compañía al estar constituida como centro de acopio en general, termina teniendo falta de capacidad en la bodega de almacenamiento, lo cual ha causado más de un efecto negativo entre los cuales están: deterioro del cacao, disminución de la calidad del producto y limitación en la oferta exportable (Veas, 2018).

Al haberse prestablecido como un centro de acopio, si bien cuentan con una lista base de proveedores no tienen un sistema consolidado y definido de proveedores certificados, lo que ha ocasionado producto de variada calidad, mismo que ocasiona una pérdida de competitividad con los clientes (Murillo, 2018).

En el caso de la forma de pago con la mayoría de clientes de la empresa Burneoexport S.A., también ha existido conflictos, ya que generalmente esta, es negociada con la modalidad de contraprestación de documentos en destino causando que los pagos se demoren demasiado, situación que resulta en falta de efectivo para seguir desarrollando las actividades de la compañía, y se incrementa el riesgo de falta de pago por no tener un soporte más sólido y confiable como trabajar con una institución financiera (Aguilar X. , 2018).

5 MEJORAS EN LA OFERTA EXPORTABLE DE LA EMPRESA BURNEOEXPORT S.A

Luego de haber analizado los problemas que tiene la empresa actualmente se hacen las siguientes propuestas de mejora, frente a las situaciones antes descritas para la oferta exportable:

- Para mejorar el mal flujo de información se propone un manual de procedimientos de la empresa Burneoexport S.A.
- Para la falta de proveedores cualificados se hace la sugerencia de una calificación de proveedores, además de asesoramiento y seguimiento a proveedores
- En el caso de la compra de cacao con diferentes proveedores fuera de la ciudad de Santo Domingo se hace la propuesta de la Creación de un centro de acopio en la ciudad de Lago Agrio.
- Para las situaciones de forma de pago de la venta de cacao se propone una forma de pago mixta con una parte prepagada que servirá para financiar para adquisición del nuevo producto, y la otra parte con la presentación de documentos.
- En el caso del tipo de negociación y determinación de precio de venta del cacao se sugiere establecerlo al inicio.
- En el caso de la falta de capacidad en la bodega se sugiere ampliación de la capacidad instalada en la bodega de la empresa.

Mejoras en la oferta exportable de la empresa Burneo export S.A

5.1. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LA EMPRESA BURNEOEXPORT S.A.



Manual de Procedimientos para la compra y venta del cacao en la empresa:

“BURNEOEXPORT S.A.”

Santo Domingo, diciembre del 2018

5.1.1. INTRODUCCIÓN

El manual de procedimientos es una herramienta indispensable, para conocer de manera integral la operatividad de cada una de las áreas involucradas en la compra y venta de la empresa BURNEOEXPORT S.A., además es una herramienta auxiliar que sirve para mejorar rendimientos, reducir tiempos, bajar costos y aumentar productividad (Cedeño, 2013).

El manual de procedimientos contempla en su estructura el objetivo, alcance, su ámbito de aplicación, los procedimientos de compra y los procesos de venta, el diseño del manual se ha realizado porque el proceso de comercialización de cacao en la empresa Burneoexport S.A. se desarrolla de manera empírica sin un sustento cronológico, ni dividido por áreas, que lleve todas las especificaciones técnicas que el caso amerite. Es por ello que varias empresas de nuestro entorno poseen manuales de procedimientos, para mejorar su actividad diaria, consiguiendo los objetivos por medio de investigaciones teóricas y prácticas en la resolución de los manuales de procedimientos (Cedeño, 2013).

Mejoras en la oferta exportable de la empresa Burneo export S.A

5.1.2. OBJETIVO

Contribuir en el mejoramiento de la compra y venta de cacao en la empresa “BURNEOEXPORT S.A.” ubicada en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, de acuerdo a los lineamientos básicos de comercialización, además de establecer un formato específico para llevar el control de ingreso del cacao y por medio de este conseguir el mejoramiento de la calidad del producto, con el cual se obtenga ventaja competitiva para la comercialización en el mercado nacional e internacional y el aumento de las ventas, la utilidad y la rentabilidad de la empresa. (Cedeño, 2013).

5.1.3. ALCANCE

El presente documento establece los procedimientos para la compra y venta de cacao en la empresa BURNEOEXPORT S.A., y es de cumplimiento general (Cedeño, 2013).

5.1.4. ÁMBITO DE APLICACIÓN

El ámbito de aplicación del presente Manual, es el personal que labora en los diferentes departamentos de la empresa BURNEOEXPORT S.A. (Cedeño, 2013).

5.1.5. ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

5.1.5.1. ACCIONISTAS

- Modificar los estatutos y reglamentos de la empresa. Adoptar acuerdos en relación al objeto y fines de la empresa, así como respecto a su comparecencia y representación ante organismos públicos y privados de toda clase y social. Marcar las directrices de las actividades sociales.
- Fiscalizar la gestión económica, patrimonial y administrativa de la empresa, el balance y la cuenta anual de resultados que presente el contador.

Mejoras en la oferta exportable de la empresa Burneo export S.A

- Elegir los miembros de la presidencia y gerencia fiscalizando su actuación.
- Decidir sobre la promoción e impulso de nuevas rutas que sean demandadas por los futuros clientes.
- Aprobar el plan de trabajo anual de la empresa.
- Autorizar la adquisición de bienes, enajenación de los mismos y la celebración de contratos.
- Decretar la distribución y pago de los excedentes e intereses de conformidad con la Ley, su Reglamento y Estatuto.
- Relevar de sus funciones con causa justa al gerente.

5.1.5.2.PRESIDENTE

- Administrar los fondos, bienes e instalaciones de la empresa.
- Estudiar la planificación anual de las actividades a realizar.
- Celebrar contratos de empresa para la adquisición de la materia prima.
- Contratar personal permanente, eventual cuando lo consideren necesario.
- Preparar convenios nacionales e internacionales con clientes y presentar el plan anual de la Empresa.
- Cumplir con las exigencias de la Normas ISO 9001, en lo que se refiere al modelo de aseguramiento de la calidad, aplicable al diseño, desarrollo, fabricación, instalación y servicio.
- Dictar los reglamentos de la empresa BURNEOEXPORT S.A.

5.1.5.3.GERENTE ADMINISTRATIVO

- Representar legal y judicialmente a la empresa.
- Ejecutar los acuerdos y resoluciones de la presidencia.
- Firmar conjuntamente con el presidente los documentos a que sean realizados en concordancia con la Ley, Reglamento y Estatuto.
- Informar mensualmente por escrito a los accionistas sobre el movimiento económico de la Empresa, presentando los respectivos estados financieros.

Mejoras en la oferta exportable de la empresa Burneo export S.A

- Presentar los informes que le soliciten los accionistas y el presidente de la empresa.
- Cuidar que los libros de contabilidad sean llevados con exactitud, claridad, actualizados y debidamente custodiados.
- Depositar en las cuentas bancarias correspondientes el dinero recaudado por la empresa, debidamente respaldados con la documentación pertinente.
- Realizar todas las demás funciones que en concordancia con su cargo le hayan sido asignados y que no signifiquen violación de disposiciones legales, estatutarias o de la presidencia.
- Es obligación del gerente atender y cumplir todas las disposiciones y requerimiento de la Superintendencia de Compañía o de cualquier organismo de control del Estado.
- Administrar eficiente y eficazmente los recursos humanos y materiales asignados a su área.
- Asignar funciones y responsabilidades al personal a su cargo, conforme a las disposiciones legales aplicables y a las políticas y lineamientos señalados en la Ley, Reglamento y Estatuto.
- Dirigir, coordinar y supervisar las funciones de contabilidad, ingresos, egresos, sistemas, patrimonio, adquisiciones y recursos humanos, asegurando que se ejerzan bajo el marco jurídico y normativo establecido.
- Ejecutar las funciones financieras vinculadas a las atribuciones de la Empresa
- Administrar y archivar los contratos y convenios que la empresa lleve a cabo en apego a las disposiciones legales.
- Estar al tanto de los nuevos proyectos de la empresa o de cambios significativos en el entorno: nuevas tecnologías, crecimiento acelerado, nuevos negocios o productos, operaciones en el extranjero, entre otros.

5.1.5.4.ASISTENTE DE GERENCIA

- Llevar y certificar los libros de actas de las sesiones de los accionistas y de los presidentes.

Mejoras en la oferta exportable de la empresa Burneo export S.A

- Desempeñar las demás actividades que le asigne el gerente general, siempre que no violen disposiciones legales ni estatutarias.
- Convocar a sesiones a las diferentes instancias de la empresa.
- Llevar registro de actas de sesiones.
- Certificar los documentos de la empresa.

5.1.5.5.AUXILIAR CONTABLE. DEPARTAMENTO FINANCIERO

- Registrar en los libros de contabilidad las entradas y salidas del producto.
- Establecer sistema de contabilidad.
- Estudiar estados financieros y sus análisis.
- Certificar planillas para pago de impuestos.
- Aplicar beneficios y reportes de dividendos
- Elaborar reportes financieros para la toma de decisiones.

5.1.5.6. AUXILIAR DE COMPRAS. DEPARTAMENTO FINANCIERO

- Atención a proveedores.
- Establecer los procedimientos de mejora continua del control interno del producto establecido por el gerente de la empresa.
- Involucrar a todos los responsables del control y hacerles ver las mejoras, respaldadas por números.
- Innovar constantemente la forma de presentar los temas de control, que no se convierta en algo rutinario.
- Alinear el control interno con todos los temas estratégicos de la empresa.
- Identificar las fortalezas y aprender de los procesos correctamente ejecutados.
- Convencer del correcto desarrollo de sus funciones, con los informes de control, a la alta gerencia y a todo el personal involucrado.

Mejoras en la oferta exportable de la empresa Burneo export S.A

- Reconocer las pérdidas por la ausencia de control e implementar medidas inmediatamente.

5.1.5.7.AUXILIAR DE PAGO A PROVEEDORES. DEPARTAMENTO FINANCIERO

- Escaneo y verificación de las facturas si se utilizan sistemas de digitalización
- Revisión de facturas de proveedores, determinando su aprobación o rechazo.
- En el caso de ser aprobadas las facturas proceder a su contabilización asignando las cuentas contables correspondientes, si no se hace ya automáticamente.
- Realizar la programación de pago a proveedores en las fechas previamente definidas.
- Seguimiento de facturas vencidas de proveedores y analizar sus motivos.
- Reportar la información relativa a su área a usuarios internos y externos, etc.

5.1.5.8.AUXILIAR DE COMERCIO EXTERIOR. DEPARTAMENTO DE COMERCIO EXTERIOR

- Efectuar inspecciones y revisiones periódicas sobre la ejecución del trabajo con el fin de verificar el cumplimiento del objeto y obligaciones previstas en los contratos de exportación.
- Procurar el cumplimiento del objeto y obligaciones pactadas contractualmente en las exportaciones.
- Controlar que la ejecución y desarrollo de las obligaciones contenidas en el contrato, se efectúen dentro de los términos previstos.
- Informar oportunamente ante el Gerente General sobre los hechos y circunstancias que generen incumplimiento de las estipulaciones del contrato, para la adopción de las medidas pertinentes.

Mejoras en la oferta exportable de la empresa Burneo export S.A

- Establecer mecanismos de control sobre el cumplimiento de las obligaciones pactadas en los contratos.
- Responder conforme a la ley, por los hechos u omisiones que sean imputables y que causen daño o perjuicio a la entidad, en el desarrollo y ejecución de cada uno de los contratos, sobre los cuales ejerza interventoría técnica, financiera y administrativa.

5.1.5.9. OPERADORES DEPARTAMENTO DE OPERACIONES

- Operar eficientemente las máquinas o herramientas.
- Vigilar y controlar el cumplimiento de las normas de calidad del producto.
- Intervenir en las diferentes etapas del producto, hasta su comercialización.
- Apoyar en las labores de mantenimiento preventivas de las maquinas.
- Obtener un producto con calidad, que sea del agrado de los clientes.

5.1.6. PROCEDIMIENTOS

5.1.6.1. PROCEDIMIENTO N° 1. RECEPCIÓN DEL CACAO

- **Propósito del procedimiento**

Asegurar que el producto cumpla con los requisitos específicos y que sean confiables y satisfactorios para los clientes, mismo que debe estar en perfectas condiciones.

- **Alcance**

Desde la recepción del cacao hasta que cumplan con las normas especificadas de la empresa en referencia al control de calidad.

Mejoras en la oferta exportable de la empresa Burneo export S.A

- **Responsable del procedimiento**

Auxiliar de compras.

- **Descripción del procedimiento**

Recepción del cacao: En esta fase se receipta la materia prima que es el punto de partida para todo procedimiento, en esta área existe un recepcionista y dos operadores, los que se encargan muchas veces de trasladar el cacao desde el medio de transporte hasta donde ingresa el producto, y el recepcionista se encarga de constatar que el producto que ingresar al centro de acopio sea el correcto, es decir que no contenga objetos como: mazorcas, piedras, hojas, entre otros, además de verificar la humedad del cacao que se determina por medio de un medidor de humedad.

- **Implementos**

Los implementos que se utilizan en la recepción del cacao, son los sacos, los mismos que brinda el centro de acopio a los productores orgánicos, del cual se llevará un Sistema Interno de Control para verificar que se cumple con las Normas Orgánicas, con la finalidad de que el cacao no llegue en malas condiciones, es decir que no llegue en recipientes que estén contaminados con sustancias químicas, utilizando el medio de transporte más adecuado que este en óptimas condiciones (limpio) para trasladar el producto desde las zonas donde se encuentran los cultivos hasta la empresa.

Mejoras en la oferta exportable de la empresa Burneo export S.A

REVISIÓN DEL CACAO: En la revisión del producto se empieza haciendo un control de calidad de forma manual, es decir palpando el producto para verificar que este no contenga impureza, maleza o enfermedades, siguiendo las normas legales de control fitosanitario empleado para garantizar un cierto nivel de calidad del producto incluyendo las acciones a seguir que la empresa exige en el producto. Esencialmente, el control de calidad implica el examen del producto para ciertos niveles mínimos de calidad.

La Calidad consiste en cumplir con las condiciones o requisitos que presenta el producto, es decir que no debe estar infectado con enfermedades. Se verifican las condiciones del producto y estas pueden ser: mala o bueno si es mala se termina con el proceso, pero si se encuentra en buen estado el cacao, este procede a ser pesado por el recepcionista encargado. La balanza es el instrumento necesario que se utiliza para pesar el cacao y controlar las entradas y salidas del producto.

- **Implementos**

El implemento que se utiliza en el actual procedimiento es la balanza.

5.1.6.3.PROCEDIMIENTO N° 3. FERMENTACIÓN DEL CACAO

- **Propósito del procedimiento**

Comprobar que el cacao este en las mejores condiciones posibles de calidad, es decir que no contenga maguey, ni monilla, que este escurrido para su traslado a fermentación.

- **Alcance**

Desde la revisión del cacao hasta que pase el control de calidad si esta escurrido para que sea trasladado a fermentación.

Mejoras en la oferta exportable de la empresa Burneo export S.A

- **Responsable del procedimiento**

Operarios.

- **Descripción del procedimiento**

Fermentación: En la fermentación se degrada la glucosa y liberación de energía del producto utilizando sustancias orgánicas como aceptores finales de electrones. La primera parte de la fermentación del cacao es la glucólisis. La segunda parte difiere según el tipo de organismo con el que se cuente. En el escurrido del cacao se desechan todos los microorganismos y es el primer paso para la fermentación del cacao, los sacos llenos de cacao son colocados en una plancha de piso donde destilan baba o (mucílago) la cual es desechada, pero esta puede ser utilizada como abono orgánico dándole un tratamiento específico.

Una vez completado el tiempo de escurrido, el cual es durante un promedio de cuatro horas, se desamarra cada uno de los sacos para ser trasladado por los operadores hasta los cajones de fermentación de madera, la cual van en escala, donde cada día se hace una remoción a cada cajón, en las que permanecen un periodo de 96 horas aproximadamente hasta conseguir un aspecto homogéneo en todo el producto. Luego de todo lo antes mencionado, es trasladado el producto para secarlo a una máquina que funcionan a base de gas o a tendales naturales que pueden ser corredizas o pista, en los cuales el producto recibe la luz solar como instrumento para que se seque el cacao, hasta que complete su grado de humedad el cual corresponde a un 7.3 %, en el que el administrador constata mediante la utilización del medidor de humedad. Los tendales son cubiertos con marquesinas las que están hechas de un plástico transparente de tipo invernadero con una armazón de madera, este tipo de infraestructura permiten garantizar el calor necesario para que se logre el secado del grano de forma homogénea y es comúnmente utilizado en épocas de lluvias.

Mejoras en la oferta exportable de la empresa Burneo export S.A

Se utilizan en este procedimiento los fermentadores pequeños que miden 60 x 60, en donde cada cajón contiene 3,50 quintales, también existen fermentadores dobles que son de 90 x 90 en el que caben 10 quintales por cada cajón. Después de este procedimiento el cacao pasa a ser secado y esta se la realiza en máquinas de secado.

- **Implemento**

Se utiliza pista, cajones de fermentación, máquinas a base de gas, máquinas de secado, medidor de humedad.

5.1.6.4.PROCEDIMIENTO N° 4. ALMACENAMIENTO DEL CACAO

- **Propósito del procedimiento**

Almacenar el cacao una vez que haya completado su grado de secado.

- **Alcance**

Desde el llenado del cacao hasta el almacenado en las bodegas de la empresa.

- **Responsable del procedimiento**

Operarios.

- **Descripción del procedimiento**

SACA CABUYA: Una vez completado el grado de humedad del cacao se procede el llenado en los sacos de yute, la cual hace que el cacao se conserve seco sin que se pueda dañar, luego se procede a almacenar en las bodegas por los operadores encargados.

Mejoras en la oferta exportable de la empresa Burneo export S.A

- **Implemento**

Los implementos que se utilizan son las bodegas y en sacos de yute.

5.1.6.5.PROCEDIMIENTO N° 5. PAGO A PROVEEDORES

- **Propósito del procedimiento**

Pago a proveedores

- **Alcance**

Este procedimiento aplica para el pago a los proveedores del cacao de la empresa e inicia con la recepción del cacao y termina con la realización del pago y el archivo de los documentos correspondientes.

- **Responsable del procedimiento**

Auxiliar pago a proveedores.

- **Descripción del procedimiento**

Este proceso inicia con la elaboración de la liquidación en base a la calidad y peso del cacao, luego se procede a elaborar la factura correspondiente en base al precio acordado, la cual después será ingresada en el sistema contable, para luego proceder a cancelarle la factura al proveedor y al registro del pago realizado.

- **Implemento**

Los implementos utilizados son la computadora y el facturero.

Mejoras en la oferta exportable de la empresa Burneo export S.A

5.1.6.6.PROCEDIMIENTO N° 6. VENTA DEL CACAO AL EXTERIOR

- **Propósito del procedimiento**

Negociar el cacao que se encuentra en bodega con el mercado exterior.

- **Alcance**

Desde la negociación hasta la carga y estiba del contenedor.

- **Responsable del procedimiento**

Auxiliar de Comercio Exterior.

- **Descripción del procedimiento**

Se inicia realizando la negociación del producto en este caso el cacao por medio del bróker hacia nuestros clientes, se fija el precio de acuerdo al precio que se encuentra en el mercado el mismo que se halla en la página web de la bolsa de valores, luego se estipulan la forma de pago y la fecha de entrega y posteriormente con la aceptación de ambas partes de los términos se procede a la redacción del contrato y firma.

El bróker se encarga de realizar los trámites de exportación y el auxiliar de comercio exterior será, la encargada de solicitar la fumigación del cacao y la visita de agrocalidad para que le otorguen el certificado al cacao en caso de que este cumpla con los estándares de calidad necesarios para ser de exportación.

Para finalizar se procede a la carga y estiba del contenedor, el cual luego será trasladado hasta el puerto para su posterior envío en la naviera hacia su destino.

- **Implemento**

Mejoras en la oferta exportable de la empresa Burneo export S.A

Los implementos que se utilizan son las maquinarias y el transporte interno.

5.1.7. CALIFICACIÓN DE PROVEEDORES

Para proceder a la clasificación de proveedores se lo hará tomando en cuenta dos factores que son: cacao seco y cacao en baba, ya que lo que se busca es conocer el producto que está listo para ser comercializado y aquel que tiene la necesidad de pasar por un proceso de secado; además se tomará en cuenta para hacer esta clasificación proveedores que no hayan tenido problemas de calidad y su capacidad productiva.

5.1.7.1. PROGRAMA DE ASESORAMIENTO Y SEGUIMIENTO A PROVEEDORES

Unos de los grandes problemas que tiene la empresa es la falta de fidelidad y control en la calidad de los proveedores al momento de entregar la materia prima, sin embargo, según entrevistas realizada al personal de la compañía, al ser un centro de acopio tiene gran acogida por parte de diferentes productores y comerciantes de cacao en el proceso de compra porque es cumplida con el pago a los proveedores (Aguilar X. , 2018).

Con el fin de asegurar todo el proceso desde la siembra hasta la cosecha, haciendo que el productor se sienta apoyado y comprometido con la empresa, de acuerdo a esto se propone brindar asesoramiento a los proveedores de la compañía, así como apoyo con sus siembra siempre y cuando se establezca un compromiso de fidelidad entre proveedores y la organización, lo que hace que se pueda tomar en cuenta con qué producción puede contar y con cual no, además poder tener sistemas de apoyo y contingencia para cumplir con los pedidos de los clientes, incluso en épocas más difíciles por baja producción por ejemplo, de ahí que puede adelantarse a todas las posibles situaciones que se presenten.

Mejoras en la oferta exportable de la empresa Burneo export S.A

5.1.8. CREACIÓN DE UN CENTRO DE ACOPIO EN LA CIUDAD DE LAGO AGRIO

Con el fin de darle solución a la compra indirecta una gran cantidad de cacao de las provincias amazónicas que forman parte del comercio de la empresa se propone la creación de un centro de acopio en la ciudad de Lago Agrio, se sugiere esta ciudad es la más cercana a las comunidades productoras, y es más factible que los instrumentos que se utilizan se desplacen a los lugares de cosecha y la materia prima no sufra daños, esta es una manera de asegurar la calidad y la integridad, evitando que por algún momento quieran contaminar la materia prima como ha sucedido antes (Burneo J. , 2018).

Además, se busca secar el producto en esta ciudad, para obtener un mejor producto según lo expresado por los miembros de la empresa en la entrevista realizada, ya que el cacao obtiene mejor calidad al ser secado al clima y no en máquina, para luego ser transportado a la ciudad de Santo Domingo solo para su venta.

5.1.8.1. SUGERENCIA DE FINANCIAMIENTO PARA ADQUISICIÓN DE NUEVO PRODUCTO

Al ser una empresa que basa su negocio en la compra y venta de cacao, necesita capital de amortización para seguir adquiriendo producto, y así poder cumplir con la demanda de los clientes (Burneo L. , 2018).

Se sugiere buscar un acuerdo de negociación en la forma de pago entre los clientes y la empresa por medio del uso de una institución bancaria, con la modalidad mixta, un 30% prepago para que sirva de capital de amortización para adquisición de nueva materia prima, y un 70% parte luego de la presentación de documentos en destino. Así resolviendo el problema de liquidez de la empresa para pago a proveedores y compra de nuevo producto.

Mejoras en la oferta exportable de la empresa Burneo export S.A

5.1.8.2. FIJACIÓN DEL PRECIO DE VENTA DEL CACAO AL INICIO DE LA NEGOCIACIÓN

Al haber analizado por medio de la información obtenida de la entrevista sobre la forma de determinación del precio de venta del cacao, tiempo después de la negociación, incurriendo en riesgos de variación de precios en la bolsa.

Se sugiere que en lugar de esperar a firmar el contrato después de varios días de entablada la negociación, se determine el precio del cacao al momento de la negociación con precio actual, para no sufrir posibles variaciones en el precio final de venta, que puedan dar como resultados pérdidas.

5.1.8.3. AMPLIACIÓN DE LA CAPACIDAD INSTALADA DE LA BODEGA DE ALMACENAMIENTO

Como se pudo evidenciar en el subtítulo de los problemas que existen en la empresa y por medio de la entrevista que se realizó en el área de operaciones de la empresa, al haberse constituido básicamente como un centro de acopio, la compra constante de cacao a diario, en repetidas ocasiones la bodega ha sufrido una falta de espacio para el almacenamiento del producto (Veas, 2018).

Para subsanar esta situación se sugiere que al seguir trabajando en el área de abastecimiento con el formato de centro de acopio, es incrementar la capacidad instalada de la bodega, ya que en la actualidad lo que puede almacenar semanalmente es 100 toneladas, lo que se buscaría con esta sugerencia es duplicar dicha capacidad, y con esto poder cumplir con las condiciones de los clientes, sin tener que a último momento tener que adquirir más cacao para cubrir la demanda.

Mejoras en la oferta exportable de la empresa Burneo export S.A

Por tanto, en resumen, se sugiere construir una nueva bodega o a su vez ampliar la bodega ya existente y utilizar un sistema adecuado de almacenamiento de cacao, para preservar su calidad.

6 METAS DE LA APLICACIÓN DE LA MEJORA EN LA EMPRESA BURNEOEXPORT S.A

Tabla 6: Análisis comparativo del sistema actual con la propuesta de mejora

Descripción/ Actividad	Sistema Actual	Sistema Propuesto	Resultados
Estructura Organizacional de la empresa Burneoexport S.A.	Sistema empírico, que carece de un manual de funciones.	Creación de un Manual de procedimientos que determine las obligaciones y responsabilidades de cada empleado.	Mayor orden y competitividad en los procesos de compra y venta de cacao disminuyendo costos.
Negociación de precio de materia prima (cacao)	Negociación en base al precio en el mercado, sin ver el cumplimiento de los estándares de calidad.	Calificación de proveedores, asesoramiento y seguimiento agrícola a los proveedores.	Se posee una base de datos de los proveedores de cacao a los cuales se les solicitará la cantidad y calidad de cacao que se necesite.
Negociación precio de venta del cacao	Se fija el precio al final de la negociación basándose en los valores de la bolsa.	Fijar el precio al inicio de la negociación con valor actual de la bolsa.	Evitar incurrir en variaciones de precios y por lo tanto en pérdidas para la empresa.
Capacidad de las bodegas de almacenamiento.	Poseen un espacio muy reducido de almacenamiento lo cual reduce su capacidad exportable.	Ampliar el espacio de almacenamiento o la compra de un terreno para la construcción de las bodegas de la empresa.	Se posee más espacio de almacenamiento y por consiguiente el aumento de la oferta exportable y de la calidad del cacao.
Creación del Centro de Acopio en Lago Agrio	Se realiza la compra indirecta de cacao de mejor calidad a proveedores provenientes del Oriente.	Creación de centro de acopio en la ciudad de Lago Agrio y soporte con transportistas para movilización del cacao.	De esta forma se compraría el cacao a los proveedores de esa región de forma directa obteniendo una disminución del precio de compra.
Forma de pago	La empresa trabaja con orden de pago documentaria.	Se sugiere una forma de pago mixta, es decir 30% prepagado y 70% bajo la modalidad anterior.	Mayor liquidez para la adquisición del producto y evitar el desabastecimiento de cacao para las futuras exportaciones.

Fuente: (Aguilar X. , 2018)

7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA GUÍA DE ESTUDIO SOBRE LA EMPRESA BURNEO EXPORT S.A

7.1. CONCLUSIONES

- La empresa posee un sistema organizacional empírico, en el cual las funciones no se encuentran determinadas para cada departamento, lo que ha ocasionado un mal flujo de información entre los diferentes niveles de la organización.
- La negociación del precio de compra del cacao se lo establece de acuerdo al valor del mercado, sin observar antes el cumplimiento de los estándares de calidad determinados para la exportación del mismo.
- El precio de venta al importador la mayoría de veces es fijado durante o al final de la negociación, exponiendo a la empresa al riesgo de incurrir en pérdidas debido a las variaciones del precio en la bolsa de valores.
- El espacio destinado para el almacenamiento de los sacos de cacao a exportarse es muy reducido, lo que afecta directamente a su oferta exportable y por lo tanto a los ingresos de la empresa.
- La base de proveedores de la empresa Burneoexport S.A. está conformada solo por comerciantes de la ciudad de Santo Domingo, lo que hace que no se cuente con la cantidad de cacao apropiada para preparar los envíos del producto que se ha negociado, ocasionando el retraso de la llegada a destino, lo que produce una mala imagen de la empresa a nivel internacional y generando pérdidas económicas.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA GUÍA DE ESTUDIOS SOBRE LA EMPRESA BURNEO EXPORT S.A

- Con la aplicación de la propuesta alternativa la empresa logrará alcanzar su meta de ser la mejor exportadora de cacao de la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas, además de dedicarse a ser una empresa netamente exportadora de cacao.
- La empresa Burneoexport S.A, necesita modernizar sus procesos operativos si desea dejar de tener pérdidas económicas por la comercialización de malanga en mal estado, y si desea mantenerse en el mercado vigente.

7.2. RECOMENDACIONES

- Se recomienda socializar el manual de procedimientos propuesto en el presente trabajo de titulación, con los colaboradores de la empresa Burneoexport S.A. para evitar el doble flujo de información y reducción de tiempos innecesarios en los procesos de la cadena logística de exportación.
- Se debe establecer el precio de compra al proveedor de acuerdo a la calidad del producto y al precio en el mercado, para ofrecer un producto de mejor calidad a los clientes aumentando así la competitividad a nivel internacional.
- Se necesita hacer una calificación de proveedores para mejorar la calidad del producto ofertado.
- Se necesita determinar el precio de venta al importador al inicio de la negociación, para evitar que la empresa se arriesgue a incurrir en pérdidas debido a la baja del precio del cacao en la bolsa de valores.
- Se recomienda ampliar la bodega destinada al almacenamiento del cacao, para mejorar la oferta exportable de la empresa Burneoexport S.A.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA GUÍA DE ESTUDIOS SOBRE LA EMPRESA BURNEO EXPORT S.A

- Se sugiere brindar capacitación continua a todo el personal de la empresa, con el fin de mejorar el desarrollo de las actividades comerciales de la misma
- Se recomienda contar con personal competente y que el mismo sea evaluado constantemente de forma que se pueda establecer lo que se está haciendo bien y lo que está mal para mejorarlo y está en un avance continuo.
- Se debe calificar y asesorar de los proveedores, procedimiento que permitirá a la empresa tener un cacao de excelente calidad logrando aumentar la competitividad de la empresa en las exportaciones.
- Se recomienda crear un centro de acopio en la ciudad de Lago Agrio con el fin de incrementar la oferta exportable de la empresa Burneoexport S.A.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, X. (6 de 12 de 2018). Propuesta de mejora en la oferta exportable de la empresa Burneoexport S.A. (L. Angulo, Entrevistador)
- Amador, A. B. (2002). *Modelo de benchmarking de la cadena de abastecimiento para pymes manufactureras*. Cali.
- ANECACAO. (23 de Junio de 2015). *CACAO NACIONAL*. Obtenido de <http://www.anecacao.com/es/quienes-somos/cacao-nacional.html>
- Anecacao. (2015). *Historia del cacao*. Obtenido de Anecacao: <http://www.anecacao.com/es/quienes-somos/historia-del-cacao.html>
- Aparicio, J. M. (2014). *Gestión Logística y Comercial*. Ciudad Real.
- Asamblea Nacional. (2010). *Código Orgánico de la Producción, Comercio e inversiones*. Quito.
- Asamblea Nacional. (2010). *Reglamento del COPCI*. Quito.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2010). *El despacho Aduanero*. Quito: Registro Oficial.
- Burneo, J. (6 de 12 de 2018). Propuesta de mejora en la oferta exportable de la empresa Buerneoexport S.A. (L. Angulo, Entrevistador)
- Burneo, L. (6 de 12 de 2018). Propuesta de mejora en la oferta exportable en la empresa Burneoexport S.A. (L. Angulo, Entrevistador)
- Cancillería del Ecuador. (2 de Febrero de 2018). *Ecuador impulsa la conformación de la Organización de Países Productores de Cacao Fino o de Aroma*. Obtenido de <https://www.cancilleria.gob.ec/ecuador-impulsa-la-conformacion-de-la-organizacion-de-paises-productores-de-cacao-fino-o-de-aroma/>
- Canul, C. (2015). *Sistemas Logísticos*.
- Caraveo, J. A. (2012). *Comercio Exterior y Aduanas*.
- Cedeño, M. A. (2013). *Manual de procedimiento para la compra del cacao en el centro de acopio "Fortaleza del Valle" cantón Bolívar*. Bolívar.
- Chopra, S., & Meindl, P. (2008). *Administración de la cadena de suministro. Estrategia, planeación y operación*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.
- Dominguez, R. (2006). *Introducción a la gestión Empresarial*.
- El Comercio. (15 de Agosto de 2018). *El cacao CCN-51 pasó de patito feo a cisne de la producción ecuatoriana*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/cacao-ccn-51-paso-de.html>
- Escolme. (2012). *Inventario*. Obtenido de http://www.escolme.edu.co/almacenamamiento/tecnicos_oei/Contabilidad/Unidad%202/Inventario.pdf
- GESTION ORG. (2016). *Estrategia Empresarial*. Obtenido de https://www.gestion.org/estrategia-empresarial/logistica-empresarial/#Tipos_de_logistica_comercial_en_las_empresas
- Gonzalo, S. (2009). *El arbitraje Internacional*. JM Bosh.
- Guaman, J. (12 de 8 de 2017). Proceso de Empacado al vacío de malanga. (C. Duran, Entrevistador)

- Guerrero, G. (2018). El Cacao ecuatoriano Su historia empezó antes del siglo XV. *Revista Líderes*, 12.
- Haller, E. P. (2010). *Logística inversa: el medio ambiente y las cadenas de suministro de ciclo cerrado*. Buenos Aires.
- IMCO. (2015). *Principales países productores de cacao*. Obtenido de <http://www.imco.mx/elcacaoenelmundo/>
- Martín Darío Arango Serna, W. A. (2010). GESTIÓN CADENA DE ABASTECIMIENTO - LOGISTICA CON INDICADORES BAJO INCERTIDUMBRE, CASO APLICADO SECTOR PANIFICADOR PALMIRA. *Revista Neogranadina* , 97-99.
- Meindl, P. (2008). *ADMINISTRACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO*. Mexico: PEARSON EDUCACION.
- Ministerio de Agricultura y Riego. (2015). *Exportaciones*. Obtenido de <http://minagri.gob.pe/portal/objetivos/181-exportaciones/que-podemos-exportar/532-definicion-de-oferta-exportable>
- Molins, A. (2011). *Logística Internacional*.
- Monge, C. C. (2016). *Gestion Empresarial & Innovacion*. UCA PROFESIONAL.
- Moya, E. M. (2012). *Gestion de Compras*. Madrid: FUNDACION CONFEMETAL.
- Murillo, R. (6 de 12 de 2018). Propuesta de mejora en la oferta exportable de la empresa Burneoexport S.A, 2018. (L. Angulo, Entrevistador)
- Palma Hernandez, H. G. (2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. *Escenarios*, 38-51.
- Paz, R. C. (2014). *Logística Empresarial*.
- Pinzón, L. Á. (2007). Logística. *Revista VIRTUALPRO*, 5-6.
- PROECUADOR. (2017). *Perfil Sectorial de cacao y elaborados 2017*. Obtenido de file:///C:/Users/sekp503897/Downloads/PROEC_PSI_2017_CACAO_ELABORADOS.pdf
- Puentes, H. R. (2014). ELEMENTOS BASICOS DE LOGISTICA. SOPORTE PARA LAS COOPERATIVAS . *Revista Cooperativismo y Desarrollo*, 1-12.
- Ramos, J. S. (2007). Logística. *Revista VIRTUALPRO*, 5.
- Rozo Villegas, A. (2014). *Gerencia logística: estrategia y análisis en la cadena logística*. Medellín: Centro Editorial Esumer.
- Sánchez, J. E. (2002). *MARCO CONCEPTUAL DE LA CADENA DE SUMINISTRO: UN NUEVO ENFOQUE LOGÍSTICO* . Mexico.
- Serrano, J. E. (2011). *Gestion de aprovisionamiento*. Españaa: Ediciones Paraninfo.
- Tademap. (2018). Obtenido de https://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c180100%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c%7c2%7c1%7c1
- Vázquez, J. F. (2016). LOGÍSTICA INVERSA.

- Veas, O. (6 de 12 de 2018). Propuesta de mejora en la oferta exportable de la empresa Burneoexport S.A. (L. Angulo, Entrevistador)
- Velasco, B. (30 de Septiembre de 2015). El cacao de Santo Domingo ya es de exportación. *El Comercio*.
- Vélez, P. C. (2009). Gerencia logística y global. *Revista EAN*, 113-136.
- Ziem, M. O. (2016). *Negocios Globales*. Obtenido de <http://www.emb.cl/negociosglobales/articulo.mvc?xid=1417>
- Zona Logística. (12 de Diciembre de 2017). *Fases de la Logística*. Obtenido de <https://www.zonalogistica.com/los-cinco-procesos-de-la-logistica/>

