UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

SEDE CUENCA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tesis previa a la obtención del

Título de Ingeniero Comercial

Propuesta de Reingeniería de Procesos Aplicada al "CENTRO DE ACOPIO Y COMERCIALIZACION COOPERA LTDA. EN CUENCA"

AUTORES:

PABLO CESAR ESTRELLA FAJARDO.

DIRECTOR:

ING. CESAR PALACIOS

Cuenca – Ecuador

Octubre – 2010.

DECLARACIÓN

Yo, Pablo César Estrella F. declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que he consultado referencias bibliográficas que se incluyen en este documento y autorizo a la Universidad Politécnica Salesiana el uso de la misma para fines académicos.

CERTIFICACIÓN

Yo; Ing. Cesar Palacios, certifico que el presente trabajo fue desarrollado por el señor Pablo Cesar Estrella Fajardo bajo mi supervisión.

Ing. Cesar Palacios
Director de Tesis

DEDICATORIA

A Dios, por no abandonarme, por demostrarme que estás conmigo, por ayudarme a levantarme en mis fracasos, por aprender de ellos y principalmente por permitirme realizar el sueño más importante de mi vida, que junto con mi familia quienes son el pilar fundamental para que yo pueda obtener mi título.

A mis profesores y compañeros, por toda la paciencia y su valioso tiempo, conocimientos que me sirvieron de gran ayuda, gracias por el apoyo otorgado de ustedes.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN.---------- 10
1.1. **CONCEPTO DE REINGENIERIA DE PROCESOS** ---------- 14
1.1.1. Definición de Reingeniería de procesos. ---------- 14
1.1.2. Principios, características de reingeniería ---------- 18
1.1.2.1. Principios de Reingeniería ---------- 18
1.1.2.2. Características de Reingeniería ---------- 19
1.1.3. Ventajas de la aplicación de la Reingeniería ---------- 24
1.1.4. Definición de proceso ---------- 25
1.1.5. Lo que no es un proceso ---------- 26
1.1.6. Métodos de identificación de procesos ---------- 27
1.1.7. Etapas, instrumento y técnicas de un proceso ---------- 29
1.1.7.1. Etapas de un proceso ---------- 29
1.1.7.2. Instrumentos y Técnicas ---------- 33
1.1.8. Flujogramas de procesos---------- 35

CAPÍTULO II

2. ANTECEDENTES DEL CENTRO DE ACOPIO ---------- 38
2.1. Antigüedad de la empresa ---------- 39
2.2. Misión, Visión, Objetivos y funciones ---------- 41
2.2.1. Misión ---------- 41
2.2.2. Visión ---------- 42
2.2.3. Objetivo principal ---------- 42
2.2.4. Funciones de Coopera ---------- 43
2.3. Estructura organizacional ---------- 43
2.4. Principios y problemas del sector ---------- 44
2.5. Desempeño reciente ---------- 46
2.6. Foda ---------- 48

CAPÍTULO III

3. PROPUESTA DE REINGENIERIA DE PROCESOS---------- 50
3.1. Contabilidad y finanzas ---------- 51
3.1.1. Obtención de los recursos financieros. ---------- 51
3.1.2. Análisis del punto de equilibrio. ---------- 53
3.1.3. Endeudamiento. ---------- 53
3.1.4. Contratos.---------- 54
3.1.4.1. Modelo de contrato utilizado en Coopera Ltda.---------- 55
3.1.5. Estructura de costos generales de la empresa. ---------- 57
3.1.6. Indicadores y razones financieras ---------- 57
3.1.7. Valoración de inmuebles. ---------- 60
3.1.8. Activos ---------- 61
3.1.8.1. Tabla de porcentajes del grupo del activo---------- 61
3.1.9. Cuentas por pagar ---------- 62
3.1.9.1. Tabla de porcentajes del grupo que conforman las cuentas por pagar ---------- 62
3.1.10. Capital ---------- 62
3.1.11. Balance general y flujo de efectivo actual comparado con los ultimos meses. ---------- 63
3.1.12. Flujo de efectivo proyectado 2011---------- 64

3.2. **Crédito y cobranza** ---------- 65
3.2.1. Análisis de créditos a corto, mediano y largo plazos. ---------- 67
3.2.2. Cuentas por cobrar. ---------- 67
3.2.3. Manejo de la información en los centros de Comercialización ----- 68
3.2.3.1. Actividades del jefe de Tienda para la entrega del informe diario a Gerencia. ---------- 68
3.2.4. Montos y condiciones de crédito a clientes. ---------- 69
3.2.4.1. Reglamento Actual de Análisis de Crédito para Socios y Clientes. ---------- 69
3.2.5. Propuesta de Reingeniería de Procesos aplicado al Departamento de Créditos y Cobranzas. ---------- 70

3.2.6. Propuesta de Reingeniería aplicado hacia los Jefes de Tienda en cuanto a la recuperación de la Cartera.---------- 71
3.2.7. Propuesta de Reingeniería para el Análisis de Créditos en el Centro de Acopio. ---------- 72

3.3. **Compras**---------- 75
3.3.1. Desempeño Reciente en este departamento de compras. ---------- 75
3.3.2. Flujograma actual del departamento de Compras. ---------- 77
3.3.3. Ingreso de Bodega.---------- 78
3.3.3.1. Desempeño Reciente en ingresos de Bodega.---------- 78
3.3.3.2. Flujo grama actual de ingresos de Bodega.---------- 80
3.3.4. Reingeniería Propuesta para el departamento de Compras.--------- 81
3.3.4.1. Objetivos.---------- 81
3.3.4.2. Alcance.---------- 81
3.3.4.3. Responsables.---------- 82
3.3.4.4. Procedimientos.---------- 84
3.3.5. Reingeniería Propuesta para la Sección Ingresos de Bodega.----- 85
3.3.6. Políticas propuestas establecidas.---------- 87
3.3.7. Principales proveedores.---------- 88
3.3.7.1. Desempeño Reciente en el manejo de Proveedores.---------- 90
3.3.7.2. Propuesta de reingeniería para la selección de proveedores.------- 91
3.3.7.2.1. Objetivos.---------- 91
3.3.7.2.2. Alcance.---------- 91
3.3.7.2.3. Responsables.---------- 91
3.3.7.2.4. Procedimientos.---------- 91
3.3.7.2.5. Políticas.---------- 98

3.4. **Inventarios**---------- 99
3.4.1. Niveles de existencia.---------- 101
3.4.2. Niveles óptimos de inventario.---------- 103
3.4.3. Rotación de existencias.---------- 111
3.4.4. Control y vigilancia de Inventarios.----------112

3.5. **Productos y servicios** ---------- 113
3.5.1. Aceptación en la calidad de los productos y servicios de la empresa.---------- 111
3.5.2. Amplitud de la línea de productos.---------- 114
3.5.3. Comparación con la competencia en calidad, aspectos económico.---------- 116
3.5.4. Servicios que ofrece y ofrecerá la empresa.---------- 117
3.5.5. Ventajas competitivas.---------- 123
3.5.5.1. Modelo de Negocio.---------- 123
3.5.5.2. Rentabilidad.---------- 124
3.5.5.3. Posicionamiento.---------- 125
3.5.5.4. Marca.---------- 128
3.5.5.5. Diversificación de Productos.---------- 129

3.6. **Ventas** ---------- 130
3.6.1. Desempeño reciente en este departamento.---------- 130
3.6.2. Dependencia, lealtad, afecto de ciertos clientes.---------- 133
3.6.3. Cómo es la programación de los pedidos de los clientes.---------- 134
3.6.4. Cómo se va a ampliar la cartera de clientes.---------- 135
3.6.5. Metas de ventas.---------- 138
3.6.6. Pronósticos de ventas y diferencias de pronósticos anteriores con la realidad.---------- 140
3.6.6.1. Cuadro comparativo de las ventas con las proyecciones del año 2009.---------- 140
3.6.6.2. Cuadro comparativo de las ventas con las proyecciones del año 2010.---------- 141
3.6.7. Método, Reporte, Quejas de venta.---------- 141
3.6.7.1. Reingeniería aplicada a la gestión de calidad enfocada al servicio al cliente.---------- 142

4. Producción y Control de Calidad.---------- 145
4.1. Mantenimiento de maquinaria.---------- 145
4.2. Capacidad instalada y ocupada.---------- 147
4.3. Eficiencia de los sistemas y procedimientos operativos.---------- 148
4.4. Tecnología. ---------- 149
4.5. Flujo gramas de Procesos.---------- 149
4.6. Flexibilidad de las operaciones.---------- 160
4.7. Índices de inactividad de la maquinaria y equipo.---------- 162
4.8. Nivel de productividad por empleado.---------- 164
4.9. Tiempo de atención al cliente.---------- 165

5. TALENTO HUMANO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL---- 166
5.1. Motivaciones y aspiraciones del personal.---------- 166
5.2. Grado de compromiso con el éxito de la empresa.---------- 167
5.3. Conocimientos del giro de la empresa.---------- 167
5.4. Análisis de remuneraciones.---------- 168
5.5. Cantidad y calidad del personal y los objetivos a lograrse.--------- 169
5.6. Condiciones laborales importantes del contrato de trabajo.-------- 170
5.7. Distribución de funciones y responsabilidades.---------- 171
5.8. Información sobre la plantilla de personal administrativo
y operativo.---------- 179
5.9. Necesidades futuras de personal.---------- 179
5.10. Rotación de empleados.---------- 180
5.10.1. Índice de rotación de Personal.---------- 180
5.11. Control.---------- 181
5.11.1. Propuesta de restructuración aplicado al campo.---------- 182
5.11.1.1. Objetivos.---------- 182
5.11.1.2. Alcance.---------- 182
5.11.1.3. Responsables.---------- 182
5.11.1.4. Procedimientos.---------- 183
5.12. Cultura administrativa.---------- 184
5.13. Estilo gerencial y calidad directiva.---------- 185

5.14. Éxitos y fracasos en el logro de objetivos y metas.---------- 188
5.15. Integración de los objetivos de las diferentes áreas y niveles jerárquicos.---------- 188
5.16. Estructura y antigüedad del personal (organigrama).---------- 190
6. CONCLUSIONES---------- 197
7. RECOMENDACIONES---------- 199
8. ANEXOS---------- 200
9. **BIBLIOGRAFIA**---------- 234

INTRODUCCION

La escasez de dinero circulante y su distribución inequitativa son las causas principales de la mayoría de crisis económicas, financieras y de muchos problemas sociales y ambientales que ocurren en las economías locales especialmente de los países subdesarrollados.

Esta escasez de circulante provoca una reducción de los gastos de las personas y empresas, un incremento en el desempleo y por ende un decremento en el poder de compra de la población, cayendo en un círculo vicioso que crea tendencias económicas que conducen a la recesión y evitan una recuperación de las economías locales.

Adicionalmente, la preferencia actual por inversiones de corto plazo y con alta rentabilidad, ha provocado la salida de capitales de muchas economías en busca de mercados más lucrativos, ahondando aún más el problema de liquidez en economías pequeñas. A esto se suma la gran competencia por obtener y acumular este dinero escaso, generando aún más dificultades para satisfacer las necesidades de los individuos que conforman las economías.

Por otro lado, si bien es cierto la globalización tiene bondades que permiten mejorar la eficiencia en la producción de bienes y servicios, incrementar el intercambio de ideas, conocimientos y culturas, también tiene sus riesgos, especialmente para las economías más pequeñas, en donde las empresas no tienen la capacidad suficiente para competir con las compañías multinacionales que manejan economías de escala y presupuestos exorbitantes. Esto genera mayor concentración de la riqueza en manos de unos pocos y provoca una pérdida de la diversidad de productos propios de cada región para ser remplazados por pocos productos importados, generando una dependencia hacia economías externas.

De ahí la importancia de crear un nuevo modelo económico de desarrollo más justo, equitativo y sostenible, en donde la economía local vuelva a adquirir la importancia que merece y que a su vez desarrolle un alto grado de independencia con economías externas para que las crisis y colapsos financieros no afecten de forma tan directa el desarrollo normal de las actividades productivas y comerciales de la población.

El presente trabajo describe la problemática que enfrenta el Centro de Acopio y Comercialización Coopera Ltda., en el sector administrativo, operativo y organizacional, sus causas y consecuencias, por tal motivo la aplicación de la reingeniería es fundamental para poder disminuir sus debilidades como son: la mala calidad del servicio, la falta de organización y comunicación, el poco trabajo colectivo y la información deficiente por parte de los empleados, y mejorando de esta manera sus fortalezas con: personal capacitado, especializado, comprometido, mediante un plan de trabajo con excelente infraestructura y técnicas de producción.

También indica como seleccionar y calificar a los proveedores, identificando a los idóneos de acuerdo a la calidad y precios de los productos.
La responsabilidad de todos quienes conforman el personal de acuerdo a la delegación de sus funciones del Centro de Acopio Coopera Ltda., y sus procedimientos a seguir conforme a las políticas establecidas.

El adecuado manejo de los inventarios de bodega ya que de ellos depende el poder abastecerse y poder surtir de mercadería de manera que aseguren para no tener pérdida del producto.

Además se muestra la reingeniería aplicada a la gestión de calidad enfocada al servicio del cliente.

Se trata también de buscar el perfil adecuado para cada puesto de trabajo. Crear incentivos que junto con una buena remuneración se motive al empleado.

Logrando un proyecto sostenible y sustentable en la economía del mercado local mejorando el nivel de vida tanto del consumidor como del empleado y como eje fundamental El Centro de Acopio.

CAPITULO 1

1.1. CONCEPTO DE REINGENIERIA DE PROCESOS

1.1.1. DEFINICION DE REINGENIERIA DE PROCESOS

La reingeniería es un nuevo modelo de negocio, una visión de cambio de paradigmas y principios, "nuestros empresarios, ejecutivos y gerentes crearon y dirigieron compañías que durante más de 100 años correspondieron a la demanda siempre creciente de productos y servicios para un mercado masivo."[1]

Lo que importa en la reingeniería es como se puede organizar desde hoy el trabajo, que proceso o etapa se debe cambiar y mejorar claro está, que debe estar de acuerdo a las necesidades de los mercados actuales y el potencial de la tecnología actual.

La reingeniería no se debe comparar como: un principio de organización industrial o a una filosofía empresarial, es decir que los principios de organización de Adam Smith se fomentaba en que todo trabajo se debía dividir en tareas más simples y básicas. Y la filosofía empresarial comprende en tratar de aparentar a otra empresa, La reingeniería obtiene su raíz del "***pensamiento continuo"*** donde se caracteriza de tomar confianza, de correr riesgos y ser individual.

Según Hammer & Champy relata que la reingeniería significa "***empezar de nuevo"*** dejar a un lado toda su estructura o procedimientos ya existentes y crear nuevamente pero desprevenidamente el trabajo que se requiere para poder así cumplir con la única meta que es el mejorar el servicio de una empresa y poderle entregar un valor agregado en donde nos diferencie del resto de competidores.

[1]CHAMPY.J. : M.HAMMER (1994): reingeniería, Ed. Norma Pág. 1

Actualmente la reingeniería es un buen tema común en muchas empresas, puesto que desde su nacimiento ha recibido diversos nombres, entre ellos; modernización, transformación y reestructuración. Sin embargo, las metas son siempre las mismas: aumentar la capacidad para competir en el mercado mediante la reducción de costos, el incremento en la calidad y una mayor velocidad de respuesta. Mediante la reingeniería y usada debidamente pueden conducir a sorprendentes mejoras de rendimiento dentro de la organización

En la actualidad la reingeniería de procesos es una herramienta gerencial, su adecuada aplicación seguida de innovación y mejoramientos continuos permitirá mantenerse competitivos, la reingeniería es una metodología apropiada para revisar y rediseñar procesos así como para implementarlos pero en ningún momento puede por sí sola ser la solución a los males, problemas o falencia de la organización, se necesita entrega, dedicación e imaginación donde nos permita enfocar en cada uno de los pasos de un proceso y eliminar aquellos que no puedan por ningún motivo generar valor.

La organización en los procesos permitirá que todos los departamentos que conforman la empresa interactúen entre sí, con el único fin de que cada sección tenga no solo que preocuparse por su departamento si no que la gestión de procesos ayuda a que todos los que integran su organización hacen que las labores sean más sencillas y eficientes, así como para reducir costos, tiempos de procesos, mejorar al servicio y los productos, sin olvidar el sentido de mejorar la motivación y la participación del personal.

Algunos conceptos claves de reingeniería desde el punto de vista de varios autores:

“Es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez”.[2]

“La reingeniería de Procesos (BPR) es una herramienta gerencial la cual se rediseña radicalmente los procesos medulares de una empresa, para lograr mejoras dramáticas en productividad, tiempos de ciclo y calidad.”[3]

“La reingeniería es la transformación fundamental y el diseño radical de los procesos de negocio, para lograr mejoras impresionantes en medida criticas de desempeño tales como: costo, calidad, servicio y velocidad”[4]

“la reconsideración fundamental del pensamiento sobre la empresa y el cambio radical en el diseño de los procesos empresariales para lograr mejoras espectaculares en las medidas críticas de la actuación, tales como los costes, la calidad, el servicio y la rapidez”[5]

De acuerdo a estos conceptos se separa cuatro palabras claves que los autores tienen en común:

FUNDAMENTAL.- La palabra fundamental expresa el ***“porqué”*** y ***“como”*** se debe realizar la reingeniería, en otras palabras empezar a entender la esencia del negocio para poder así tener una idea y que reglas se deben fijar para la obtención de mejorar el rendimiento del servicio dado.

[2]Gomez, H. M. : Tecnología y Procesos en la Reingeniería
[3]CHAMPY.J. : M.HAMMER (1994): reingeniería, Ed. Norma
[4]UNIVERSIDAD DE MONTERREY. Historia y Desafíos, 1968-2004 pag. 132
[5] RAPPAPORT.ALFRED. La creación de valor para los accionistas: una guía para inversores y directivos pag.110

Según el autor Hammer & Champy explica que" la reingeniería determina primero que debe hacer una compañía; luego como debe hacerlo. No da nada por sentado. Se olvida por completo de lo que es y se concentra en lo que debe ser."[6]

RADICAL.- Expresa ***"desde la raíz"*** de las cosas en donde no se trata de mejorar los cimientos ya colocados ni mucho menos arreglarlos, simplemente dejar en el olvido lo existente y volver a inventar nuevos mecanismos para realizar el trabajo.

ESPECTACULAR.- Expresa **"cambios gigantescos"** en este punto se puede entender si es necesario analizar el uso de la reingeniería, puesto que en algunos casos, las empresas tienen un rendimientos estable de acuerdo a las situaciones que se presentan en donde una simple modificación en los procesos dará un resultado eficiente.

PROCESO.- Expresa **"actividades"** es decir que la mayoría de los gerentes no tienen claro la palabra proceso, están enfocados en tareas, en las cuales se orienta en asignar a cada persona una tarea específica, pero en si no tienen la idea común que es la de crear valor hacia el cliente. De qué sirve si las tareas individuales de este proceso sean importantes cuando dejamos a un lado la idea esencial que es la satisfacción al cliente.

[6]CHAMPY.J. : M.HAMMER (1994): reingeniería, Ed. Norma pag.35

1.1.2. PRINCIPIOS, CARACTERISTICAS DE REINGENIERIA

1.1.2.1. PRINCIPIOS DE REINGENIERIA

Se estima en doce los principios claves en los que se basa la Reingeniería de Procesos.

1. Se necesita el apoyo de la gerencia de primer nivel estratégico, que debe liderar el programa.

2. La estrategia empresarial debe guiar y conducir los programas de la reingeniería de procesos.

3. El objetivo último es crear valor para el cliente.

4. Hay que concentrarse en los procesos, no en las funciones, identificando, aquellos que necesitan cambios.

5. Son necesarios equipos de trabajo, responsables y capacitados, a los que hay que incentivar y recompensar con puestos de responsabilidad en la nueva organización que se obtendrá tras el proceso de reingeniería.

6. La observación de las necesidades de los clientes y su nivel de satisfacción son su sistema básico, retroalimentación que permite identificar hasta qué punto se están cumpliendo los objetivos.

7. Es necesaria la flexibilidad a la hora de llevar a cabo el plan. Sin bien son necesarios planes de actuación, dichos planes no debe ser rígidos, sino que deben ser flexibles a medida que se desarrolla el programa de reingeniería de procesos y se obtiene las primeras evaluaciones de los resultados obtenidos.

8. Cada programa de Reingeniería debe adaptarse a la situación de cada negocio, de forma que no se puede desarrollar al mismo programa para distintos negocios.

9. Se requiere el establecimiento de correctos sistemas de medición de grado de cumplimientos de objetivos. En muchos casos, el tiempo es un buen indicador. Sin embargo, no es el único posible y en determinadas ocasiones no es el más adecuado.

10. Se debe tener en cuenta el factor humano a la hora de evitar o reducir la resistencia al cambio, lo cual puede provocar un fracaso, o al menos retrasos en el programa.

11. La BPR (Reingeniería de Procesos de Negocio) no debe ser visto como un proceso único, que se deba realizar una única vez dentro de la organización sino que se debe contemplar como un proceso continuo, en el que se plantean nuevos retos.

12. La comunicación se constituyen como un aspecto esencial, no solo a todos los niveles de la organización, sino traspasando sus fronteras (prensa, comunidad, sistema político, etc.).

1.1.2.2 CARACTERISTICAS DE REINGENIERIA

A partir de los requisitos que todo proceso de Reingeniería debe reunir para alcanzar reducciones de costes, mejoras de la calidad y del servicio al cliente, se determina algunas características comunes en dichos procesos:

ALGUNAS CARACTERISTICAS COMUNIES DE LOS PROCESO REINGENIADOS

- Varios oficios se combinan en uno
- Los trabajadores toman decisiones
- Los pasos del proceso se ejecutan en orden natural
- Los procesos tienen múltiples versiones
- El trabajo se realiza por la unidad organizativa razonable
- Se reduce las verificaciones y los controles
- La conciliación se minimiza
- Un gerente de caso ofrece un solo puño de contacto
- Prevalecen operaciones hibridas centralizadas-descentralizadas

Grafico 1

Fuente: RODENES ADAM, Manuel, ARANGO SERNA, Martin Darío, PUIG CAMPS, José Antonio: Reingeniería de Procesos y transformación Organizativa, pag15.

1. **Varios oficios se combinan en uno.**

Se concentra de desaparecer el trabajo en serie y comprimirlos en uno solo, creando a un responsable de cada proceso, para que el vea la necesidad y satisfacción al cliente eliminando así los supervisores mejorando drásticamente el tiempo de respuesta, sin dejar de capacitarle y motivarle en cada momento para que ellos sean el valor agregado de este proceso mediante la creación e innovación de nuevas ideas.

Anteriormente se necesitaba una persona para cada tarea sin saber de la importancia del conocer el proceso completo, es decir en el caso del centro de acopio el departamento de elaborados realizaba varios procesos como es la elaboración de: (pulpas, pastas, salsas, embotellado, empaquetado, sellado), en donde cuando existían alguna queja de parte de un cliente o de un vendedor nadie es responsable, y desconocen de que parte del proceso se realizó la queja.

El enfoque hacia los procesos característicos de la Reingeniería de Procesos implica, una pérdida de entidad de las tareas. Los procesos ganan peso específico en deterioro de las tareas individuales.

2. **Los trabajadores toman decisiones.**

El modelo de comprimir los procesos horizontales y verticales trae en si sus beneficios, en este punto nos enfocaremos en el proceso vertical en donde son los propios trabajadores los que toman las decisiones y asumen las responsabilidades relacionadas con su trabajo dejando a un lado la carga de tareas de los jefes, en cierta medida contribuye a que cada empleado se convierta a su vez en su propio jefe y pueda por si solo tomar decisiones propias eliminando las demoras, costos indirectos más bajos y más facultades a los empleados. Para que esto se pueda llevar a cabo son necesarios el esfuerzo, el apoyo, la disciplina, la confianza, la flexibilidad y la capacidad de adaptación.

3. **Los pasos del proceso se ejecutan en orden natural**

Al aplicar una reingeniería de procesos los cambios efectuados del orden secuencial por el natural en los procesos se necesita analizar, hoy puede tomar decisiones para empezar a realizar en el orden en que se beneficie a los procesos, olvidándonos del orden seguido tradicionalmente. La finalidad perseguida por esta nueva forma de trabajar es la de ahorrar tiempo y lograr la mayor reducción posible en los plazos.

De acuerdo a Hammer & Champy ". La deslinearización de los procesos acelera en dos formas: La primera: muchas tareas se hacen simultáneamente. Segunda: Reduciendo el tiempo que transcurre entre los primeros pasos y los últimos pasos de un proceso se reduce la ventana de cambios mayores que podrían volver obsoleto el trabajo anterior o hacer el trabajo posterior incompatible con el anterior" [7]

4. **Los procesos tienen múltiples versiones**

La realización de diferentes versiones de un mismo producto da como terminado la estandarización de procesos, de con ello se pretende conseguir una mayor adaptación de dicho producto a las necesidades y gustos del cliente. Anteriormente los vehículos se fabricaban de acuerdo a procesos estandarizados, sin enfocarse a la parte fundamental en donde las compañías sobreviven el cliente**.**

En la actualidad donde la competencia espera el mínimo error para ganar, los gustos, las necesidades y las características de los clientes son muy diversas, especialmente cuando la oferta va dirigida a su mercado local es decir los autos ingleses no pueden venderse en el Ecuador por sus diferencias culturales que son factores esenciales que se deben tener en cuenta. La personalización del producto, a través del lanzamiento al mercado de varias versiones del mismo, contribuye a diferenciarse de los competidores

5. **El trabajo se realiza en el sitio razonable.**

Esta característica hace relación al análisis de una ampliación sobre las barreras de un determinado departamento dentro de la organización, la forma de ahorrar tiempo y dinero en el trabajo es considerable, es decir que consiste en unir gran parte del trabajo relacionado, no se debe centralizar en un punto específico un proceso, cuando este proceso tiene similares estructuras

[7]CHAMPY.J. : M.HAMMER (1994): reingeniería, Ed. Norma pag.58

6. **Se reduce las verificaciones y controles**

Reducción de las comprobaciones y controles: se trata de establecer un plan de evaluación y control que contemple solamente los controles que tienen sentido económico. Actuando de esta manera se agiliza y flexibiliza la estructura organizativa.

7. **Un gerente de caso ofrece un solo punto de contacto**

Papel protagonista del responsable del proceso: en su figura recae la función de ejercer como único punto de contacto, lo cual permite un trato más eficiente.

8. **Prevalece operaciones hibridas centralizadas – descentralizadas**

Operaciones híbridas: las operaciones en todo proceso de Reingeniería de Procesos gozan de una naturaleza dual. Se pueden considerar centralizadas y descentralizadas simultáneamente ya que se pretende disfrutar de las ventajas que presenta cada una de las dos opciones. Las distintas unidades pueden trabajar con un elevado grado de autonomía sin perder las ventajas que aporta la coordinación entre las mismas (economías de escala, por ejemplo).

1.1.3. VENTAJAS DE LA APLICACIÓN DE LA REINGENIERIA

Permitir un rápido reposicionamiento de la empresa en el mercado, gracias a importantes reducciones de costos, mejoras rápidas en la calidad de servicios, tiempos de reacción, reducción de desperdicios y mejoras en los niveles de satisfacción y tiempos de ciclos. Para aquellas empresas amenazadas por problemas financieros o de liquidez, le permite rápidamente y de forma efectiva reducir costos y mejorar su flujo de efectivo. Para otras le permitirá avances importantes en materia tecnológica –tanto a nivel productos / servicios, como a nivel procesos- que le permitan igualar o mejorar suposición en relación a las organizaciones competidoras.

Ventajas

- Se concentra básicamente en el esfuerzo de todos los que conforman la organización de procedimientos para poder generar el valor agregado puntuales.
- Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles
- Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.
- Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
- Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.

Grafico 2:

Fuente: RUIZ VASQUEZ Elton, *INTRODUCCION A LA INGENIERIA,* Febrero 2088,eltom-reingenieria.blogspot.com/2008/10/definicion-y-ventajas-y-desventajas.html.

1.1.4 DEFINICION DE PROCESO

Básicamente un proceso es un conjunto de actividades relacionadas y secuenciales que convierte unos factores iníciales (inputs) en bienes o servicios deseados (outputs), añadiendo un valor a los mismos.

"Definimos como proceso al conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crean un producto de valor para el cliente"[8]

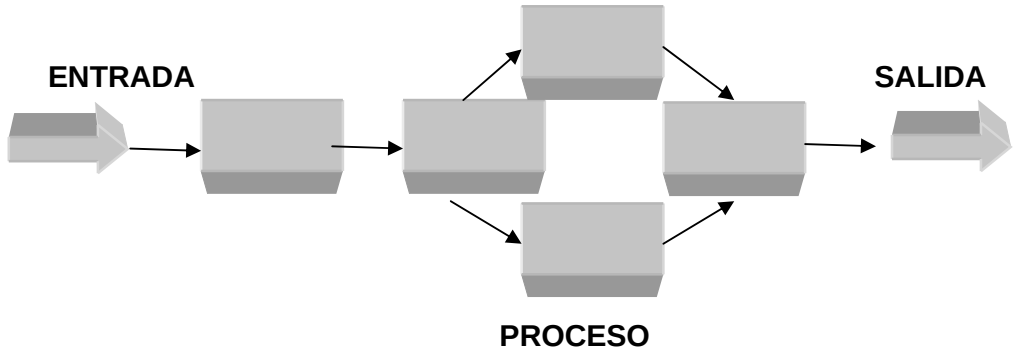


Grafico 3:
FUENTE: EL AUTOR

"Un proceso se puede definir como una serie de actividades, acciones o tomas de decisiones interrelacionadas, orientadas a obtener un resultado especifico como consecuencia del valor añadido aportado por cada una de las actividades que se llevan a cabo en las diferentes etapas de dicho proceso"[9]

[8]CHAMPY.J. : M.HAMMER (1994): reingeniería, Ed. Norma pag.37

[9]ROURE J.B, MONINO.M,RODRIGUEZ BADAL,M.A , LA GESTION POR PROCESOS PAG(18)

1.1.5 LO QUE NO ES UN PROCESO

El hecho de que en La Reingeniería de procesos actúe de manera muy activa el componente tecnológico no significa que la BPR sea un modo de automatizar la empresa. La Reingeniería no es igual a la automatización, ya que esta última, en palabras Hammer, “no es más que ofrecer maneras más eficientes de hacer lo que no se debe hacer”. El concepto radical de transformación de procesos choca claramente con reinventarlo de forma que comience a ser eficiente desde su concepción.

Tampoco se debe confundir la BPR (Reingeniería de Procesos de Negocio) con lo que se domina reingeniería de Software, que no es más que la reconstrucción de sistemas obsoletos de información con tecnología más moderna. No se trata de reestructurarse o reducirse, algo que consiste en hacer menos empleando menos, sino de reinventar, algo mucho más difícil que consiste en hacer más empleando menos.

Otro error es confundir Reingeniería con reorganización. La organización de una empresa suele desembocar en el aplanamiento de sus estructuras jerárquicas, algo que si se puede producir mediante la BPR (Reingeniería de Procesos de Negocio).

Sin embargo, recordemos que la BPR (Reingeniería de Procesos de Negocio) no se centra en la estructura organizacional sino que lo hace en la estructura de sus procesos. No vale para nada imponer una nueva organización jerárquica con menos niveles y más eficientes, si los procesos viejos se mantienen, permaneciendo con ellos la ineficiencia en el ciclo productivo. Al centrarse en los procesos, La BPR (Reingeniería de Procesos de Negocio) obtiene otra ventaja: la eliminación de gran parte de los trámites burocráticos. Para ello, se rediseña los procesos de forma que no estén fragmentados,

puesto que la burocracia se ha convertido en el remedio que permite mantener cierto orden teniendo procesos fragmentados.

1.1.6 METODOS DE IDENTIFICACION DE PROCESOS

Para afrontar con éxito la identificación y el análisis de procesos, se puede englobar en dos grandes grupos:

METODO ESTRUCTURADO.- Esta englobado todos aquellos sistemas básicamente complejos que sirven para la identificación de los procesos de gestión.

Ventajas.- Son sistemas estructurados que sirven para identificar y documentar un proceso de gestión. Se dan pautas, guías, soportes y hasta plantillas.

Estos sistemas permite identificar áreas de gestión que no se abordan y/o ineficientes. Los procesos y subprocesos relacionados están perfectamente documentados.

Si se consigue mantener actualizada toda la documentación asociada a los mismos se convierten en herramientas válidas para la formación de nuevos ingresos. No olvidemos que esto de la gestión del conocimiento es una asignatura pendiente por mucho que se hable de la misma.

Inconvenientes.- los procesos de gestión están tan documentados, que en su mayoría contiene 230 páginas de lo cual trata de un solo proceso, básicamente no se considera como herramienta de gestión operativa.

Una empresa en cuestión con este inconveniente con otros 20 procesos más con el citado método. Se seguirá diseñando a largo plazo. A esto debe añadir el trabajo que debe costar su mantenimiento y no digamos el dominio del mismo por parte del personal.

Los métodos informáticos requiere menos papel, pero si se atiene al método y todos los diagramas – crucigramas que el mismo requiere, de tal manera que se tiene que contratar a una persona experta para que pueda entenderlos e interpretarlos y por otro lado domine la gestión que supuestamente está reflejada en dichos gráficos.

Otros de los problemas asociados a este tipo de sistemas es que normalmente no suelen saber qué hacer con los procedimientos existentes y sus sistemas relacionados. Refiriendo a los procedimientos y a los Sistemas de Calidad, Medio Ambiente y Prevención de Riesgos Laborales. De esta forma una empresa se encuentra con un nuevo Sistema de Proceso que no sabe muy bien relacionar con los otros sistemas existentes.

METODO CREATIVO.- En este apartado engloba todos aquellos métodos que las empresas están ideando e implantando de forma interna. Normalmente motivadas por las nefastas experiencias y/o por la ineficiencia del método anterior.

Ventajas.- El sistema de gestión es mucho más integrado, ya que tanto el método ideado como todos los soportes relacionados están creados internamente por miembros de la organización. Estos soportes y métodos se convierten con poco esfuerzo en documentos entendibles por el resto de personal.
La documentación se reduce drásticamente. Los procedimientos desaparecen y se incorporan a los procesos relacionados.

Inconvenientes.- Se requiere de personas expertas en todos los campos citados. Que conozcan el Sistema de Calidad, Medio Ambiente, Prevención de Riesgos Laborales y de Gestión de o por Procesos.

Trata de hacer más énfasis en la formación de las nuevas incorporaciones ya que buena parte del conocimiento no está ni en papel ni en soportes informáticos, tiene que fomentar la formación de “oído a oído”.

1.1.7 ETAPAS, INSTRUMENTOS Y TECNICAS DE UN PROCESO

La reingeniería de procesos consiste en transformar los procedimientos organizacionales de modo radical por una optimización insuperable de recursos y los sistemas de información con vistas a conseguir mejoras en términos de calidad, de realización, de productividad y de medio ambiente. La reingeniería de procesos es cada vez a menudo para mejorar los procesos logísticos.

1.1.7.1 ETAPAS

El éxito de una reingeniería de procesos pasa por una fuerte movilización de los equipos responsables y de los actores del proceso analizando 5 etapas principales:

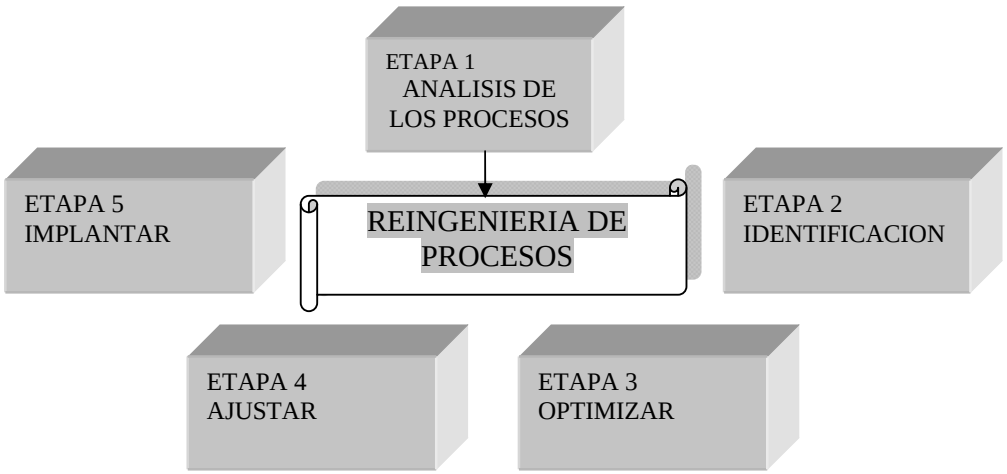


Grafico 4:

FUENTE EL AUTOR

1. Realización de la cartografía de los procesos: identificación de los procesos y de sus interacciones.

2. Búsqueda de los procesos llaves y jerarquización según los objetivos fijados

3. Descripción detallada de los procesos analizados

4. Identificación de las disfunciones y la búsqueda de mejoras.

5. Establecimiento y descripción detallada de los procesos objetivos

Etapa 1:

Realización de la cartografía de los procesos: identificación de los procesos y de sus interacciones.

En primer lugar, los procesos están listados y agrupados en 4 categorías:

1. Los procesos operacionales: directamente vinculados a la realización del producto o del servicio.

2. Los procesos de gestión de empresas: conducen la empresa hacia los objetivos dados y controlan la adecuación de las decisiones con estos últimos.

3. Los procesos de medida: miden los resultados para identificar las acciones correctivas.

4. Los procesos soporte: contribuyen al buen funcionamiento de otros procesos.

Etapa 2:

Búsqueda de los procesos llaves y jerarquización

La búsqueda de los procesos claves sirve para identificar los procesos que influyen más para conseguir los objetivos fijados. Es el gerente que es responsable de su identificación.

Estos procesos luego están priorizados según los ahorros potenciales y el nivel de dificultad de los cambios inducidos por su reingeniería.

Etapa 3:

Descripción detallada de los procesos analizados

La descripción detallada de los procesos analizados se obtiene:

1. Reuniendo las informaciones y la documentación disponibles (antigua cartográfica de los procesos, modo operatorio, entrevista con los operacionales).

2. Formalizando los procesos que existen sobre el mismo modelo con los operacionales de la función:

- Ficha Proceso.
- Organigrama.
- Esquemas de los flujos físicos y de la información.
- KPI - Indicadores de realización.

3. Validando esta formalización en una reunión de validación que reúne los operacionales

Etapa 4:

Identificación de las disfunciones y búsqueda de mejoras

Las disfunciones están identificadas:

- Entrevistando los operacionales de la función,
- Comparando los KPI actual con los KPI objetivos o KPI de benchmark.

Luego están analizados para encontrar la causa y jerarquizados según sus impactos sobre los ahorros obtenidos.

Luego, procede a la fase de búsqueda de soluciones (sesiones de brainstorming, entrevistas) con todos los actores del proceso.

La solución retenida será el mejor compromiso entre conseguir los objetivos, el nivel de costes y la complejidad de la solución.

Etapa 5:

Establecimiento y descripción detallada de los procesos objetivos.

El establecimiento de los procesos objetivos comprende:

1. La integración de las mejoras gracias a:

- Ficha Técnica de presentación
- Nuevo Organigrama
- Nuevos esquemas de los flujos físicos y de información.
- KPI objetivos

Se asegura la homogeneidad de los procesos y de expectaciones del sistema:

- Establecimiento de la cartografía de los procesos objetivos
- Síntesis de los impactos sobre la organización
- Valuación de los costes de puesta en ejecución
- Valuación de las mejoras es pectadas (ahorros, flexibilidad)

1.1.7.2 INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS

Como se pudo comprobar a partir de la definición de la BPR, el objetivo fundamental de todo programa de Reingeniería es la mejora radical (se trata de reinventar y no de mejorar parcialmente o reforzar) de los procesos. Sin embargo, hasta el momento no habla de los instrumentos y técnicas que se emplean para lograr tales objetivos.

1. **Visualización de procesos:**

Que considera que la clave del éxito se encuentra en el desarrollo de una correcta visión del proceso. Se trata de realizar un diseño concienzudo de todos y cada uno de los componentes del proceso objetivo. Se prevén las tareas elementales de cada proceso, los costes que este engendra, así como los plazos de cada fase.

2. **Investigación operativa:**

La investigación operativa (IO) es una metodología que proporciona las bases empíricas para la toma de decisiones, además de ayudar a mejorar la entrega de servicios. Usada con éxito en distintas disciplinas sociales, fue en 1974, gracias al apoyo de la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos (USAID), cuando se iniciaron los programas de investigación operativa (IO) en los países en vías de desarrollo. La investigación operativa (IO) utiliza técnicas sistemáticas de investigación en cinco pasos básicos: identificación

del problema, selección de la estrategia de solución, prueba de la estrategia y evaluación, difusión de los resultados y, finalmente, la utilización de los resultados.

3. **Gestión del cambio:**

Para llevar a cabo un programa de Reingeniería de Procesos, es muy importante tener en cuenta el factor humano, y por tanto la gestión del cambio organizativo. Un cambio tan drástico como el que propone la Reingeniería puede provocar ansiedad y resultar traumático para los empleados de la compañía, ya que, de repente, van a escuchar cómo los directivos les dicen que el modo en el que hacían las cosas hasta el momento ya no sirve y hay que aprender mecanismos completamente nuevos. Debido a que, como ya sabemos, la reingeniería de Procesos de Negocio (BPR) es un proceso que compete a todos los empleados de la compañía en la mayor parte de las ocasiones, la gestión del cambio mediante grupos piloto, sistemas de adaptación, etc. se convierte Tópicos en Reingeniería de Procesos en una herramienta casi imprescindible para evitar que la reingeniería de Procesos de Negocio (BPR) fracase por la resistencia que el factor humano presenta.

4. **Benchmarking:**

Esta técnica consiste en el intento de superar a los competidores tomando como referencia a los líderes del sector. Se trata de analizar los puntos fuertes y débiles de los productos líderes en el mercado, con el fin de obtener la mayor información posible de los procesos operativos en las organizaciones responsables de dichos productos. Esta técnica se emplea habitualmente para encontrar nichos de mercado en los que aún tengan sitio nuestros productos. No obstante, también se puede aplicar a la reingeniería de Procesos de Negocio (BPR) a la hora de estudiar las soluciones adoptadas por la competencia.

5. **Infotecnología:**

Según Hammer, esta es la herramienta básica de la Reingeniería de Procesos. De entre todas estas herramientas, destacaremos la última de ellas, la infotecnología, ya que trata de la más importante de todas. La mayor parte de las acciones de Reingeniería se han fundamentado en la tecnología, dejando en un segundo plano al resto de los mecanismos aquí mencionados.

1.1.8. FLUJOGRAMA DE PROCESOS[10]

Es una representación gráfica de la secuencia de actividades de un proceso.

Además de la secuencia de actividades, el flujograma muestra lo que se realiza en cada etapa, los materiales o servicios que entran y salen del proceso, las decisiones que deben ser tomadas y las personas involucradas (en la cadena).

El flujograma hace más fácil el análisis de un proceso para la identificación de:

- Las entradas de proveedores
- las salidas de sus clientes
- Los puntos críticos del proceso.

SIMBOLOS

El flujograma utiliza un conjunto de símbolos para representar las etapas del proceso, las personas o los sectores involucrados, la secuencia de las operaciones y la circulación de los datos y los documentos.

Los símbolos más comunes utilizados son los siguientes:

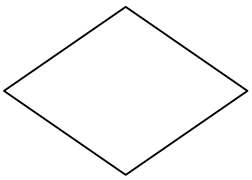
[10] www.infomipyme.com / El Flujograma

Límites: Este símbolo se usa para identificar el inicio y el fin de un proceso:

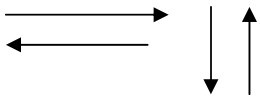
Operación: Representa una etapa del proceso. El nombre de la etapa y de quien la ejecuta se registra al interior del rectángulo:

Documento: Simboliza al documento resultante de la operación respectiva. En su interior se anota el nombre que corresponda:

Decisión: Representa al punto del proceso donde se debe tomar una decisión. La pregunta se escribe dentro del rombo. Dos flechas que salen del rombo muestran la dirección del proceso, en función de la respuesta real:



Sentido del flujo: Significa el sentido y la secuencia de las etapas del proceso:”



CAPÍTULO II

2. ANTECEDENTES DEL CENTRO DE ACOPIO

Luego del incremento en los precios de los productos de primera necesidad registrada en las últimas décadas, Los Gobiernos han mezclado varias alternativas para contener su escalada. Una de ellas es la creación de un sistema de comercialización controlado por el Estado y que expenda productos a precios económicos.

El sistema no es nuevo en el país, pues durante los años setenta y ochenta funcionaron en el país dos entidades públicas que cumplían esta finalidad. Se trataba de la Empresa Nacional de Productos Vitales (Enprovit) y La Empresa Nacional de Almacenamiento y Comercialización de Productos Agropecuarios y Agroindustriales, (ENAC).

Esto ha traído como consecuencia la falta de higiene en los mercados, precios altos y acordados, malos tratos por parte de las vendedoras (es) que aprovechándose de esta situación y con instituciones débiles hacían de los precios un monopolio.

La base y la idea de este negocio nace de un empresario que se ha dedicado a cultivar una metodología muy diferente del resto, la de crear una solución al sistema en la actualidad es interesante pues “con la experiencia vivida con la antigua Enprovit, se debería ir pensando ya en una estructura firme de comercialización popular, creando así un valor agregado”, su nombre es “Rodrigo Aucay” actualmente Gerente General de Coopera Ltda., siendo esta institución su pilar fundamental para el nacimiento del Centro Acopio.

Cabe recalcar que la creación de estos nuevos centros populares puede ser una buena idea mientras se maneje correctamente la estructura de control y supervisión de esos lugares; “no hay que repetir los errores de la experiencia vivida por el país” (Mauricio Orbe) analista.

Una alternativa planteada es la elaboración de productos realizados por el centro de acopio especialmente para al consumo popular, esto para mi es el inicio de una guerra de precios tal es el ejemplo de algo similar a lo que sucedió en el Gobierno de Bucaram, que promocionó la leche llamada Abdalact.

2.1 Antigüedad de la empresa[11]

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Coopera es creada con la obtención del Acuerdo Ministerial 000001, el 5 de enero del 2004 bajo el nombre de Cooperativa de Ahorro y Crédito Experiencia, Responsabilidad y Apoyo Ltda. "Coopera Ltda.", e inicia su trabajo el 18 de enero del mismo año, teniendo como marco referencial el plan inicial presentado a la Dirección Nacional de Cooperativas con el cual fue aprobado y ratificado en la primera Asamblea General de Socios.

Coopera es una institución que busca ser una alternativa sostenida del sistema cooperativo, que consiste en sumar muchos capitales pequeños, e invertirlos y administrarlos correctamente en ahorro, crédito y otros servicios que resulten de las redes de empresas cooperativas de producción consolidados en un gran capital y por tanto en una gran fuerza humana y económica, que permita fomentar principalmente el desarrollo de los sectores que no pueden acceder al mercado financiero imperante.

El visionario y eficiente manejo de la cooperativa ha permitido un rápido crecimiento institucional a lo largo de su existencia. La Cooperativa en el mes de octubre del año 2007 inicia un proceso de fusión con La Cooperativa Naranjal para extender su campo de acción a la costa ecuatoriana, concluyendo legalmente con la promulgación de la fusión con el acuerdo ministerial número 0000010 de fecha 24 de enero de 2008. Luego de esta fusión, se hacen reformas a las normas estatutarias en donde se sustituye el nombre de Cooperativa de Ahorro y Crédito Experiencia, Responsabilidad y Apoyo Ltda., por el de Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPERA Ltda.

[11] Coopera Ltda.

La cooperativa como organización de finanzas populares se ha constituido en un agente que aporta al desarrollo social, económico y productivo local, teniendo al ser humano como centro del desarrollo. Se fomentan iniciativas que pretenden construir un tejido social y productivo incluyente que beneficie a todos los participantes de la Economía Popular y Solidaria. Una de las iniciativas que han tenido mayor éxito y reconocimiento a nivel local y nacional, es la implementación de Centros de Acopio y Comercialización, en los que los socios productores y consumidores, y los miembros de la comunidad en general, se involucran de manera integral y práctica en busca del bien común.

Grafica 5:

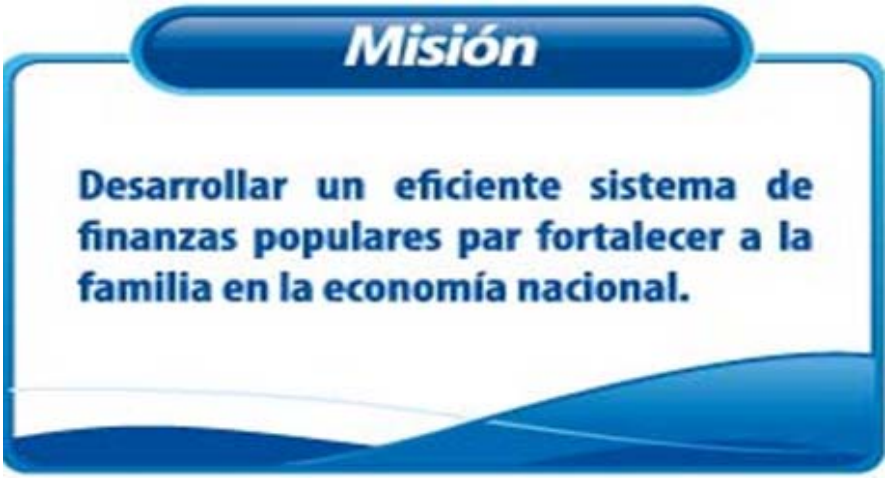
FUENTE: Coopera Ltda.

Cumpliendo con sus metas estratégicas plan planteadas en su Planificación Estratégica 2008-2015, la cooperativa actualmente posee un local propio, cómodo y funcional en la parroquia de San Joaquín, provincia del Azuay, donde funciona su matriz, y adicionalmente se han abierto 15 sucursales a lo largo de de las provincias de Azuay y Guayas, teniendo cada vez mayor cobertura. Adicionalmente, se ha habilitado un vehículo que funciona como ventanilla móvil para captar más socios en las comunidades.

Además se había planteado como objetivo alcanzar el número de 30.000 socios, meta que ya se ha superado. A Octubre del año 2009, la cooperativa cuenta con 31.540 socios activos, distribuidos a los largo de las provincias de Azuay y Guayas, cifra ha venido aumentando a un promedio de 1.000 socios nuevos cada mes, desde principios del año 2009.

2.2. MISION, VISION, OBJETIVOS Y FUNCIONES

2.2.1 MISION



Grafica 6:

FUENTE: Coopera Ltda.

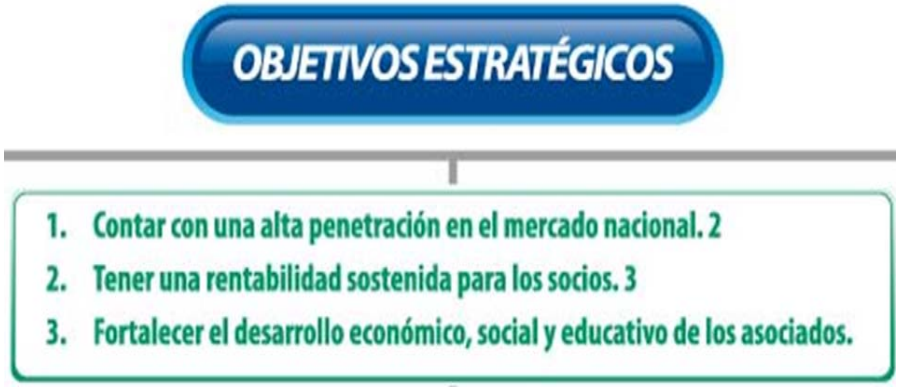
2.2.2. VISION

Grafica 7:

FUENTE: Coopera Ltda.

2.2.3. OBJETIVO PRINCIPAL

Optimizar la productividad de la Cooperativa retornándola en créditos e inversión a sus asociados y a los sectores productivos.



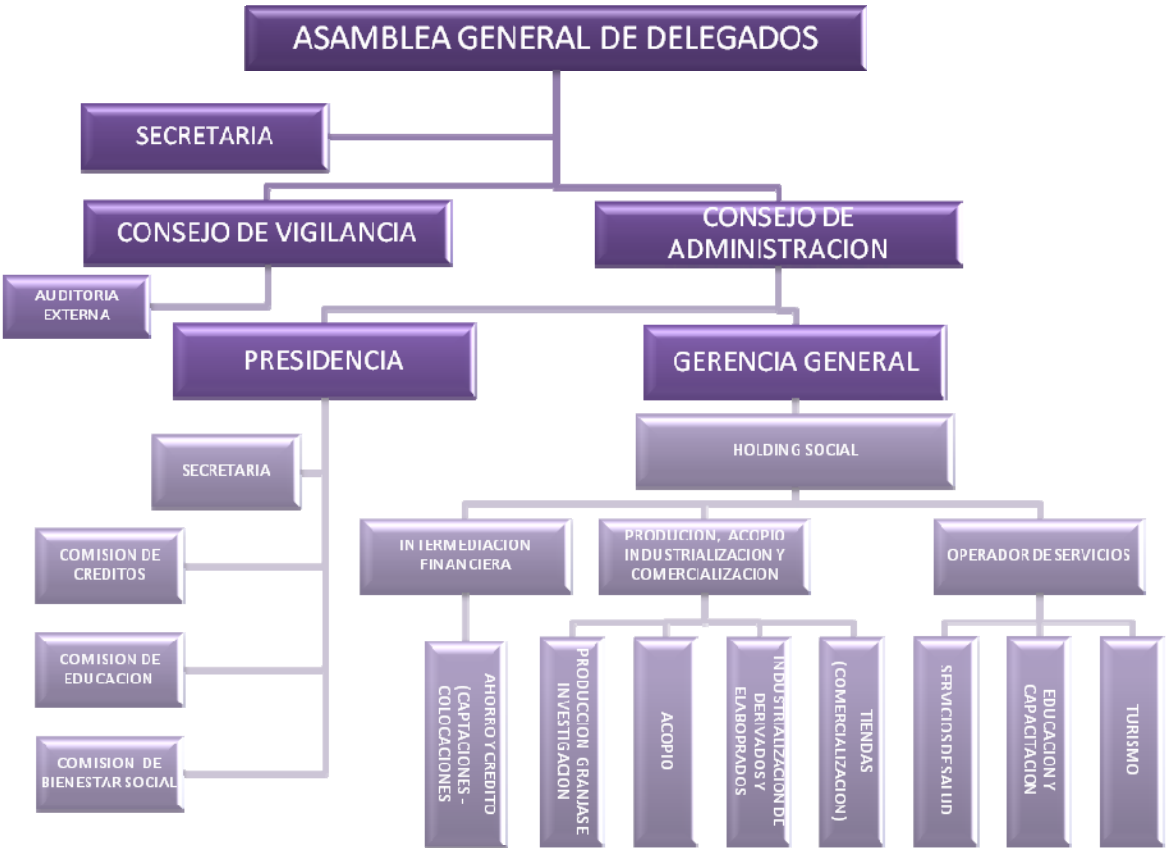
Grafica 8:

FUENTE: Coopera Ltda.

2.2.4. FUNCIONES DE COOPERA.

- Conocimiento del Socio
- Posicionamiento en el sistema cooperativo
- Consistencia, calidad y servicio
- Productividad, Rentabilidad
- Talento humano profesional, eficiente y comprometido
- Influencia social, cultural y económica en el sector

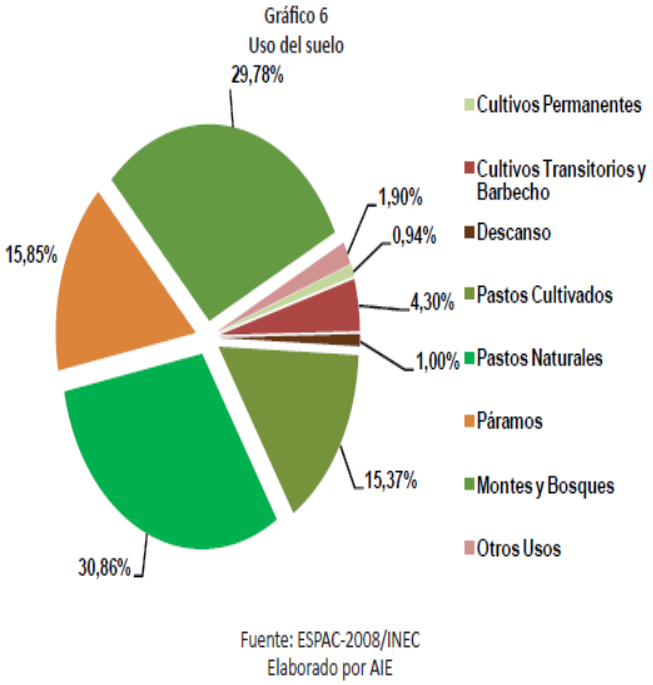
2.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Grafica 9:

FUENTE: Coopera Ltda.

2.4. PRINCIPIOS Y PROBLEMAS DEL SECTOR

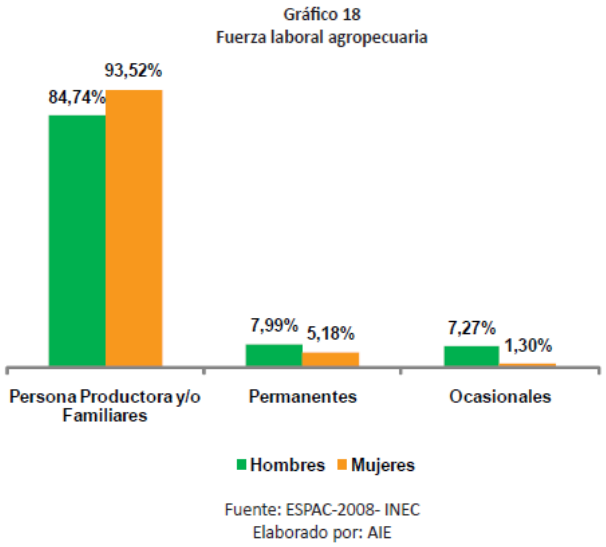


Grafica 10:

FUENTE: ESPAC-2008/INEC

USO DEL SUELO: Se ha podido detectar que el suelo en el cual se cultivan los productos agropecuarios no supera el 10%, siendo este un problema que afecta al sector, debido a que los productores encuentran una superficie reducida para el cultivo de estos productos, generando un incremento en los precios de dichos productos

FUERZA LABORAL AGROPECUARIA: En este aspecto existe un problema debido a que las personas que laboran en dicho sector lo hacen en empresas familiares y, por lo tanto, los productos que cultivan sirven para consumo propio, dejando de generar un modelo económico.



Grafica 11:

FUENTE: ESPAC-2008/INEC

VIAS DE COMUNICACIÓN: Constituyen un factor fundamental para el desarrollo económico, puesto que si las vías se encuentran en un estado aceptable se reduce el tiempo de traslado de los productos, disminuyen los costos de transporte y por consiguiente el precio que el consumidor final debe cancelar. Se puede apreciar que más de la mitad de los caminos son vecinales, implicando que estos no reciben el mantenimiento adecuado

2.5. DESEMPEÑO RECIENTE.[12]

La Población Económicamente Activa (PEA) de la parroquia, de acuerdo al Censo nacional realizado en el 2001, está compuesta por 2.283 personas, de las cuales 1.267 (55,5%) son hombres y 1.16 (44,5%) son mujeres. Del total de esta población, un 34% se dedica a actividades agropecuarias, un 19% a actividades de manufactura, en donde se destacan la fabricación de prendas de vestir, la producción de madera y la fabricación de muebles; en tanto que un 15% a actividades de comercio, dentro de este campo el comercio al por menor es el más importante. El resto de la población en menores porcentajes se dedica a actividades de intermediación financiera, servicios, transporte, construcción, entre otras. Muchos de los habitantes de San Joaquín trabajan en la ciudad de Cuenca, por la cercanía con esta ciudad.

RAMA DE ACTIVIDAD ECONÓMICA	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	PORCENTAJE
- AGRICULTURA, SILVICULTURA, CAZA Y PESCA	372	401	773	34%
- EXPLOTACIÓN DE MINAS Y CANTERAS	0	1	1	0%
- MANUFACTURA	212	224	436	19%
- ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA	1	1	2	0%
- CONSTRUCCIÓN	236	2	238	10%
- COMERCIO	169	167	336	15%
- TRANSPORTE	103	2	105	5%
- INTERMEDIACIÓN FINANCIERA	5	6	11	0%
- SERVICIOS	84	154	238	10%
- ACTIVIDADES NO BIEN ESPECIFICADAS	81	57	138	6%
- TRABAJADOR NUEVO	4	1	5	0%
TOTAL	**1267**	**1016**	**2283**	**100%**

[12] Coopera Ltda.

Tal como se ha mencionado, las actividades agropecuarias se constituyen como la principal actividad económica en la población de San Joaquín. En el campo de la agricultura destaca el cultivo de una gran variedad de hortalizas como zanahoria, remolacha, coliflor, col, cebolla, etc. Los terrenos en el sector son de excelente calidad, así como las condiciones de riego. El modelo de producción y comercialización ha tenido un cambio importante durante el último año con la aparición de los Centros de Acopio y puntos de comercialización de la cooperativa Coopera.

En años anteriores, la producción se vendía a través de varios intermediarios en los mercados de la ciudad de Cuenca y de las provincias de El Oro y Guayas, lo cual encarecía los precios. En la actualidad, la gran mayoría de la producción es comprada por el Centro de Acopio y comercializada a los asociados con precios preferenciales y a otros clientes institucionales, generando mayores beneficios a la comunidad.

La provincia del Azuay tiene un alto índice de migración, especialmente en los sectores rurales. La parroquia de San Joaquín no ha sido la excepción. Según los datos del último censo de población 2.001, durante el periodo 1996-2001, han migrado 241 personas distribuidos en 187 hombres y 54 mujeres; los principales países de destino son Estados Unidos con el 78 por ciento, España con el 15, Italia con el 3, Canadá con el 3; y, el 1 por ciento restante, migraron a otros países. Esto a su vez ha generado ingresos de divisas para la región, dinero que se ha destinado en su mayoría a la construcción y al consumo. Uno de los efectos de la crisis económica desatada a finales del año 2008, ha sido la disminución de la cantidad de remesas, y también el regreso de algunos emigrantes.

2.6. FODA

Coopera se ha caracterizado por fomentar reuniones continuas que organiza la gerencia junto con los encargados de cada departamento como también los jefes de tiendas de los centros de acopio con la finalidad de analizar sus fortalezas, Oportunidades y corregir sus debilidades, Amenazas del Centro de Acopio

En el Grafico siguiente, es el resultado del análisis del Foda del Centro de Acopio Coopera Ltda.

INTERIOR DE LA ORGANIZACIÓN	ENTORNO SOCIAL
FORTALEZAS	**OPORTUNIDADES**
AUMENTAR GENTE CON CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA (CONCEPTUAL) CONTAMOS CON UN HOLDING BIEN ESTABLECIDO (ORGANIZACIONAL) TENEMOS TEGNOLOGIA PARA LA COMUNICACIÓN (LOGISTICA) PERSONAL CAPACITADO, ESPECIALIZADO Y COMPROMETIDO. (RRHH) CONVENIOS CON EL SECTOR PUBLICO Y PRIVADO (POLITICO) PIONEROS EN GENERAR LAS VERDADERAS FINANZAS POPULARES Y SOLIDA RESPALDO DE MAS DE 80 MIL SOCIOS (O) INFRAESTRUCTURA Y TECNOLOGIA DE PUNTA (L) EXPERIENCIA Y JUVENTUD (RH) GESTION DE PROPIA INOVACION (O) TECNICAS DE PRODUCCION (L) INNOVACION Y ACTUALIZACION DEL CAPITAL HUMANO (RH)	**APROVECHAR** MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA DE LOS SECTORES MAS VULNERABLES PERFIL PROFESIONAL ESPECIALIZADO TRANSFERIR LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS A OTRAS INSTITUCIONES DIVERSIDAD DE PRODUCTOS Y SERVICIOS
DEBILIDADES	**AMENAZAS**
DISMINUIR FALTA DE ORGANIZACIÓN Y COMUNICACIÓN MALA CALIDAD DE SERVICIO POCO TRABAJO COLECTIVO INFORMACION DEFICIENTE POR PARTE DE LOS EMPLEADOS	**NEUTRALIZAR** EL CAMBIO CLIMATICO CONFORMISMO DE PARTE DEL PERSONAL COMPETENCIA

Grafico 12:

FUENTE: Coopera Ltda.

CAPITULO III

3. PROPUESTA DE REINGENIERIA DE PROCESOS

El manejo y el control de una empresa que recién está en una etapa de nacimiento necesita para cada departamento ciertos procesos a seguir, estos procesos nos llevan a que las compañías tengan un control y puedan organizarse para ser más eficientes en su desempeño.

La falta de estos procesos conlleva al desorden a las tareas asignadas, aunque los procesos existentes sean la causa de los problemas del centro de acopio, son comúnmente ya identificados y la organización se siente cómoda con ellos.

El mejorar cada proceso ya existente es una manera de hacer más fácil las actividades para desempeñar dicho trabajo, pero esto tiene una debilidad que es la manera más segura de fracasar en la reingeniería, "**puesto que si el proceso presenta errores, el mejorar este proceso conlleva a mejora el error".** En otras palabras la reingeniería conlleva a partir desde cero en diseñar de nuevo cada actividad.

El estudio es una propuesta de una Reingeniería de procesos en lo que se basa el negocio, para hacer de esta más competitiva, que trata de aplicar una solución a los problemas ya identificados de lo que sucede en el centro de acopio, para poder así minimizar el riesgo empresarial y tener una guía que permita con mayor facilidad el cumplimiento de los objetivos propuestos de acuerdo al mapa estratégico de Coopera Ltda.

3.1. CONTABILIDAD Y FINANZAS

3.1.1. OBTENCION DE RECURSOS FINANCIEROS

Éste modelo de negocio ha tenido éxito, mediante los grandes esfuerzos que ejecutan los altos directivos de Coopera Ltda, mediante los convenios con diferentes instituciones públicas y privadas, además de la confianza que los socios tienen hacia la cooperativa a través de las aperturas de cuentas, las aportaciones mediante los certificados en la libreta, las inversiones a plazo fijo, depósitos a la vista, estos recursos tiene dos funciones principales, que a su vez sirven para financiara créditos a productores y micro productores fomentando así el crecimiento económico del entorno y por otra parte como apoyo para instalar la infraestructura necesaria para el fortalecimiento del centro de acopio.

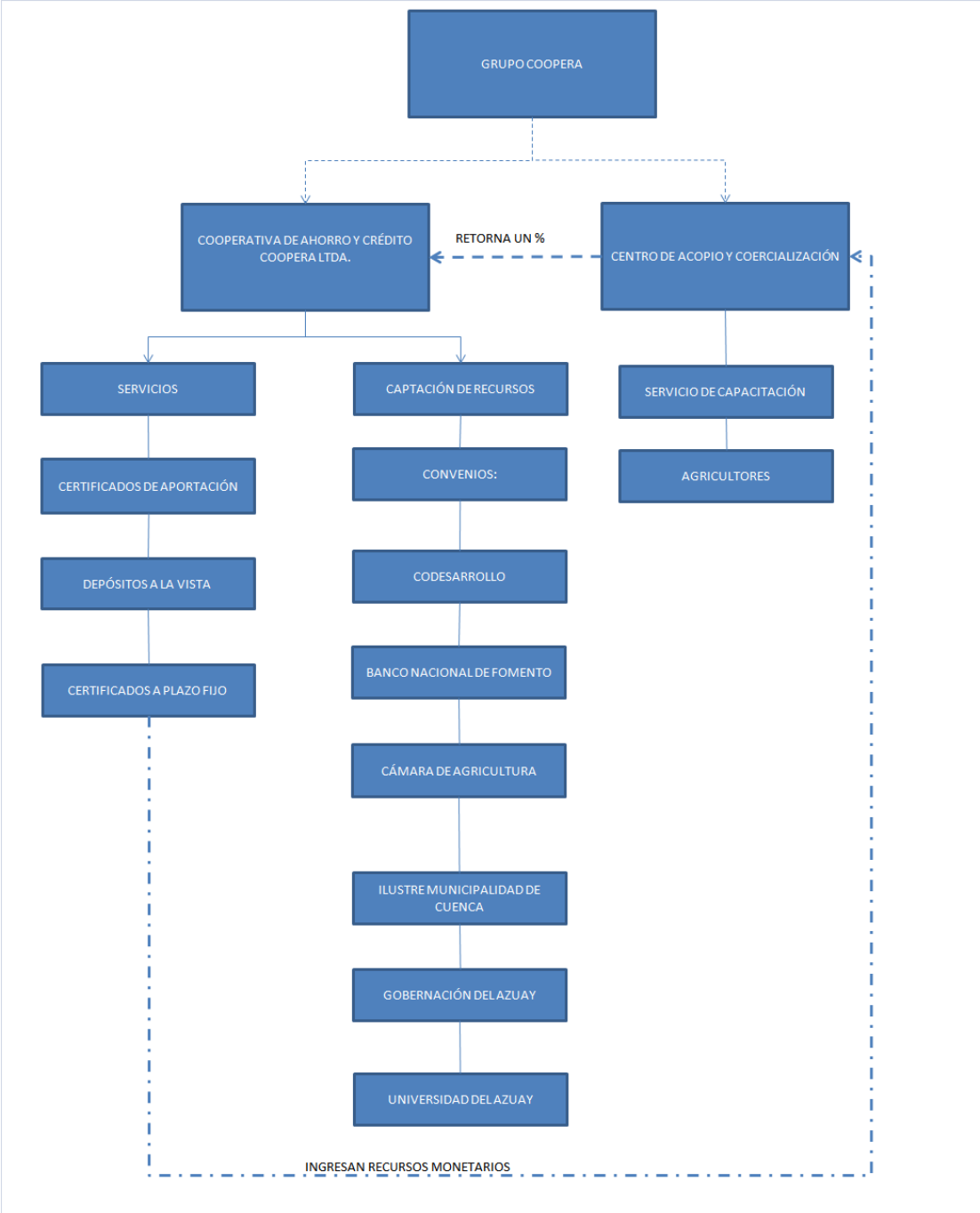


Grafico 13:

FUENTE: El Autor.

3.1.2. ANALISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO.

El cálculo del análisis del punto de equilibro es importante para el centro de acopio, con este análisis podemos determinar el nivel de operaciones en el que los ingresos son iguales a los gastos, mediante los estados de resultados consolidado 2010 del centro de acopio, se determinó que está a 2.43% por debajo del punto de equilibrio puesto que las ventas no son lo suficientes para cubrir los gastos y costos.

PUNTO DE EQUILIBRIO

$$\frac{\text{costos fijos}}{\text{1-(Costos Variables / Ventas Netas)}}$$

Costos variables	**2,160,292.36**
mano de obra directa	644,989.16
beneficios sociales	195,145.86
otros gastos indirectos	974,095.68
gastos de ventas	346,061.66
ventas netas	**6,670,844.73**
total de costos y gastos	**6,783,076.90**
Punto de equilibrio en dolares	**6,836,829.58**
	97.57
nivel optimo de quilibrio	**-2.43**

3.1.3. ENDEUDAMIENTO

Para analizar el nivel de endeudamiento del centro de acopio Coopera, aplicamos el índice de liquidez y prueba acida.

ACTIVOS CORRIENTE	2.907.880,85	
PASIVOS	8.243.216,00	

$$\text{LIQUIDEZ GENERAL} = \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}} = \text{veces}$$

Liquidez general=0.35

Según este ratio, los activos del Centro de Acopio Coopera Ltda. no son suficientes para asumir las obligaciones a corto plazo, dentro de los activos corrientes, es preciso recalcar que el activo exigible representa el 29.09%, dentro de activos disponibles esta el 1.27%, y, el activo realizable o inventarios representa el 69.64%.

Se puede notar claramente, que no cuentan con una política clara de recuperación de cartera, las mercancías que se entregan a los clientes sin cobrarles una financiación representan recursos inmovilizados que no generan renta, de allí la importancia de realizar una buena gestión en la recuperación de cartera.

Mediante la reestructuración de procesos, se pretende aprovechar los recursos para invertirlos en activos que generen la mayor rentabilidad posible y cubrir cualquier eventualidad.

Lo importante es que la empresa cuente siempre con un capital de trabajo.

3.1.4. CONTRATOS

En coopera existe dos modelos de contratos más utilizados en esta institución, el contrato ocasional que es utilizado especialmente en los invernaderos para la adecuación e implementación de los mismos y el segundo el contrato de tiempo fijo, destinado para el personal que ingrese para la parte financiera como también para los centros de comercialización, claro está que dentro de este contrato esta adjunto el periodo a prueba.

3.1.4.1. MODELO DE CONTRATO UTILIZADO EN COOPERA LTDA.

CONTRATO DE TRABAJO

En la ciudad de Cuenca, al día veinte del mes de Agosto del año dos mil once, comparecen, por una parte el Sr. Clemente Rodrigo Aucay Sánchez, en su calidad de **GERENTE Y REPRESENTANTE LEGAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "COOPERA LTDA."** en calidad de empleador; y, por otra parte la señorita Ninfa Carlota Calle Quito con C.I. 010547894-7 por sus propios derechos, en calidad de trabajadora, con la finalidad de suscribir un contrato de trabajo contenido en las siguientes estipulaciones:

PRIMERA.- Objeto.- Por este contrato de trabajo, la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPERA LTDA. , contrata los servicios lícitos y personales de la señorita Ninfa Carlota Calle Quito, para que cumpla las labores de **RECIBIDOR PAGADOR.**

SEGUNDA.- Lugar de Trabajo.- La señorita Ninfa Carlota Calle Quito, cumplirá las actividades antes indicadas, para las cuales es contratado, en cualquiera de las **Agencias y Centros de Acopio** que la parte empleadora tiene en el cantón Cuenca.

TERCERA.- Remuneración.- Por dicha prestación de servicios la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPERA LTDA pagará a la trabajadora la señorita Ninfa Carlota Calle Quito, la remuneración mensual de trescientos treinta y siete (337.00) dólares de los Estados Unidos de América.

CUARTA.- Obligaciones.- Las partes contratantes incorporan a este contrato todas las obligaciones que al respecto corresponden según el Código del Trabajo y el Reglamento Interno de Trabajo aprobado por las Autoridades del actual Ministerio de Relaciones Laborales, antes denominado Ministerio del

Trabajo y Empleo, que regulan las relaciones laborales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPERA LTDA con sus trabajadores.

QUINTA.- Jornada de trabajo.- La jornada de trabajo es la que determina la Ley, sin que la misma pueda exceder de ocho horas diarias y de cuarenta horas semanales, según turnos y aspectos de labores determinados en el Reglamento Interno de Trabajo de COOPERA LTDA, aprobado por el antes denominado Ministerio de Trabajo y Empleo, actual Ministerio de Relaciones Laborales.

SEXTA.- Duración.- Este contrato de trabajo tiene la duración de 365 días, cuyos primeros noventa días constituyen etapa de prueba para los fines legales pertinentes.

SEPTIMA.- Acuerdo.- Los contratantes convienen que en caso necesario o de emergencia, habrá cambios en el horario y sitio de trabajo, siempre cumpliendo lo que determinan la Ley y el Reglamento Interno de Trabajo antes referido.

OCTAVA.- Aspectos legales.- Los contratantes declaran que en lo que no dejan aquí establecido, estará a lo que determina la Ley y el Reglamento Interno de Trabajo vigente.

NOVENA.- Aceptación.- Los contratantes aceptan expresamente el contenido de este contrato de trabajo, en forma libre y voluntaria.
Para constancia, firman las partes, a continuación en tres ejemplares iguales.

Clemente Rodrigo Aucay Sánchez	Ninfa Carlota Calle Quito
EMPLEADOR	**TRABAJADORA**

3.1.5. ESTRUCTURA DE COSTOS GENERALES DE LA EMPRESA

Mediante la aplicación de la reingeniería de procesos, se va a lograr la disminución de costos, es decir mediante la determinación precisa de un proceso se podrá determinar los recursos económicos y humanos que intervienen en cada uno de ellos, cuales son los puntos de innovación, que cambios se deben realizar, etc.

Además de la reducción de costos o gastos, son importantes las mejoras en la calidad de servicio, en los tiempos de respuesta ante inconvenientes ya sea en la entrega o recepción de productos.

Dentro de la estructura para el balance de resultados, El Centro de Acopio Coopera Ltda., tiene:

5.1	**COSTO DE VENTAS**
5.2.	**GASTOS DIRECTOS**
5.3.	**GASTOS INDIRECTOS**
5.4.	**GASTOS DE ADMINISTRACION**
5.5.	**GASTOS DE VENTAS**
5.6.	**GASTOS NO OPERACIONALES**
5.7.	**GASTOS FINANCIEROS**
5.8.	**GASTOS NO DEDUCIBLES**

3.1.6. INDICADORES Y RAZONES FINANCIERAS

Las razones o índices financieros, no son más que las relaciones que se establecen entre las cifras de los estados financieros para facilitar su análisis o interpretación, a través de ellas se pueden detectar sus tendencias, variaciones estacionales, cambios cíclicos, variaciones irregulares.

Dentro del Centro de Acopio Coopera Ltda, vamos a analizar cuatro indicadores:

1. Liquidez
2. Apalancamiento
3. Rentabilidad

1. El indicador de liquidez permite medir la capacidad de pago que tiene la empresa para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo, refleja el manejo de las finanzas totales de la empresa además de medir la habilidad gerencial para convertir el efectivo en determinados activos y pasivos corrientes.

LIQUIDEZ			
CAPITAL DE TRABAJO		CANTIDAD	%
	disponible	36,968.16	1.271
	exigible	845,968.46	29.092
	inventarios	2,024,944.23	69.636
	Total Activo Corriente	2,907,880.85	
Capital Neto de Trabajo	Total Activo Corriente	2,907,880.85	
activo corriente - pasivo corriente	Total Pasivo Corriente	8,243,216.00	
	Capital Neto de Trabajo	**-5,335,335.15**	

Lo ideal es que el activo corriente sea mayor que el pasivo corriente, ya que el excedente puede ser utilizado en la generación de más utilidades, en este caso Coopera Ltda, se encuentra con su capital de trabajo en negativo por un valor de 5´335.335.15 de acuerdo con los estados de resultados del 2010. (Ver anexo 29)

$$\text{PRUEBA ACIDA} = \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE - INVENTARIOS}}{\text{PASIVO CORRIENTE}} = \text{veces}$$

Total Activo Corriente	2,907,880.85
inventarios	2,024,944.23
pasivo Corriente	8,243,216.00
Prueba Acida	0.11

En el caso de análisis el indicador se comporta de forma desfavorable es decir, la empresa contó con 0.11 centavos, para cubrir las obligaciones inmediatas. , lo que evidencia que el inventario constituyó un elemento de peso dentro de su activo corriente con el 69.64%.

2. El índice de apalancamiento, muestra la participación de terceros en el capital de la empresa, compara el financiamiento originado por terceros con los recursos de los accionistas para establecer cuál de las dos partes corren mayor riesgo.

PASIVO TOTAL	8,243,216.00	30.9	%
PATRIMONIO	266,989.99		

El nivel de apalancamiento en el centro de acopio, es un 30.9% lo que significa que el apoyo de otras instituciones en este caso la parte financiera en significativo a consideración del patrimonio.

3. El índice de Rentabilidad sirven como parámetros de inversión debido a que demuestran cuales son las opciones de ganancia o rentabilidad que se obtiene en comparación con las tasas de interés vigentes en el mercado.

Razón con relación con las ventas

Margen Neto: Utilidad neta / ventas

UTILIDAD NETA	266,989.99	0.04
VENTAS	6,698,957.99	

Por cada dólar de ventas existe $0.04 de ganancia lo que representa un margen de 4%

3.1.7. VALORACION DE INMUEBLES

Edificios

El mayor rubro de inversión ha sido realizada en edificios que constituye un 44.11%, la planta de procesamiento de San Joaquín, el Centro de Acopio Puertas del sol, son grupos del activo fijo que pertenecen a Coopera Ltda y son utilizados al 100% de su instalación.

Muebles y Enseres

Su inversión en este rubro va de un 27.67% que va de acuerdo con las necesidades de cada centro de comercialización y de la bodega principal, su adquisición es muy importante para presentar ante los clientes, proveedores y socios, la imagen de progreso.

Equipos de Procesamiento

Mediante la creación del centro de acopio, sus directivos realizaron esfuerzos para adquirir los equipos de procesamiento que dentro del inmueble representa un 14.48%, necesarios para asegurar que sus productos sean competitivos ante el resto ya instalado en el mercado.

	CANTIDAD	%
EDIFICIOS	905,212.93	44.11
MUEBLES Y ENSERES	567,842.09	27.67
EQUIPOS DE OFICINA	689.66	0.03
EQUIPOS DE COMPUTO	10,921.79	0.53
VEHICULOS	102,341.62	4.99
EQUIPOS DE PROCESAMIENTO	297,258.16	14.48
EQUIPOS DE INVERNADERO Y GRANJA	24,431.30	1.19
TERRENOS	143,689.00	7.00
TOTAL ACTIVOS FIJOS	**2,052,386.55**	**100.00**

Grafico 14:

FUENTE: Coopera Ltda.

3.1.8. ACTIVOS

3.1.8.1. TABLA DE PORCENTAJES DEL GRUPO DEL ACTIVO

De acuerdo a datos del balance del centro de Acopio correspondiente al 2011 se obtiene la participación de cada estructura que conforma el grupo del Activo en donde el 41.71% está conformado por los arriendos y adecuación de los locales comerciales que se encuentran en la ciudad de Cuenca para la comercialización de sus productos.

En el Grupo de los activos fijos en donde se encuentran aquellos bienes y derechos que una empresa necesita para funcionar de forma duradera, está conformado en un 24.12%

Los inventarios que representa un 23.79% es una cuenta en donde se tiene que tener en consideración puesto que para una empresa que se dedica a comercializar productos de caducidad rápida no es conveniente el tener demasiado inventario.

1	ACTIVOS		
1.1	DISPONIBLE	36,968.16	0.43%
1.2	INVERSIONES	0.00	0.00%
1.3	EXIGIBLE	845,968.46	9.94%
1.4	INVENTARIOS	2,024,944.23	23.79%
1.5	ACTIVOS FIJOS	2,052,386.55	24.12%
1.6	ACTIVOS DIFERIDOS	3,549,938.59	41.71%
1.7	INVERSIONES A LARGO PLAZO	0.00	0.00%
	TOTAL DEL ACTIVOS	8,510,205.99	100.00%

Grafico 15:

FUENTE: Coopera Ltda.

3.1.9. CUENTAS POR PAGAR

3.1.9.1. TABLA DE PORCENTAJES DEL GRUPO QUE CONFORMAN LAS CUENTAS POR PAGAR

De acuerdo a datos del balance del centro de Acopio correspondiente al 2011 se obtiene la participación de cada estructura que conforma las Cuentas por Cobrar, en donde el 98.56% es responsabilidad de la cooperativa de Ahorro y Crédito la cancelación a los proveedores.

2.1.02	CUENTAS POR PAGAR		
2.1.04.01.03	CUENTAS POR PAGAR COOPERA FINANCIERA C/P	8,057,100.32	98.56%
2.1.04.01.20	DIFERENCIAS POR REGULARIZAR	117,544.61	1.44%
TOTAL CUENTAS POR PAGAR		8,174,644.93	100.00%

Grafico 16:

FUENTE: Coopera Ltda.

3.1.10. CAPITAL

El balance General del 2010 del centro de acopio coopera presenta un capital de $ 266.989,99 lo cual corresponde en un 100% a la cooperativa Coopera Ltda.

3.1.11. BALANCE GENERAL Y FLUJO DE EFECTIVO ACTUAL COMPARADO CON LOS ULTIMOS MESES

	AÑO 2010						
	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
INGRESOS	**$ 2,823,393.06**	**$ 582,105.04**	**$ 571,822.61**	**$ 627,038.15**	**$ 684,216.11**	**$ 629,774.51**	**$ 1,165,335.37**
Ventas	$ 2,820,244.96	$ 580,994.14	$ 570,725.84	$ 625,718.33	$ 683,171.53	$ 628,795.62	$ 789,307.57
Intereses ganados	$ 1,034.55	$ 66.11	$ 56.39	$ 67.45	$ 57.53		$ 114.32
Ingresos no operativos	$ 1,574.05	$ 555.45	$ 548.38	$ 659.91	$ 522.29	$ 489.43	$ 374,872.60
Ingresos por transporte	$ 539.50	$ 489.34	$ 492.00	$ 592.46	$ 464.76	$ 489.46	$ 1,040.88
EGRESOS	**$ 3,379,010.57**	**$ 205,381.05**	**$ 208,383.55**	**$ 215,771.60**	**$ 216,451.48**	**$ 1,638,686.88**	**$ 900,827.91**
COSTOS	**$ 2,460,175.95**	**$ 0.00**	**$ 0.00**	**$ 0.00**	**$ 0.00**	**$ 1,402,399.76**	**$ 515,125.07**
Costos de Ventas	$ 2,460,175.95					$ 1,402,399.76	$ 515,125.07
GASTOS	**$ 918,619.05**	**$ 118,661.95**	**$ 115,012.23**	**$ 124,561.88**	**$ 119,152.97**	**$ 128,342.10**	**$ 272,799.39**
Gastos Directos	$ 507,819.60	$ 60,814.41	$ 59,141.74	$ 66,604.35	$ 64,339.95	$ 62,982.05	$ 101,311.75
Gastos Indirectos	$ 410,799.45	$ 57,847.54	$ 55,870.49	$ 57,957.53	$ 54,813.02	$ 65,360.05	$ 171,487.64
OTROS GASTOS	**$ 215.57**	**$ 86,719.10**	**$ 93,371.32**	**$ 91,209.72**	**$ 97,298.51**	**$ 107,945.02**	**$ 112,903.45**
Gastos administrativos		$ 34,065.93	$ 38,249.14	$ 30,022.87	$ 30,045.08	$ 44,039.91	$ 55,196.61
Gastos de ventas		$ 51,061.73	$ 53,453.55	$ 59,171.09	$ 64,918.72	$ 61,699.86	$ 55,756.71
Gastos financieros	$ 215.57	$ 1,591.44	$ 1,668.63	$ 2,015.76	$ 2,334.71	$ 2,205.25	$ 1,950.13
INGRESOS (-) EGRESOS	**-$ 555,617.51**	**$ 376,723.99**	**$ 363,439.06**	**$ 411,266.55**	**$ 467,764.63**	**-$ 1,008,912.37**	**$ 264,507.46**
(+) Depreciación							
F. N. E.	**-$ 555,617.51**	**$ 376,723.99**	**$ 363,439.06**	**$ 411,266.55**	**$ 467,764.63**	**-$ 1,008,912.37**	**$ 264,507.46**

3.1.12. FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO 2011

AÑO 2011									
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre
$ 331,030.64	**$ 160,799.91**	**-$ 9,430.82**	**-$ 179,661.55**	**-$ 349,892.28**	**-$ 520,123.01**	**-$ 690,353.74**	**-$ 860,584.47**	**-$ 1,030,815.20**	**-$ 1,201,045.93**
$ 116,313.50	-$ 93,856.63	-$ 304,026.76	-$ 514,196.88	-$ 724,367.01	-$ 934,537.13	-$ 1,144,707.26	-$ 1,354,877.38	-$ 1,565,047.51	-$ 1,775,217.64
-$ 217.88	-$ 321.86	-$ 425.85	-$ 529.83	-$ 633.82	-$ 737.80	-$ 841.79	-$ 945.77	-$ 1,049.76	-$ 1,153.74
$ 214,137.09	$ 254,127.72	$ 294,118.34	$ 334,108.97	$ 374,099.59	$ 414,090.22	$ 454,080.84	$ 494,071.47	$ 534,062.10	$ 574,052.72
$ 797.93	$ 850.69	$ 903.44	$ 956.20	$ 1,008.95	$ 1,061.71	$ 1,114.46	$ 1,167.22	$ 1,219.97	$ 1,272.73
$ 599,766.23	**$ 248,875.33**	**-$ 102,015.56**	**-$ 452,906.46**	**-$ 803,797.36**	**-$ 1,154,688.25**	**-$ 1,505,579.15**	**-$ 1,856,470.04**	**-$ 2,207,360.94**	**-$ 2,558,251.83**
$ 499,746.45	**$ 211,900.30**	**-$ 75,945.84**	**-$ 363,791.98**	**-$ 651,638.13**	**-$ 939,484.27**	**-$ 1,227,330.42**	**-$ 1,515,176.56**	**-$ 1,803,022.70**	**-$ 2,090,868.85**
$ 499,746.45	$ 211,900.30	-$ 75,945.84	-$ 363,791.98	-$ 651,638.13	-$ 939,484.27	-$ 1,227,330.42	-$ 1,515,176.56	-$ 1,803,022.70	-$ 2,090,868.85
-$ 16,686.91	**-$ 85,042.55**	**-$ 153,398.19**	**-$ 221,753.83**	**-$ 290,109.47**	**-$ 358,465.11**	**-$ 426,820.75**	**-$ 495,176.40**	**-$ 563,532.04**	**-$ 631,887.68**
-$ 40,996.60	-$ 84,210.53	-$ 127,424.46	-$ 170,638.39	-$ 213,852.32	-$ 257,066.26	-$ 300,280.19	-$ 343,494.12	-$ 386,708.05	-$ 429,921.98
$ 24,309.69	-$ 832.02	-$ 25,973.73	-$ 51,115.44	-$ 76,257.15	-$ 101,398.86	-$ 126,540.57	-$ 151,682.28	-$ 176,823.99	-$ 201,965.70
$ 116,706.69	**$ 122,017.58**	**$ 127,328.47**	**$ 132,639.36**	**$ 137,950.25**	**$ 143,261.13**	**$ 148,572.02**	**$ 153,882.91**	**$ 159,193.80**	**$ 164,504.69**
$ 50,908.05	$ 54,423.70	$ 57,939.36	$ 61,455.01	$ 64,970.67	$ 68,486.32	$ 72,001.98	$ 75,517.63	$ 79,033.29	$ 82,548.94
$ 63,073.09	$ 64,614.85	$ 66,156.60	$ 67,698.36	$ 69,240.11	$ 70,781.87	$ 72,323.63	$ 73,865.38	$ 75,407.14	$ 76,948.89
$ 2,725.55	$ 2,979.03	$ 3,232.51	$ 3,485.99	$ 3,739.46	$ 3,992.94	$ 4,246.42	$ 4,499.90	$ 4,753.38	$ 5,006.85
-$ 268,735.59	**-$ 88,075.42**	**$ 92,584.75**	**$ 273,244.91**	**$ 453,905.08**	**$ 634,565.24**	**$ 815,225.41**	**$ 995,885.57**	**$ 1,176,545.74**	**$ 1,357,205.91**
-$ 268,735.59	**-$ 88,075.42**	**$ 92,584.75**	**$ 273,244.91**	**$ 453,905.08**	**$ 634,565.24**	**$ 815,225.41**	**$ 995,885.57**	**$ 1,176,545.74**	**$ 1,357,205.91**

3.2. CREDITOS Y COBRANZAS

En los Centros de Comercialización de Coopera, en sus inicios tuvo demasiadas debilidades en toda su organización, su falta de madurez comercial hacían que se cometa errores, a pesar de formar parte de una Cooperativa de ahorro y crédito no existían políticas definidas en toda su organización, tal es el caso de la implementación del servicio de compras a crédito en todos los centros de comercialización, sin promover reglamentos apropiados y de no crear en el momento adecuado un departamento de créditos y cobranzas, se podía prevenir los errores lo cual implicaba en el momento de la recuperación de la cartera lo siguiente:

1. La información básica en el momento de la emisión de las facturas a crédito eran totalmente falsas.

2. Las firmas en las facturas efectuadas a crédito no coincidían con las del propietario o cliente.

3. Las Ventas efectuadas a crédito a los locales comerciales sufrían cambios de administración, tal es el caso de cambios de propietarios o cierre de local.

4. Existían demasiadas anulaciones de facturas físicas, las cuales jamás eran ingresadas por los encargados o vendedores dentro del sistema Oracle de Compras, lo cual trascendía en ocasionar futuros problemas en la parte contable y con la parte Tributaria.

En sus inicios los cajeros tenían el acceso para dar el cupo a los clientes y socios que ellos consideren necesario, puesto que el recién nacido sistema de Compras, se modificaba o adaptaba de acuerdo a las necesidades o requerimientos que pedían cada departamento.

Seguido con la obligación en el cumplimiento de metas en las ventas de cada supervisor o encargado en ese entonces, los supervisores autorizaban las compras a crédito sin preocuparse de la recuperación.

Viendo la urgencia por recuperar los valores adeudados, se creó el departamento de Cobranzas, mismo que dispuso que los encargados de cada Centro de Acopio sean los que asignen cupos para los clientes y socios, teniendo así un mejor control sobre el sistema de créditos para los clientes.

Cada factura emitida a crédito por los cuatro centros de comercialización es almacenada en el sistema Oracle para posteriormente ser generada a un solo departamento de Créditos y Cobranzas.

Grafico 17:

FUENTE: El Autor.

3.2.1. ANALISIS DE CREDITOS A CORTO, MEDIANO, Y LARGO PLAZO.

De acuerdo al modelo de negocio, el Centro de Acopio se ha manejado inicialmente con la política de otorgar a sus clientes las compras a créditos en un corto plazo ya que su tiempo máximo de pago es de 45 días, desde su emisión pero por factores de control y organización, esta política se ha venido quebrantando, dando lugar a retrasos en la recuperación de las facturas y a la creación de maneras de gestión de cobros de las facturas.

CARTERA DE CREDITO OTORGADO POR CADA MES 2011	
enero	47,721.43
febrero	84,269.09
marzo	70,689.55
abril	90,528.14
mayo	102,012.20
junio	113,496.26
julio	124,980.32
agosto	136,464.38
septiembre	147,948.44
octubre	159,432.50
noviembre	170,916.56
diciembre	182,400.62

Tabla: 1

Fuente: El Autor

3.2.2. CUENTAS POR COBRAR

Desde la creación del Departamento de Créditos y Cobranzas y con la experiencia dada en el año anterior se ha corregido actividades dentro de esta sección mantenido en la actualidad dicho proceso (véase Gráfico), en donde según datos del balance del balance hasta el 31 de Diciembre del 2009 y 2010 se reporta cuentas por cobrar.

CUENTAS X COBRAR CLIENTES	
34.662.20	----------2009
171.278.02	----------2010

Tabla: 2

Fuente: Coopera Ltda. / Sistema de Compras

Dentro del análisis de las cuentas por cobrar, en el 2010 ha crecido en un 495% que el año anterior, debido a la facilidad que ofrece la empresa para la adquisición de sus productos a crédito, y al poco control que ejerce la institución al momento de otorgarle el crédito al socio.

3.2.3. MANEJO DE LA INFORMACION EN LOS CENTROS DE COMERCIALIZACION.

3.2.3.1. ACTIVIDADES DEL JEFE DE TIENDA PARA LA ENTREGA DEL INFORME DIARIO A GERENCIA.

1. El Jefe de Tienda al final del día generara mediante el sistema Oracle los resultados de las ventas realizadas del día.

2. El Jefe de Tienda con los resultados generados en el sistema Oracle adjuntara esa información en un documento en donde deberá detallar las ventas realizadas a diario para posteriormente emitir un informe total del mes.

3. Cada Jefe de tienda al final del día enviara un reporte a Gerencia, con copia al Jefe Operativo, Jefe Financiero y al Administrador del Centro de Acopio, detallando las ventas totales, ventas a crédito y ventas al Contado.

3.2.4. MONTO Y CONDICIONES DE CREDITO A CLIENTES

Los montos son calificados por los Jefes de Tienda y Autorizados por el Jefe Operativo de La Cooperativa o a su vez el Jefe Financiero.

CONDICIONES

1. Debe ser socio activo de la Cooperativa
2. No tener problemas en la central de riesgos
3. Las compras deben exceder de 20$
4. Las compras no deben realizarlas terceras personas

3.2.4.1. REGLAMENTO ACTUAL DE ANALISIS DE CREDITO PARA SOCIOS Y CLIENTES

Este reglamento se ha rediseñando y modificando conforme a lo que ha aprendido de sus experiencias del año 2009 y comienzos del 2010.

1. Para acceder al Cupo deben de ser socios de La Cooperativa.

2. El socio se acercará a cada punto de comercialización a solicitar el crédito al jefe de tienda para las compras.

3. Debe solicitar al Jefe de Tienda el documento de petición de crédito en el cual deberá llenar toda su Información personal y actividad económica.

4. Presentará la solicitud de crédito al Jefe de Tienda junto con su cedula de identidad a colores y fotocopia del RUC.

5. El Jefe de Tienda analiza los documentos

6. La aprobación es de inmediata de acuerdo al criterio del jefe de Tienda o Jefe de Créditos.

7. El Jefe de Tienda llena un documento o letra de cambio con el monto otorgado hacia el socio

8. El Jefe de Crédito asignara el cupo al socio.

9. El socio llenará una letra de cambio por el valor total del cupo asignado.

10. La fecha máxima de pago es de 45 días.

3.2.5. PROPUESTA DE REINGENIERIA DE PROCESOS APLICADO AL DEPARTAMENTO DE CREDITOS Y COBRANZAS

El aporte principal del Centro de Acopio Coopera Ltda. fue el enfocarse en crear nuevos servicios para nuestros socios y clientes habituales; estas propuestas tienen dos beneficios: por una parte se maximizan las ventas en cada Centro de Acopio; y por otra parte, se brinda flexibilidad para que los clientes habituales puedan comprar los productos a crédito, un ejemplo de compras a crédito tenemos las instituciones públicas como es el La Ilustre Municipalidad de Cuenca y las instituciones privadas como son: Dona Burger, El Semáforo, Dos Chorreras etc. Esta implementación trascendía en la creación de un departamento de crédito y de cobranzas.

Una adecuada gestión de cobranzas en el Centro de Acopio requiere una buena estructura del departamento de créditos, tanto en lo que respecta a los conocimientos y habilidades de cada encargado del departamento como en las herramientas a su disposición para el análisis y el control de los mismos, en donde sus funciones son principalmente preventivas, esto es, el poder realizar todas las labores de prevención, evaluación, control, gestión y seguimiento de los clientes de la empresa, para que con una correcta gestión de créditos puedan evitarse, en la medida de lo posible, las incidencias y retrasos en la cobranza de los créditos.

No debe olvidarse que las cuentas a cobrar son, en muchas ocasiones, el principal componente del activo de las empresas, respecto del cual no se tiene un control físico. Por ello, una gestión eficiente va a reducir la totalidad de cuentas a cobrar, lo que se traducirá en liquidez y en una reducción de los gastos financieros.

3.2.6. PROPUESTA DE REINGENIERÍA APLICADO HACIA LOS JEFES DE TIENDA EN CUANTO A LA RECUPERACIÓN DE LA CARTERA

1. Cada Jefe de tienda es responsable de la recuperación de las facturas a crédito, otorgado a sus socios.

2. El Jefe de Tienda al final del día generara mediante el sistema Oracle los resultados de las ventas realizadas del día.

3. Se le enviara al final del día mediante correo electrónico dirigido al departamento de cobranzas la lista de los socios que realizaron compras a crédito con copia al Director Financiero y Administrador del Acopio.

4. El Jefe de Tienda generara mediante el sistema Oracle de Datos, con el fin de verificar a todos aquellos clientes que se encuentren en mora por más de 45 días.

5. El Jefe de Tienda deberá notificara mediante llamada telefónica a aquellos socios que han superado los 45 días por el valor de la deuda.

6. Si por algún motivo se produjera un contratiempo con el cobro de la factura por parte del Jefe de Tienda, pasara a manos del departamento de cobranzas para los trámites pertinentes.

7. El Jefe de Tienda presentará al final del mes un informe físico de todos los socios que han adquirido las compras a crédito al departamento de cobranzas y mediante correo electrónico, con copia a Gerencia, Jefe Operativo y Administrador del Centro de Acopio.

La factura que supere el tiempo máximo de 45 días procederá a generar intereses de acuerdo a la tasa máxima fijada por el banco central.

3.2.7. PROPUESTA DE REINGENIERÍA PARA EL ANÁLISIS DE CRÉDITOS EN EL CENTRO DE ACOPIO

Mediante esta propuesta se pretende seccionar y encargar la revisión, el análisis, el ingreso y la autorización del cupo de crédito para los socios de la Cooperativa.

RECEPCION DE DOCUMENTOS "A"

Es la parte del expediente donde se adjuntan los documentos que certifican y confirman los datos de los solicitantes del crédito, tales como: formularios, constancias de ingresos, fotocopias de documentos de identificación, los cuales sirven para realizar el análisis de capacidad de pago de los mismos

RECEPCION DE DOCUMENTOS "B"

Parte del expediente donde se adjuntan los documentos o especificaciones sobre el garante como también las garantías del negocio objeto de crédito estos son: copias de Ruc, planillas de servicio básico, número telefónico etc., para garantizar la legalidad del negocio.

ANALISIS

Este paso se encarga de unir ambos expedientes A y B para su verificación y autentificación de los documentos presentados por el socio.

TRASLADO DE DOCUMENTOS

Se realiza de dos formas; traslado electrónico por medio de un programa informático el cual envía el número del expediente y le asigna la obligación al personal involucrado (Jefe de Tienda, o Jefe de crédito), quien lo recibe o confirma electrónicamente; traslado físico, cuando se lleva el expediente al personal encargado.

CONFIRMACION DE DOCUMENTOS

Se trata de la recepción física y electrónica del expediente, con el único fin de evitar pérdidas, la persona que realiza dicha gestión de crédito, se convierte en la responsable de dicho expediente, es decir el Jefe de tienda o El jefe de tienda).

SUSPENSIÓN POR FACTORES

Suspender, interrumpir, detener temporalmente el trámite. Es la notificación o forma en la cual el departamento de riesgos o el departamento técnico solicitan la documentación necesaria y los cambios a la solicitud, que a criterio de quien revisa la documentación (basado en los requisitos establecidos), le falta al expediente para ser sujeto de crédito; esperando que cumplan con lo solicitado para ser analizado nuevamente y posteriormente ser aprobado o suspendido.

INSPECCION O VISTA DE CAMPO

Es la verificación de los ingresos reportados por el solicitante del crédito, a través de una inspección al lugar de trabajo en donde se verifica el tipo de trabajo y se analizan documentos.

APROBACION DEL CREDITO

Es el proceso que dictamina favorablemente sobre la solicitud del crédito, posterior a la revisión y confirmación de la información proporcionada, ingresos reportados y análisis de capacidad de pago.

Es el documento de compromiso que emite EL CENTRO DE ACOPIO, siendo éste el documento donde se encuentran detallados las condiciones del crédito, medidas y plazo.

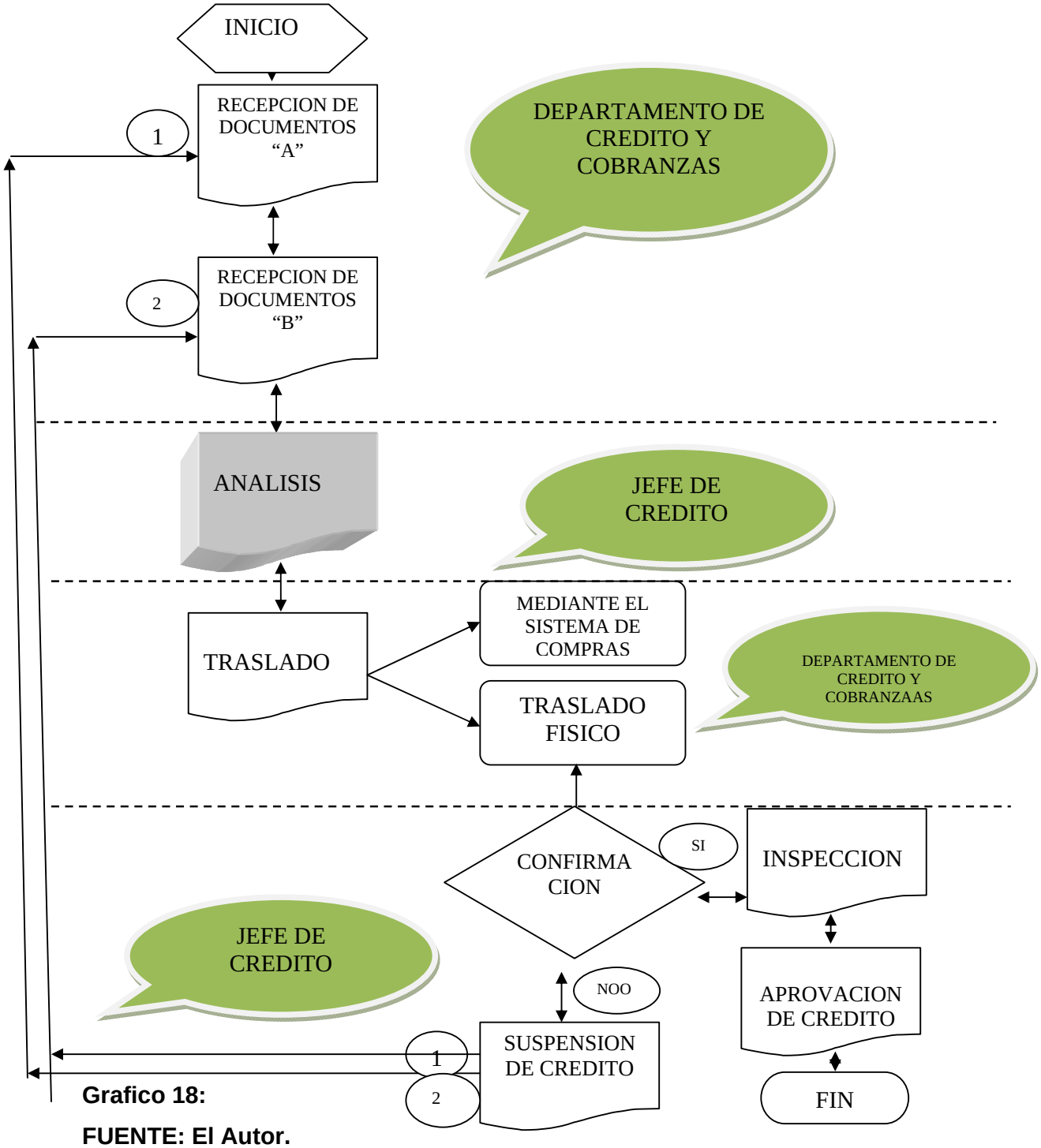


Grafico 18:

FUENTE: El Autor.

3.3. COMPRAS.

3.3.1. DESEMPEÑO RECIENTE EN ESTE DEPARTAMENTO DE COMPRAS

En el departamento de compras una de las secciones más delicadas que se encuentra dentro de esta organización existe varias debilidades de organización y ejecución, de organización puesto que no tienen bien definido los componentes necesarios para que exista una buena comunicación con el resto de secciones que conforman la bodega principal y de ejecución debido a una falta de planeación estratégica al momento de requerir los productos.

Un problema presente en el departamento de compras se genera por lo regular en cada sección, los encargados no cuentan con planeaciones de sus necesidades, por lo tanto al momento de sus requerimientos son de carácter urgente lo cual genera inconvenientes al encargado de compras para que resuelva en el menor tiempo su requerimiento.

Generalmente se realiza las adquisiciones a última sin realizar un análisis de precios en el mercado, puesto que existe una base de datos de proveedores dentro del sistema de compras y a su vez no es aplicada correctamente.

Otro particular a diario que se genera en el departamento de Compras es su inventario, la rotación de mercadería es continua en el centro de acopio y se pretendía controlar el manejo interno de la mercadería a los diferentes puntos, mediante transferencias dentro del sistema de compras, en donde cada encargado de tienda tiene como responsabilidad de digitar dicha información para el inventario con el único fin de poder realizar aproximaciones al encargado del departamento de compras para la adquisición del producto, pero esto no lo realizan habitualmente todas las secciones debido a su falta de compromiso hacen que esté totalmente desactualizado el reporte del inventario

Otro inconveniente que se suscita en el centro de acopio, no existe una correcta asignación de sus responsabilidades para los encargados de las diferentes secciones en la bodega principal debido a que tienen como objetivo principal el de enviar el producto a las diferentes tiendas de comercialización dejando a un lado una responsabilidad decisiva el de realizar un reporte de actualización de los datos dentro del inventario al final del día.

Con este problema realizan las adquisiciones mediante aproximaciones inclusive con una verificación visual del producto en las secciones que conforman la bodega, esto a más de ser una carga administrativa para una sola persona es además una pérdida de tiempo y por ende doble trabajo, por tal motivo se realiza un solo pedido en cualquier momento para toda la semana sin prever el tiempo de caducidad del producto.

Otro problema que existe en este departamento es la falta de madurez interna de los trabajadores, puesto que una vez entregado el producto en la bodega principal existen casos que todavía tienen en stock las diferentes secciones y nunca hay responsables, la falta de documentación en este departamento es un problema y a su vez los resentimientos personales entre compañeros.

Mediante un flujo grama se representa el procedimiento actual de la sección de compras al realizar las adquisiciones para el abastecimiento de la bodega principal y por ende la repartición en las tiendas de coopera.

3.3.2. FLUJOGRAMA ACTUAL DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

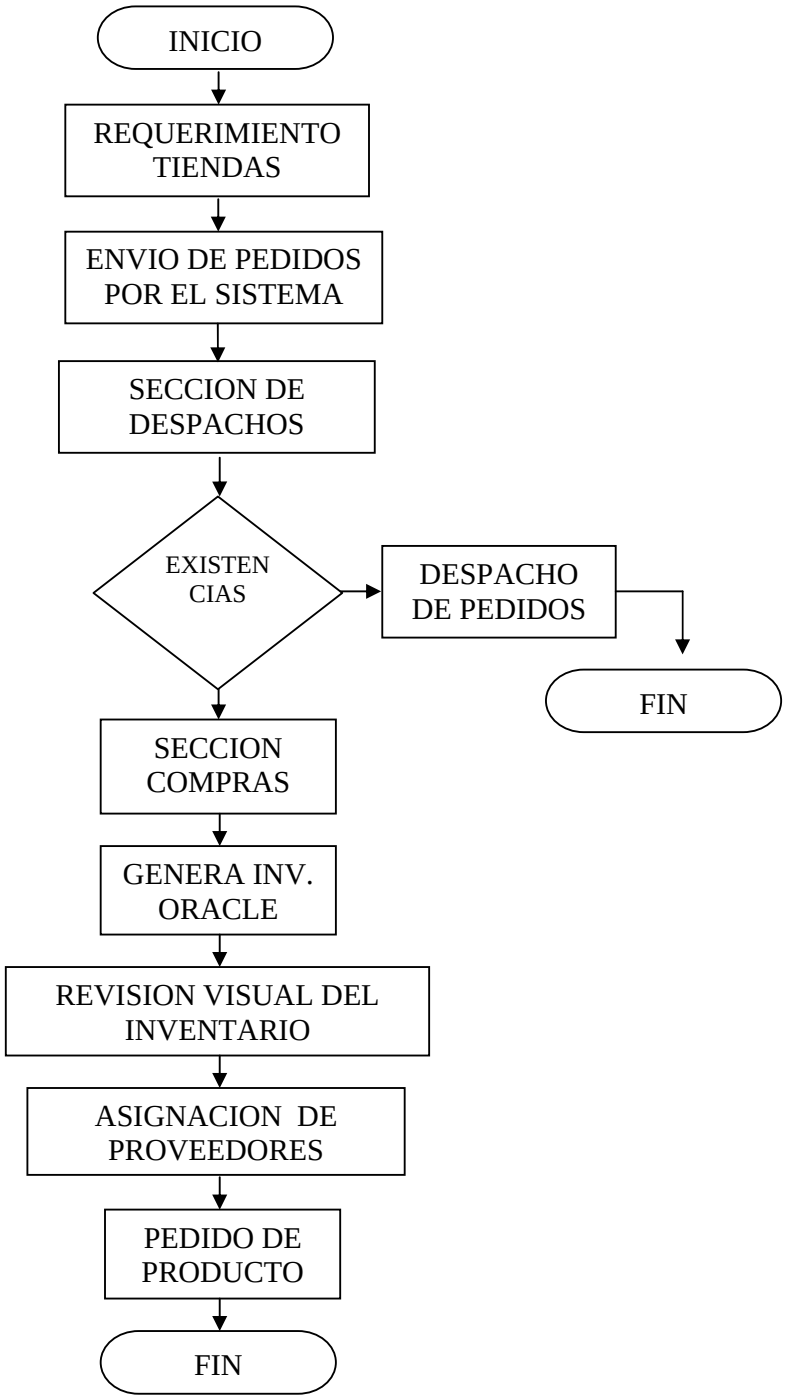


Grafico 19:

FUENTE: El Autor.

3.3.3. INGRESO DE BODEGA.

3.3.3.1. DESEMPEÑO RECIENTE EN INGRESOS DE BODEGA.

Esta sección que forma parte importante dentro del Departamento de Compras y factor clave para el inventario de la bodega principal ha estado con demasiados problemas, no de carácter operativo sino más bien por falta de políticas claras hacia los proveedores.

Uno de los más graves casos que existe en la sección de ingresos de bodega, es que no existe un horario de recepción de productos, en algunos casos los proveedores llegan a altas horas de la noche, a entregar el producto, y existe inconveniente de darse el caso de que tales productos no sean revisados e ingrese producto malo.

No existen políticas definidas para los proveedores, ya que los encargados de esta sección les explica de manera verbal al proveedor que venga saneando su producto, ya que la mayoría viene recién a sanear en la sección de ingresos lo que perjudica en tiempo y ocupa mano de obra.

Carece de una estrategia para la selección de proveedores, básicamente realizan las adquisiciones a proveedores conocidos.

Los encargados de la sección de ingresos de bodega en su mayoría son quienes negocian los precios con los proveedores, eso significa que no existe un procedimiento correcto en la adquisición del producto por parte del jefe de compras y trasciende a determinada sección al momento de la entrega del producto.

Otro problema que se suscita en esta sección es la falta de comunicación entre los encargados de las tiendas de comercialización con la sección ingresos de bodega, puesto que los proveedores dejan los productos en las diferentes tiendas de comercialización para posteriormente dejar la factura a

última hora, esta problemática abarca posteriores malentendidos entre el jefe de compra, el encargado de ingresar el producto y la sección de ingresos de bodega en caso de dejar nuevos productos.

La ubicación de la sección de Ingresos de Bodega es inapropiada debido a que el espacio físico donde se encuentra esta sección es muy reducido y carece de equipo inmobiliario para la organización de documentos debido a que en esta sección trabajan dos personas en donde se incómoda para la realización de sus funciones

En este sector se encuentra ubicados a la vez ingresos y despachos de productos lo cual dificulta su control al momento del ingreso del producto.

Tener asignado un número determinado de bodegueros para los ingresos y otro para despacho, debido a la falta de asignación jerárquica en el centro de acopio, el personal desconoce cuáles son sus funciones.

La responsabilidad que recae sobre esta sección sin tener una persona encargada de realizar un control de calidad al momento del ingreso del producto.

Tiene que controlar el ingreso de la cantidad exacta de lo que se pide porque hay circunstancias que el proveedor quiere dejar sus productos a mitad de precio, lo que ocupa espacio y gavetas dificultando la recepción de productos de otros proveedores.

La falta de un encargado de planta para la verificación de la calidad del producto que ingresa al centro de acopio, así como la calificación del proveedor para poder así depurar y encontrar a los responsables del ingreso del producto como el proveedor.

Nunca existe un responsable cuando ingresa producto maduro que conlleva a enviar a los diferentes centros de comercialización la realización de promociones.

3.3.3.2 FLUJOGRAMA ACTUAL DE INGRESOS DE BODEGA

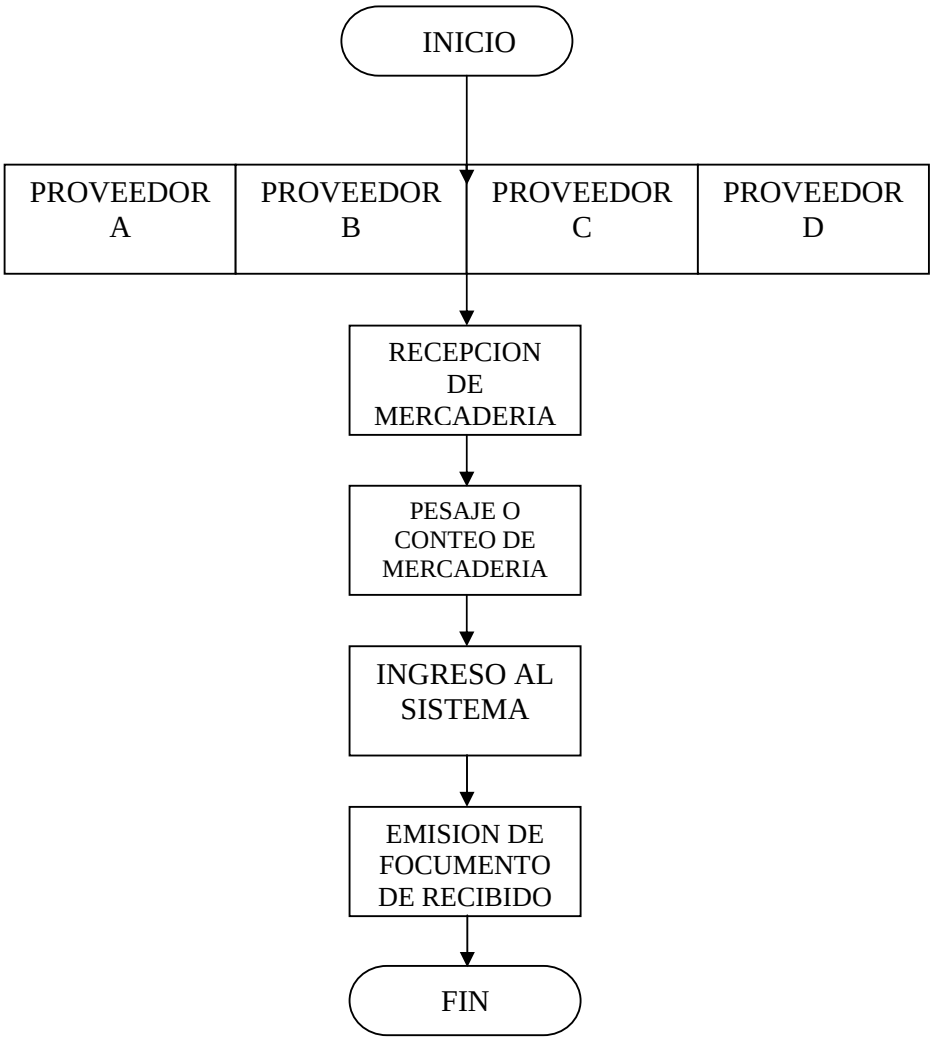


Grafico 20:

FUENTE: El Autor.

3.3.4. REINGENIERIA PROPUESTA PARA EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS.

La propuesta realizada a continuación básicamente conlleva a un mejoramiento en toda su organización y a su vez un mayor control de los procesos y actividades que se debería hacer sobre el departamento de compras.

3.3.4.1. OBJETIVO

- Disponer de los productos y materia prima para mejorar la planificación de la producción y comercialización en los departamentos del Centro de Acopio.

- Crear documentos que respalden los procesos de compra, recepción de productos y materia prima.

- Disponer de productos que cumplan con los requerimientos de calidad, precios y variedad tanto para el centro de acopio como para los puntos de venta.

3.3.4.2. ALCANCE

Se aplica a todas las áreas que conforma el departamento de compras junto a sus responsables en la adquisición de materia prima y de productos del Centro Acopio Coopera.

3.3.4.3. RESPONSABLES.

Cargo		**Cargo**	
Gerente General		Acopiadores	
Jefe Compras		Administrador Centro Acopio	
Supervisor Control de Calidad		Responsable Ingresos de Bodega	
Jefe de Bodega		Investigador de Precios	
Chofer		Asistente Contable	

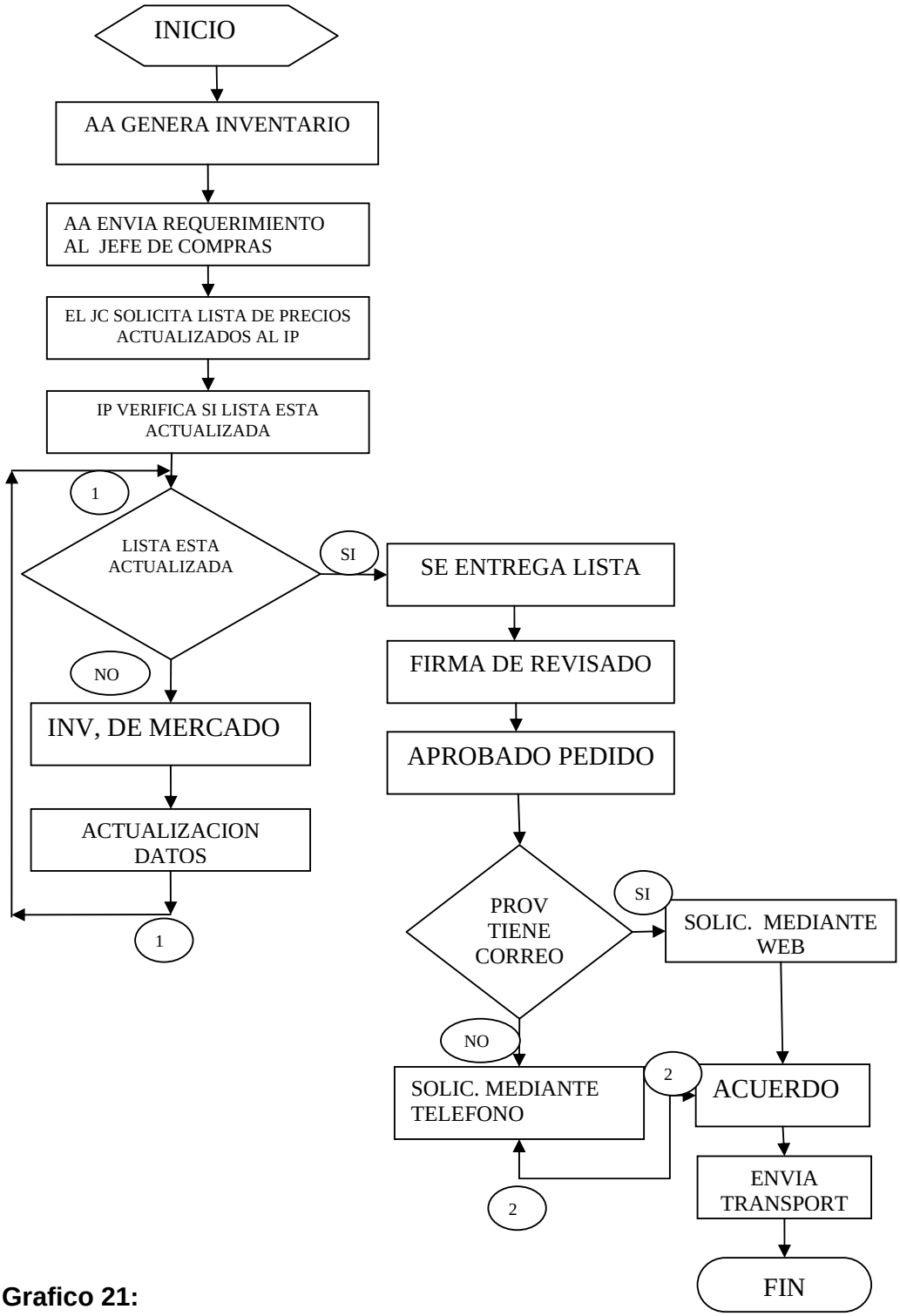


Grafico 21:

FUENTE: El Autor.

3.3.4.4. PROCEDIMIENTOS

El procedimiento que viene a continuación se pretende aplicar a todas las áreas del centro de acopio con sus responsables en la adquisición, recepción e ingreso de los productos y materia prima como son: frutas, carnes, mariscos, hortalizas, invernaderos, elaborados.

1. Cada sección debe realizar un inventario al final del día para pronosticar su requerimiento al Jefe de Compras.

2. El documento de requerimiento de cada sección deberá ser entregado al administrador para su análisis respectivo.

3. El Administrador del Centro de Acopio entrega el documento de pedido (Ver anexo 1) al Jefe de Compras con su firma, y entrega el original, copia celeste y copia amarrilla.

4. El Administrador del Centro de Acopio archiva la copia verde del documento de pedido por número del documento.

5. El Jefe de Compras pedirá al Investigador de Precios el documento lista de productos (Ver anexo 19).

6. El Investigador de Precios envía el documento lista de productos con los precios actualizados al Jefe de Compras

7. El Jefe de Compras revisa los posibles proveedores, hace firmar al Administrador el documento de Montos de Aprobación (Ver anexo 2), aprueba el pedido de documento con sus respectivas copias.

8. El Jefe de Compras en caso de contactarse directamente con el proveedor enviara un mail solicitando el cantidad de productos, el proveedor deberá responder a este con el precio negociado, el Jefe de

Compras lo aprueba, la impresión del mail con la aprobación del Jefe de Compras será el único documento válido para la recepción de la factura (Ver anexo 3) y productos.

9. El Jefe de Compras archiva copia celeste del Pedido en orden por número del documento.

10. El Jefe de Compras entrega al Administrador del Centro de Acopio el original y la copia amarrilla del documento de Pedido para la realización de la compra.

11. El Administrador del Centro de Acopio solicita productos detallados en el pedido a los proveedores en base a Zonas de Acopio (Ver Anexo 6) como son: Frutas, Hortalizas, Mariscos, Granos, Carnes.

12. El Chofer va a recoger los productos de los proveedores de acuerdo a la hoja de ruta, solicita la firma de entrega por parte del proveedor confirmando el pedido que recibe.

3.3.5. REINGENIERIA PROPUESTA PARA LA SECCION INGRESOS DE BODEGA.

1. El Chofer entrega los productos al Supervisor Control de Calidad quien realiza el control de calidad de los productos comprados, de acuerdo a los estándares de Calidad, firma, entrega original y copia amarrilla del pedido.

2. En caso que el Supervisor Control de Calidad encuentre diferencias de los productos de acuerdo al documento Estándares de Calidad y el documento de pedido, inmediatamente tiene que notificar al Administrador del Centro de Acopio o al Jefe de Compras (compra por mail), el cual notificará inmediatamente al Proveedor para que venga a retirar la mercadería.

3. El Supervisor Control de Calidad realiza control de calidad de los productos comprados, de acuerdo al documento Estándares de Calidad, firma, entrega original y copia amarrilla del pedido al Chofer.

4. El Chofer entrega al Jefe de Bodega la original y copia amarrilla del pedido para la recepción de los productos detallados en el pedido al igual que la Factura y/o, Liquidación de Compra por parte de los encargados de ingresos de bodega.

5. El Jefe de Bodega recibe los pedidos de acuerdo al requerimiento por parte del Administrador en los horarios de entrega pedidos.

6. El Jefe de Bodega firma y entrega al responsable ingresos de bodega el original y copia amarrilla pedido.

7. El Jefe de Bodega valida el documento de Pedido para el registro en bodega.

8. El Responsable Ingresos de Bodega ingresa al sistema, registra los productos por proveedor, imprime original y copia del documento de ingreso del producto respectivo.

9. El Responsable de Ingresos de Bodega firma el original del pedido como también el documento del ingreso del producto original y copia de los ingresos de Bodega (Ver anexo 4).

10. El Responsable Ingresos de Bodega archiva la copia amarrilla del documento de pedido y el original del documento de Ingresos de Bodega, por número del documento.

11. El Responsable de Ingresos de Bodega envía el listado al Asistente Contable el documento de pedido por parte del administrador junto con el documento de ingreso de Bodega y la factura y/o Liquidación de Compra para dar continuidad a la cancelación de pago a proveedores.

3.3.6. POLITICAS PROPUESTAS ESTABLECIDAS

1. El Jefe de Compras solo podrá realizar compras de materia prima a proveedores calificados de acuerdo al documento de Selección y Calificación Proveedores (Ver anexo 7).

2. El plazo máximo de entrega de los productos es de 48 horas a partir de la fecha de pedido para los proveedores calificados entregaran los productos.

3. Los encargados de cada sección deben de entregar sus requerimientos un día antes al Jefe de Compras.

4. El Jefe de Compras pedirá al Investigador de precios la lista de precios actualizados.

5. El Jefe de Compras es responsable de informar al Administrador del Centro de Acopio el pedido semanal a realizar.

6. El Jefe de Bodega es responsable de tener los insumos necesarios (gavetas, carros transportadores) y el personal disponible para la recepción de los productos en Bodega.

7. El Administrador del Centro de Acopio es responsable de que el documento de pedido sea entregado al responsable de Ingresos de Bodega de acuerdo a los horarios de entrega pedidos (Ver Anexo 5).

8. El encargado de Control de Calidad es responsable de cumplir a cabalidad el control de calidad de acuerdo al documento de estándares de Calidad.

9. Cuando los productos tengan anomalías en Estándares de Calidad y el pedido tenga diferencias, es obligación del encargado de control y calidad notificar al Administrador del Centro de Acopio inmediatamente, en caso que no notifique la diferencia se le descontará del sueldo.

10. La Administrador del Centro de Acopio en caso que no notifique a los proveedores inmediatamente, se procederá a descontar de su sueldo de la diferencia notificada por el encargado de Control y Calidad.

11. En caso que el chofer no cumpla con los horarios y ruta establecida, se le descontará del sueldo las diferencias en kilometraje y tiempos.

12. Los responsables que recibe la documentación de acuerdo al procedimiento son los únicos responsables de responder por la documentación recibida.

13. En caso de incumplimiento de los procesos o políticas se establecerá sanciones de acuerdo al reglamento de la institución.

14. Cualquier excepción a la política la única persona autorizada es La Gerencia General.

3.3.7. **PRINCIPALES PROVEEDORES**[13]

Bajo el modelo de una economía solidaria, participativa y con el propósito de que los agricultores regresen a su tierra para aprovechar de ella su riqueza agrícola y pecuaria, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coopera Ltda.

[13] Coopera Ltda.

Cumple su accionar en la región con un nuevo enfoque conceptual de desarrollo, donde los socios son los artífices de su progreso.

La creación de la Unidad de Servicio de Acopio y Comercialización es el primer resultado de esa gestión que, a la vez de entregar créditos, permitió integrar a los socios productores en una red de servicios que expende alimentos limpios (verduras, frutas, legumbres, mariscos y cárnicos) y de calidad, directamente desde el productor, evitando las intermediaciones y respaldándolo con un pago justo y facilitándole la gestión de otras actividades financieras que generan un flujo de capitales y un movimiento económico en el territorio. Coopera Ltda. convoca a una alimentación saludable, al mismo tiempo apoya el trabajo de los socios productores que desde hace 5 años han recibido el respaldo económico y asistencia técnica por parte de Coopera Ltda., que actualmente asegura la compra de esa Producción.

Coopera ha dedicado principalmente el aprovechar la agricultura, ganadería, en tierra de campos. Los pequeños agricultores invierten sus ahorros en mejorar las condiciones laborales y en el labrado de las tierras. La mayoría de hijos de agricultores se quieren dedicar en un futuro a esto, por lo que tenemos seguro que seguirá habiendo agricultura en la posteridad a medida que este modelo de negocio funcione.

3.3.7.1. DESEMPEÑO RECIENTE EN EL MANEJO DE PROVEEDORES

Dentro de este concepto que propone Coopera Ltda. De promover el ahorro y la producción mediante créditos hacia los agricultores para que posteriormente sean ellos quienes entreguen los productos mediante convenios al centro de Acopio mayor ubicado en San Joaquín.

Ha carecido de efectividad y compromiso por parte de los Proveedores que salen de su convenio de compromiso cuando la temporada es baja y los precios suben, a pesar de que firmaron un documento de obligación con la institución de entrega de mercadería pactando en un precio cómodo cuando la temporada es alta como baja.

La falta de políticas claras entre la institución con sus proveedores hace que exista estos inconvenientes puesto que los proveedores llegan a dejar su mercadería en la sección de ingreso de bodega en horarios nocturnos dando lugar a posteriores malentendidos.

Dentro del Sistema Oracle de Compras se ingresa los datos del Proveedor pero esta información carece de un mantenimiento en su base de datos ya que en ocasiones esta desactualizada, estos inconvenientes se produce cuando el jefe de Compras va a realizar una adquisición y los datos no son los mismos.

La falta de designación de una persona responsable para la calificación del producto como del proveedor al momento del ingreso en el centro de acopio.

De acuerdo a estos factores importantes dentro de la selección de proveedores se procede a realizar una reingeniería de calificación, selección y evaluación con conformidad con los requisitos especificados por El Centro de Acopio Coopera, asegurando relaciones comerciales favorables de mutuo beneficio.

3.3.7.2. PROPUESTA DE REINGENIERIA PARA LA SELECCIÓN DE PROVEEDORES

3.3.7.2.1. OBJETIVO

- Tener un proceso ágil, el cual permita seleccionar y calificar a los proveedores.
- Identificar a los proveedores idóneos de acuerdo a la calidad y precios de los productos.
- Minimizar riesgos al momento de seleccionar proveedores.

3.3.7.2.2. ALCANCE

El alcance de este proceso será de uso y cumplimiento obligatorio para las personas que tiene relación con proveedores.

3.3.7.2.3. RESPONSABLES

Cargo		**Cargo**	
Técnicos Acopiadores		Jefe de Compras	
Supervisor Control de Calidad		Técnico Invernadero	
Administrador del Acopio			

3.3.7.2.4. PROCEDIMIENTOS

El procedimiento que viene a continuación se pretende aplicar hacia los técnicos de Acopio enfocado a todas las áreas del centro de acopio como son: frutas, carnes, mariscos, hortalizas, invernaderos, elaborados.

FLUJOGRAMA PROPUESTO PARA LA SELECCIÓN DE PROVEEDORES

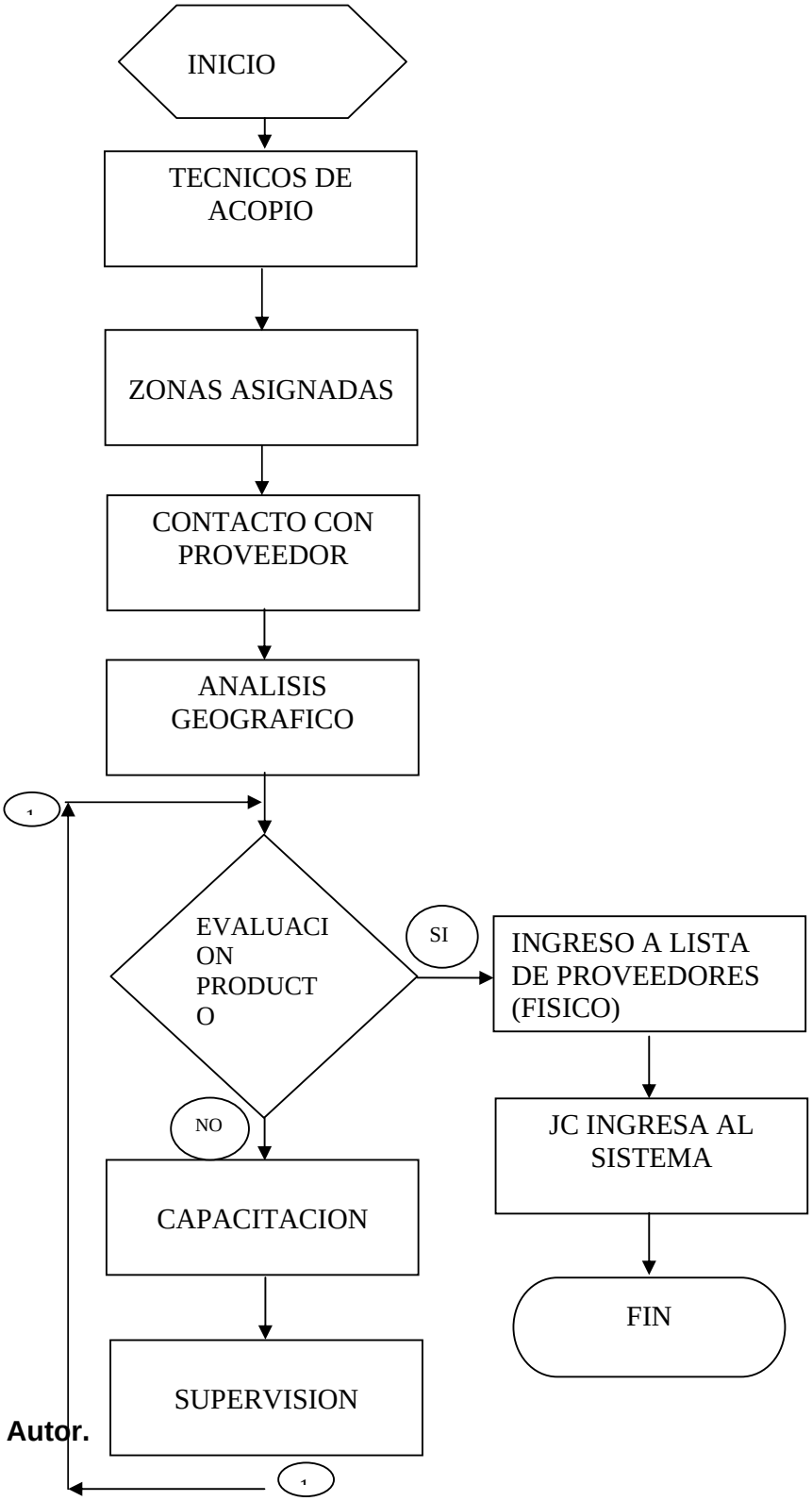


Grafico 22:

FUENTE: El Autor.

CLASIFICACIÓN DE PROVEEDORES DE ACUERDO AL TIPO DE PRODUCTO.

a) Proveedor de verduras, hortalizas, frutas, carnes y mariscos

Responsables de este procedimiento.
Técnicos Acopiadores.

1. Los Técnicos del Acopio de acuerdo al documento de Zonas Acopio (Ver anexo 6), se trasladan a las zonas a las cuales han sido asignados.

2. Los Técnicos del Acopio investigan la zona asignada y realizan el primer contacto con los productores.

3. Los Técnicos del Acopio revisan el estado de la producción, el terreno y proceden a evaluar los productos de acuerdo al documento Hoja de Selección Proveedores (Ver anexo 7).

4. Los Técnicos del Acopio analizara al agricultor y resolverá si es factible capacitarle.

5. Una vez entregado la capacitación al Agricultor el Técnico del Acopio supervisara el producto.

6. Los Técnicos del Acopio entrega una copia del documento (Hoja de Selección Proveedores) al Jefe de Compras.

7. El Jefe de Compras ingresa la información del documento (Hoja de Selección Proveedores) en el documento de Listado de Pequeños Productores (Ver anexo 8) al sistema.

FLUJOGRAMA PROPUESTO PARA LA ADQUISICION DE MATERIA PRIMA

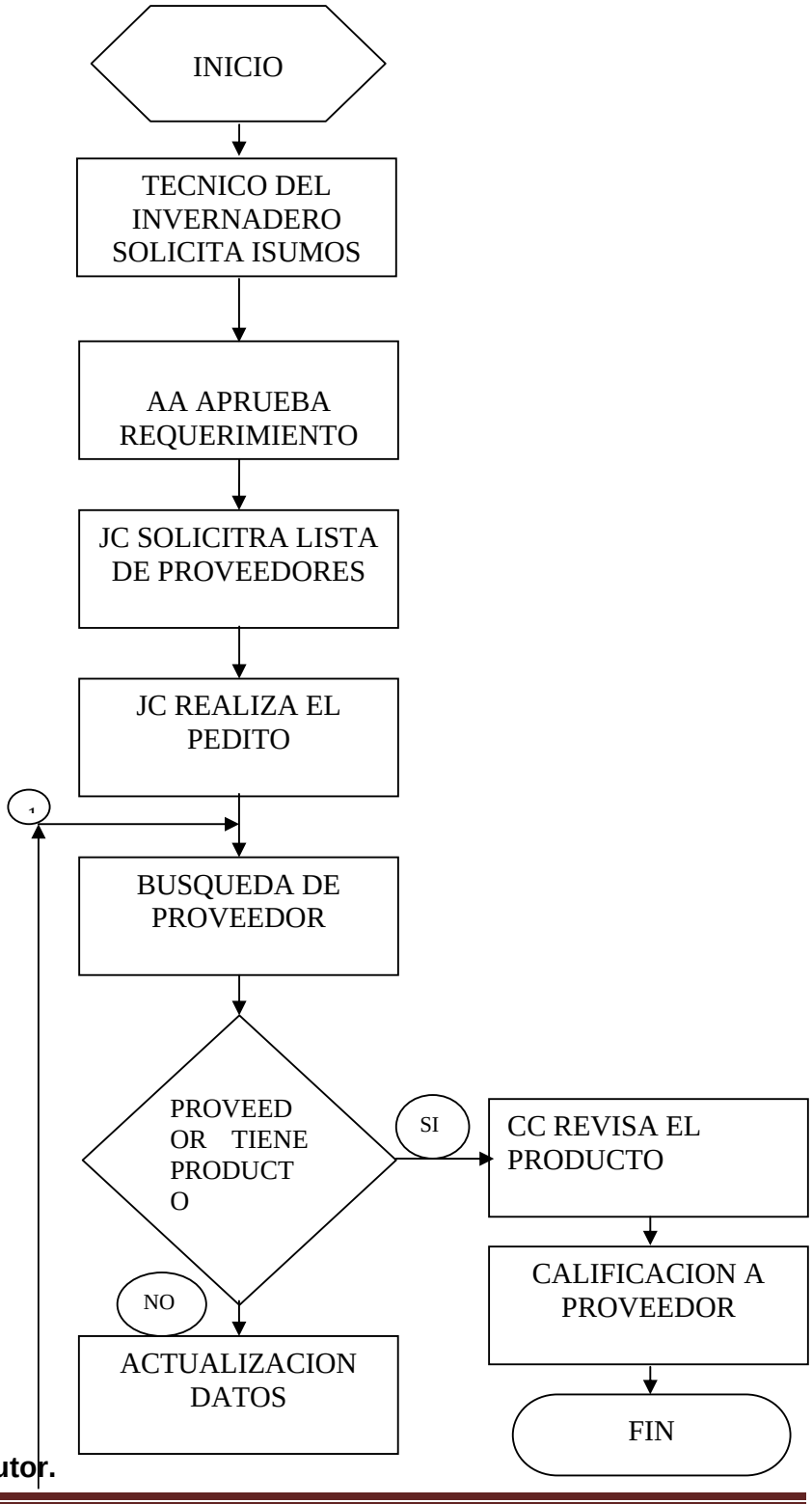


Grafico 23:

FUENTE: El Autor.

PROVEEDOR DE MATERIA PRIMA.

Responsables de este procedimiento

Jefe de Compras y Técnicos del Centro de Acopio

1. El Técnico del Invernadero solicita materia prima al Administrador del Acopio.

2. El Administrador del Acopio aprueba requerimiento mediante el documento de Materia Prima Invernaderos (Ver anexo 20) y envía al Jefe de Compras.

3. Jefe de Compras revisara La Lista de Proveedores calificados para hacer requerimiento.

4. El Jefe de Compras de acuerdo al documento Materia Prima Invernaderos, se comunica con los proveedores para la verificación de existencias para el abastecimiento del Acopio.

5. El Supervisor Control de Calidad, procede a revisar la calidad de la semilla o planta.

6. EL Supervisor Control de Calidad, entrega una copia del documento Selección Proveedores (Ver anexo 21) al Jefe de Compras.

7. El Jefe de Compras ingresa la información del documento hoja de Selección Proveedores en el documento de Listado de Proveedores.

FLUJOGRAMA PROPUESTO PARA LA ADQUISICION DE MATERIA PRIMA

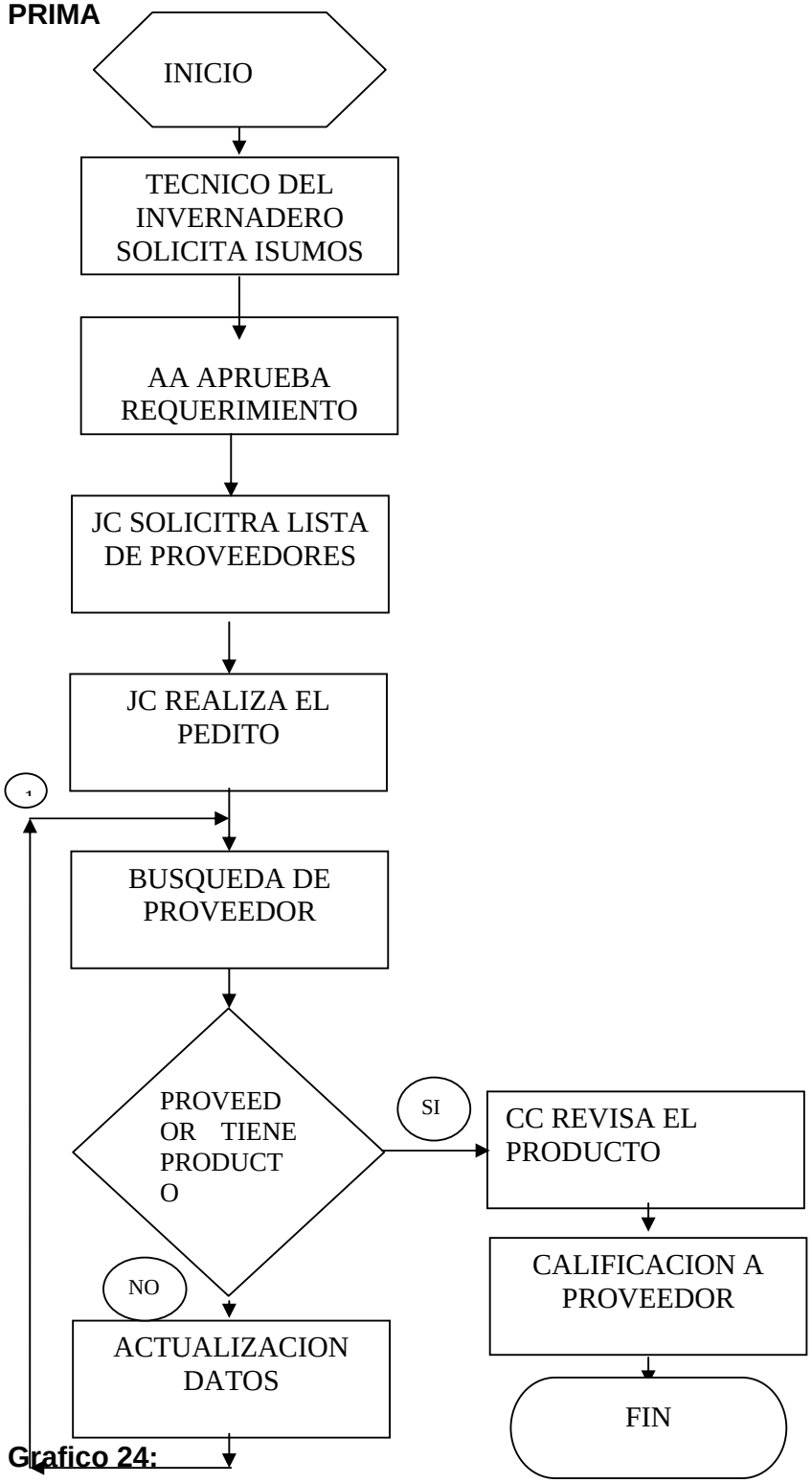


Grafico 24:

FUENTE: El Autor.

PROVEEDOR DE ACTIVOS FIJOS.

Responsable de este procedimiento

Jefe de Compras, Jefe Operativo y Técnicos Acopiadores

1. El Técnico Acopiadores solicita requerimiento de Activos Fijos al Administrador del Acopio.

2. El Administrador del Acopio aprueba requerimiento y envía al Jefe de Compras.

3. Jefe de Copras revisara la Lista de Proveedores calificados para hacer requerimiento.

4. El Jefe de Compras se comunica con los proveedores para la verificación de existencias para el abastecimiento del Acopio.

5. El Supervisor Control de Calidad, procede a revisar la calidad del Requerimiento adquirido.

6. EL Supervisor Control de Calidad, entrega una copia del documento (Hoja de Selección Proveedores) al Jefe de Compras.

7. El Jefe de Compras ingresa la información del documento (Hoja de Selección Proveedores) en el documento de (Listado de Proveedores).

3.3.7.2.5. POLITICAS

1. Todo proveedor para ser incorporado en el Listado de Pequeños Productores y en el Listado de Proveedores, deberá realizar la apertura de una cuenta de ahorro en Coopera Cía. Ltda., para la realización del Pago a Proveedores.

2. Para proveedores en relación de adquisición de activos tendrán 5 días para enviar la cotización de sus productos.

3. La cancelación de los productos será de 20 días laborables posterior a su entrega.

4. Los Técnicos Acopiadores son los responsables de la calificación asignada a los productores y proveedores de acuerdo al formato establecido para cada producto.

5. Los Técnicos Acopiadores son responsables de que la Hoja de Selección Proveedores se encuentre con toda la información, caso contrario se aplicara la sanción establecida por Recursos Humanos.

6. Los Técnicos Acopiadores deben entregar el formato establecido para cada producto al Jefe de Compras dentro de la jornada normal de trabajo.

7. El Jefe de Compras es el responsable de actualizar los datos del proveedor el mismo día de recepción.

8. El Jefe de Compras no podrá realizar el proceso de compras si el proveedor no se encuentra registrado en el Listado de Pequeños Productores.

9. En caso de incumplimiento de los procesos o políticas detalladas en el presente documento se establecerá sanciones de acuerdo al reglamento de la institución.

10. Cualquier alteración a la política la única persona autorizada es el Gerente General de Coopera Ltda.

3.4. INVENTARIOS.

"Inventario es un conjunto de bienes, recursos que permanecen inmovilizados durante un periodo de tiempo para posteriormente y en una fecha inmediata ser utilizados".[14]

Uno de los problemas que tuvo que enfrentar el centro de acopio, fue el manejo óptimo del inventario, en sus inicios era muy difícil determinar cuánto era realmente lo que se encontraba en stock en la Bodega Principal en San Joaquín, se realizaba la adquisición de los productos mediante aproximaciones para posteriormente cubrir con los requerimientos por parte de las tiendas de comercialización ubicadas en la ciudad de cuenca. Las cantidades eran determinadas sin calculo alguno, sin tomar en cuenta algunos factores que eran importantes, en este caso el factor tiempo el cual influía mucho, debido a que sus productos a la venta eran perecibles, además los encargados de cada centro de comercialización no realizaba los ingresos y egresos de mercadería solamente se determinaba en archivar los documentos físicos de la transferencia mas no el ingreso al sistema Oracle de Compras, la falta de compromiso de los altos mandos conlleva a que el inventario este desactualizado lo cual significaba que los productos habían en existencias físicamente pero dentro del sistema estaba por terminar o da casos que no tenían.

[14]MOSCOSO, Humberto. Investigación Operativa, Tomo II, pag.233.

Al verse con demasiada mercadería embodegada se obligaba a distribuir en las tiendas o puntos de comercialización para que ofrecieran a promoción esto acarreaba el diseñar unas estrategias de precio y esperar sus efectos sobre las conductas de compra por parte de los consumidores con el fin de recuperar un porcentaje de la mercadería adquirida antes de que esta sea determinada como desecho y enviada a la granja en quingeo.

Otro inconveniente que tiene es el deficiente proceso para la creación de Familias y Códigos de Productos en la base de datos, dado que existen casos que los productos se encontraban mal definidos o a su vez no correspondía al producto señalado.

La falta de un programa de capacitación hacia los cajeros influían mucho en el descuadre en su inventario ya que la mayor parte de los errores se da por falta de conocimiento de los productos a facturar.

Esto acarreaba posteriormente a un descuadre en su inventario puesto que se ingresaba el producto junto con su peso mediante transferencias internas en el caso de los encargados de despachos, y la mala digitación por parte de los cajeros al momento de realizar la factura.

Posteriormente al final del día se percataban que no había un egreso de determinado producto dentro del inventario general, un ejemplo claro es el siguiente:

(Uva rosada con pepa) vs (Uva rosada sin pepa).
(Nabo Chino) vs (Nabo Repollo)
(Papaya Normal) vs (Papaya Encerada)

3.4.1. NIVELES DE EXISTENCIA.

El manejo del inventario en el Centro de Acopio de San Joaquín como bodega principal es un proceso que requiere de mucho cuidado, ya que depende de los inventarios el poder surtir la mercadería que requieren a los centros de comercialización y este a su vez a los clientes, mantener un inventario balanceado y bien determinado asegura que los clientes estén contentos.

En la actualidad Coopera Ltda., tiene debilidades para determinar el requerimiento para abastecer a los centros de comercialización ubicados en diferentes puntos en la ciudad de cuenca.

Tales debilidades se concentran fundamentalmente en las compras que realiza el administrador o el jefe de compras, dando como resultado que la mercadería adquirida es demasiado para las ventas dadas por los centros de comercialización (Ver gráfico 25)

La mercadería adquirida es saneada a diario, y clasificada de acuerdo a su estado; el producto que no está apto para la venta se envía al desperdicio a la granja en quingeo, otros irán al departamento de elaborados y el producto que está apto es enviado a los centros para la venta.

Esta mercadería es de caducidad rápida puesto que son productos orgánicos en donde su caducidad va dependiendo del producto, en donde su máxima duración es de 11 días.

Otra debilidad que posee es el de no existir una política definida para los proveedores, debido a que entregan sus productos en la bodega principal, sin un requerimiento por parte del administrador o por el jefe de compras.

COMPRAS VS VENTAS CENTRO DE ACOPIO Y COMERCIALIZACIÓN COOPERA LTDA

COMPRAS DEL CENTRO DE ACOPIO Y COMECIALIZACIÓN COOPERA LTDA 2010		VENTAS DEL CENTRO DE ACOPIO Y COMERCIALIZACIÓN COOPERA LTDA. 2010		
MES	**CANTIDAD**	**MES**	**CANTIDAD**	**DIFERENCIA**
ENERO	291,226.02	**ENERO**	446,272.72	155,046.70
FEBRERO	285,654.33	**FEBRERO**	385,721.12	100,066.79
MARZO	398,386.67	**MARZO**	495,876.32	97,489.65
ABRIL	359,101.90	**ABRIL**	474,149.34	115,047.44
MAYO	466,471.82	**MAYO**	533,371.62	66,899.80
JUNIO	517,666.53	**JUNIO**	503,714.42	- 13,952.11
JULIO	547,021.50	**JULIO**	580,994.14	33,972.64
AGOSTO	534,809.49	**AGOSTO**	562,609.15	27,799.66
SEPTIEMBRE	690,267.39	**SEPTIEMBRE**	609,278.67	- 80,988.72
OCTUBRE	671,620.30	**OCTUBRE**	674,238.75	2,618.45
NOVIEMBRE	702,229.75	**NOVIEMBRE**	622,867.23	- 79,362.52
DICIEMBRE	800,156.60	**DICIEMBRE**	781,751.25	- 18,405.35
TOTAL	**6,264,612.30**	**TOTAL**	**6,670,844.73**	**406,232.43**

Fuente: Centro de Acopio Coopera Ltda.

Responsable: El Autor

Considerando que el valor a pagar por parte de Coopera en las compras (———) no es suficiente para llegar al punto de equilibrio con la ventas (…….) dadas por los centros de comercialización, es necesario realizar un análisis para determinar los niveles óptimos de inventario.

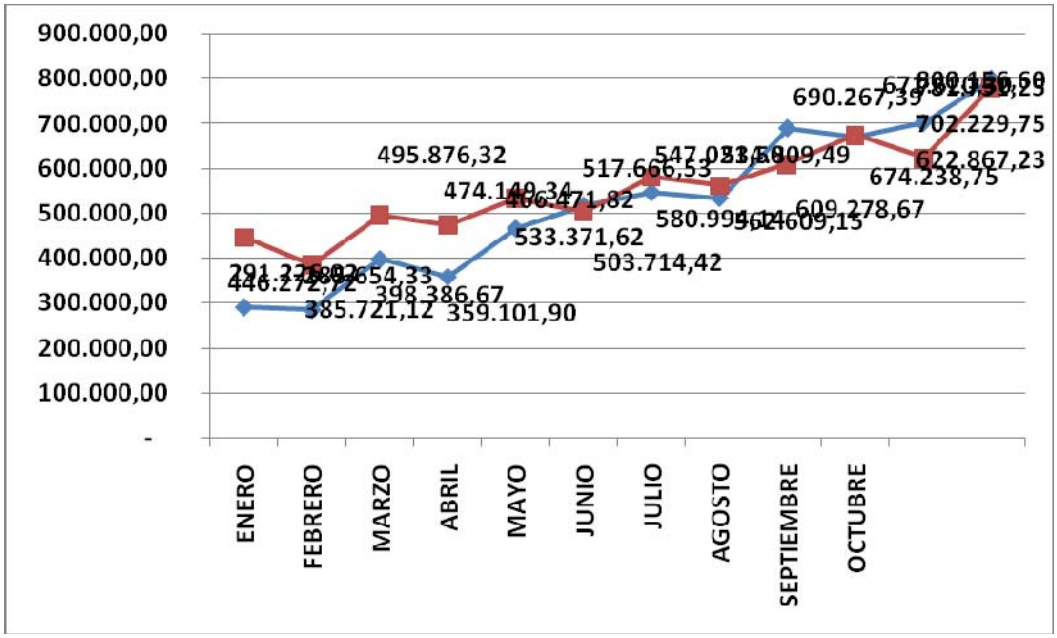


Grafico: 25

Fuente: Centro de Acopio Coopera Ltda.

3.4.2. NIVELES OPTIMOS DE INVENTARIO.

La variedad de productos que ofrece el centro de acopio esta en relación entre 1350-1400 tipos de productos, para poder determinar el nivel de inventario se tiene que tener en cuenta el volumen general de ventas en función al peso, con el fin de ver el comportamiento de cada producto en relación con las compras realizadas en el mes.

La empresa debe manejar los siguientes tipos de inventarios, con la finalidad de equilibrar las diferencias que existen entre la demanda prevista y las ventas de un producto cualquiera.

Aplicación:

Se Considera que para determinar los niveles óptimos para la adquisición o reposición de los productos, se usará algunos modelos estadísticos.

Para esta aplicación se utiliza la información sobre el consumo de 3 productos al azar durante el año 2010.

Producto a) Cálculo de nivel optimo tomate riñón

Tomate riñón	**consumo kilos**		
Mensual	**Xi**	Xi-Xmed	(Xi-Xm)¬2
enero	31642.13	7666.45	58,774,499.41
Febrero	30,108.84	6133.16	37,615,679.62
Marzo	28,575.55	4599.87	21,158,819.79
Abril	27,042.26	3066.58	9,403,919.91
mayo	25,508.97	1533.29	2,350,979.98
Junio	20,235.91	-3739.77	13,985,890.34
Julio	23,094.73	-880.95	776,075.42
Agosto	22,212.30	-1763.38	3,109,514.06
Septiembre	22,992.69	-982.99	966,272.15
Octubre	22,788.66	-1187.02	1,409,019.87
Noviembre	9,530.44	-14445.24	208,664,999.93
Total	**263,732.50**		**358,215,670.47**
Promedio	**23,975.68**		

Fuente: Centro de Acopio Coopera Ltda.

Responsable: El Autor

Demanda promedio para un tiempo (Te)

DP= (Q/360) (te)

DP = Promedio de la demanda
Q = Cantidad Total
Te = Tiempo efectivo para surtir
Con esta fórmula se pretende calcular el tiempo para surtir desde la colocación hasta la recepción del pedido.

DP	23.975,68	DEMANDA PROMEDIO
Q	263.732,50	CANTIDAD TOTAL
Te		
(Q/360)	732,6	DEMANDA DIARIA
Te	3	DIAS

Usaremos esta fórmula para encontrar el valor de TE, substituyendo los datos se encuentra que:

$$\boldsymbol{Dp} = \frac{Q}{360} * te$$

263.732.50 = (23975.68 / 360) (Te)

El tiempo óptimo para surtir el tomate riñón es de 3 días de reposición.

Stock mínimo, considerado como la cantidad de mercadería adicional que el centro de acopio debe de mantener en stock como una reserva que le permita afrontar los requerimientos de los centros de acopio ubicados en la ciudad de cuenca.

Inventario de Seguridad o Stock Mínimo:

$$Ii = S * P(x)$$

$$Ii = \sqrt{\frac{\sum(Xi - \bar{X})^2}{n}} * P(x)$$

Inventario de Seguridad = Li

Li = raíz (358´215.670,47 / 12) = 29´851,305.87

Li = Raíz (29´85.305,87)*1.28
Li =6.993.45 kilos

El producto de Tomate riñón debe de mantener una reserva de 6.993.45 kilos para afrontar los requerimientos de los centros de acopio coopera.

Punto de reorden o inventario de alerta, es el nivel de inventario en que la empresa debe hacer los trámites respectivos para colocar una nueva orden de reabastecimiento antes que las existencias lleguen a su cantidad mínima

Punto de Reorden o Inventario de Alerta:

$$Pr = Ii + Dp$$

Hallamos Dp:

$$Dp = \frac{Q}{360} * te$$

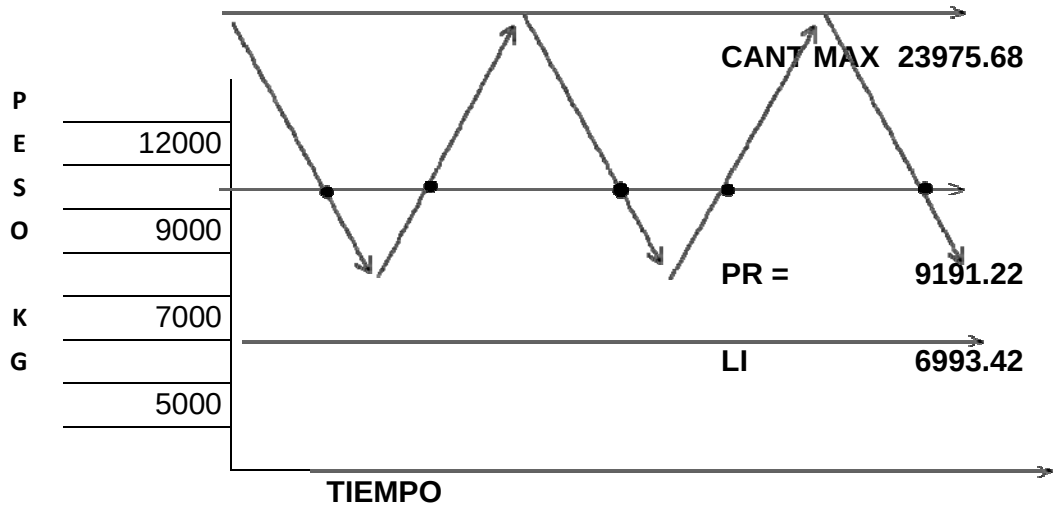
Punto de Reorden

PR=263,732.50/360)*3=2197.770798

Punto de reorden(pr) = Li + Dp

(6.993.45 + 2197.77) = 9191.22

Dentro de este análisis cuando en el sistema de inventarios se observe que la cantidad este en 9191.22 kilos, el jefe de compras o el administrador del centro de acopio tendrá que solicitar un pedido, antes que las existencias lleguen a la cantidad mínima en el inventario.



Interpretación: Cuando el nivel de inventario llega a 9.191.22 kilos el jefe de compras debe de colocar una nueva orden de pedido, ya que disponemos de 2197.80 para 3 días de consumo; es decir 732.60 kilos por día, transcurrido el tercer día y no haya llegado el pedido, empezara a utilizar el inventario de seguridad o stock mínimo de 6993.42 kilos para cubrir las necesidades de las tiendas momentáneamente.

Producto b) Cálculo de nivel óptimo tomate de árbol.

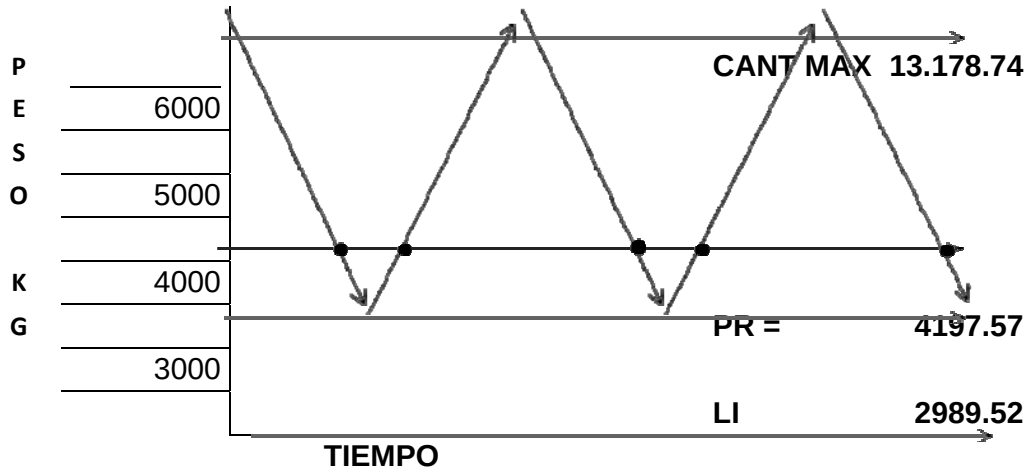
TOMATE DE ARBOL	consumo kilos		
mensual	**Xi**	Xi-Xmed	(Xi-X)2
Enero	16121.39	2942.65	8,659,189.02
Febrero	15,532.86	2354.12	5,541,880.97
Marzo	14,944.33	1765.59	3,117,308.05
Abril	14,355.80	1177.06	1,385,470.24
mayo	13,767.27	588.53	346,367.56
Junio	11,866.29	-1312.45	1,722,516.25
Julio	12,654.47	-524.27	274,855.54
Agosto	12,428.55	-750.19	562,780.03
septiembre	12,135.74	-1043.00	1,087,842.05
Octubre	14,403.99	1225.25	1,501,245.73
Noviembre	6,755.43	-6423.31	41,258,868.53
Total	**144,966.10**		**65,458,323.99**
Promedio	**13,178.74**		

DP	13,178.74	DEMANDA PROMEDIO
Q	144,966.10	CANTIDAD TOTAL
TE	360	
(Q/360)	402.7	DEMANDA DIARIA
TE	3	DIAS

Stock mínimo = 2989.52

Punto de reorden Dp = 1208.05

Punto de alerta Pr = 4197.57



Interpretación: Cuando el nivel de inventario llega a 4.197.57 kilos el jefe de compras debe de colocar una nueva orden de pedido, ya que disponemos de 1208.05 para 3 días de consumo; es decir 402.68 kilos por día, transcurrido el tercer día y no haya llegado el pedido, empezara a utilizar el inventario de seguridad o stock mínimo de 2989.52 kilos para cubrir las necesidades de las tiendas momentáneamente.

Producto c) Cálculo del nivel optimo del plátano verde

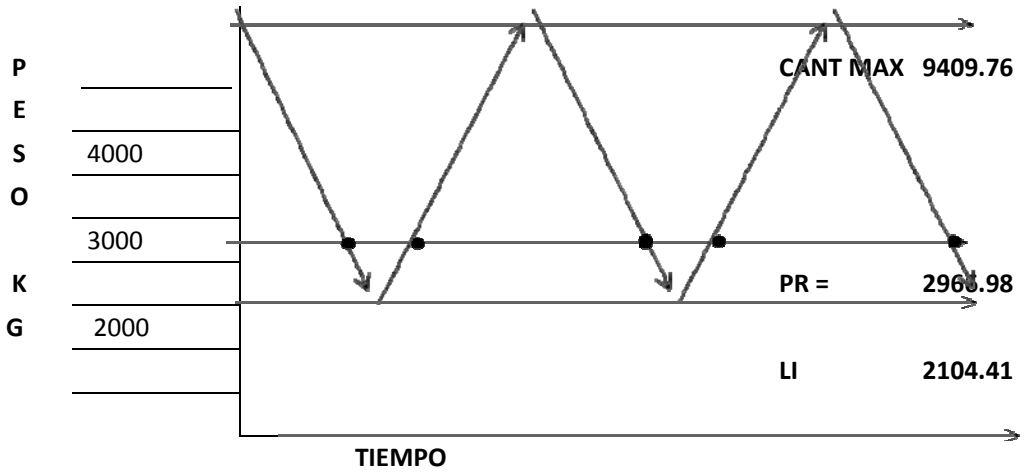
PLATANO VERDE mensual	consumo kilos Xi	Xi-Xmed	(Xi-X)2
Enero	10857.97	1448.21	2,097,324.62
Febrero	10,568.33	1158.57	1,342,287.76
Marzo	10,278.69	868.93	755,036.86
Abril	9,989.04	579.29	335,571.94
mayo	9,699.40	289.64	83,892.98
Junio	8,648.44	-761.32	579,603.79
Julio	8,653.49	-756.27	571,939.99
Agosto	8,599.41	-810.35	656,662.49
septiembre	10,215.45	805.69	649,140.98
Octubre	11,268.21	1858.45	3,453,847.02
Noviembre	4,728.90	-4680.86	21,910,423.59
Total	**103,507.33**		**32,435,732.03**
Promedio	**9,409.76**		

DP	9,409.76	DEMANDA PROMEDIO
Q	103,507.33	CANTIDAD TOTAL
TE	360	
(Q/360)	287.5	DEMANDA DIARIA
TE	3	DIAS

Stock mínimo = 2104.41

Punto de reorden Dp = 862.56

Punto de alerta Pr = 2966.98



Interpretación: Cuando el nivel de inventario llega a 2.966.98 kilos el jefe de compras debe de colocar una nueva orden de pedido, ya que disponemos de 862.56 para 3 días de consumo; es decir 287.52 kilos por día, transcurrido el tercer día y no haya llegado el pedido, empezara a utilizar el inventario de seguridad o stock mínimo de 2104.41 kilos para cubrir las necesidades de las tiendas momentáneamente.

3.4.3. ROTACION DE EXISTENCIAS

El termino rotación es el "Numero de veces que, en promedio, una mercadería almacenada se reemplaza durante un periodo especifico".[15]

En relación con los inventarios entre mayor sea la rotación mayor será la posibilidad de aumentar las ganancias para el centro de acopio coopera, pero la empresa no está considerando este concepto.

La rotación de los inventarios es la cantidad de veces promedio que durante el año se renuevan mediante las ventas de los centros de acopio.

[15] http:// www.biblioteca.co.cr / html / glosariofinanciero.shtml

INVENTARIO	2,024,944.23	2,024,944.23	**(13.88*12)**
COSTO DE VENTAS	4,377,700.78	145923.3593	**= 166 días**
30	30.00		

DIAS AL AÑO	360.00	**2.16**	**Veces**
ROTACION	166		

El valor de la cuenta inventarios dentro del balance 2010 es de 2´024.944,23 se determina que el centro de acopio coopera cuenta con inventarios para (13.88 *12 meses) 166.44 días, con una rotación de 2.16 al año, el inventario a rotado lentamente debido a que se mantuvo un inventario final excesivo, permitiendo que la recuperación del inventario se vea en peligro puesto que son productos perecibles.

3.4.4. CONTROL Y VIGILANCIA DE INVENTARIOS

Para que exista un correcto control de inventarios se deberá crear políticas estrictas, para los jefes de tienda, ingresos de bodega, trasferencias, en donde existe en la actualidad, una falta de compromiso de los encargados.

Se debería crear la documentación necesaria para que este proceso de ingreso, bodega y despachos coordinen de manera mecánica junto con las tiendas del centro de acopio.

La asignación de recursos para los productos que mediante el análisis se observe que rote de manera rápida, puesto que de esta manera comenzara a tener rentabilidad.

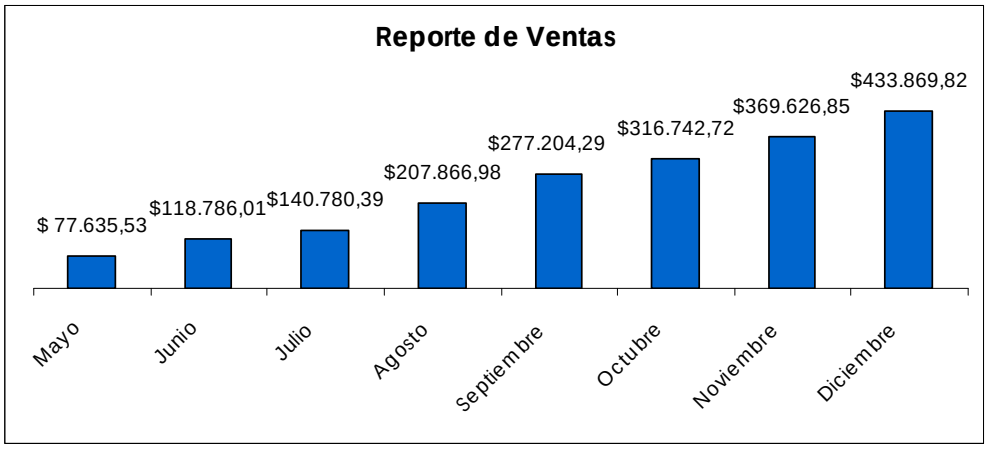
La responsabilidad del administrador y el jefe de compras en fijarse en los inventarios, mediante stocks máximos y mínimos de los productos.

3.5. PRODUCTOS Y SERVICIOS[16]

3.5.1. ACEPTACION DE LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DE LA EMPRESA.

VENTAS TOTALES CENTRO DE ACOPIO AÑO 2009

	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Vtas Total	$118.786,01	$140.780,39	$207.866,98	$277.204,29	$316.742,72	$369.626,85	$433.869,82
Vtas Socios	$29.696,50	$35.195,10	$51.966,75	$69.301,07	$79.185,68	$92.406,71	$108.467,46
Crecimiento		19%	48%	33%	14%	17%	17%

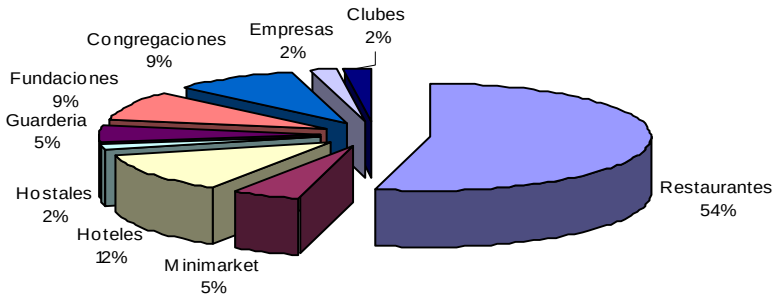


La calidad y variedad de los productos que se ofrecen y la eficiencia del servicio han permitido que se creen relaciones comerciales y una fidelidad por parte de clientes institucionales, que en su mayoría se componen de

[16] Coopera Ltda.

restaurantes de diverso tamaño y de todo tipo de comida, así como también de hoteles, hostales, congregaciones, fundaciones, minimarkets, entre otros. Se estima que un 25% de las ventas totales del Centro de Acopio, son hechas a los mismos socios de la cooperativa.

Clientes Institucionales



3.5.2. AMPLITUD DE LA LINEA DE PRODUCTOS

Mediante informacion dada por el departamento de ventas encargada de ingresar los productos nuevos para la venta en los centros de acopio, se ha analizado que no existe amplitud de nuevos productos en algunos meses, al contrario se ha eliminado de la base de datos del sistema oracle productos que estaban a la venta esto se debe al mantenimiento irregular de la base de datos, que el departamento de ventas tiene como responsabilidad.

Cuadro de ingresos y egresos de productos del año 2010 del sistema de facturacion Oracle.

	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
Productos en inventario	612	595	682	742	688	700	822	631	602	582	695	738
Productos " + / - "		-17	87	60	-54	12	122	-191	-29	-20	113	43

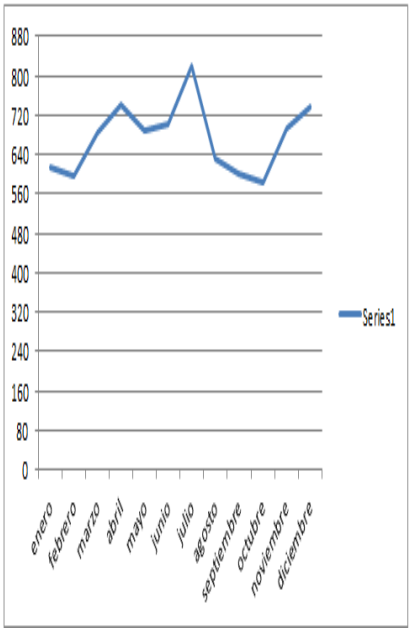


Grafico: 26

Fuente: Centro de Acopio Coopera

3.5.3. COMPARACIÓN CON LA COMPETENCIA EN CALIDAD, ASPECTOS ECONÓMICO.

ESTUDIO DE MERCADO LUNES 03 DE OCTUBRE DEL 2010						
		COOPERA LTDA	MONAY SHOPPING	SUPERMAXI	SANTA CECILIA	GRAN AKI
PRODUCTOS	PESOS	PVP	PVP	PVP	PVP	PVP
AGUACATE	1 KG	1.38	1.34	1.33	1.9	
AJÍ	1 KG	0.6	0.5	0.48	0.42	
ARVEJA DESVAINADA	1 KG	2.2	3.06	4.1	2.36	
BABACO	1 KG	1	0.98	1.08	1.19	1.08
BERENJENA	1 KG	0.58	0.87	0.82		0.81
BRÓCOLI	1 KG	0.55	0.45	0.6		0.53
CEBOLLA BLANCA	1 KG	0.55	0.43	1.59		1.14
CHOCLO SIN CASCARA	1 KG	1.7	1.75	1.49		1.1
COCO	1 KG	1.05	1.46	1.39		
COL MORADA	1 KG	0.35	0.36	0.3	0.45	0.36
COLIFLOR	1 KG	0.45	0.35	0.71		
DURAZNO	1 KG	2.5	2.56	2.91		2.72
GRANADILLA	1 KG	2.1	1.89	2.19		1.84
GUINEO	1 KG	0.38	0.24	0.93		0.79
KIWI	1 KG	1.05	1.59	2.62		1.91
LIMÓN SUTIL	1 KG	1.1	1.23	1.25	1.56	1.43
MANGO ROJO	1 KG	0.9	0.94	1.12		
MANZANA ROJA	1 KG	1.4	1.43	3.06	1.63	
MANZANA ROYAL	1 KG	1.15	1.52	1.82		2.15
MARACUYÁ	1 KG	0.65	0.73	0.59	0.56	0.49
MELLOCO	1 KG	0.85	0.8	0.89		
MELON	1 KG	1.05	1.36	1.11	0.62	1.25
NARANJAS S/P	1 KG	1.4	1.14	2.14		1.63
PAPAYA NACIONAL	1 KG	0.45	1.1	1.32	0.64	
PAPAYA WAHUAYANA	1 KG	0.72	1.09	0.9	0.41	
PEPINILLO	1 KG	0.66	0.82	0.61	0.41	0.5
PERA	1 KG	1.64	2.99	2.85	2.3	2.81
PIMIENTO AMORILLO	1 KG	1.45	1.75	1.97		1.97
PIMIENTO VERDE	1 KG	0.65	1.23	1.33		1.33
PIÑA	1 KG	0.5	0.97	0.54	1.18	0.48
SANDIA	1 KG	0.5	2.46	0.88	1.76	
TOMATE DE ÁRBOL	1 KG	1.15	0.76	1.22	1.23	
TORONJA	1 KG	0.36	0.43	0.48		0.42
UVA NEGRA	1 KG	2.07	2.45	2.84		
UVA ROSADA	1 KG	2.95	4.24	5.58		
VAINITA DESVAINADA	1 KG	1.05	1.04	1.22		
YUCA	1 KG	0.45	0.54	1.06	0.47	0.58
ZANAHORIA	1 KG	0.59	0.86	0.48	0.38	0.46
ZUQUINI	1 KG	0.75	0.89	0.91		0.61

Tabla: 3

Fuente: Centro de Acopio Coopera

Dentro del analisis de investigacion de mercado realizado con 4 empresas que comercializan productos de la misma linea como la que esta ofreciendo Coopera Ltda., se ha determinado que en la mayoria de productos los precios de Coopera Ltda., son atractivos para el consumidor, cumpliendo asi con la metas establecidas por la institucion y la vision de la empresa.

3.5.4. SERVICIOS QUE OFRECE Y OFRECERÁ LA EMPRESA

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Coopera ha puesto en marcha un modelo de desarrollo social, económico y productivo, a través de la creación de centros de acopio y comercialización y puntos de comercialización, que se ha sido merecedor de varios reconocimientos a nivel local, regional y nacional aún antes de llegar a su primer año de funcionamiento. La creación de esta unidad de negocio de la cooperativa, difiere con otras propuestas de otras organizaciones, ya que su rentabilidad es de propiedad de todos los socios, y se rige bajo los principios de la cooperativa en todos sus aspectos.

El modelo de los Centros de Acopio y Comercialización, busca reducir la larga cadena de intermediación que encarece los productos cuando llegan al consumidor final. A través de esta intermediación productiva se pretende que el productor reciba más por su producto y el consumidor reciba los productos a menor precio, generando mayor ahorro y evitando la fuga de capitales.

A través de este sistema se busca desarrollar un círculo virtuoso, cerrando toda la cadena productiva. La cooperativa además de otorgar los créditos para la producción, da capacitación técnica a los productores por parte de especialistas, y a través del centro de transferencia de tecnología, que permiten validar diferentes formas de cultivar así como tiempos y distancias de siembra de los productos. Adicionalmente se estimula para que exista una mayor rotación de los cultivos, y no solo orientar su producción en un producto. Además, la cooperativa fija precios justos tanto para el productor

como para el consumidor, siempre tomando en cuenta los precios de mercado, para ofrecer precios competitivos. De esta manera, tanto el productor como el consumidor obtienen un ahorro, que lo canalizan a través de la cooperativa.

Esta Unidad de Negocio de la Cooperativa cuenta con un Centro de Acopio Mayor y Comercialización en San Joaquín, inaugurado a finales del mes de Septiembre de 2009, en el que se reciben productos como hortalizas, verduras, frutas, legumbres, cereales, tubérculos, entre otros. Adicionalmente también se procesan varios tipos de cárnicos y existe un departamento para el procesamiento de materia prima para la elaboración de productos como mermeladas, pastas, condimentos. Este centro en este momento funciona como lugar de acopio, procesamiento, envasado y distribución de productos hacia clientes institucionales y otros puntos de comercialización, pero actualmente se están construyendo las instalaciones de un centro que permita también una comercialización con el público en general en este mismo punto.

La cooperativa cuenta con más de once mil agricultores-productores que antes no lograban comercializar sus productos a un precio justo, y en muchos casos tenían que quedarse con gran parte de la producción, lo que les ocasionaba pérdidas. Ahora, todos estos agricultores se han convertido en proveedores de los centros de acopio, pero también consumidores de los puntos de comercialización.

El centro de San Joaquín cuenta además invernadero de aproximadamente 2 hectáreas, donde se cultivan algunas variedades de productos para poder realizar la transferencia de tecnología a los productores y también para complementar en un cierto porcentaje la oferta de productos en los puntos de comercialización. Adicionalmente el centro cuenta con:

- Bodegas para acopio de los productos
- Cuartos fríos para cárnicos y otro tipo de productos que necesiten refrigeración
- Maquinarias y equipos para procesamiento de materias primas
- Áreas de empaque y Empacadoras al vacío
- Área de Lavado de Productos

Adicionalmente, se cuenta con el Centro de Acopio Puertas del Sol en la ciudad de Cuenca, en el cual tiene la infraestructura de cuartos fríos para acopiar mariscos y lácteos. Este centro fue el primero en abrir sus puertas a comienzos del año 2009 y es donde se realizaba el acopio de todo tipo de productos, ahora gran parte de los productos han pasado al centro en San Joaquín, luego de su apertura, ya que el mismo tiene mayor capacidad. El Centro de Acopio y Comercialización Puertas del Sol desde su apertura contó con gran aceptación por parte del público en general, y cada vez tiene un mayor número de ventas.

Por otro lado, se han abierto los puntos de comercialización Monay y González Suárez, en la ciudad de Cuenca, los cuales cuentan con productos frescos que se reparten todos los días desde los centros de acopio. Esto ha permitido que se generen mayores ventas y también se logre una mayor presencia en el territorio. De acuerdo al último informe generado por la Cooperativa, en el mes de Octubre 2009 se alcanzaron ventas de $285.165,38, cifra que representa un incremento del 367% desde sus ventas iniciales de operación en Mayo 2009. Se espera que estas cifras sigan en aumento con la próxima apertura del centro de comercialización para el público en San Joaquín.

PAGINA WEB

Grafico: 27

Fuente: Centro de Acopio Coopera

Un servicio mas que ofrecera Coopera Ltda, con su Centro de Acopio es la compra de sus productos mediante on line.

SOLICITUDES DE COMPRAS A CREDITO

Grafico: 28

Fuente: Centro de Acopio Coopera

Bajo esta ocion mediante la pagina web de Coopera Ltda, los socios y clientes podran solicitar credito en sus compras sin necesidad de acercarse a los puntos de comercializacion mas cercano.

ENTREGA A DOMICILIO SIN COSTO ALGUNO

Grafico: 29

Fuente: Centro de Acopio Coopera

Brindando un servicio a la sociedad cuencana Coopera Ltda realizara la adquisicion de 6 tricimotos para cumplir a cavalidad con la entrega de los pedidos de los clientes.

CONSULTA DE TUS SALDOS

Grafico: 30

Fuente: Centro de Acopio Coopera

Desde aquí los socios podrán realizar:

1. Consultar las cuentas encualquier momento y lugar.
2. Consultas en el estado de su credito ya sea con la cooperativa o el centro de acopio.
3. Recibir a tu correo electronico promociones y novedades

APERTURAS DE NUEVAS TIENDAS DE COMERCIALIZACION EN EL SECTOR DE SANTA MARIA DE SAYAUSI Y QUINTA CHICA

Mediante un estudio de mercado se determino que varios sectores de la población cuencana carecían de mercados aledaños para la realización de sus compras de primera necesidad, Coopera Ltda. Enfocado en una labor de servicio a la comunidad, realizara esfuerzos para la colocación de 2 centros de acopio en el sector de Quinta Chica y Santa María de Sayausi.

Próximamente Nueva Tienda
COOPERA QUINTA CHICA
Ahora más cerca de usted,
Visítenos te esperamos.

Grafico: 31

Fuente: Centro de Acopio Coopera.

3.5.5. VENTAJAS COMPETITIVAS[17]

"Ventajas competitivas son ventajas que posee una empresa ante otras empresas del mismo sector o mercado, que le permite destacar o sobresalir ante ellas, y tener una posición competitiva en el sector o mercado".

Estas ventajas competitivas se pueden dar en diferentes aspectos de la empresa, por ejemplo, puede haber ventaja competitiva en el producto, en la marca, en el servicio al cliente, en los costos, en la tecnología, en el personal, en la logística, en la infraestructura, en la ubicación, etc.

3.5.5.1. MODELO DE NEGOCIO[18]

"Un modelo de negocio**,** también conocido como diseño de negocio**,** es la planificación que realiza una empresa respecto a los ingresos y beneficios que intenta obtener"**.**

Art 283.-El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir.

Art 276.-Construir un sistema económico, justo, democrático, productivo, solidario y sostenible basado en la distribución igualitaria de los beneficios del desarrollo, de los medios de producción y en la generación de trabajo digno y estable.

[17] http://www.crecenegocios.com/ventajas-competitivas.
[18] http://definicion.de/modelo-de-negocio/

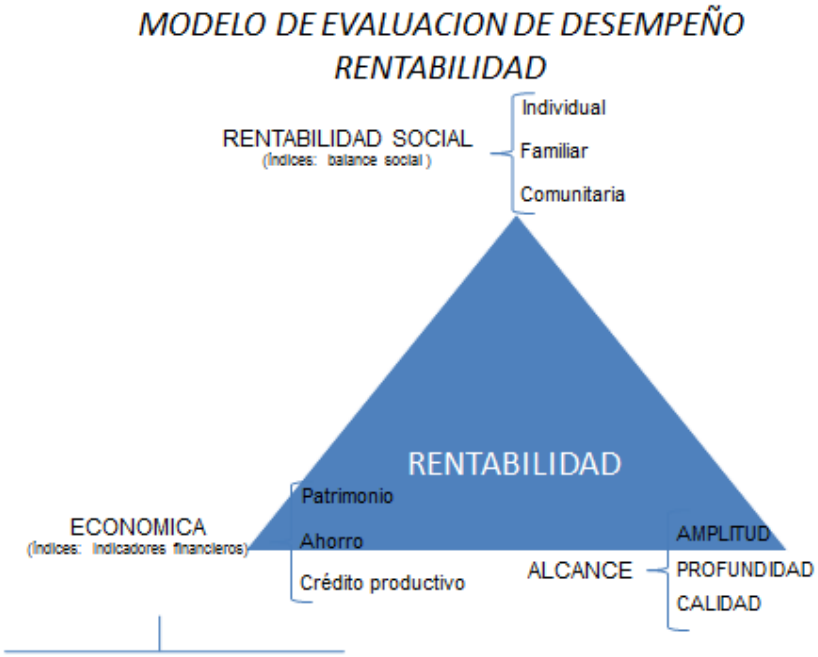
Fuente: Coopera Ltda.

Responsable: El Autor

3.5.5.2. RENTABILIDAD[19]

"La economía popular está orientada estratégicamente a la reproducción ampliada de la vida de sus miembros. Dicha reproducción se logra mediante el consumo de su propia producción, de la obtención de mayores ingresos en su intercambio con el sector capitalista, especialmente con el sector de las PYMES, pero también mediante el desarrollo de relaciones comunitarias y sociales y estilos de vida de otra calidad."

[19] Coopera Ltda.



Fuente: Coopera Ltda.

Responsable: El Autor

3.5.5.3. POSICIONAMIENTO

El desarrollo debe ser una fuente de inspiración para crear, transformar las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria, caso contrario no se puede comprender el significado del concepto de red social, gestión social y desarrollo humano.

El compromiso es construir el desarrollo de nuestros territorios; construyendo un sistema que retenga el ahorro local, que promueva el ahorro local, que atraiga capitales (crédito) para inyectar en nuestros territorios.

Gracias a este modelo de negocio Coopera Ltda. Con sus 5 centros de Acopio a obtenido gran aceptación dentro de la sociedad cuencana, su nivel de cobertura desde el año 2009 hasta el 2010 ha revolucionado el mercado, puesto que ha presentado la capacidad de ofrecer a los consumidores cuencanos algo distinto basado en muchas variaciones en los productos, una amplia selección, inventar formas de creación de valor para los consumidores.

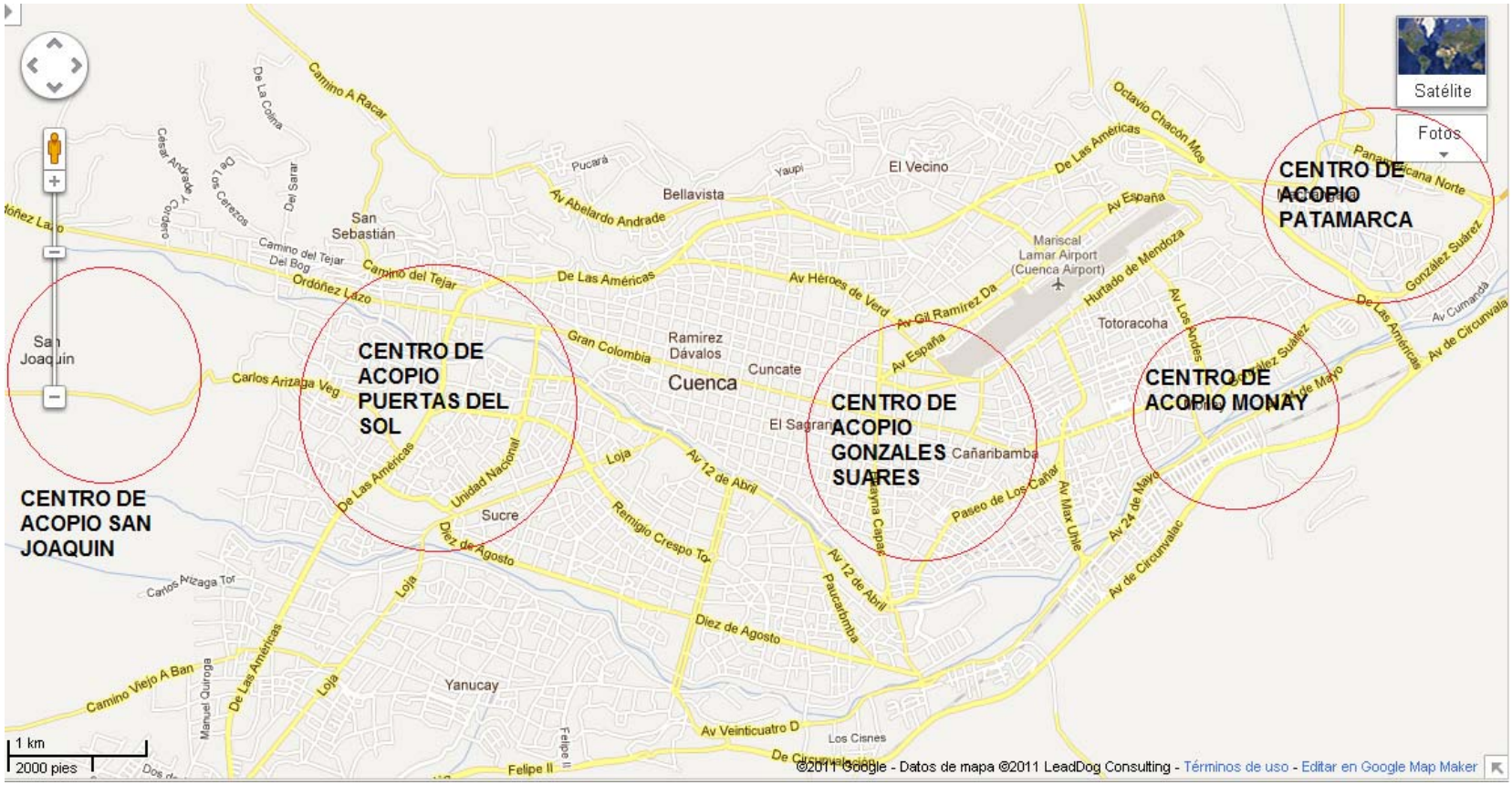


Grafico: 32

Fuente: www.Google.com

3.5.5.4. MARCA

Coopera Ltda. Ha demostrado en estos dos años de servicio hacia los consumidores cuencanos que los productos que ofrecen son de primera calidad y cuidadosamente seleccionados, ha incitado naturalmente a la creación y distribución de su propia marca con el fin de sacar el mayor provecho alcanzando una cuota más en el mercado.

Grafico: 33

Fuente: Centro de Acopio Coopera

3.5.5.5. DIVERSIFICACION DE PRODUCTOS

La diversificación implica la creación y entrada de productos nuevos para la empresa hacia los mercados objetivos.

En este aspecto coopera desea acaparar todo los productos existentes dentro del territorio nacional, con el fin de brindar a los clientes ya sean locales como clientes de otras provincias los productos que se encuentran en su región.

Personal del Centro de Acopio San Joaquín

Grafico: 34

Fuente: Centro de Acopio Coopera

3.6. VENTAS[20]

"El departamento de ventas es el encargado de persuadir a un mercado de la existencia de un producto, valiéndose de su fuerza de ventas o de intermediarios, aplicando las técnicas y políticas de ventas acordes con el producto que se desea vender".

3.6.1. DESEMPEÑO RECIENTE EN ESTE DEPARTAMENTO

Considerando que cada servicio que implementa el Centro de acopio, no tiene un estudio previo de las ventajas y desventajas que conlleva a generar un nuevo servicio, en este caso el departamento de ventas una sección en donde ha sufrido algunos ajustes en su organización, con el afán de mejorar la atención hacia los clientes.

En un instante se delegó a cada agente vendedor un servicio personalizado y por zonas, pero en unos meses se dieron cuenta que la demanda era demasiada para tres personas, posteriormente modificaron sus actividades y enviaron un agente vendedor para cada tienda de comercialización con la aspiración de dar una mejor distribución de los pedidos en función de distancia y tiempo de entrega, esta modificación dio nacimiento a una nueva implementación de servicio de pedidos mediante un call center y pedidos mediante la página web.

[20] http://www.monografias.com/trabajos19/areas-de-actividad/areas-de-actividad.shtml#ventas

Esta implementación mejoro las ventas en el centro de acopio, pero presento algunos inconvenientes en el aspecto de organización, debido a que los pedidos se concentran en un solo punto y la persona encargada tenía que repartir al personal de despachos los pedidos pendientes y estos a su vez repartieron a cada sección en donde había confusiones puesto que la acumulación de trabajo en cada sección por los pedidos urgentes de los centros de comercialización tenían que preocuparse por los pedidos realizados en el call center y páginas web

Con estas confusiones despachaban los pedidos de manera errónea y entregaban los productos en horas inapropiadas generando así malestares y quejas.

La falta de transporte fue un ente generador en el factor de incumplimiento de pedidos, la encargada de despachos junto con el administrador era quienes otorgaban el transporte para el departamento de servicio al cliente, básicamente no efectuaba con eficiencia esa función de entrega inmediata.

FLUJOGRAMA ACTUAL DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS

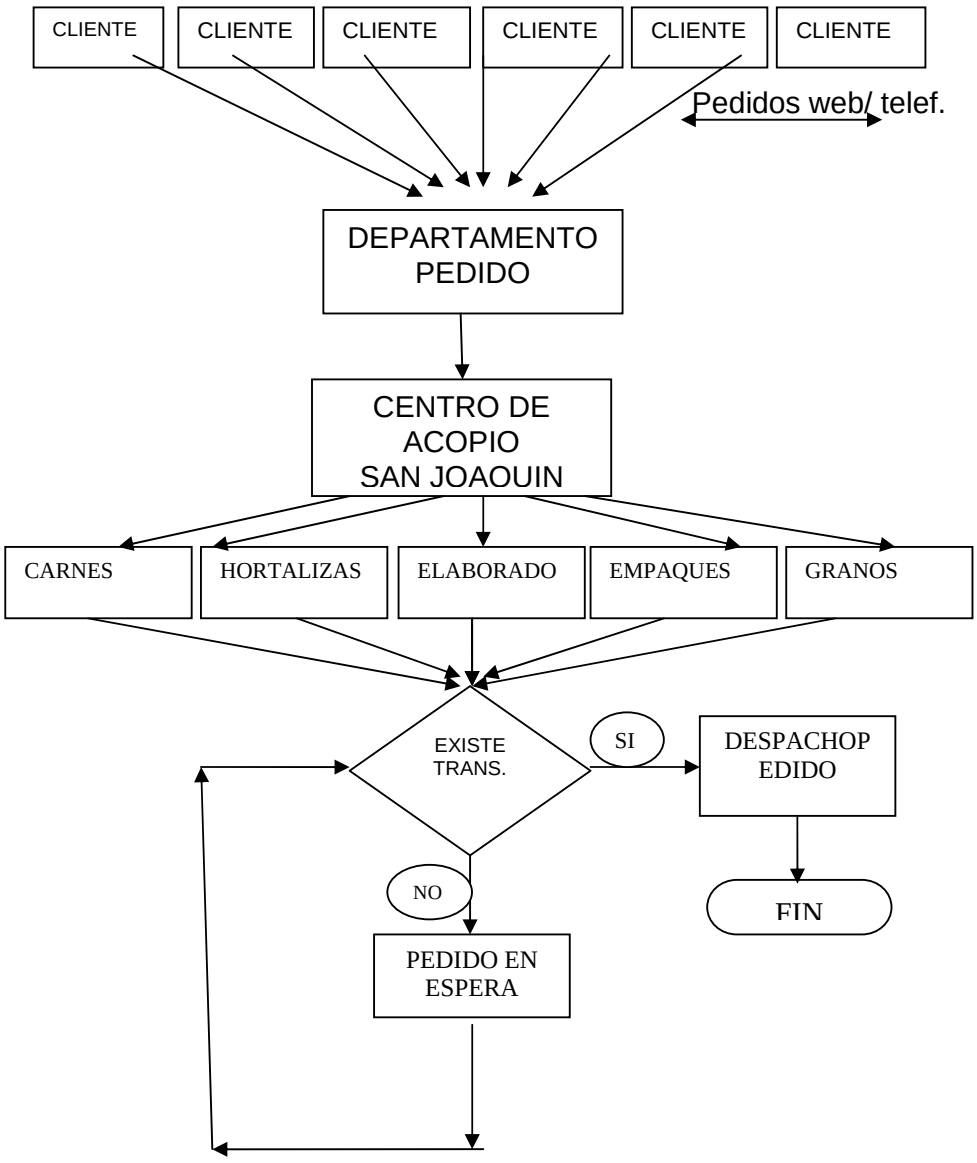


Grafico: 35

Fuente: Centro de Acopio Coopera

3.6.2. DEPENDENCIA, LEALTAD, AFECTO DE CIERTOS CLIENTES.

El estudio ha analizado la experiencia de los socios (Véase anexo 25) de 512 personas entre 18 y 55 años que han comprado en los últimos cinco meses en los centros de comercialización de coopera dentro de esta encuesta el 80% de los clientes aseguran que la calidad del servicio influye en su compra y recompra. Por otra parte, un 72% declara que si no existe personal atento para sus dudas e inquietudes se plantearían cambiar de local.

El 51% de los consultados cree que los servicios de atención al cliente en coopera Ltda. Son eficaces para la gestión y resolución de sus problemas; el $40% considera que se debe implementar líneas telefónicas extras para comunicarse con el personal de recepción de pedidos. Y el 10% considera que es ineficiente, que se debería reestructurar ese departamento.

El 80% de los consultados cree es necesario mejorar los servicios de atención al cliente; el 25% considera que son de no es necesario la atención al cliente cuando los productos son de primera calidad y el 15% que es cuestión de una combinación entre la atención al cliente y la calidad.

Asimismo, un 30% apunta que el personal de los centros de comercialización aporta respuestas completas y para un 70% requeriría de un servicio personalizado.

En esta línea, un 77% resalta que los cajeros son agradables en el trato, siendo las mujeres las que están más satisfechas con la atención recibida que los hombres.

Los principales motivos porque los socios se contactan con un servicio de los centros de acopio:

- Atención al cliente son por satisfacción de una necesidad o de una de servicios de coopera Ltda. (un 74%).
- El rápido sistema que utiliza al momento de ejecutar la factura (un 65%)
- la petición de información sobre un producto o servicio (un 55%).

Respecto a los medios de contactos habituales, el 92% de los usuarios utilizan el medio telefónico para comunicarse con los cinco centros de comercialización, seguido del correo electrónico (un 8%) y la consulta en la web (un 2%).

3.6.3. COMO ES LA PROGRAMACION DE LOS PEDIDOS DE LOS CLIENTES.

La sección encargada de ingresar los pedidos de los socios o clientes del centro de acopio, trató de ajustar a medida de la necesidad de brindar un buen servicio al cliente, todos los pedidos que ingresaban ya sea en la página web del Centro de Acopio o mediante llamadas telefónicas son clasificados de acuerdo a la urgencia del cliente.

CATEGORIA UNO	SON AQUELLOS PEDIDOS QUE SON REQUERIDOS DE INMEDIATO EN UN TIEMPO DE 2 HORAS (SOCIOS Y CLIENTES)
CATEGORIA DOS	SON AQUELLOS PEDIDOS QUE SON REQUERIDOS EN UN TIEMPO DE 24 HORAS (MUNICIPIOS, RESTAURANT. ETC)
CATEGORIA TRES	SON AQUELLOS PEDIDOS QUE SON REQUERIDOS EN UN TIEMPO DETERMINADO (EVENTOS, MATRIMONIOS, ETC)

3.6.4. COMO SE VA A AMPLIAR LA CARTERA DE CLIENTES

Considerando que los centros de acopio están ligados a la satisfacción de una necesidad, desde el punto de vista de la empresa deberá realizar estrategias de despliegue de la fuerza de ventas y también realizar una lluvia de ideas por parte del personal administrativo con los encargados de cada centros de comercialización con el fin de aumentar las ventas en los centros de acopio.

La estrategia es un método de análisis de las necesidades del mercado, considerando varias estrategias enfocadas a los clientes se enumera a continuación algunos de ellos.

1. **Tus Clientes recomiendan a otros futuros clientes.**

El buen trato, la innovación, buenos productos hace la diferencia para que los actuales clientes sean participes al momento de una recomendación a otras personas, esa tarea es fundamental para toda empresa para aumentar futuros clientes.

2. **Búsqueda de clientes potenciales**

Prospectar clientes potenciales, realizar llamadas y llevar información acerca de tu empresa y productos puede significar que se añadan nuevos clientes valiosos.

3. **Implementa promociones atractivas**.

La diferencia entre una buena promoción y una mala promoción es que la primera es diseñada estratégicamente para que genere más ventas con una muy pequeña inversión extra.

Algunas estrategias comunes incluyen incrementar ligeramente el precio de algunos productos para ofrecer un "descuento" a tu cliente o bien "segundo a mitad de precio" o "2x1".

4. **Ofrece beneficios adicionales por compras más grandes**.

Si el cliente usualmente compra 50 dólares en compras, la empresa debería ofrecerle que este mes por cada compra de 50 dólares, se obsequie productos realizados por el departamento de elaborados como son: salsa de tomate, mermeladas, pulpas, pasta de tomate, etc.

Obviamente el obsequio debe tener un costo mínimo que se utilice como gancho para lograr dos beneficios un pedido mayor ya que un buen incentivo puede fácilmente aumentar tus pedidos, y el poder entregar los productos creados por el centro de acopio para que prueben la calidad y así en un futuro el venderlos.

5. **Transfiere los beneficios a tus clientes**.

Siempre el centro de acopio debe de estar negociando. Si se distribuye una nueva línea de productos, también debes venderte como cliente a tus proveedores y obtener beneficios adicionales con ellos. El negociar con los proveedores podrá pedirles obsequios por las compras que hace, descuentos o cualquier valor agregado adicional, y utiliza estos para transferirlos a tus clientes y obtener así también mayores pedidos sin inversión directa alguna.

6. **Crea un programa de cliente-amigo**.

El inventar un sistema de puntos o de tickets por las compra de tal manera que cuando el cliente junte 10 tickets o cierto número de puntos pueda obsequiarle algún regalo o bien algún descuento especial en su próxima compra. Entregar un ticket promocional cada vez que te hacen un pedido ayuda a recordar que si te siguen comprando, en poco tiempo tendrán algún beneficio extra de tu parte.

7. **"Paga" por los clientes referidos**.

Todo el mundo conoce a alguien que estará interesado en los productos del centro de acopio. Y si tiene una cartera sana y satisfecha de 50 clientes, pueden hacerle saber que por cada 2 clientes que ellos refieran, estarás obsequiándoles un 5% de descuento en su compra. Si se calcula, invertirá un pequeño porcentaje pero pronto verá incrementada tu cartera con el respectivo incremento en ventas a mediano plazo.

8. **Mejora la presentación de tu producto**.

Muchas veces las empresas incrementan los índices de ventas con tan solo ponerle atención a los detalles y mejorar la presentación visual de nuestros productos. Se sabe que "el producto entra por los ojos", si se ve bien, se vende mejor. Si se ve mal, será más difícil colocarlo.

Y si tu negocio son los servicios, entonces significa que el producto eres tu o bien tus empleados y algunas veces, mejorar la presentación y trato personal de ellos hacia el cliente puede motivar más ventas.

9. **Conviértete en un genio de la venta incremental**.

Esta es una estrategia muy sutil para triplicar tus ventas. Consiste en ofrecer a al cliente un producto a un precio X que cuando ya ha sido ordenado, entonces le ofreces una mejora al producto Y por tan solo una pequeña diferencia en el precio.

Esta estrategia es aplicada en los multicines le ofrecen un combo por us$2.50 y cuando el pedido esta realizado los cajeros amablemente le ofrecen una poción extra por una cantidad mínima esta súper estrategia es efectiva para incrementar las ventas.

.

10. Encuentra tesoros mercadológicos en la mente de tus colaboradores.

Esta última estrategia tiene que ver con la gente que está en el entorno y que mueve el negocio todos los días. Desde las personas que están en los carritos hasta el que entrega los pedidos. Todos tienen grandes ideas o soluciones a problemas que han visto y que, si se da su espacio, se puede obtener muchas ideas potenciales.

3.6.5. METAS DE VENTAS.

En mayo del 2009 Coopera Ltda. Instala en el Sector puertas del sol su primer centro de acopio y comercialización a beneficio de la sociedad cuencana y comienza a ejercer su actividad comercial y de servicio con venta de este mes de 79.936,21, al darse cuenta de la aceptación del modelo de negocio propuesto por la Cooperativa en Julio del 2009 instala dos centros de acopio más, ubicados en la Av. Gonzales Suarez y en el sector de Monay duplicando las ventas en 144.474.79, con la excesiva demanda el centro de Acopio puertas del sol donde era antes la bodega principal de abastecimiento para el resto de centros de comercialización se traslada en septiembre del 2009 al sector San Joaquín en donde a más de ser una bodega también se crea el cuarto centro de acopio con unas ventas totales de 277.117,62.
Desde un inicio se pronosticó un 15% de las ventas efectuadas a partir del mes de mayo dando como resultado lo siguiente:

CUADRO DE VENTAS PROYECTADAS 2009

MES	VENTAS PROYECTADAS 15%
MAYO	**79,936.21**
JUNIO	87,929.83
JULIO	129,277.86
AGOSTO	158,922.27
SEMPTIEMBRE	228,137.17
OCTUBRE	304,829.38
NOVIEMBRE	370,552.41
DICIEMBRE	406,504.36
TOTAL	1,766,089.50

FUENTE: Coopera Ltda

RESPONSABLE: EL Autor

En el 2010 previnieron un incremento de sus ventas en un 5% puesto que necesitaban ajustar los procesos de toda la organización para poder anticipar los posibles cambios que se presenten a medida que el centro de acopio crecía.

CUADRO DE VENTAS PROYECTADAS 2010

MES	CANTIDAD
ENERO	**438,042.66**
FEBRERO	**459,944.79**
MARZO	**482,942.03**
ABRIL	**507,089.13**
MAYO	**532,443.59**
JUNIO	**559,065.77**
JULIO	**587,019.06**
AGOSTO	**616,370.01**
SEPTIEMBRE	**647,188.51**
OCTUBRE	**679,547.94**
NOVIEMBRE	**713,525.34**
TOTAL	**5,509,653.50**

Fuente: Coopera Ltda.

Responsable: El Autor

3.6.6. PRONOSTICO DE VENTAS Y DIFERENCIAS DE PRONOSTICOS ANTERIORES CON LA REALIDAD.

3.6.6.1. CUADRO COMPARATIVO DE LAS VENTAS CON LAS PROYECCIONES DEL AÑO 2009.

MES	VENTAS TOTALES	VENTAS PROYECTADAS 15%
MAYO	77,635.53	**79,936.21**
JUNIO	118,786.01	91,926.64
JULIO	140,780.39	135,154.13
AGOSTO	207,866.98	166,146.01
SEMPTIEMBRE	277,204.29	238,507.04
OCTUBRE	316,742.72	318,685.26
NOVIEMBRE	369,626.85	387,395.70
DICIEMBRE	433,869.82	424,981.83
TOTAL	**1,942,548,58**	**1,842,732.83**

FUENTE: Coopera Ltda.
RESPONSABLE: El Autor

En las proyecciones del año 2009 las ventas del centro de acopio superaron las ventas proyectadas, esto se debe a la aceptación de la sociedad cuencana, presentando otro enfoque de comercio, con calidad, buena atención, nuevos productos, etc.

La segmentación y ubicación de los 3 primeros centros de acopio define la manera en que la marca o la empresa desean ser percibida por los compradores, donde dependió mucho en los resultados.

3.6.6.2. CUADRO COMPARATIVO DE LAS VENTAS CON LAS PROYECCIONES DEL AÑO 2010

MES	CANTIDAD PROYECTADA 5%	VENTAS TOTALES
ENERO	438,042.66	438,042.66
FEBRERO	459,944.79	385,006.80
MARZO	482,942.03	488,643.31
ABRIL	507,089.13	474,994.34
MAYO	532,443.59	540,335.07
JUNIO	559,065.77	497,561.10
JULIO	587,019.06	582,812.74
AGOSTO	616,370.01	572,593.72
SEPTIEMBRE	647,188.51	627,711.03
OCTUBRE	679,547.94	684,931.17
NOVIEMBRE	713,525.34	719,177.73
TOTAL	5,509,653.50	6,011,809.67

FUENTE: Coopera Ltda.

RESPONDABLE: El Autor

En los resultados de las ventas declaradas por el centro de acopio del año 2010 también representa buenas expectativas en cuanto a las ventas proyectadas que en este año se pretendió ganar un 5% por mes.

3.6.7. METODO, REPORTE, QUEJAS DE VENTAS

Hasta el momento no existe la implementación del control de quejas, sugerencias y reclamos en los centros de acopio, debido a que por su amplia aceptación en la sociedad cuencana, sus directivos no han visto la necesidad de esta implementación en el primer año de funcionamiento.

A medida que el negocio comenzaba a asentarse y la creación de nuevos e innovadores productos por parte del departamento de elaborados, la implementación de centros de acopio en puntos estratégicos en la ciudad, los socios opinaban sobre cada implementación a los cajeros para que sean ellos los que conversen con el encargado de la tienda su sugerencia.

3.6.7.1. REINGENIERIA APLICADA A LA GESTION DE CALIDAD ENFOCADA AL SERVICIO AL CLIENTE

La creación de un buzón de quejas y sugerencias debe de estar disponible en diferentes medios para los socios de la cooperativa, con el fin de recopilar la información y dar seguimiento a sus opiniones para promover un mejoramiento continuo.

Buzón Electrónico.- la creación de un exclusivo correo electrónico dentro de la página web de la cooperativa, para atender todas las dudas, quejas y sugerencias.

Grafico: 36

Fuente: Centro de Acopio Coopera

Buzón físico de recepción.- Debe estar orientado a las quejas y sugerencias de los clientes, el modulo deberá ser ubicado en las instalaciones de los centros de acopio como también en la oficina matriz.

Su formato está diseñado para captar las principales ideas de los socios con el único fin de obtener un ganar-ganar, es decir: por una parte la cooperativa actualizará sus datos y por otra parte el poder ganar la confianza del socio haciéndole sentir parte de la cooperativa y cliente del centro de acopio.
Se debe de considerar que la recepción de los formatos deberá ser al momento del cierre de cada punto de comercialización y ser entregados a la matriz al un responsable que este orientado a recabar las dudas, quejas y sugerencias.

Grafico: 37

Fuente: Centro de Acopio Coopera

4. PRODUCCION Y CONTROL DE CALIDAD

Coopera ha sido pionera en fomentar un modelo de negocio que ha sido en su mayor parte aprovechado por pequeños productores para la venta de sus productos, esos productos son en su mayoría beneficiados por el centro de acopio, la materia prima ingresada es distribuida para la venta en los centros de comercialización y otra para realizar un proceso de producción para la creación de productos con la marca Coopera Ltda.

El departamento de producción se encuentra ubicado en la bodega principal en San Joaquín dentro de la sección de elaborados. En esta sección se procede al tratamiento, elaboración, embazado y distribución de diferentes productos, mediante la materia prima ingresada en la bodega principal.

Esta sección se considera primordial dentro del crecimiento del centro de acopio, por tal motivo se ha invertido en infraestructura para que los productos elaborados sean de muy buena calidad.

La creación de estos productos esta bajo la responsabilidad de un personal seleccionado y con experiencia en producción y calidad de esta manera se brinda seguridad a los consumidores que buscan satisfacer su necesidad de obtener un producto diferente al resto y a bajo costo

4.1 MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA.

Coopera Ltda. Ha esforzado por adquirir maquinaria de punta para realizar las tareas que tienen específicas en cada sección que conforman el centro de Acopio, además la creciente demanda que existe en las tiendas de comercialización se ha podido cubrir mediante maquinarias que compensen a la mano de obra para los pedidos diarios que envían las tiendas a la bodega principal de Coopera Ltda.

Básicamente no existe en la actualidad un programa de mantenimiento preventivo de maquinaria y equipos, pero existe un grupo de personas en dar mantenimiento correctivo de todo lo que compone el grupo Coopera, en este equipo encargado de dar mantenimiento en todas las áreas sea financiera como acopio está encargado el departamento de sistemas, liderando este departamento por el Ingeniero de Sistemas Ramón Gomes.

No obstante a pesar de tener un equipo de mantenimiento correctivo en Coopera las tareas de mantenimiento se aplican sobre las instalaciones fijas y móviles, sobre equipos y maquinarias, sobre los edificios financieros, comerciales o de servicios específicos, sobre las mejoras introducidas al terreno y sobre cualquier otro tipo de bien productivo, es decir que no existe un personal para cada área específica.

En mantenimiento, se agrupan una serie de actividades cuya ejecución permite alcanzar un mayor grado de confiabilidad en los equipos, máquinas, instalaciones, etc.

La confiabilidad es la probabilidad de que un producto se desempeñe del modo que se había propuesto, durante un tiempo establecido, bajo condiciones especificadas de operación.

		cantidad	Tipo de Mantenimiento			observaciones
		equipo	diario	semanal	mensual	
Equipos de Procesamiento	Marmita Serviglobal 250 lt	1	*			
	Deshidratador	1	*			
	Empacadora de Vacío DZ-260/PD 1kPa	1			*	
	Licuadora Industrial	1		*		
	Peladora de ajo	1	*			
	Despulpadora	1	*			
	Cocina Industrial	3		*		
	Olla de Presión	2	*			
	Ollas Industriales	8	*			
	Tamaleras	2	*			
	Balanza	1	*			
	Cuarto frio	1			*	

4.2. CAPACIDAD INSTALADA Y OCUPADA

Citando un ejemplo con respecto al almacenamiento de hortalizas se explica dicha capacidad enunciando los siguientes datos:

Medida de la gaveta:
Longitud: 40cm x 60cm x 40cm de profundidad
Área total de la gaveta: 0.24 mts2
Peso de Gaveta: 3 Kilos
Una gaveta de lechuga delicia pesa 27 kilos

Medidas de Área Disponible:
Lardo 10.9 mts
Ancho 4.38 mts
Area disponible 47.74 mts2

De Gavetas para almacenamiento = Área disponible / Área de Gaveta
47.74 / 0.24
198 gavetas

Capacidad de almacenamiento en kilos
198 gavetas x 30 kilos
5940 kilos de lechuga delicia

Altura optima de Almacenamiento
7 gavetas
Capacidad de almacenamiento total gavetas
198 gavetas * 7 filas = 1386 gavetas
5940 kilos * 7 filas = 41580 kilos
Con estos datos se puede resumir que:
Nuestra capacidad instalada es de 41580 kilos los que puede variar dependiendo el producto almacenado.

Cuadro de compras mensuales

Mes	Cant. Mensual	Porcentaje ocupado
Julio	3460.13	0.8%
Agosto	2904.70	0.7%
Septiembre	3473.37	0.8%
Octubre	3020.11	0.7%

4.3. EFICIENCIA DE LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS.

Eficiencia (E)[21]

Este indicador mide la discrepancia o variación que existe entre la producción estándar (o ideal) y la producción actual (o real).

La fórmula para hallar la eficiencia es:

E = (Producción actual / Producción estándar) x 100 %

Producto Mermeladas salsas y pastas

Producción kilos Semana 1007.2

Producción promedio = (1007.2 / 7) = 143.89 kilos día

Tiempo de preparación de la maquina

2 horas

Tiempo de operación de la maquina = 12 horas – 2 horas

Tiempo de operación 10 horas.

Producción estándar diaria = 143.89 / 10 = 14.38 kilos/hora

Producción estándar semanal = (capacidad – tiempo utilizado) x producción/hora

Producción estándar semanal = (84– 10) x 14.38 = 1064.12/semana.

Producción actual = 1007.2 Kilos / Semana.

E = (1007.2 / 1064.12) x 100 = 0.94%

[21] http://www.crecenegocios.com/control-y-analisis-de-la-produccion/

Del total de la producción esperada en el grupo de mermeladas, salsas y pastas (ver anexo), se ha realizado el 0.94% dejando como resultado que se está produciendo estos productos sin paradas menores, inactividad de la maquinaria, etc.

4.4. TECNOLOGIA

Con el modelo de Negocio presentado a la sociedad Cuencana y su gran aceptación, coopera se ha visto en la responsabilidad de adquirir tecnología de punta con el único fin de poder entregar a los socios y clientes productos de calidad, de acuerdo a las recomendaciones de sus técnicos e ingenieros.

4.5 FLUJO GRAMA DE PROCESOS.

El departamento de Elaborados mantiene constantes cambios en sus procesos con el fin de realizar de manera eficiente la producción de sus productos.

Mediante información obtenida del departamento de elaborados se ha mantenido dicho proceso en la actualidad para la fabricación de las diferentes variedades de productos que ofrece el departamento de elaborados.

A medida que los Ingenieros en Alimentos incorporan nuevos productos, son envasados durante un tiempo, para determinar y verificar la consistencia, durabilidad, sabor, textura del nuevo producto al lanzarse, esto servirá para ver dentro de los estándares de calidad si está apto para su distribución en los diferentes puntos de comercialización.

Diagrama de Proceso
Dpto. de Elaborados
Ahumados

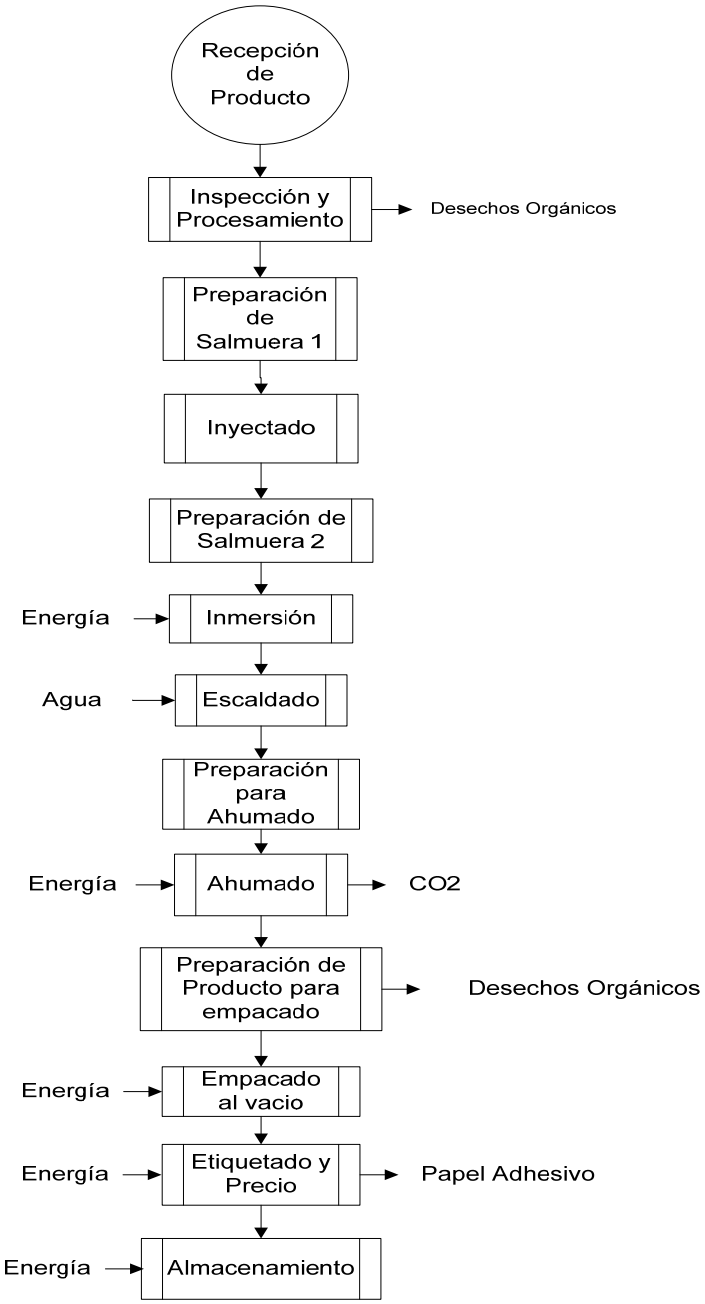


Diagrama de Proceso
Dpto. de Elaborados
Elaboración de Hamburguesas

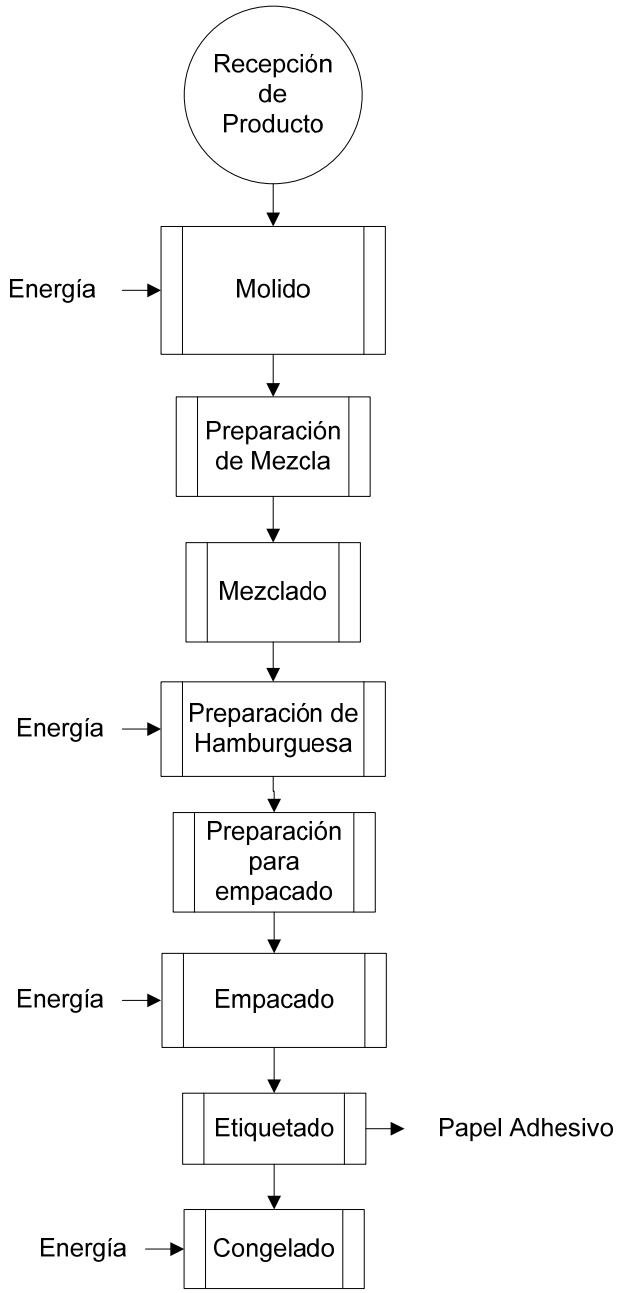


Diagrama de Proceso
Dpto. de Elaborados
Elaboración de Mermeladas
Durazno

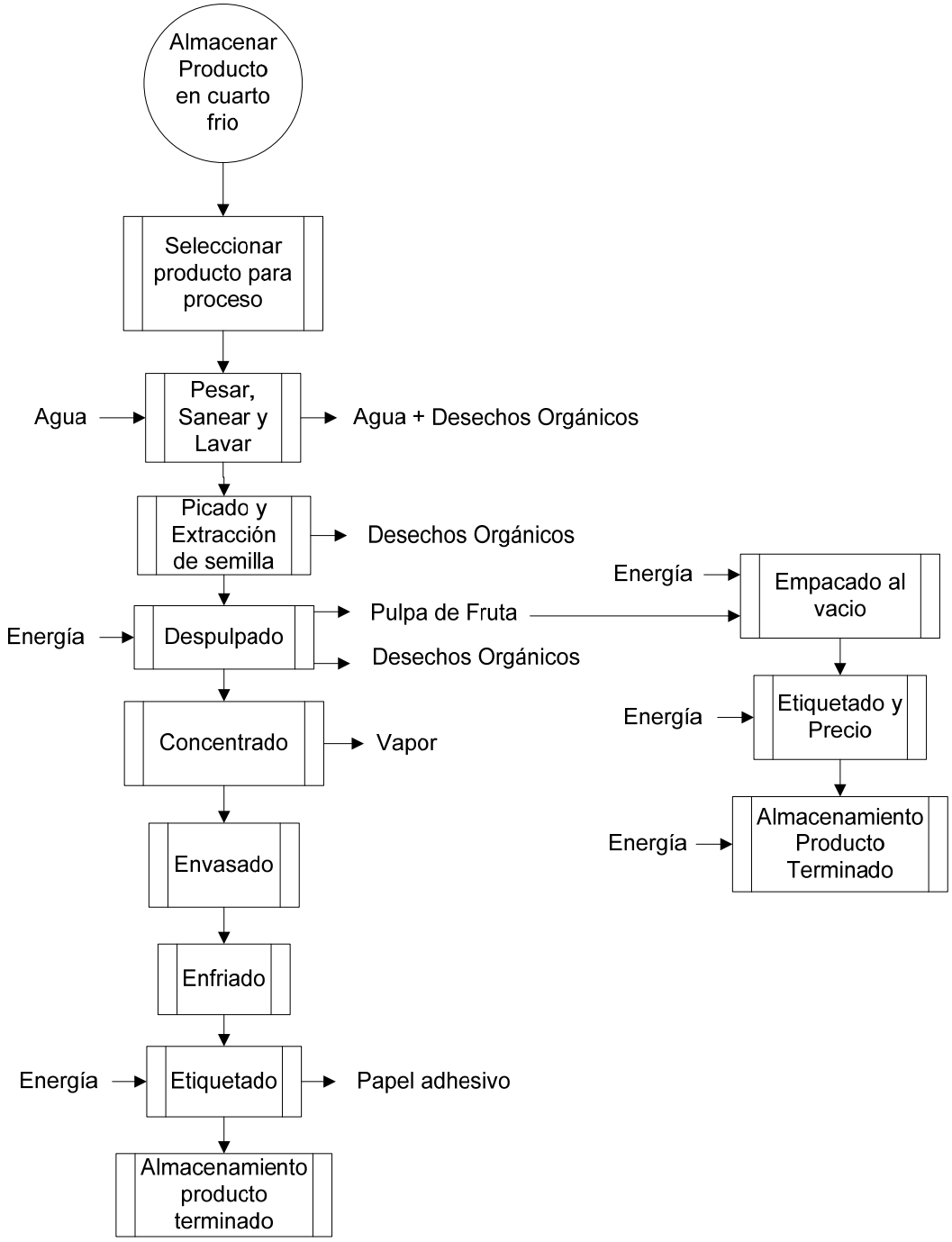


Diagrama de Proceso
Dpto. de Elaborados
Elaboración de Mermeladas
Melón - Maracuyá
Mango - Maracuyá

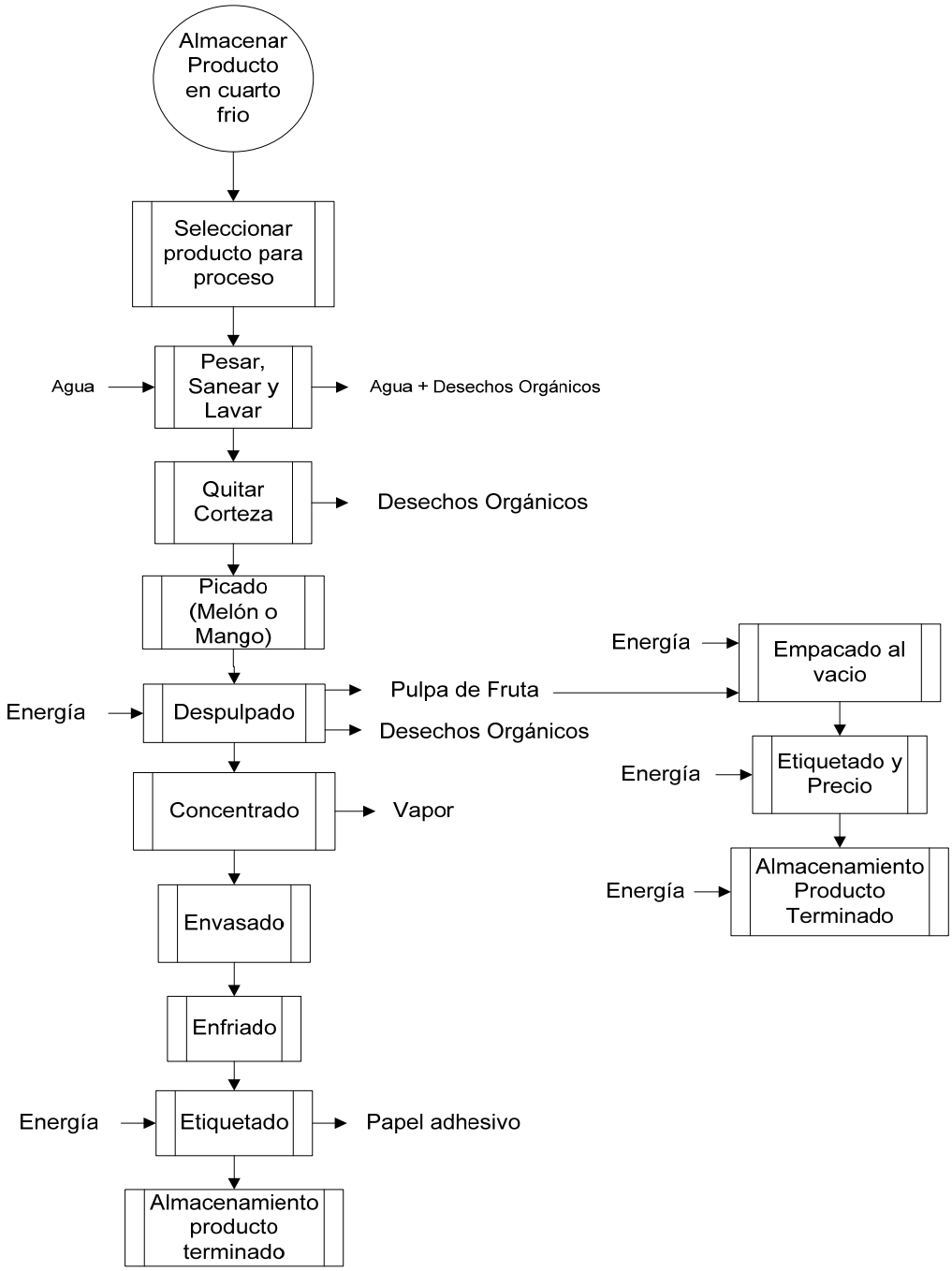


Diagrama de Proceso
Dpto. de Elaborados
Elaboración de Mermeladas
Mora, Frutilla y Guayaba

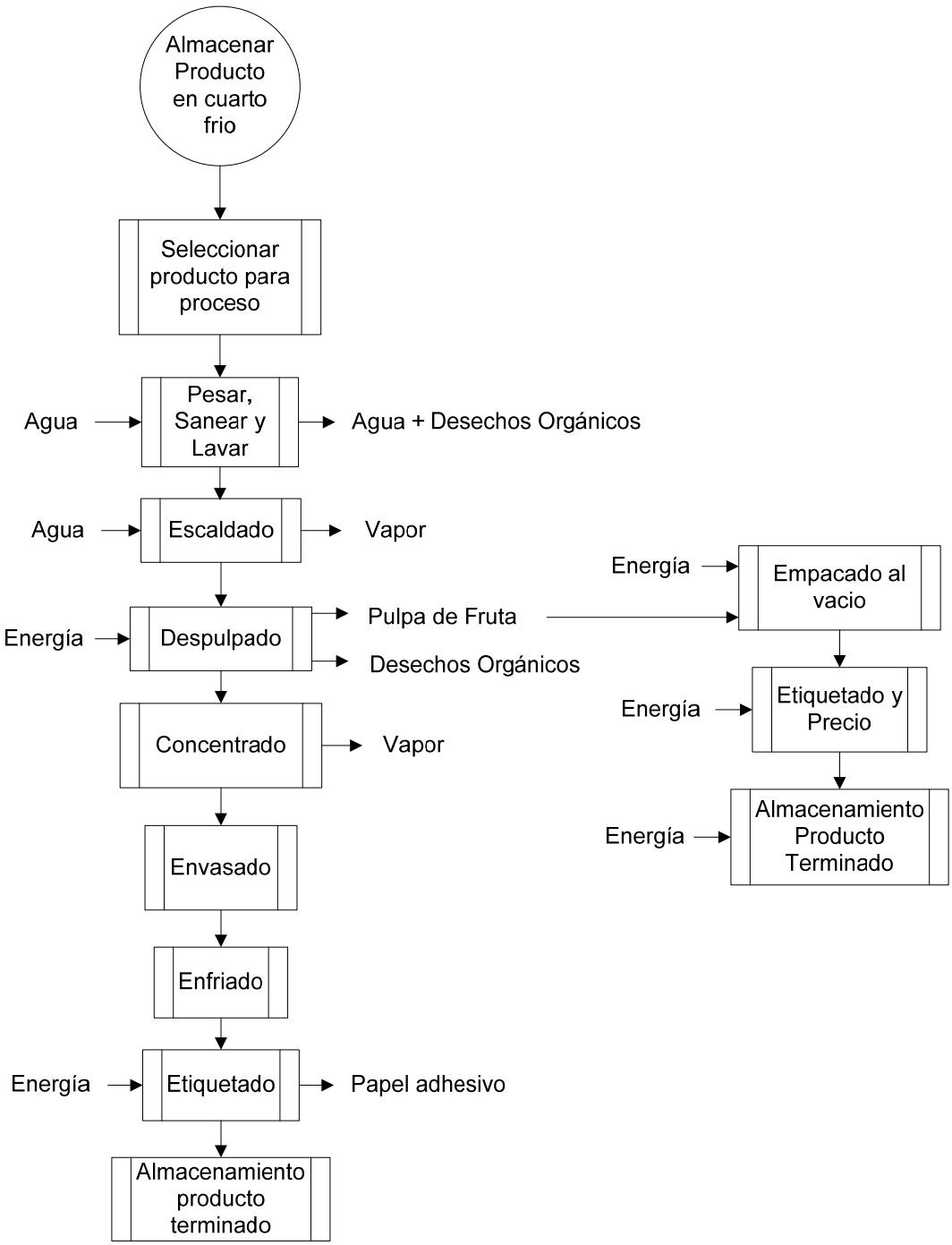


Diagrama de Proceso
Dpto. de Elaborados
Elaboración de
Mermeladas
Piña

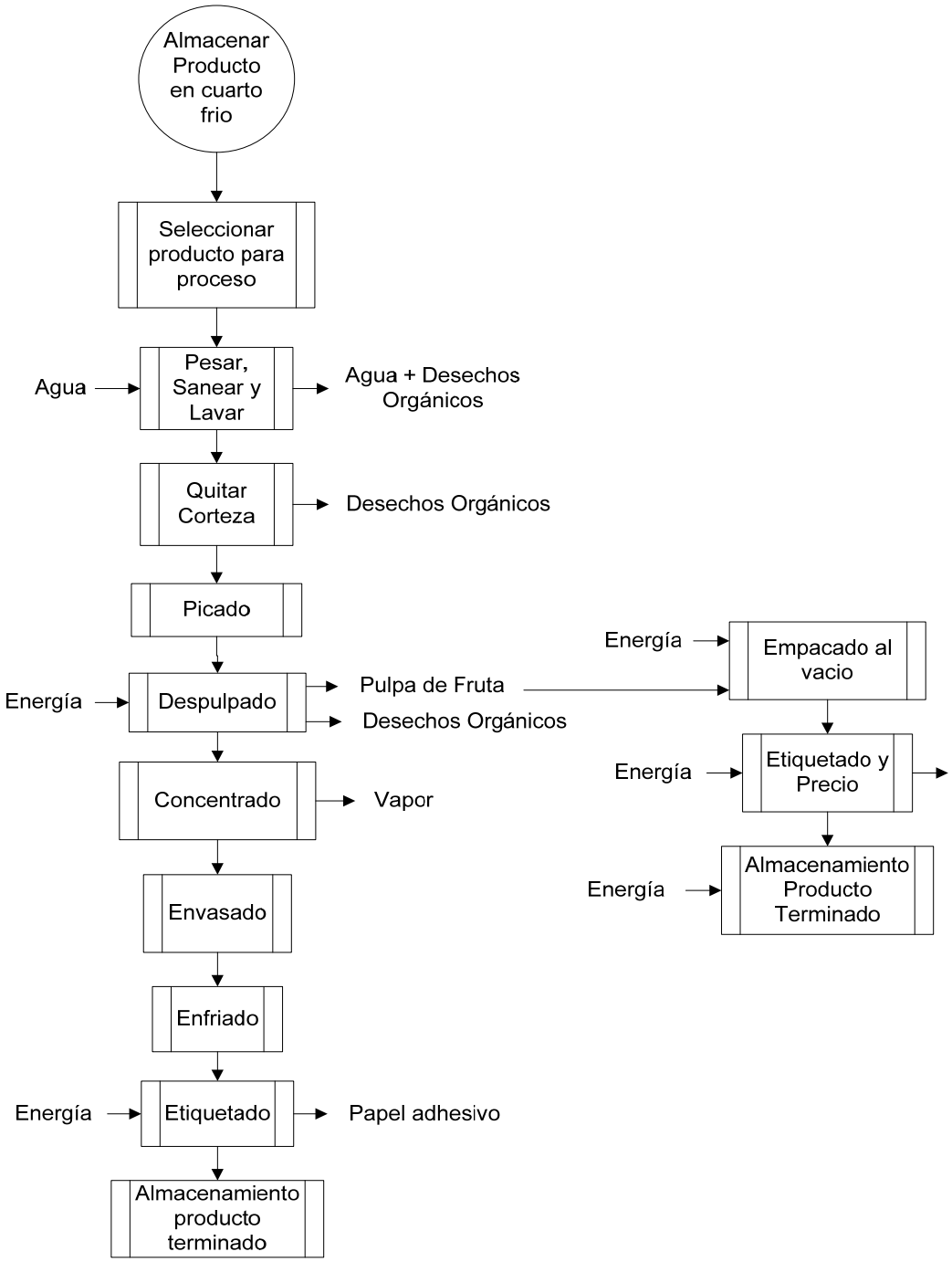


Diagrama de Proceso
Dpto. de Elaborados
Elaboración de Mermelada
Pera

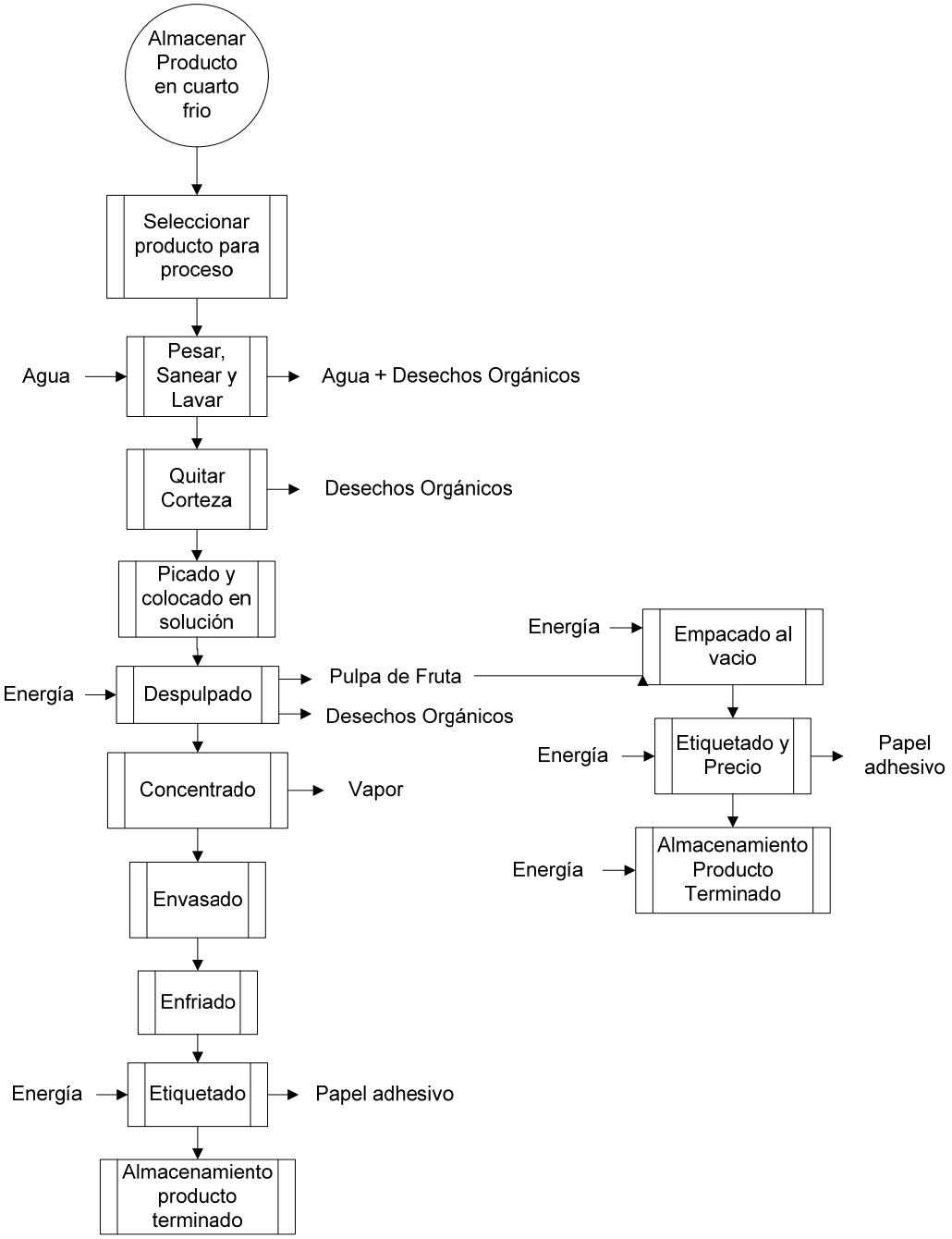


Diagrama de Proceso
Dpto. de Elaborados
Salsa Tomate – Pasta Tomate

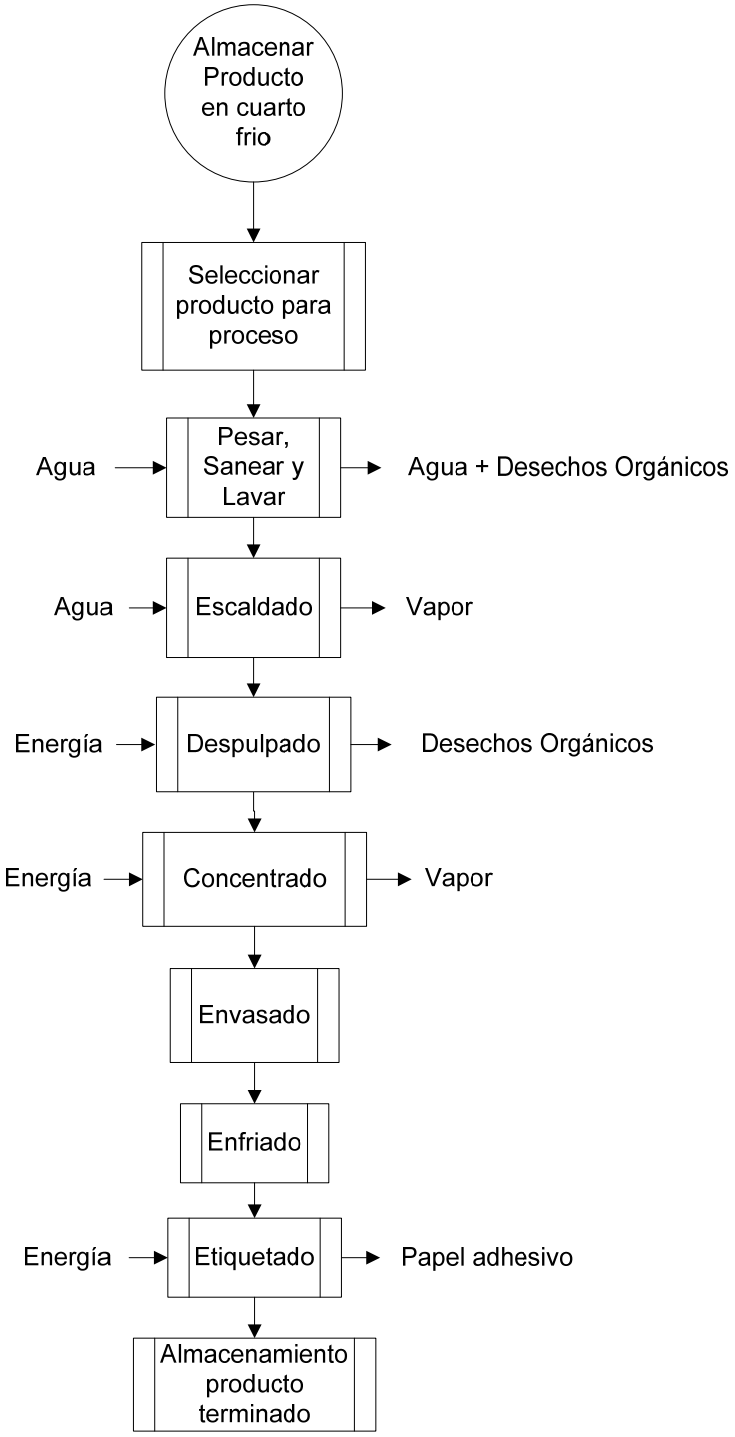


Diagrama de Proceso
Departamento de Empacado
de Producto

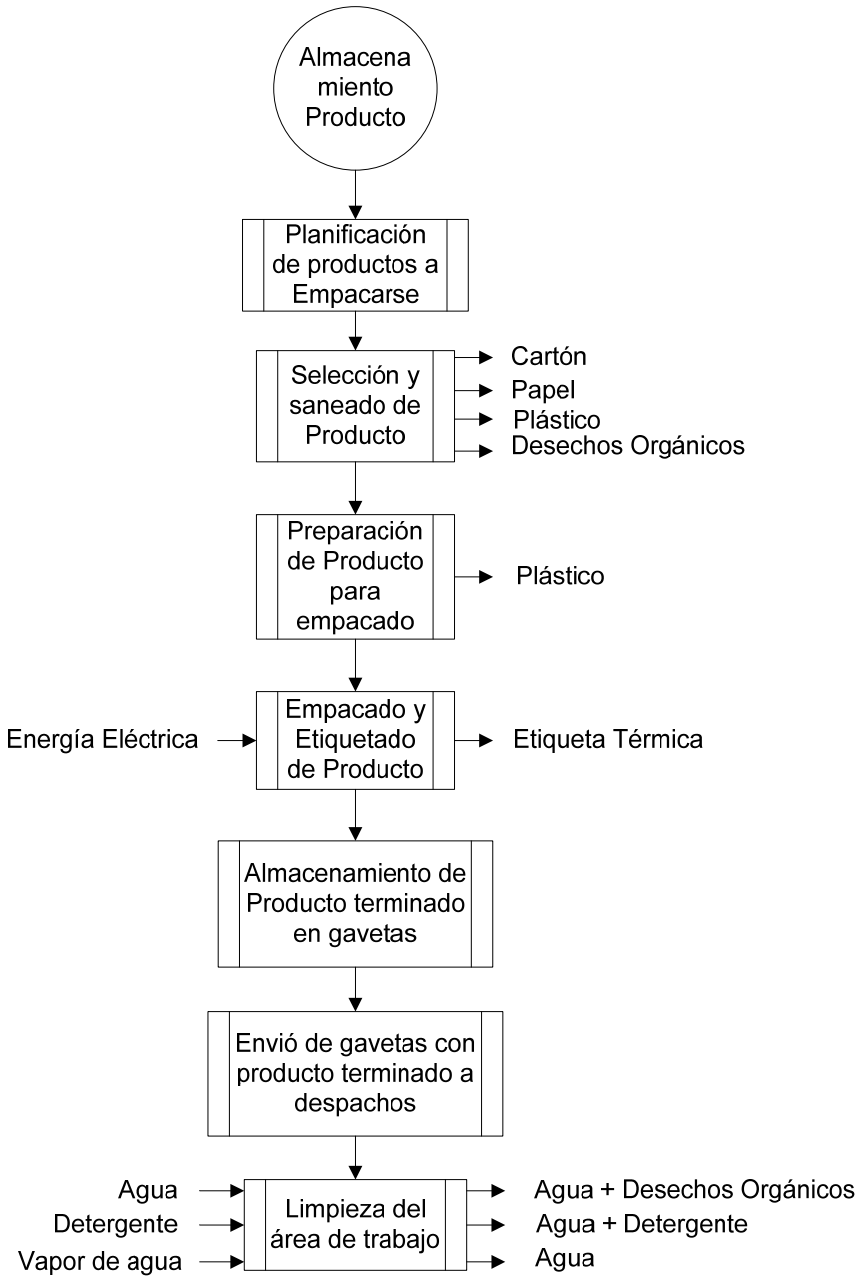
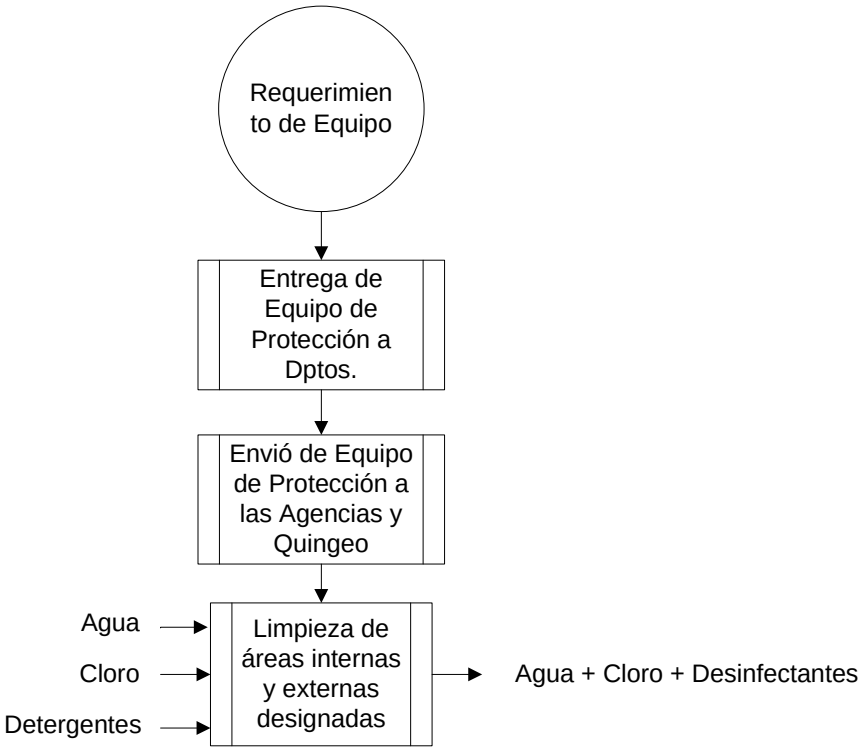


Diagrama de Proceso
Departamento de Limpieza



4.6 FLEXIBILIDAD DE OPERACIONES

La flexibilidad es la capacidad de adaptarse a los cambios. Dichos cambios pueden ser productivos, de productos y de tecnología.

Marmita 250 lts.

Una marmita es una olla de metal cubierta con una tapa que queda totalmente ajustada se utiliza generalmente a nivel industrial para procesar alimentos nutritivos tales como: mermelada, jalea, chocolate, dulces, salsas carne, bocadillos y además sirve en las industrias farmacéutica.

Grafico: 38

Fuente: www. Google.com.ec

Deshidratador.

El deshidratado es el sistema más efectivo para preservar las frutas, durante este proceso el agua es extraída por la interacción de tres elementos: aire, temperatura y humedad, reduce el grado de humedad deteniendo el crecimiento de microorganismos que son los causantes que la fruta se deteriore.

Grafico: 39

Fuente: www. Google.com.ec

Empacadora al vació

Es una máquina que permite el empleo de diferentes materiales de empaque desde materiales muy sencillos a materiales laminados multi-capa incluyendo películas compuestas que incluyan aluminio para empacar diversos productos como semillas, medicinas, componentes electrónicos, productos animales o vegetales en polvo, sólidos, líquidos, y pastosos.

Grafico: 40

Fuente: www. Google.com.ec

Balanzas

Pueden ser utilizadas en restaurantes, catering, preparación de alimentos, salas de despiece y otros usos donde se requiere rapidez y flexibilidad, estas balanzas ofrecen durabilidad, higiene y economía.

Grafico: 41

Fuente: www.Google.com.ec

Maquina Despulpadora

Se utiliza para eliminar partículas como semillas, vástagos, cáscaras, y otros productos no deseados en la obtención de pulpa para jugos, néctar o puré.

Grafico: 42

Fuente: www.Google.com.ec

Con la maquinaria adquirida para la sección de elaborados los equipos tienen la característica de realizar diferentes tareas a más de la que esta determinada, en donde se podría concluir que el departamento de elaborados es 100% flexible

4.7 INDICES DE INACTIVIDAD DE LA MAQUINARIA Y EQUIPO

Tiempo perdido (Tp).- Son aquellos tiempos no recuperables en un proceso de producción, los tiempos perdidos en operación se debe a diversos motivos como: ausentismos, daños mecánicos y daños eléctricos.

Piezas Defectuosas (Pz).- Es un componente mal procesado puede suceder por diversos motivos necesarios para efectuar el proceso como: Calibración de la maquina o puesta punto de la misma.

En el proceso de preparación para la realización de mermelada de durazno no existe piezas defectuosas debido a que se selecciona y posteriormente se aprueba la calidad del producto ingresado al departamento de elaborados, lo que se puede determinar en el proceso de selección del producto es un Scrap (Desperdicio), que en el caso es un 36.87%

entra	37.7 kilos	100%
desperdicio	13.9kilos	36.87%
utilizado	23.8kilos	63.13%

Fuente: Departamento de Elaborados
Responsable: El Autor

Ausentismo.- Representa la ausencia del trabajador del área.

Daño Mecánico.- Se produce cuando las maquinarias y equipos sufren descomposturas o averías.

Daños Eléctricos.- Es la interrupción del proceso por fallas eléctricas.

TIEMPO PERDIDO		
AUSENTISMO	1.2	%
DAÑOS MECANICOS	0.03	%
DAÑOS ELECTRICOS	2	%
TOTAL	3.23	

Fuente: Departamento de Elaborados
Responsable: El Autor

Producción estándar diaria = 143.89 / 10 = 14.38 kilos/hora

Tiempo Perdido = Producción Estándar Diaria x Tiempo Perdido

Tiempo Perdido = (14.38 x 3.23)/100 = 0.46 kilos / hora

4.8 NIVEL DE PRODUCTIVIDAD DE EMPLEADO

De acuerdo a los datos obtenidos en los 3 últimos meses se ha calculado el nivel óptimo de rendimiento de cada tienda de comercialización basándose en la relación entre las ventas totales obtenidas en el mes con los sueldos de los empleados de cada centro de comercialización, por lo que se necesita que esta relación este dentro de un 3% a un 5%, para que este dentro de los planes y metas de los centros de acopio.

	PROYECCION	VENTAS DEL MES DE JULIO 2011			VENTAS DEL MES DE JUNIO 2011			VENTAS DEL MES DE MAYO 2011		
TIENDAS DE COMERCIALIZA	AGOSTO	TOT. VENTAS	SUELDOS	RELACION SUEL/VENTAS	TOT. VENTAS	SUELDOS	RELACION SUEL/VENTAS	TOT. VENTAS	SUELDOS	RELACION SUEL/VENTAS
PUERTAS DEL SOL	346144.01	336062.15	16686.66	5	296359.69	15348.51	5	311329.86	14146.17	5
GONZALES SUAREZ	213516.44	198822.89	8946.73	4	173333.41	8668.81	5	168334.9	6511.85	4
MONAY	120188.79	117832.15	8132.96	7	99204.37	6779.59	7	99356.78	6509.96	7
SAN JOAQUIN	194062.79	188410.48	10511.81	6	221001.65	6046.23	3	152650.89	6008.01	4
SHIÑA	8480.84	73552.37	5356.15	7	57219.25	5883.48	10	53893.37	4204.14	8
PATAMARCA	82378.65	8233.83	470.14	6	7834.73	412.6	5	6448.05	442.07	7

4.9 TIEMPO DE ATENCION AL CLIENTE

Grafico: 43

Fuente: Centro de Acopio Coopera

Con el sistema Oracle de Compras los productos a facturar no poseen códigos de barras, su precio lo determinaba mediante una balanza por tal motivo los cajeros tenían que ser eficientes en la digitación del producto puesto que esto determinaba la rapidez en cuanto a la atención al cliente.

Basado en un control de tiempos tomados a 17 personas facturadas por cuatro de los cajeros más rápidos del Centro de Comercialización puerta del sol se ha podido determinar que el tiempo de atención desde que el cliente comienza a bajar los productos para posteriormente pesarlos y enfundarlos es de 10 minutos.

	CAJERO	MINUTOS/PERSONA	HORA/PERSONA	HORAS TOTALES	TOTAL/ DIA
PERSONA	1	10	6	10	60

Tabla: 4

Fuente: Centro de Acopio Coopera

5. TALENTO HUMANO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

5.1. MOTIVACIONES Y ASPIRACIONES DEL PERSONAL.

Según la encuesta realizada a los empleados del centro de acopio dieron como resultado lo siguiente:

Satisfacción:

- **Horario.-** El horario del personal se ha venido combinando a medida que el centro de acopio tomaba más demanda por parte de sus clientes, en sus inicios el horario era de 7 días de trabajo y 7 días de descanso, en la actualidad es de 4 días de trabajo y 3 de descanso para todo el personal de perchas, bodega y despacho.

- **Trabajo Estable.-** Los empleados del centro de acopio opinan que hoy en día no existe muchas oportunidades de empleo para aquellas personas dedicadas a la agricultura.

- **Buen ambiente de Trabajo.-** Existe compañerismo, solidaridad, dentro de los centros de comercialización.

- **Remuneración.**- Coopera Ltda. bajo su pensamiento empresarial de superacióna dedicado en su gran mayoría en realizar alzas en los sueldos a sus empleados como también la motivación a los encargados de cada punto de comercialización en un bono extra por cumplimiento de metas y por responsabilidad.

- **Crecimiento Profesional.**- Opinan los empleados que tienen oportunidades de asenso debido a la experiencia adquirida durante el tiempo de trabajo.

5.2. GRADO DE COMPROMISO CON EL ÉXITO DE LA EMPRESA.

Para aquellos países subdesarrollados en donde se carece de tecnología de punta para poder ser competitivos con el resto, es necesario buscar las maneras de contrarrestar mediante el compromiso de su personal.Para que la empresa tenga resultado, los empleados deben saber claramente los objetivos y metas propuestas.

De acuerdo a los resultados obtenidos mediante encuestas, el 83% del personal que trabaja en el centro de acopio, desconocen el **objetivo principal del negocio** debido que al momento de su ingreso dentro de la organización no fueron informadosa cerca de las metas de la empresa, simplemente se dedican a trabajar en las tareas que fueron asignadas.

Básicamente existe una deficiencia organizacional en el departamento de recursos humanos ya que los empleados recién incorporados a la organización no son capacitados para ejercer con eficiencia los trabajos desempeñados.

Se debe considerar un programa de capacitación para el personal recién ingresado en donde se les deberá dar a conocer la misión, visión y objetivos, que persigue la empresa. Motivarles que ellos forman un pilar fundamental para el buen funcionamiento del negocio como también para su vida profesional.

5.3. CONOCIMIENTOS DEL GIRO DE LA EMPRESA.

Coopera Ltda. A dedicado sus esfuerzos con la implementación de los centros de Acopio brinda un servicio a la sociedad cuencana comercializando productos de primera necesidad a bajo costo sin intermediarios, comprando directamente del productor.

5.4. ANÁLISIS DE REMUNERACIONES.

Por el esfuerzo constante de cada trabajador del centro de acopio su gerente, el Lic. Rodrigo Aucay ha fomentado el incentivo hacia el personal mediante bonos para aquellos empleados que tienen en sus manos grandes responsabilidades, aumentos en sus salarios para aquellas personas que desarrollan sus actividades con esfuerzo y dedicación.

Suma de TOTAL INGRESOS			
CARGO	Total	SALAR. UNI	BONO
Cargo: AGRICULTOR	2930.69		
Cargo: AMINISTRADOR C.ACOPI	1847.04	1420.8	426.24
Cargo: ANALISTA DE MERCADO	380	380.00	
Cargo: ANALISTA DE PRECIOS	389.2	389.20	
Cargo: ASISTENTE DE COMPRAS	839.8	585	117
Cargo: AYUDANTE DE LIMPIEZA	1089.6	264	
Cargo: BODEGUERO	4894.8	290	
Cargo: CHOFER	2780	450	
Cargo: CONT. CENTRO ACOP	2067	689	344.5
Cargo: DESPACHADOR VENTAS	1564	280	
Cargo: ELABORADOS	5976.02	280	70
Cargo: GUARDIA SEGURIDAD	462	352	110
Cargo: JEFE DE VENTAS	726	540	150
Cargo: JEFE TECNICO ACOPIO	706	556	150
Cargo: MANEJO DE PRODUCTO	28104.12667	310	50
Cargo: MANTENIMIENTO ACOPIO	480	480	
Cargo: MEDICO VETERINARIO	893.2	638	255.2
Cargo: NOTIF CREDIT Y COBRA	740	740	
Cargo: RECEPC VENTAS	1036	518	
Cargo: SERVICIOS VARIOS	1458.68	291.736	
Cargo: TECNICO ACOPIO	2974.75	743.6875	
Cargo: TECNICO DE ALIMENTOS	1531.2	765.6	
Cargo: TECNICO IND	1426	713	
Cargo: TECNICO INVERNADERO	893.2	638.00	255.20
Cargo: TRANSFERENCIAS	2233	558.25	
Cargo: VENDEDOR	480	480	
(en blanco)	68902.30667		
Total general	137804.6133		

Tabla: 5

Fuente: Centro de Acopio Coopera

5.5. CANTIDAD Y CALIDAD DEL PERSONAL Y LOS OBJETIVOS A LOGRARSE.

LOCAL	# PERSONAL
BODEGA SAN JOAQUIN	168
TIENDA SAN JOAQUIN	5
TIENDA PUERTAS DEL SOL	34
TIENDA GONZALES SUARES	13
TIENDA MONAY	12
TIENDA PATAMARCA	7
HACIENDA LA TRABANA	11
TOTAL DE EMPLEADOS	**250**

Fuente: Departamento de Talento Humano

Responsable: El Autor

Coopera Ltda. Ha gestionado la contratación de personal para las diferentes áreas que posee cada tienda de acuerdo a los requerimientos por parte de los jefes de tiendas, administrador del centro de acopio, jefes técnicos.

Los Centros de Acopio cada día sigue creciendo como empresa y surge la necesidad de contratar más personal para las diferentes actividades.

La falta organización en el departamento de talento humano, hacía que el personal que en ese entonces contratado, no contaba de experiencia para realizar las tareas designadasademás que en algunas ocasiones se generaban inconvenientes puesto que carecían de compromiso con la institución.

Objetivo.-

- Proveer a cada sección que conforma el centro de acopio el personal calificado para desempeñar la función recomendada.
- Mejorar la eficiencia en los manejos de productos.

5.6. CONDICIONES LABORALES IMPORTANTES DEL CONTRATO DE TRABAJO.

Las condiciones del contrato de trabajo son todos aquellos pactos o reglas que definen el cómo, el cuándo, el para quién y el a cambio de qué se trabaja.

- **Su designación**.- Hace referencia al tipo de actividad que va a cumplir el empleado de Coopera Ltda.

- **Su Lugar de Trabajo**.- Consiste en el sitio donde estar actualmente trabajando ya sea en dentro de las Agencias que tiene la Cooperativa como puede ser los Centros de Comercialización

- **Remuneración**.- Pues se trata de la cancelación por parte de la Cooperativa por la prestación de sus servicios por parte del trabajador.

- **Sus Obligaciones**.- Consiste en acatar la normativa interna por parte de La Institución Financiera como los reglamentos que están vigentes en el Código de Trabajo.

- **Jornada de Trabajo**.- Hace referencia al tiempo de labor por parte del empleado hacia Coopera Ltda., en estos casos dentro de la ley esta el de 8 horas días.

5.7. DISTRIBUCION DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

Dentro de este punto se describirá el perfil adecuado de cada puesto de trabajo desempeñado por el personal en Coopera Ltda.

ADMINISTRADOR DEL CENTRO DE ACOPIO

Descripción del cargo.- Se encarga de asegurar la rentabilidad del centro de acopio, controlando los gastos y generando satisfacción a los clientes.

Funciones:

- **Representación**, tiene que ver con la definición pura de la autoridad.
- **Liderazgo**, Es el responsable directo del logro de los objetivos que la organización se ha planteado.
- **Planificador**, se refiere a la capacidad de coordinación en el tiempo de los recursos disponibles (actuales y futuros; materiales, humanos e intangibles) en función de las necesidades operativas en directa relación a de los objetivos deseados.
- **Distribuidor**, el administrador debe saber distribuir la información que recolectó a la organización en su todo considerando para ello las particularidades de cada sector e individuo y la función que los mismos deben cumplir dentro del plan.
- **Vocero**, se constituye en el vocero oficial de la compañía.
- **Resolver Conflictos**,

ANALISTA DE MERCADO

Descripción del cargo Se encarga de aportar información recolectada y analizada de diferentes sectores que permita reducir la inseguridad en cuanto a la elección de alguna de las alternativas que aqueja el problema en puntos estratégicos con el fin de tener un beneficio tanto para el comerciante como el consumidor.

Funciones:

- Detectar necesidades insatisfechas de los consumidores
- Evaluar la satisfacción de los consumidores
- Detectar los segmentos de mercado
- Seleccionar un nombre de marca
- Establecer la imagen y el posicionamiento de marcas
- Determinar la percepción de la calidad
- Seleccionar canales de distribución

ANALISTA DE PRECIOS

Descripción del cargo, Coordinar de la mejor manera los procesos de Compras y Almacén para facilitar las operaciones y optimizar los recursos asignados. Stock

Funciones:

- Negociador.-
- Liderazgo,
- Analítico,
  Trabajo en equipo y bajo presión
- Enfocado a trabajar con gente y con procesos por igual
- Proactivo, con iniciativa, actitud de servicio, adaptable al cambio.
- Técnicas de Negociación y Gerenciales.

- Sistemas de Control de Registros y Generación de Reportes de Compras.
- Habilidad para tomar decisiones.
- Facilidad de Comunicación
- Habilidad para expresar conceptos e Ideas

ASISTENTE DE COMPRAS

Descripción del cargo.-

Ejecutar los procesos de compras y contrataciones que permitan la provisión de los bienes y servicios que se requieren para el funcionamiento de la Dirección en el centro de Acopio, de acuerdo a los procedimientos establecidos con administración eficiente de los recursos asociados.

Funciones:

- Proceso de cotizaciones, cuadros comparativos en programas informáticos
- Asegurar el cumplimiento de las políticas internas tanto para la generación de La Organización/Control, circuito de aprobación.
- Negociación con Proveedores.
- Resolución oportuna de problemas
- Mantener buenas relaciones con colaboradores y proveedores a través de todas las unidades de negocio.
- Trabajo administrativo, gestionar contratos, etc.

JEFE TECNICO

Descripción del Cargo.- Esta encargadode programar, organizar y ejecutar los planes estratégicos de acopio de los productos de primera necesidad para cada técnico en el centro de acopio.

Funciones

- Asegurar el correcto orden de los procesos de acopio.
- Realizar rutas de captación de productos.
- Resolución oportuna de conflictos.
- Entregar informes de avances de los técnicos del Centro de Acopio a la gerencia.
- Sistemas de Control de Registros y Generación de Reportes para la gerencia.

JEFE DE VENTAS

Descripción del Cargo.- Planificar, organizar, y ejecutar lasactividades relacionadas con la comercialización de los productos en el centro de acopio. Aumentar las ventas y por ende la las metas y el cumplimiento de los objetivos de laempresa en relación a rentabilidad.

Funciones

- Cumplir con las normas y políticas de la empresa
- Supervisar y recibir informes de los diferentes centros de Acopio y enviárselas al Gerente de Ventas en un informe general.
- hacer el seguimiento del volumen de ventas y cumplir con los márgenes establecidos por mes.

CONTADOR DEL CENTRO DE ACOPIO

Descripción del Cargo.-Analizar la información contenida en los documentos contables generados del proceso de contabilidad en una determinada dependencia, verificando su exactitud, a fin de garantizar estados financieros confiables y oportunos.

Funciones.-

- Clasificar, registrar, analizar e interpretar la información financiera.
- Llevar los libros mayores de acuerdo con la técnica contable y los auxiliares necesarios.
- Preparar y presentar informes sobre la situación financiera de Centro de Acopio que exijan los entes de control y mensualmente entregar al Gerente, un balance de comprobación.
- Preparar y presentar las declaraciones tributarias
- Preparar y certificar los estados financieros de fin de ejercicio con sus correspondientes notas.
- Asesorar a la Gerencia y a la Junta Directiva en asuntos relacionados con el cargo, así como a toda la organización en materia de control interno.
- Llevar el archivo de su dependencia en forma organizada y oportuna, con el fin de atender los requerimientos o solicitudes de información tanto internas como externas.
- Presentar los informes que requiera la Junta Directiva, el Gerente, en temas de su competencia.

JEFE DE MANTENIMIENTO ACOPIO

Descripción del Cargo.-El Jefe del Departamento de Mantenimiento se encarga de proporcionar oportuna y eficientemente, los servicios que requiera la empresa en materia de mantenimiento preventivo y correctivo a las instalaciones y maquinaria, así como la contratación de la obra externa necesaria para el fortalecimiento y desarrollo de las instalaciones físicas.

Funciones.-

- Planifica las actividades del personal a su cargo.
- Asigna las actividades al personal a su cargo.
- Coordina y supervisa los trabajos de instalación.
- Supervisa el mantenimiento de las instalaciones.
- Ordena y supervisa la reparación de equipos.
- Estima el tiempo y los materiales necesarios para realizar las labores de mantenimiento y reparaciones.
- Elabora notas de pedidos de materiales y repuestos.
- Suministra al personal los materiales y equipos necesarios para realizar las tareas asignadas.
- Rinde información al jefe inmediato, del mantenimiento y las reparaciones realizadas.
- Efectúa inspecciones de las instalaciones para detectar fallas en los equipos y recomendar las reparaciones pertinentes.
- Planifica, coordina y controla el mantenimiento preventivo y correctivo de equipos y sistemas eléctricos, electrónicos y/o mecánicos.
- Controla el mantenimiento y las reparaciones realizadas.
- Controla las horas de sobre tiempo de los trabajadores.
- Controla y registra la asistencia y permiso del personal a su cargo.
- Inspecciona el progreso, calidad y cantidad de trabajos ejecutados.
- Supervisa y controla el personal a su cargo.
- Evalúa el personal a su cargo.

- Detecta fallas, dificultades y/o problemas que se presenten durante la ejecución del trabajo y decide la mejor solución.
- Tramita requisiciones de materiales de mantenimiento y reparaciones.
- Estima el costo de las reparaciones necesarias.
- Prepara órdenes de ejecución de trabajo.
- Adiestra al personal a su cargo sobre los trabajos a realizar.
- Atiende las solicitudes y reclamos por servicio, mantenimiento y reparaciones, e imparte las correspondientes órdenes para la solución de éstos problemas.
- Elabora y presenta los reportes estadísticos referidos a aspectos de su competencia.
- Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

MEDICO VETERINARIO

Descripción del Cargo.-Brindar servicios de médico-veterinaria, examinando y controlando las diferentes especies de animales que se adquiere a los agricultores para posteriormente mediante un proceso entregarlos a la venta en los diferentes centros de Acopio.

Funciones.-

- Planifica, coordina y ejecuta programas de saneamiento animal para los proveedores del centro de Acopio.
- Realiza diagnósticos y control de los animales que ingresan al Centro de Acopio.
- Brinda apoyo técnico en el área de su competencia.
- Realiza inventario de insumos y requisición de los mismos.
- Dicta charlas y conferencias en el área de su competencia.
- Elabora y desarrolla proyectos de investigación en materia animal.
- Controla los programas de alimentación, reproducción y ambientación de animales a cada proveedor.
- Participa en la elaboración de normas y procedimientos de producción y control de calidad de productos y derivados animales.
- Supervisa y distribuye las actividades del personal a su cargo.
- Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.

5.8. INFORMACION SOBRE LA PLANTILLA DE PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO.

ADMINISTRACION	
NOMBRE	**CARGO**
AUCAY SANCHEZ CLEMENTE RODRIGO	GERENTE
DUTAN CUENCA IRENE RUBIELA	JEFE OPERACIONES
BRAVO CRESPO MARIA ROSA	ASISTENTE CONTABLE
OCHOA NARANJO PATRICIA ELIZABETH	ASISTENTE CONTABLE
RIVAS PERALTA FREDDY CRISTIAN	JEFE COMPRAS
MEJIA BARRERA SILVIA PATRICIA	PAGADURIA
SERRANO VINTIMILLA LAURA PATRICIA	DEPARTAMENTO MEDICO
ENCALADA TAPIA DAISY YADIRA	JEFE MARKETING
GUACHICHULCA LUCERO HUGO VINICIO	DISEÑADOR
GOMEZ ZAMBRANO RAMON LEONARDO	DIRECTOR SISTEMAS
MATUTE PORTILLO BOLIVAR MAURICIO	JEFE SISTEMAS HARDWARD

Fuente: Recursos Humanos

Responsable: El Autor

5.9. NECESIDADES FUTURAS DEL PERSONAL.

Pensando en el crecimiento y en la reestructura del centro de acopio Coopera, se ha podido determinar por las que se deberán incrementar departamentos que se conecten con los actuales y que se considera necesarios como una sección encargada del control y calidad, un sección que presente una imagen diferente de los centros de acopio como es el departamento de marketing, y otro departamento que esté conectado con todos las secciones y áreas administrativas que es gerencia de operaciones puesto que existe debilidades, y se necesita encontrar mejoras a corto plazo.

5.10. ROTACION DE EMPLEADOS.

El término de rotación de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella. Por lo general, la rotación de personal se expresa mediante una relación porcentual entre las admisiones y los retiros con relación al número promedio de trabajadores de la organización, en el curso de cierto período. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales con el fin de permitir comparaciones, para desarrollar diagnósticos, promover disposiciones, inclusive con carácter predictivo.

5.10.1 INDICE DE ROTACION DE PERSONAL.

Relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones de personal, en relación al número medio de miembros de una empresa, en el transcurso de cierto tiempo.

N = Número de empleados.
E = Sumatoria de los empleados que ingresan
S = Sumatoria de los empleados que salieron

El índice de rotación es:

(354 - 204 / 240) * 100 = 60% anual.

De acuerdo a este índice el centro de acopio presenta demasiada fluidez y que a su vez perjudica a la empresa, puesto que existe una falta de estabilidad por parte del personal, para contrarrestar esta inestabilidad se debería presentar un programa factible y económico con políticas claras para enfocarse en retener al personal de buena calidad, sustituyendo a aquel que presenta problemas difíciles de corregir

	ENTRADAS	SALIDAS
ENERO	11	15
FEBRERO	6	16
MARZO	8	8
ABRIL	11	17
MAYO	56	13
JUNIO	62	17
JULIO	23	16
AGOSTO	45	42
SEPTIEMBRE	33	25
OCTUBRE	66	29
NOVIEMBRE	33	6
TOTAL	354	204
PROMEDIO	32.1818182	18.5454545

Tabla: 6

Fuente: Centro de Acopio Coopera

5.11. CONTROL

Coopera Ltda., con la implementación de sus centros de acopio a necesitado de la contratación de fuerza laboral para desempeñar los cargos designados, razón por la cual trascendía en un problema no de ámbito laboral más bien de un aspecto de control puesto que no se había todavía implantado un sistema de control para el personal.

En sus inicios el control se lo venía haciendo los guardias de seguridad de cada punto de comercialización, para posteriormente entregar al encargado de seguridad de la Cooperativa y este a su vez al departamento de Talento Humano.

Posteriormente se diseñó un modelo de control mediante hojas en donde detallaba; sus datos personales, la hora de entrada, hora de salida y su rúbrica, este documento se enviaba al departamento de Talento Humano por parte del encargado de la agencia o del encargado del centro de comercialización.

5.11.1. PROPUESTA DE RESTRUCTURACION APLICADO AL CAMPO

5.11.1.1. OBJETIVOS

- Establecer pautas a seguir para mejorar el control de entradas y salidas en los puntos de comercialización y departamentos del centro de acopio.
- Administrar los procesos de control de asistencia,relacionados con las condiciones y disciplina laborales.
- Garantizar el cumplimiento de normas y la aplicación de acciones para el personal.
- Crear una base de datos actualizada y la atención en un marco de respeto mutuo frente a diferentes actitudes y comportamientos.

5.11.1.2. ALCANCE

Se aplica a todas las áreas departamentales y seccionales de cada punto de comercialización.

5.11.1.3. RESPONSABLES

Cargo		**Cargo**	
Responsable de cada Centro de comercialización		Jefe de Tienda Trabajador	
Recursos Humanos		Jefe de RRHH	

5.11.1.4. PROCEDIMIENTO

1. Es responsabilidad de cada trabajador cumplir con el horario laboral por el cual fue contratado.

2. Cada trabajador deberá registrar la entrada y salida en el sistema informático Oracle en la opción administración, marcación de reloj, a fin de registrar la confiabilidad de la información registrada.

3. Los Jefes de tienda, custodiaran para que los trabajadores cumplan con el Horacio de trabajo establecido, exceptuando los permisos otorgados por el Gerente o establecidos en la ley.

4. En caso de que algún empleado presente faltas reiteradas en el cumplimiento del horario, el jefe de tienda deberá provocarlo a mejorar esa situación, si dicha conducta no es modificada, el jede de tienda amonestará por escrito al trabajador de acuerdo a la ley establecida por el código de trabajo y reglamento interno.

5. Cualquier incumplimiento justificado del horario el jefe de tienda deberá ser registrar en el documento JUST-001 (Justificación de Asistencia),(Ver anexo 28) como también aquellos permisos eventuales en el documento JUSTPE-001 (Permisos de Ausencia) (ver anexo 27).

6. Si el jefe de tienda otorgara al empleado un permiso de ausencia, deberá ir acompañado con un documento de justificación siempre y cuando lo considere pertinente el Gerente.

7. Recursos Humanos deberá enviar semanalmente a cada departamento y tiendas de comercialización el reporte de Asistencia de la Semana anterior a fin de que cada empleado de cada sección y tienda de comercialización firme en conformidad.

8. Cada Jefe de tienda o Jefe de Agencia deberá enviar el reporte de asistencia firmados por cada empleado junto con los documentos JUSTA-001 y JUSTPE-001 al departamento de Recursos Humanos para comparar con el reporte de asistencia.

9. El Jefe Recursos Humanos recibirá y evaluara de forma general el cumplimiento de la normativa del horario de asistencia, a fin de tomar las acciones respectivas al momento de alguna anormalidad.

10. El jefe de recursos humanos deberá archivar los documentos JUST-001 Y JUSPE-00, por un periodo de 12 meses antes de proceder a su destrucción ha acepción de aquellos documentos que pudieran servir de pruebas ante una decisión tomada por el incumplimiento del horario por parte de un trabajador.

5.12. CULTURA ADMINISTRATIVA.

Sus directivos han fomentado la creación de una cultura organizacional, para posteriormente medirle y manipularle con el único fin de intensificar la eficiencia en cada departamento que compone la organización en el Centro de Acopio y la Cooperativa, un sentido real y visiblede una cultura colectivacon el propósito de modificar los valores, normas y actitudes de las personas para que puedan hacer la contribución correcta y necesaria en una organización.

Grafico: 44

Fuente: Centro de Acopio Coopera

5.13. ESTILO GERENCIAL Y CALIDAD DIRECTIVA.

La gerencia es una actividad realizada por seres humanos, y como tal, influenciada por sus actitudes, valores y comportamientos personales, como elementos determinantes para poder diferenciarse del resto de personas competidores o profesionales, esta diferenciación se ha dado en llamar el estilo gerencial.

Aspectos muy importantes tales como liderazgo, capacidad para negociar y armonizar, son parte de la personalidad de cada individuo y a su vez definen el estilo del gerente gracias a esta cualidad sus posibilidades para obtener resultados es ciertamente más efectiva y con un alto nivel de desempeño.

Cada tipo de comportamiento gerencial genera un conjunto de relaciones y consecuencias, en poco tiempo puede afectar a la estructura de la organización como también a las prioridades y la calidad de la respuesta de una empresa, cuyas características se constituyen en un equilibrio del estilo gerencial.

Existen dos estilos personales que tiene influencia en el estilo gerencial. La persona hiperactiva de poca paciencia en el cual se caracteriza de querer imponer la condición de hacer las cosas, versus aquella persona calmada, paciente y que deja que cada quien resuelva de la mejor manera sus problemas, son características que se tiene que tener en consideración.

Es probable que el estilo de gerencia hiperactiva tenga sus debilidades pero en cierta manera obliga a que la organización ejecute trabajos más rápidos y precisos, mientras tanto la persona con un estilo gerencial calmado y paciente se siente seguro de las personas que tiene en su organización.

El convencimiento de que el carácter fuerte es evidencia de liderazgo, versus el liderazgo basado en la orientación al logro.

El estilo gerencial que se ejecuta en Coopera Ltda. Es un estilo que concentra estas dos cualidades de acuerdo a su tiempo y espacio las grandes responsabilidades junto a la creación y ejecución de un proyecto alternativo de economía, ponen a prueba su capacidad de liderazgo.

El mejor estilo gerencial es aquel que logra los mejores resultados, pues su estilo coincide más frecuentemente con las situaciones a las que se enfrenta, y tiene la facilidad de adaptarse en los casos restantes.

El Lic. Rodrigo Aucay actualmente como gerente de Coopera Ltda, ha mantenido un estilo gerencial diferente al resto de personas profesionales que tienen en su mando una organización.

Este estilo ha transmitido a sus colaboradores tanto en la institución financiera como en los centros de acopio, con el único fin de motivarles sobre sus ideas para que cada individuo se fusione y así poder construir cimientos fuertes para el cumplimiento de sus objetivos y metas.

La calidad directiva es probablemente el elemento más determinante para lograr que una organización sea competitiva,este punto es fundamental para los objetivos de la gerencia razón por la cual desde sus inicios se ha fomentado este modelo de motivación hacia el personal de Coopera Ltda, ya que su gerente constata quemejora en el rendimiento de cada departamento o sección de la institución financiera como el del centro de Acopio.

La calidad directiva de una organización puede, en cierto modo, medirse no tanto por su preparación académica, ni siquiera por su trayectoria; sino por el nivel desplegado en su gestión.

Un ejemplo claro son las personas encargadas de los centros de comercialización, que desde sus inicios se han venido preparando bajo el modelo de la gerencia, en busca de una oportunidad para demostrar su capacidad de gestión, en circunstancias concretas y en un momento especifico.

Este modelo no trata de calificar los resultados alcanzados por esa persona, sino a cómo está consiguiendo esos resultados.

5.14. ÉXITOS Y FRACASOS EN EL LOGRO DE OBJETIVOS Y METAS.

Los objetivos fueron planteados desde el nacimiento de los Centros de Comercialización básicamente sus resultados fueron impresionantes, primero la aceptación de la gente, el poder comprar en un lugar la canasta de primera necesidad sin ir a los mercados evitando el regateo y escogiendo el producto que consideren necesario, segundo el ofrecer a la ciudadanía cuencana productos de calidad a menor precio, tercero la gran variedad de productos que ofrecen en donde el socio podía encontrar los productos de las tres regiones del ecuador y cuarto su servicio personalizado a cada socio.

Puesto que los objetivos estaban ejecutándose y los centros de comercialización comenzaba a crecer sin necesidad de invertir en publicidad, sino más bien que la sociedad ha impulsado para que este modelo de negocio creciera en tan poco tiempo.

Claro está que la organización no estaba preparada para este crecimiento por lo cual comenzaron a cometer varios erros internos como es el caso de la compra de mercadería en exceso, los convenios con los proveedores sin cumplimiento, la poca experiencia del manejo de productos perecibles. Factores críticos que para la empresa tendría que aprender por su falta de madurez comercial y a su vez comenzaron a aprender de sus errores.

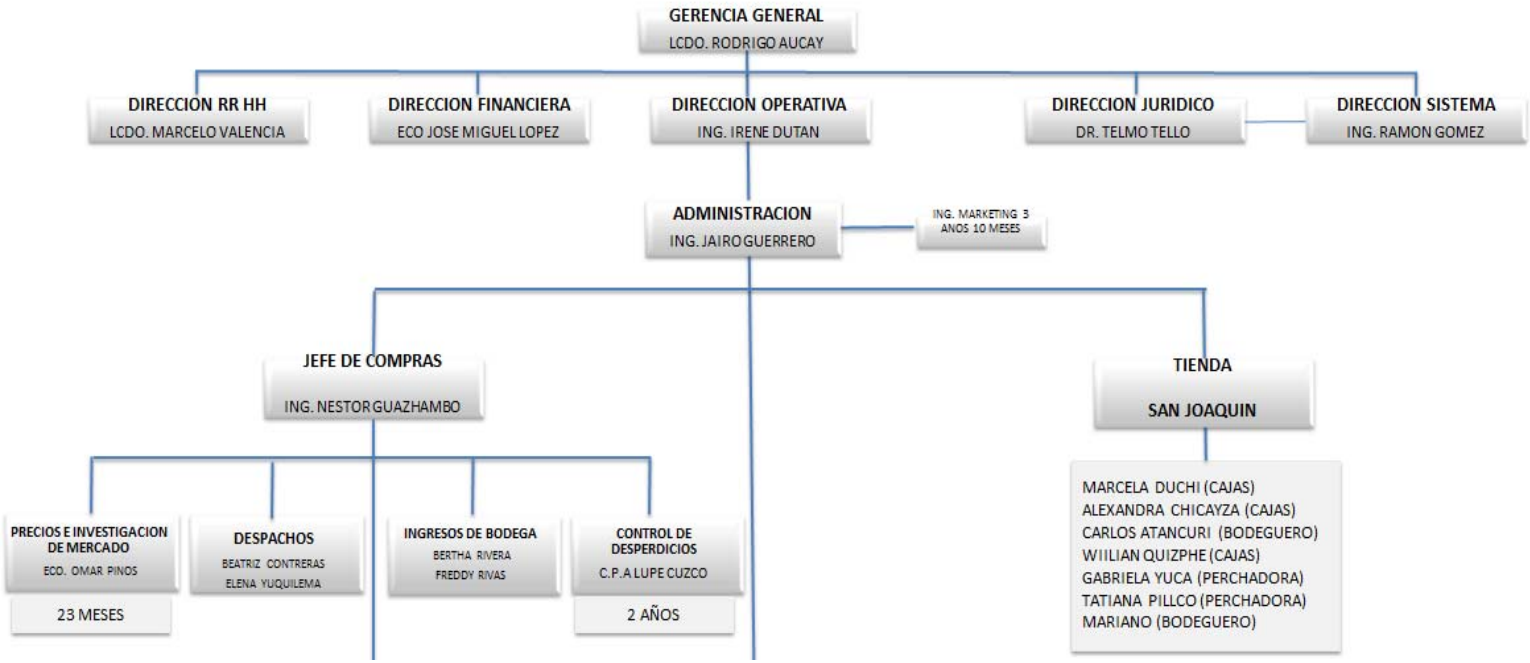
5.15. INTEGRACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LAS DIFERENTES ÁREAS Y NIVELES JERÁRQUICOS.

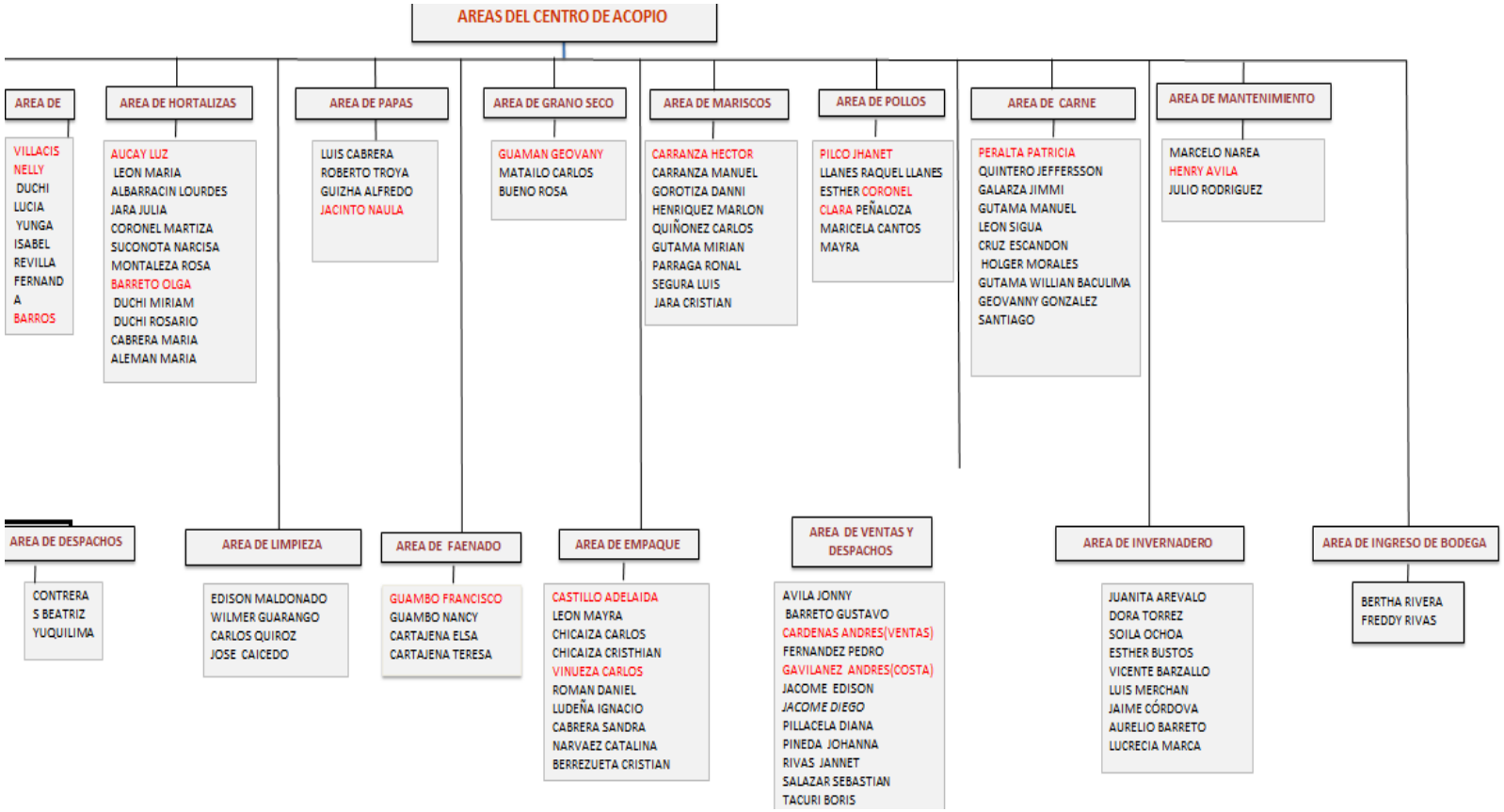
Con el propósito de sumar esfuerzos y superar las limitaciones individuales, las personas se agrupan para formar organizaciones formales o informales orientadas al logro de objetivos comunes, que pueden ser transitorios o permanentes.

En la medida en que se manejan bien las organizaciones, éstas sobreviven o crecen. Al crecer, las organizaciones requieren mayor número de personas para la ejecución de sus actividades, y estas personas, al ingresar en las organizaciones, persiguen objetivos individuales que no siempre son compatibles con quienes en principio conformaron las organizaciones. Esto hace que gradualmente los objetivos organizacionales se alejen de los objetivos individuales de los nuevos participantes, generándose de esta manera una variedad de comportamientos e intereses aislados y complejos entre el individuo y la organización. Por eso, lo trascendental es tratar de armonizar y desarrollar sólidamente los intereses comunes. De este modo, tanto individuos como organizaciones tienen intereses mutuos, objetivos por alcanzar. Las organizaciones, luego de un proceso de evaluación, seleccionan sus recursos humanos para alcanzar, con ellos y mediante ellos, objetivos organizacionales.

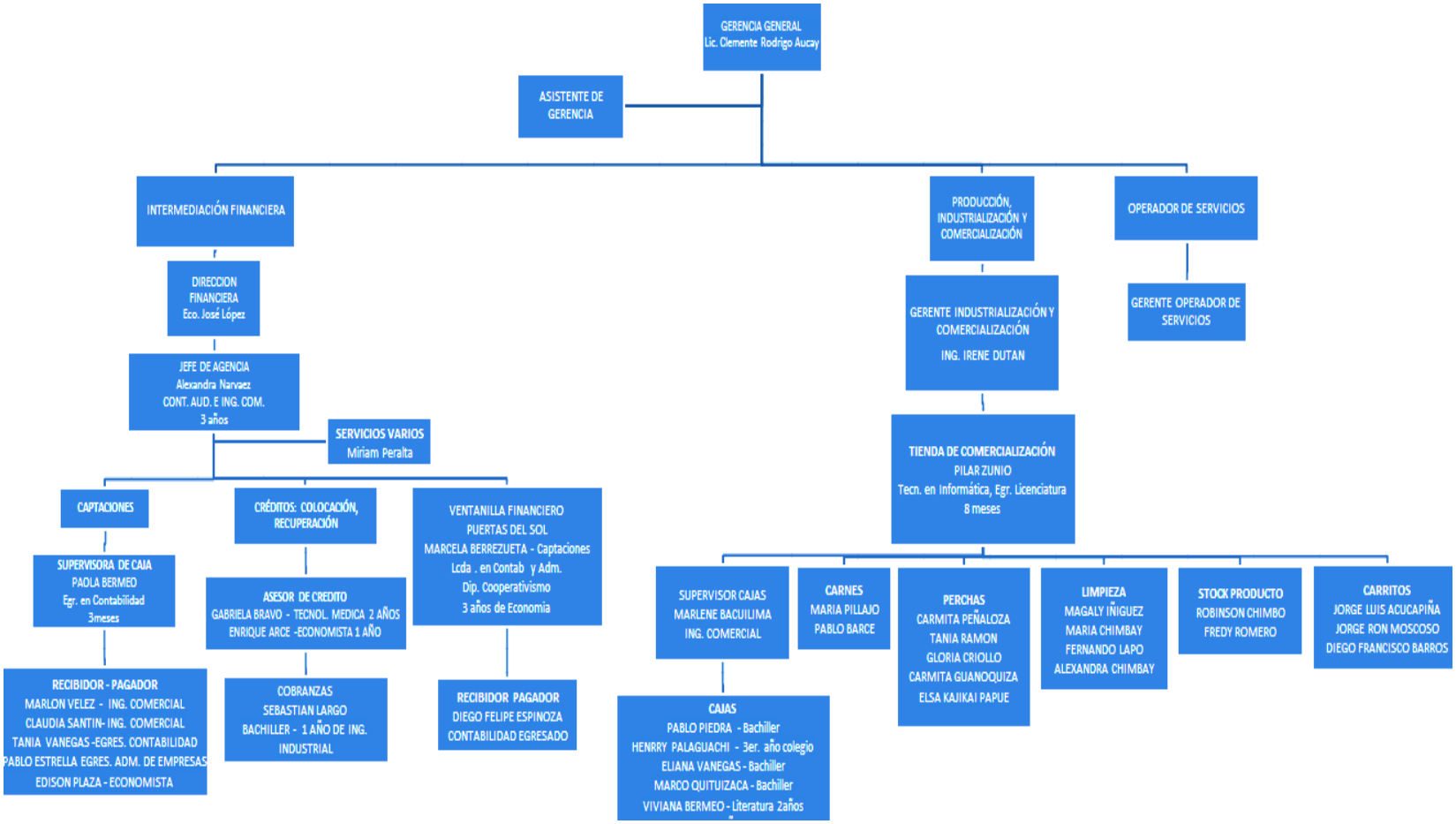
5.16. ESTRUCTURA Y ANTIGÜEDAD DEL PERSONAL (ORGANIGRAMA).

CENTRO DE COMERCIALIZACION SAN JOAQUIN

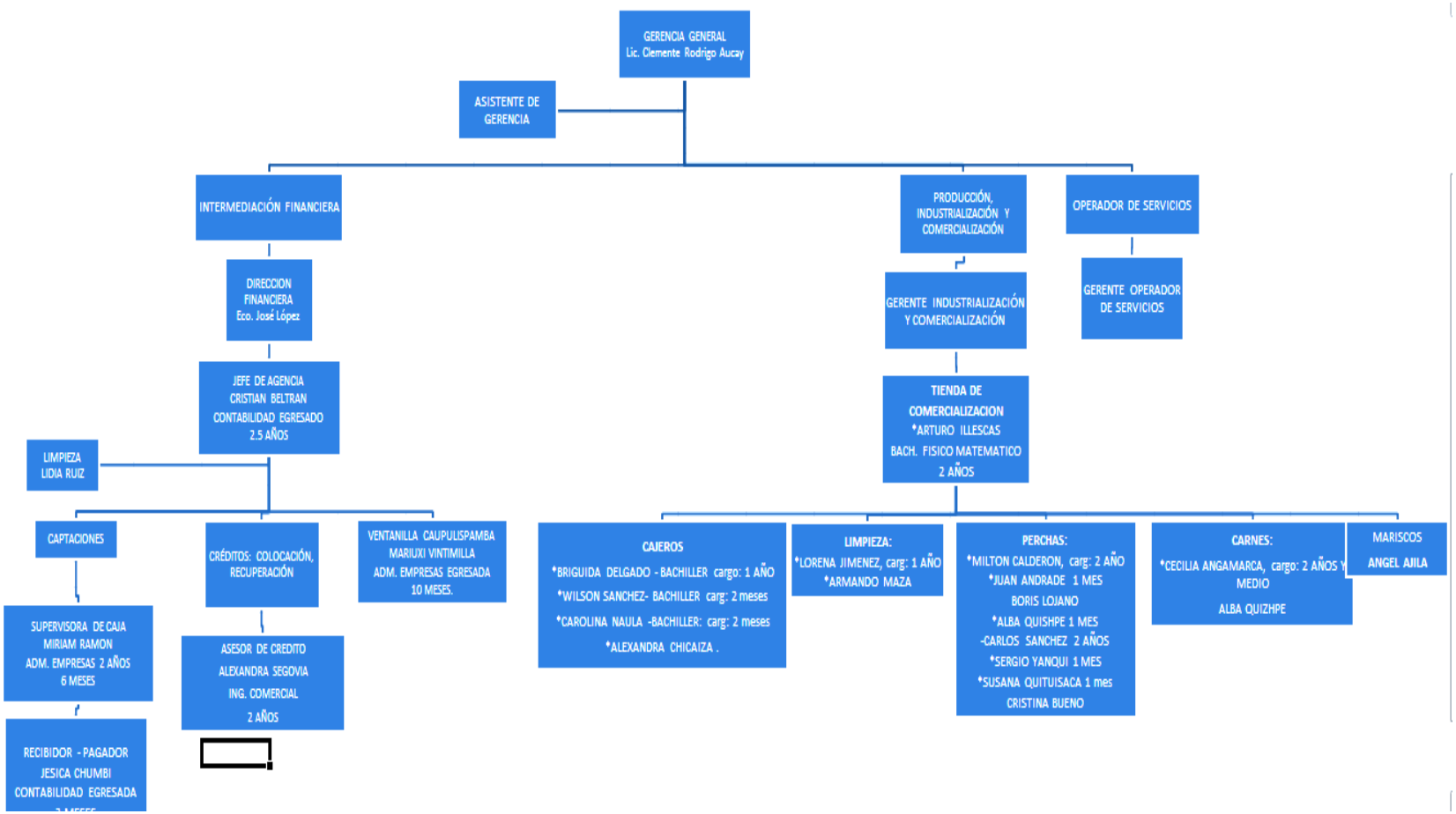



AREAS DEL CENTRO DE ACOPIO
AREA DE
VILLACIS NELLY
DUCHI LUCIA
YUNGA ISABEL
REVILLA FERNANDA
BARROS
AREA DE HORTALIZAS
AUCAY LUZ
LEON MARIA
ALBARRACIN LOURDES
JARA JULIA
CORONEL MARTIZA
SUCONOTA NARCISA
MONTALEZA ROSA
BARRETO OLGA
DUCHI MIRIAM
DUCHI ROSARIO
CABRERA MARIA
ALEMAN MARIA
AREA DE PAPAS
LUIS CABRERA
ROBERTO TROYA
GUIZHA ALFREDO
JACINTO NAULA
AREA DE GRANO SECO
GUAMAN GEOVANY
MATAILO CARLOS
BUENO ROSA
AREA DE MARISCOS
CARRANZA HECTOR
CARRANZA MANUEL
GOROTIZA DANNI
HENRIQUEZ MARLON
QUIÑONEZ CARLOS
GUTAMA MIRIAN
PARRAGA RONAL
SEGURA LUIS
JARA CRISTIAN
AREA DE POLLOS
PILCO JHANET
LLANES RAQUEL LLANES
ESTHER CORONEL
CLARA PEÑALOZA
MARICELA CANTOS
MAYRA
AREA DE CARNE
PERALTA PATRICIA
QUINTERO JEFFERSSON
GALARZA JIMMI
GUTAMA MANUEL
LEON SIGUA
CRUZ ESCANDON
HOLGER MORALES
GUTAMA WILLIAN BACULIMA
GEOVANNY GONZALEZ
SANTIAGO
AREA DE MANTENIMIENTO
MARCELO NAREA
HENRY AVILA
JULIO RODRIGUEZ
AREA DE DESPACHOS
CONTRERAS BEATRIZ
YUQUILIMA
AREA DE LIMPIEZA
EDISON MALDONADO
WILMER GUARANGO
CARLOS QUIROZ
JOSE CAICEDO
AREA DE FAENADO
GUAMBO FRANCISCO
GUAMBO NANCY
CARTAJENA ELSA
CARTAJENA TERESA
AREA DE EMPAQUE
CASTILLO ADELAIDA
LEON MAYRA
CHICAIZA CARLOS
CHICAIZA CRISTHIAN
VINUEZA CARLOS
ROMAN DANIEL
LUDEÑA IGNACIO
CABRERA SANDRA
NARVAEZ CATALINA
BERREZUETA CRISTIAN
AREA DE VENTAS Y DESPACHOS
AVILA JONNY
BARRETO GUSTAVO
CARDENAS ANDRES(VENTAS)
FERNANDEZ PEDRO
GAVILANEZ ANDRES(COSTA)
JACOME EDISON
JACOME DIEGO
PILLACELA DIANA
PINEDA JOHANNA
RIVAS JANNET
SALAZAR SEBASTIAN
TACURI BORIS
AREA DE INVERNADERO
JUANITA AREVALO
DORA TORREZ
SOILA OCHOA
ESTHER BUSTOS
VICENTE BARZALLO
LUIS MERCHAN
JAIME CÓRDOVA
AURELIO BARRETO
LUCRECIA MARCA
AREA DE INGRESO DE BODEGA
BERTHA RIVERA
FREDDY RIVAS

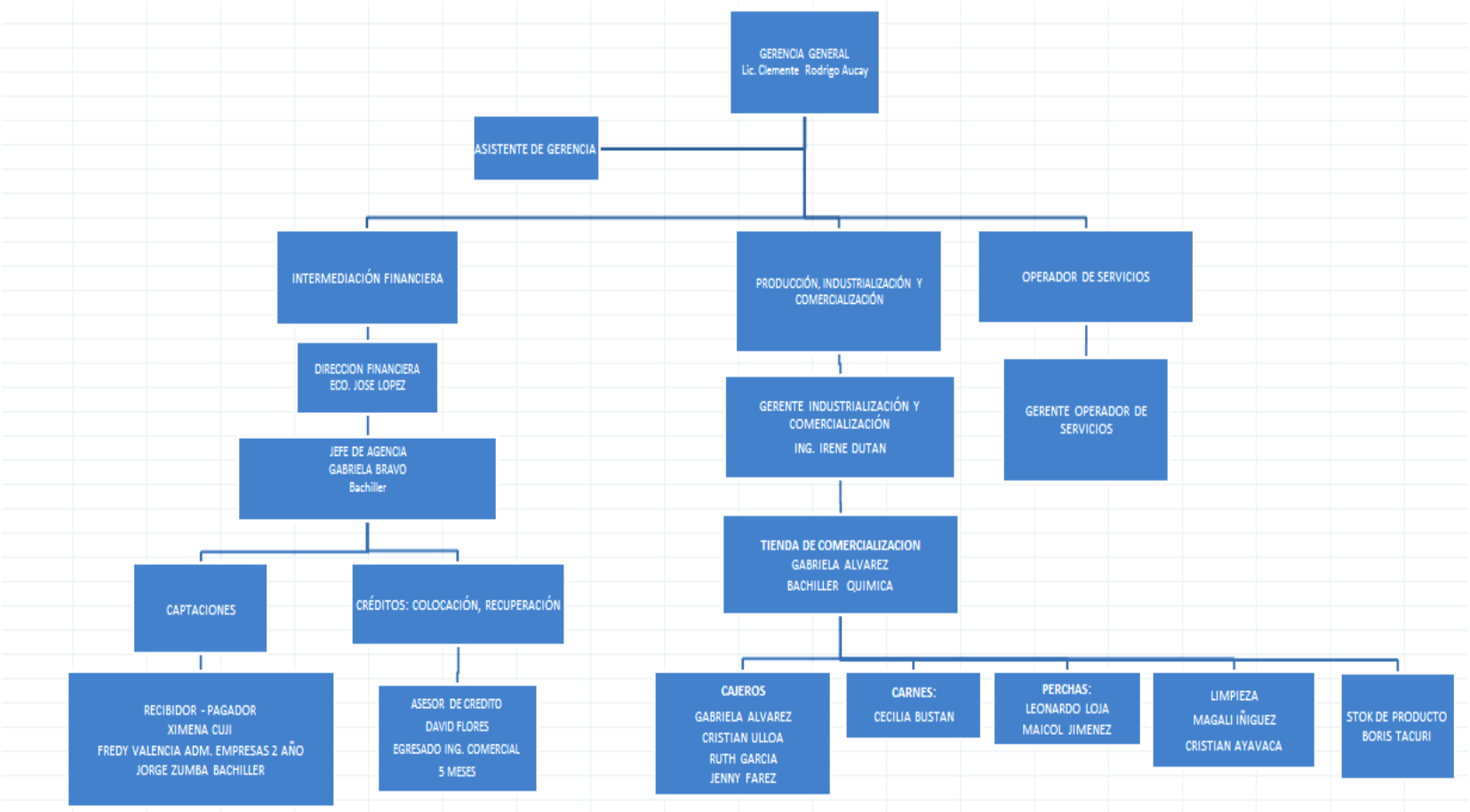
CENTRO DE COMERCIALIZACION PUERTAS DEL SOL



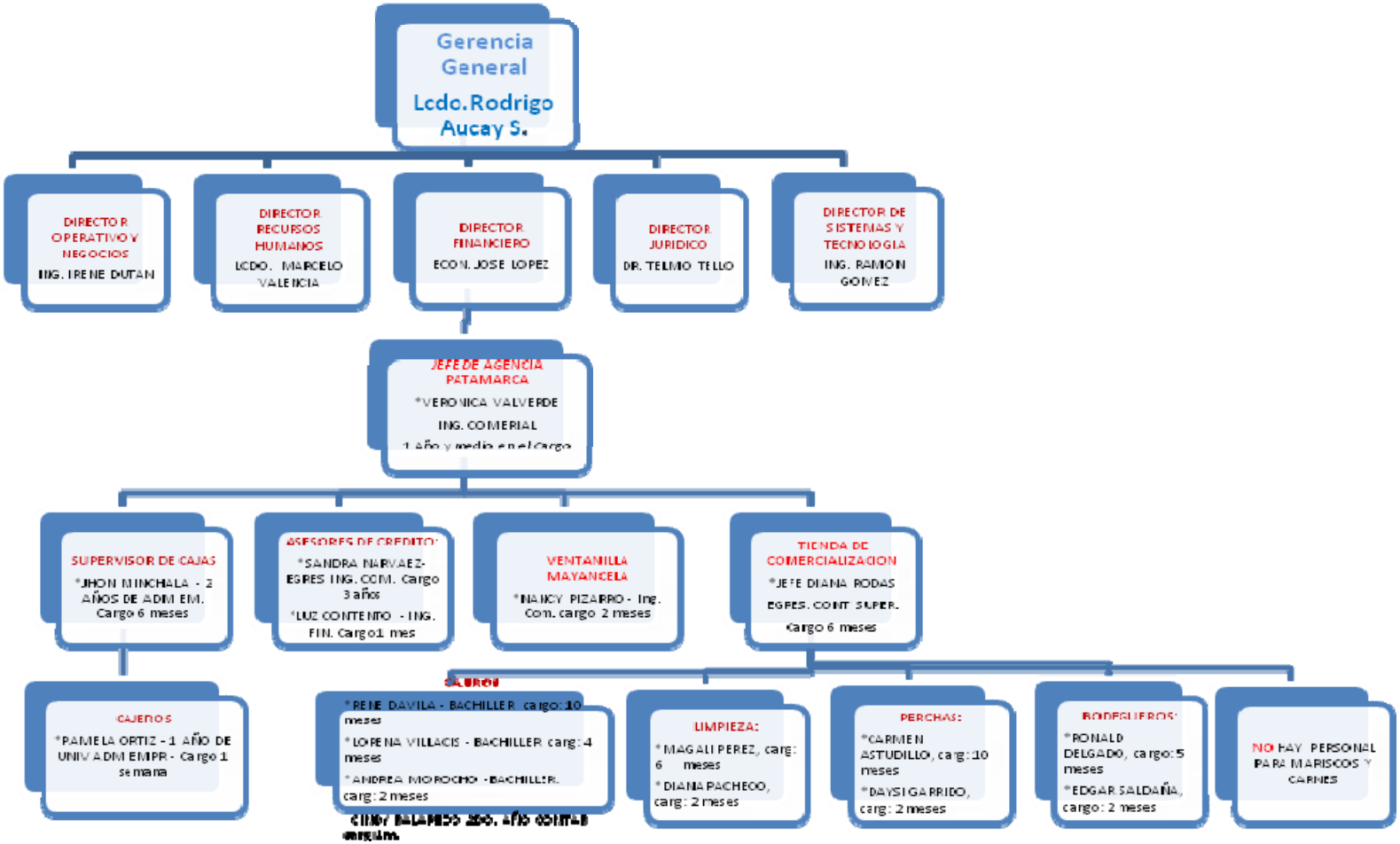
CENTRO DE COMERCIALIZACION GONZALES SUAREZ



CENTRO DE COMERCIALIZACION MONAY

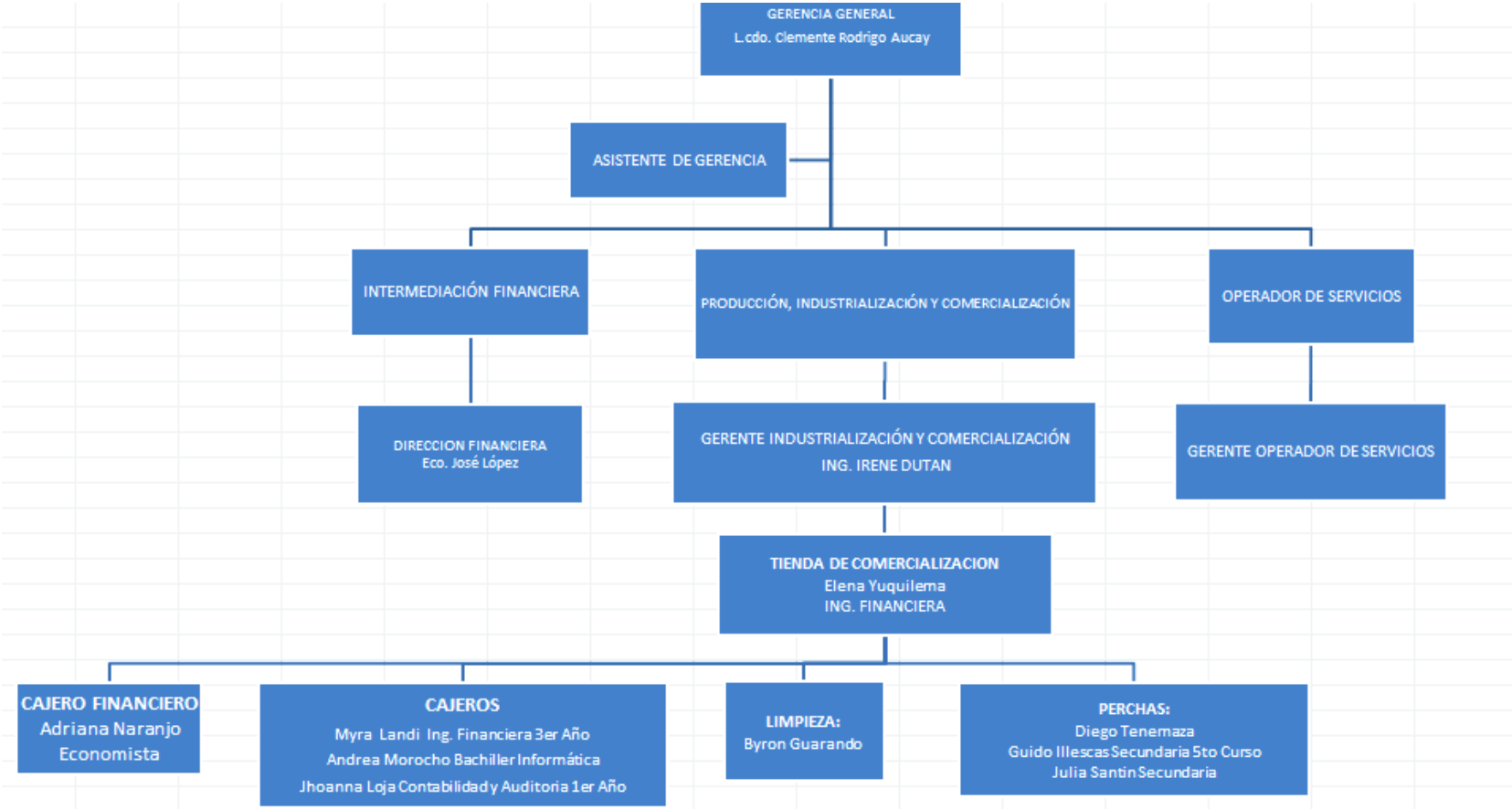


TIENDA DE COMERCIALIZACION PATAMARCA



PROXIMAMENTE TIENDA DE COMERCIALIZACION QUINTA CHICA

"Las personas que integran en este diagrama fueron seleccionadas para formar parte de la tienda de quinta chica"



CONCLUSIONES

En esta investigación se establece las siguientes conclusiones:

- La reingeniería de procesos significa dejar a un lado su estructura y procedimientos que en la actualidad el Centro de Acopio mantiene y que su funcionamiento y desorganización acarrea significativamente pérdidas de tiempo y recursos.

- Los encargados de cada departamento de la bodega principal ubicada en San Joaquín como también de los centros de comercialización o tiendas no tienen claro sus funciones y responsabilidades, son ellos quienes realizan algunas implementaciones demostrando poca seriedad en la administración, en donde el desorden, la desesperación y angustia de los encargados propician errores inevitables en la economía e imagen de la institución.

- Las actividades que se realizan en cada departamento no son previamente planificadas y estudiadas, simplemente acatan disposiciones por los altos mandos (gerente, jefe operativo, administrador) que improvisan situaciones que conllevan ha pérdidas innecesarias de tiempo y recursos por carecer de información fidedigna de sus subordinados.

- La desorganización que existe en el departamento de compras por su falta de comunicación con el resto de departamentos que conforman la bodega principal, hace que esta sección adquiera productos innecesarios, otros con carácter de urgente y peor aún sin un análisis de precios.

- Los Responsables a cargo del manejo del inventario, no realizan revisiones físicas y actualizaciones permanentes en el sistema Oracle de los productos de la bodega principal, ni toman en cuenta que los productos almacenados para la venta son perecibles.

- Los lugares establecidos de las secciones de ingreso y salida de los productos en la bodega principal no son adecuados tanto en su espacio físico y mobiliario que dificulta su control y si a esto se añade los horarios no definidos de entrega y recepción de la mercancía de los proveedores el problema es mayor.

- La falta de implementación de un modelo de control del personal y excesiva carga horaria en la bodega principal y los centros de comercialización, hacen que sus trabajadores llevados por el cansancio, fatiga y malestar no desempeñen a cabalidad el rol asignado a cada uno de ellos.

- La imagen de la empresa es un factor clave para los centros de comercialización, ya que no cuenta con señalización apropiada para que el consumidor identifique de manera segura y rápida la ubicación de los productos que ofrece la empresa.

- La falta de personal competente en el departamento Administrativo es una de las causas fundamentales para el origen de los problemas de planificación y estudio, ya que no cuentan con el asesoramiento y orientación que amerita el caso para lograr el éxito deseado.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda aplicar la propuesta de la reingeniería de procesos creando de manera radical políticas y procedimientos, para incrementar significativamente en corto periodo de tiempo mayor rentabilidad, productividad, distribución, comercialización y tiempo de respuesta lo cual implica la obtención de ventajas competitivas.

- Dar a conocer a los empleados del centro de acopio las políticas, procedimientos y roles que cada uno de sus funcionarios deberán asumir de manera responsable las funciones encomendadas a cada uno de ellos.
- Contratar una persona para la logística en el centro de acopio, para mejorar en su mayoría los procesos y requerimientos por parte de las secciones que conforman la bodega principal, la entrega oportuna de los pedidos a los centros de comercialización y el manejo adecuado de los desperdicios.
- Organizar programas de integración entre los trabajadores y autoridades para mejorar la comunicación, las relaciones interpersonales y por ende el ambiente de trabajo.
- Crear de un programa de capacitación y evaluación de desempeño para mejorar el rendimiento de los trabajadores inmersos en la sección bodega para que puedan dar informes oportunos y eficientes de los inventarios en el centro de acopio de manera de evitar compras innecesarias y disminuir los desperdicios.
- Se recomienda separar la sección de ingresos de bodega para facilitar el control de calidad de los productos, calificación a los proveedores y establecer horarios definidos para la recepción de los mismos.

Contratar una persona encargada para que estudie y diseñe un programa de imagen corporativa para los centros de comercialización, con el fin de crear y mantener un estilo en el cual maximice las ventas, genere su propia personalidad y transmita su esencia a los clientes.

ANEXOS

Anexo 1: Documento (Pedido)

Departamento Solicitante:				Pedido N.-				MA 001-001	
Ubicación:				Línea de Negocio:					
Nombre del Solicitante:				Fecha Pedido:					
Nombre del Acopiador :				Nombre del Técnico Acopiador :					
Código Bodega	Descripción	Proveedor	Unidad de Medida	Cant. Solicitada	Cant Disponible Producción	Cant. Aprobada	Cant. Re. AC/TA/AA	Cant. Re. JB	Observaciones
	Botiquin		CAJA						
	Baldes		UNIDADES						
	Carritos		UNIDADES						
	Cucharas		UNIDADES						
	Frascos para aditivos		UNIDADES						

Responsable	Nombres	Firmas	Fecha	Responsable	Nombres	Firmas	Fecha
Solicitante				Jefe de Bodega			
Jefe de Compras				Responsable de Ingreso Bodega			
Responsable Aprobación				Administrador del Acopio			
Acopiador				Recepción en Contabilidad			
Técnico Acopiador				Registro Contable			
Supervisor Control Calidad				Pagaduría			

Anexo 2: Documento (Montos de Aprobación).

NIVELE DE APROBACION EN COMPRAS	MONTOS DE APROBACION
Gerencia General	Compras Superiores a 10.000
Jefe de Operaciones	Compras desde 5.000 hasta 10.000
Administrador del Centro de Acopio	Compras desde 1.000 hasta 5.000
Jefe de Compras	compras desde 1 hasta 1.000

Anexo 3: Documento (Factura)

FREIRE JARAMILLO ENVASES Y MATERIALES PARA LABORATORIO

FREIRE MEJIA JUAN CARLOS

R.U.C.: 0102117058001 • AUT. SRI.: 1107941581

Antonio Vega Muñoz 2-39 y Manuel Vega • Telf.: 2850-071 • Cuenca - Ecuador

FACTURA N° 001-001- 0003617

Fecha: Cuenca, 17 de Septiembre del 2010

Cliente: COOPERA Ltda.

R.U.C.: 0190322637001 Telf.: 2 3370477

Dirección: San Joaquín

CANT.	DESCRIPCION	V. UNIT.	V. TOTAL
2	Bolsas de Envase 1 litro Cuadrado	20,985	41,97

Salida la mercadería no se aceptan devoluciones.

Esta es una factura Cambiaria de Compraventa pagadera en efectivo o cheque cruzado a favor de JUAN CARLOS FREIRE MEJIA representativa de un título valor y se asimila en sus efectos a la letra de cambio.

SUBTOTAL 41,97

I.V.A. TARIFA 12 % 5,03

TOTAL $ 47,00

RECIBI CONFORME

VENDEDOR

45,08

Anexo 4: Documento (Ingreso de bodega)

COAC "COOPERA LTDA".

INGRESO DE BODEGA No.: 13437

SUCURSAL SAN JOAQUIN
BODEGA BODEGA DE ACOPIO SAN JOAQUIN
USUARIO Cuaco Lupa

FECHA REG 04-09-2010 Documento 482
ESTADO N
PROVEEDOR BENENAULA BACULIMA BLANCA BEATRIZ

PRODUCTO	UNI	F-LotEx	Cos Un	Cant	U Ref	CantREF	Total
06.01.075 LENGUA DE RES	Kg	09-09-10	4.40	25.50	kilo	25.50	112.20
06.01.057 CHINCHULIN	Kg	09-09-10	1.54	18.50	kilos	18.50	28.49
06.02.065 HIGADO RES	Kg	09-09-10	3.19	21.00	kilos	21.00	66.99
06.01.056 GUATA RES	Kg	09-09-10	3.08	41.00	kilos	41.00	126.28
	Total:		12.21	106.00	Valor:		333.96

RECIBIDO POR

PROVEEDOR

Anexo 5: Documento (Entrega de Pedido)

Grupo de Productos	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
Materia Prima					
Frutas	7:00:00		7:00:00		
Hortalizas y Verduras	9:00:00		9:00:00		
Pescados y Mariscos		7:00:00		7:00:00	
Cárnicos y Derivados			10:00:00		
Granos Secos				11:00:00	
Animales de Granja		11:00:00			
Invernadero	11:00:00				
Materiales Indirectos de Fabricación					
Suministros de Oficina					13:00:00
Insumos Elaborados			15:00:00		14:00:00
Insumos Invernadero				15:00:00	
Insumos Mantenimiento				16:00:00	
Materiales Acopio	16:00:00				

Anexo 6: Documento para (Zonas Acopio Verduras y Hortalizas)

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q
PRODUCTO	**San Joaquin**	**a Isab**	**Molleturo**	**Sumaipamba**	**Muguyacu**	**Naban**	**Oña**	**Chordeleg**	**Chigti**	**Paute**	**Ambato**	**Bartolo**	**Quinjeo**	**América**	**Enríquez**	**Balsas**
PEREJIL	TA4															
PEPINILLO	N/A															
PIMENTON MORRON		TA 1														
PIMIENTO ROJO				TA 2												
PIMIENTO VERDE				TA 2												
PUERRO	TA4															
RABANO	TA4															
REMOLACHA	TA4															
ROMANEZCO									TA 3	TA 3						
SAMBO																
TOMATE RINON CHERRY/PERA	N/A															
TOMATE RINON DE 1ERA										TA 3						
TOMATE RINON DE 2DA										TA 3						
TOMATE RINON DE 3RA										TA 3						
TOMATE RINON DE 4TA										TA3						
TOMATE RIÑON										TA 3						
TOMATE RIÑON CHERRI/PERA GRA	N/A															
VAINITA											TA 1					
YUCA	N/A															
ZANAHORIA	TA4															
ZANAHORIA BLANCA	TA4															
ZAPALLO ENTERO	N/A															
ZUQUINI	TA4															
ZUQUINI AMARILLO	Invernadero															

Anexo 7: Documento (Hoja de Selección y Calificación de Proveedores)

INFORMACION GENERAL

Nombre del Productor: _____ *Nombre del Acopiador:* _____

Cèdula de Identidad: _____ *Zona Asignada:* _____

Dirección: _____ *Fecha de Entrevista:* _____

Teléfono: _____ *Fecha de Entrega JC:* _____

Celular: _____

INFORMACION PRODUCCIÓN

Tipo de Producto: _____

Descripción del Producto: _____

Capacidad de Producción: _____

Fechas de Cosecha: _____

Calidad del Producto: _____

Calificación:

A ☐ B ☐ C ☐ D ☐ E ☐

Elaborado Por: _____

Recibido Por : _____

Anexo 8: Documento (Lista de Pequeños Productores)

Fecha de Ingreso	Noombre del Productor	Cédula de Identidad	Dirección	Telefono	No. Celular	Grupo de Producto	Producto	Detalle	Zona	Acopiador	Unidad de Medida	Precio Producto	CALIFICACION					Observaciones
													A	B	C	P	N/A	

Anexo 9: Documento (Zonas de Acopio Frutas)

	ZONAS		
PRODUCTO	**PERU**	**NARANJAL/ MILAGRO**	**GUAYAQUIL/ QUEVEDO**
BOROJO			X
CHIRIMOYA	X		
COCOS	X		
DURAZNO	X		
GRANADILLA	X		
KAKI	X		
LIMA LIMÓN		X	
LIMÓN REAL		X	
LIMÓN SUTIL		X	X
LIMÓN TAHITÍ			X
MANDARINA CON PEPA	X		
MANDARINA INGERTA		X	
MANDARINA SIN PEPA	X		
MANZANA DELICIA	X		
MANZANA PIN LEY	X		
MANZANA WINTER	X		

Anexo 10: Documento (Cárnicos y Derivados)

PRODUCTO	PESO
GALLINA CRIOLLA	
HUEVO CUBANO	
HUEVO RUNA	
HUEVOS DE CODORNIZ	
POLLO CRIOLLO	
POLLO PELADO	
RES	

Anexo 11: Documento (Mariscos y Pescados)

	ZONAS					
PRODUCTO	PUERTO BOLIVAR	PUERTO INCA	CAJAS	BAJO ALTO	NARANJAL	SALINAS
MARISCOS						
ALMEJA CON CASCARA						X
ALMEJA SIN CASCARA						X
CALAMAR CONDON CHIPIRON S/P	X					X
CALAMAR POTA						X
CAMARON GRANDE P21M	X					
CAMARON GRANDE SIN PELAR	X					
CAMARON MEDIANO SIN PELAR	X					
CANGREJO					X	
CONCHA	X					
LANGOSTINO GRANDE	X					
LANGOSTINO MEDIANO				X		
MEJILLONES CON CASCARA						X
MEJILLONES SIN CASCARA						X
PULPA DE CANGREJO	X					
UÑAS DE CANGREJO	X					
PESCADO						
AGUJA BLANCA						X
ALBACORA				X		
BAGRE NEGRO				X		
CACHEMA S/F	X			X		

Anexo 12: Documento (Animales de Granja)

PRODUCTO	BALSAS	GIRON	MOLLETURO	VARIAS ZONAS
CERDOS Y LECHONES	X			
CUYES		X		
CHIVOS			X	
BORREGOS			X	
POLLOS				X

Anexo 13: Documento (Granos Secos)

	Proveedores	
PRODUCTO	CADELAES	COMERCIAL BUENA FE
ALMENDRAS	X	X
ALMIDON DE YUCA	X	X
ANIS DE CASTILLA	X	X
ANIS ESTRELLADO	X	X
ARROZ CALIFICADO	X	X
ARROZ CONEJO	X	X
ARROZ DE CEBADA	X	X
ARVEJA SECA ROSADA	X	X
ARVEJA SECA VERDE	X	X

Anexo 14: Documento (Cotización Proveedores)

Cotización			
1. Datos Informativos			
Razón Social del proveedor		Teléfono	
Nombre del Representante Legal		RUC	
Dirección de la empresa		Lugar y Fecha:	
Nombre del contacto		Cargo del Contacto:	
Formas de Pago		Garantías	
Tiempo de Entrega		*Referencia de Clientes	

Características						
Producto	Unidad Medida	Cantidad	Valor Unitario	Descuento	IVA	Total

Anexo 15: Documento (Evaluación de Proveedores)

Fecha ingreso cotización	Nombre de la empresa / Nombre Persona Natural	RUC	Experiencia	Oferta economica	Garantía	Calidad	Tiempo Entrega	Servicio Post Venta	Pesos	Control	CALIFICACION
			20%	40%	10%	10%	10%	10%	100%	100%	
									0%		C
									0%		C
									0%		C
									0%		C
									0%		C
									0%		C

Anexo 16: Documento (Lista de Proveedores Ruc y Rise)

Nombre de la empresa o Persona	RUC	Dirección	Persona de contacto	Telefono	No. Celular	Direccion email persona de contacto	Grupo de Producto	Producto	Detalle	Unidad de Medida	Precio Ref. Producto	CALIFICACION						Fecha Calificacion	Observaciones
												A	B	C	P	N/A	FIJO		

Anexo 17: Documento (Novedades Proveedores)

6							PROVEEDOR FIJO		PROVE. CON CONTRATO ANUAL			
7	Fecha evaluación	Nombre de la empresa / Nombre Persona Natural	RUC	Grupo de Producto	Producto	Detalle	SI	NO	SI	NO	Fecha de Vencimiento	Comentarios / Novedades encontradas
8												
9												
10												
11												
12												
13												
14												
15												
16												
17												
18												
19												
20												

Anexo 18: Documento (Materiales de Acopio)

PRODUCTO	UNIDAD MEDIDA
Balanzas	
Botas	
Carritos	
Cofias	
Cuchillos	
Etiquetas	
Fundas	
Gaberas	
Guantes	
Jarras	
Mageras	
Mascarillas	
Ollas	
Pallet	
Piolas	
Recipientes	
Sacos	
Sacos arroberos	
Sierras	
Strech Film	
Tijeras	

Anexo 19: Documento (Listas de Productos)

		PRECIOS DE MERCADO (FERIA LIBRE, 10 DE AGOSTO, 9 DE OCTUBRE)						
PRODUCTO	**UNIDAD MEDIDA**	10-09-10	11-09-10	12-09-10	13-09-10	16-09-10	17-09-10	18-09-10

Anexo 20: Documento (Materia Prima Invernaderos)

PRODUCTO	UNIDAD MEDIDA
Alambre	
Cinta de goteo	
Clavos	
Fertilizantes	
Fungicidas	
Paja Plástica	
Plastico	

Anexo 21: Documento (Selección de Proveedores)

Persona de contacto	Telefono	No. Celular	Direccion email persona de contacto	Bien o Servicio	Detalle del Bien o Servicio	CALIFICACION						FechaCalificacion	Observaciones
						A	B	C	P	N/A	FIJO		

Anexo 22: Documento (Insumos de Acopio)

PRODUCTO	UNIDAD MEDIDA
Aceite	
Aserrín	
Carbón	
Cartón	
Desechables	
Envases de Plástico	
Envases de Vidrio	
Etiquetas	
Fundas de halar	
Fundas Empaque	
Hilos	
Vinagre	

Anexo 23 Documento (Insumos de Oficina)

PRODUCTO	UNIDAD MEDIDA
Archivadores	
Borrador de pizarra	
Calculadoras	
Carpetas	
Cartuchos de tinta	
Cinta de empaque	
Cinta Maskin	
Cuadernos	
Documentos pre impresos	
Esferos	
marcadores liquidos y permanentes	
Resmas de papel continuo	
Resmas de papel periodico	
Resmas papel boon	
Sobres de manila	
Tonner	

Anexo 24: Documento (Suministros de Mantenimiento)

PRODUCTO	UNIDAD MEDIDA
Aceite, grasas	
Acero inoxidable	
Angulos	
clavos	
Discos de corte	
Disolvente	
hierro de fundicion	
Lijas	
Llaves de bola	
Pernos	
Pinturas	
Platinas	
Silicone	
Sueldas	
Tornillos	
Tubos	

Anexo 25. Encuesta Realizada a Clientes del Centro de Acopio Coopera Ltda.

ESTIMADO SOCIO

Con su opinión podemos realizar ajustes para poderle brindar un mayor servicio hacia usted, permítanos de la manera mas encarecida el realizarle una encuesta acerca de el Servicio al Cliente de Coopera Ltda.

1. **¿Es usted socio frecuente del Centro de Acopio?**

   SI ☐ **NO** ☐

2. **¿Cual de estos factores influye al momento de su compra?**

   CALIDAD DEL PRODUCTO ☐ **CALIDAD SERVICIO** ☐ **PRECIO DEL PRODUCTO** ☐

3. **¿Considera usted que debería haber personas laborando en los centros de Acopio para satisfacer sus dudas e inquietudes?**

   SI ☐ **NO** ☐

4. **¿Piensa usted, que el servicio de atención al cliente en Coopera es eficaz para resolver sus problemas?**

   SI ☐ **NO** ☐

5. **¿Que nos aconseja usted para que el servicio de atención al cliente sea de acuerdo a su exigencia?**

   _____

   _____

   _____

6. **¿Que opinión tiene usted, sobre el servicio de atención al cliente en Coopera Ltda.?**

   _____

   _____

   _____

7. **¿Cuándo usted adquiere los productos en los Centros de Acopio, el personal que labora allí debería?**

☐	☐
RESPONDERLE ACERTADAMENTE A SUS PREGUNTAS	**ATENDERLE DE MANERA PERSONALIZADA**

8. **Considera usted, que el trato del cajero al momento de facturar es importante para que usted regrese hacia una próxima compra.**

SI ☐ **NO** ☐

9. **Cuales son los motivos por los cuales usted se contacta con el servicio y atención al Cliente.**

10. **Que medios usa usted para la adquisición de los productos en el centro de Acopio**

MEDIO TELEFONICO	**MEDIANTE LA PAGINA WEB DE COOPERA**	**CORREO ELECTRONICO**
☐	☐	☐

Anexo 26. Parámetros de Calidad

PLANTA DE PROCESAMIENTO, CENTRO MAYOR DE ACOPIO Y COMERCIALIZACIÓN
PARÁMETROS DE CONTROL DE CALIDAD PARA ACOPIO Y RECEPCIÓN DE PRODUCTOS

		PARÁMETROS DE CONTROL	VERIFIQUE	RECHACE
HORTALIZAS		Origen o lugar de produccion		
		Tamaño, peso	Atados similares	Heterogeneidad en cantidad por atados
		Transporte Adecuado	Gabetas plásticos o con hojas (brócoli, coliflor)	Transporte en sacos
		Sanidad	Libre de plagas, enfermedades, apariencia color homogeneo	Decoloraciones, ataque de plagas o heladas
		Textura, aspecto fisico	Firme sin golpes, sin daños, heridas, propiedades internas	Pegajosa
FRUTAS		Estado de Madurez	25% Maduro (Pintón)	Producto de consumo inmediato, presencia de mohos.
		Tamaño	Primera, Segunda, Tercera, Cantidades proporcionales	Producto de 4ta, producto con deformaciones
		Transporte Adecuado	Contenedores y temperatura adecuada	Transporte en sacos
		Características de la Corteza	Libre de plagas, color homogeneo	
		Textura	Firme sin golpes	Golpes severos
MARISCOS	PESCADOS	Temperatura	4ºC Refrigeración, -18ºC Congelación	Superior a 8ºC
		Color	Agallas de color rojo brillante	Gris o verde en agallas.
		Apariencia	Agallas húmedas, ojos transparente y brillantes	Agallas secas, ojos hundidos y opacos con bordes rojos
		Textura	Firme	Flácida, pegajosa
		Olor	Fresco, agua salada	Anormal, a químico
	CRUSTÁCEOS Y CEFALÓPODOS	Temperatura	4ºC Refrigeración, -18ºC Congelación	Superior a 8ºC
		Color	Característico	Manchas oscuras en las articulaciones
		Olor	Característico, a agua salada	Anormal, a químico.
		Textura	Firme	Flácida, desprendimiento de articulaciones, opaco
CARNES	ANIMALES DE DESPOSTE	Temperatura de transporte	4ºC Refrigeración, -18ºC Congelación	Superior a 10ºC
		Color	Brillante	Rojo pardo, verde, café
		Apariencia	Tejido Húmedo	Exagerada pédrida de humedad.
		Textura	Firme	Viscoza
		Olor	Característico	Rancio, ácido
	AVES	Temperatura de transporte	4ºC Refrigeración, -18ºC Congelación	Superior a 10ºC
		Color	Característico	Pintada, verdoso o amoratada por golpes.
		Textura	Firme	Viscozo, blanda o pegajosa bajo las alas o la piel
		Olor	Característico	Anormal
LÁCTEOS	QUESO FRESCO	Temperatura de transporte	4ºC Refrigeración	Superior a 10ºC
		Fecha de Caducidad	Vigente, no más de 3 días de elaboración	Cercano a caducidad
		Olor	Característico	
		Textura	Firme	Blanda, agujeros en el interior del queso
		Aspecto	Compacto, Homogéneo	Mohos, manchas extrañas.
	YOGURT	Temperatura de transporte	4ºC Refrigeración	Superior a 10ºC
		Fecha de Caducidad	Vigente, no más de 7 días de elaboración	Cercano a caducidad
		Aspecto	Homogéneo	Precipitación (cortado)
Bodega Granos	HUEVOS	Aspecto	Cascarón Íntegro y limpio	Cascarón quebrado, manchado con excremento o sangre
	GRANOS SECOS	Aspecto	< 5% de Impurezas, grano íntegro sin trizaduras	Insectos, plagas
Invernadero	Semillas	Aspecto	Semilla certificada, Consistencia dura	Fecha de Expiración,
	Abono	Aspecto	Abono Organico (N, P, K, Fe, Zn, Ca, Bo), Impurezas	Abono con químicos, Abono con impurezas (Residuos sin descomposición)
	Plantulas	Tamaño	>8 cm < 14cm	> 15 cm
		Aspecto	Libre de plagas, enfermedades	Plantas con insectos y enfermedades
Animales de Granja	Cerdos y Lechones	Características Anatomicas	Peso >90kl<120kl, Raza de carne(Landrace), Fisiologia	Con golpes o hematomas, Mal funcionamiento de las extremidades, parásitos externos
		Hábitat	Clima, alimentación	
	Cuyes	Características Anatomicas	Peso >800gr<1200gr, Fisiologia	Con golpes o hematomas, Mal funcionamiento de las
	gallinas	Características Anatomicas	Sistema repiratorio, Peso >5lb<8lb	Excremento con sargre o verdoso, Mal funcionamiento de las extremidades, Hematomas.
		Hábitat	Clima, alimentación	
	Chivos y Borregos	Características Anatomicas	Fisiologia	Parásitos externos, Mal funcionamiento de las extremidades,
		Hábitat	Clima, alimentación	

Anexo 27. Justificación de no asistencia del personal

JUSTPE001

JUSTIFICANTE DE AUSENCIA DEL PERSONAL

CIUDAD Y FECHA DE SOLICITUD

Por el presente documento me hago cargo y responsable en todos los sentidos y por los motivos consignados, de la inasistencia al Centro de Coomercializacion por parte del empleado indicado

Persona quien autoriza la no asistencia del empleado

Jefe de Agencia _____ Jefe de Agencia _____

Motivo por el que se justifica lano asistencia del empleado a clase

_____

_____

Datos del Empleador

Nombres y Apellidos _____

Centro de Coomercializacion _____

Seccion de Trabajo _____

Datos del Encargado

Nombres y Apellidos _____

Cargo _____

_____

Firma de Responsabilidad

Anexo 28. Registro diario de Asistencia

PARTE DIARIO DE ASISTENCIA

DEPENDENCIA : TURNO :
DIV/UNID/AREA : FECHA :

Nº ORDEN	APELLIDOS Y NOMBRES	HORA INGRESO	FIRMA	HORA SALIDA	FIRMA
01					
02					
03					
04					
05					
06					
07					
08					
09					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					

FIRMA Y SELLO
JEFE

Anexo 29 . Balance de Coopera Ltda

CENTRO DE ACOPIO Y TIENDAS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN			VALOR
1	**ACTIVO**			**8,510,205.99**
1.1	**DISPONIBLE** ;			**36,968.16**
1.1.01	**CAJA GENERAL**			
1.1.01.01	**CAJA GENERAL**			
1.1.01.01.01	CAJA			
1.1.01.02	**CAJA CHICA**			
1.1.02	**BANCOS**			**36,968.16**
1.1.02.01	**BANCOS CTA. DE AHORRO**			
1.1.02.02	**BANCOS CTA. CTE.**			
1.1.02.02.01	BANCO PICHINCHA			
1.1.02.03	**COOPERATIVAS DE AHORRO**	**36,968.16**	-	**36,968.16**
1.1.02.03.1	LIBRETA ACOPIO 25400	36,949.93		36,949.93
1.1.02.03.2	LIBRETA ACOPIO 34652	18.23		18.23
1.2	**INVERSIONES**			
1.2.01	**INVERSIONES**			
1.2.01.01	**INVERSIONES BANCOS**			
1.3	**EXIGIBLE**			**845,968.46**
1.3.01	**CUENTES**			**445,230.90**
1.3.01.1	**CUENTES**			**419,388.27**
1.3.01.01.01	CUENTES ACOPIO	419,388.27		419,388.27
1.3.01.2	**TARJETAS DE CRÉDITO**	**28,893.07**		**28,893.07**
1.3.01.02.01	TARJETAS DE CRÉDITO BCO. DEL AUSTRO			
1.3.01.02.5	TARJETAS DE CRÉDITO BCO. PICHINCHA	28,893.07		28,893.07
1.3.01.02.6	TARJETAS DE CRÉDITO PRODUBANCO			
1.3.01.99	**(PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES)**	**-**		**(3,050.44)**
1.3.01.99.01	(PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES CUENTES)		3,050.44	(3,050.44)
1.3.02	**CUENTAS POR COBRAR**			**400,737.56**
1.3.02.01	**CUENTAS POR COBRAR**	**393,887.70**		**393,887.70**
1.3.02.01.1	ANTICIPO PROVEEDORES	150,847.36		150,847.36
1.3.02.01.2	CUENTAS POR COBRAR COBRAR COOPERA FINACIER/	243,040.34		243,040.34
1.3.02.01.3	OTRAS CUENTAS POR COBRAR			

1.3.02.2 CUENTAS POR COBRAR EMPLEADOS

1.3.02.3	**CHEQUES PROTESTADOS**	**2,297.06**	**2,297.06**
1.3.02.03.1	CHEQUES PROTESTADOSCTAS.DE AHORRO	2,297.06	2,297.06
1.3.02.03.2	CHEQUES PROTESTADOS CTAS.CTES.		
1.3.02.03.3	CHEQUES PROTESTADOS COOPERATIVAS		
1.3.02.04	**ANTICIPO ACOPIADORES**		
1.3.02.04.01	ANTICIPO ACOPIADORES		
1.3.03	**IMPUESTOS**		**4,552.80**
1.3.03.01	**IMPUESTOS RETENIDOS 4,552.80**		**4,552.80**
1.3.03.01.01	RETENCIÓN I.V.A. 30%		
1.3.03.01.05	ANTICIPO 2% RETENCIÓN	4,552.80	4,552.80
1.4	**INVENTARIOS**		**2,024,944.23**
1.4.01	**INVENTARIO PRODUCTOS**		**2,024,944.23**
1.4.01.01	**INVENTARIO DE PRODUCTOS COMPRADOS (COMERCIALIZACIÓN)**		**2,024,944.23**
1.4.01.01.1	INV. DE FRUTAS	643,744.53	643,744.53
1.4.01.01.2	INV. DE GRANOS Y CEREALES	237,794.98	237,794,98
1.4.01.01.3	INV. DE HORTALIZAS	168,189.60	168,189.60
1.4.01.01.4	INV. DE MARISCOS	13,300.54	13,300.54
1.4.01.01.5	INV. DE PLANTAS MEDICINALES	14,345.79	14,345.79
1.4.01.01.6	INV. DE CARNES Y DERIVADOS	517,571.31	517,571.31
1.4.01.01.7	INV. DE LÁCTEOS	5,981.86	5,981.86
1.4.01.01.9	INV. DE ELABORADOS	344,252.46	344,252.46
1.4.01.01.10	INV. DE ELABORADOS PROPIOS	1,676.47	1,676.47
1.4.01.01.11	INV. DE INVERNADEROS	34,404.74	34,404.74
1.4.01.01.12	INV. DE GRANJA	16,042.35	16,042.35
1.4.01.01.13	INV. DE SEMOVIENTES	11,209.00	11,209.00
1.4.01.01.14	INV. DE ENVASE Y EMBALAJE	16,430.60	16,430.60
1.4.01.01.15	INV. DE VARIOS		
1.5	**ACTIVO FIJO**		**2,052,386.55**

BALANCE GENERAL
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COOPERA LTDA.
CENTRO DE ACOPIO Y TIENDAS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN			VALOR
1.5.01	**ACTIVO FIJO DEPRECIABLE**			**2,052,386.55**
1.5.01.1	**EDIFICIOS**			905,212.93
1.5.01.01.01	EDIFICIOS 914,517.07			914,517.07
1.5.01.01.99	(DEPRECIACIÓN ACUM. EDIFICIOS)		9,304.14	(9,304.14)
1.5.01.2	**MUEBLES Y ENSERES**			**567,842.09**
1.5.01.02.01	MUELBES Y ENSERES COSTO ORIGINAL 659,479.30			659,479.30
1.5.01.02.99	DEPRECIACIÓN ACUM. MUEBLES Y ENSERES		91,637.21′	(91,637.21)
1.5.01.3	**EQUIPOS DE OFICINA**			**689.66**
1.5.01.03.01	EQUIPOS DE OFICINA COSTO ORIGINAL 795.42			795.42
1.5.01.03.99	(DEPRECIACIÓN ACUM. EQUIPO DE OFICINA)		105.76'	(105.76)
1.5.01.4	**EQUIPO DE COMPUTACIÓN**			**10,921.79**
1.5.01.04.01	EQUIPO DE COMPUTACIÓN COSTO ORIGINAL 19,949.43			19,949.43
1.5.01.04.99	(DEPRECIACIÓN ACUM. EQUIPO DE COMPUTACIÓN)		9,027.64	(9,027.64)
1.5.01.06	**VEHÍCULOS**			**102,341.62**
1.5.01.06.1	VEHÍCULOS COSTO ORIGINAL	138,473.99		138,473.99
1.5.01.06.2	MOTOS COSTO ORIGINAL			
1.5.01.06.99	(DEPRECIACIÓN ACUMULADA VEHÍCULOS)		36,132,37-	(36,132.37)
1.5.01.7	**EQUIPOS DE PROCESAMIENTOS**			**297,258.16**
1.5.01.07.01	EQUIPO DE PROCESAMIENTO COSTO ORIGINAL 323,227.62			323,227.62
1.5.01.07.99	(DEPRECIACIÓN ACUM. EQUIPO DE PROCESAMIENTO)		25,969.46^	(25,969.46)
1.5.01.8	**EQUIPO DE COMEDOR**			
1.5.01.08.01	EQUIPO DE COMEDOR			
1.5.01.08.99	(DEPRECIACIÓN ACUM. EQUIPO DE COMEDOR)			
1.5.01.09	**EQUIPO DE INVERNADEROS Y GRANJA**			**24,431.30**
1.5.01.09.01	EQUIPO DE INVERNADEROS Y GRANJA 25,797.44			25,797.44
1.5.01.09.99	(DEPRECIACIÓN ACUM. EQUIPO DE INVERNADERO Y GRANJA)		1,366.14 •	(1,366.14)
1.5.02	**ACTIVOS NO DEPRECIADLES**			143,689.00
1.5.02.01	**TERRENOS**			143,689.00
1.5.02.01.1	TERRENOS	143,689.00		143,689.00
1.5.02.01.2	PINACOTECA			
1.5.02.01.3	BIBLIOTECA			
1.5.02.02	**INTANGIBLES**			
1.5.02.02.1	MARCAS Y PATENTES			
1.5.02.02.2	INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO			
1.6	**ACTIVOS DIFERIDOS**			**3,549,938.59**
1.6.01.	**ACTIVOS DIFERIDOS VARIOS**			**3,549,938.59**
1.6.01.01	**VARIOS**			**3,549,938.59**
1.6.01.01.01	GASTOS DE CONSTITUCIÓN			
1.6.01.01.99	(AMORTIZACIONES)		680.03	(680.03)
1.6.01.01.3	ARRIENDOS PAGADOS POR ANTICIPADO			
1.6.01.01.4	INTERESES PAGADOS POR ANTICIPADO			
1.6.01.01.5	PUBLICIDAD PAGADA POR ANTICIPADO			
1.6.01.01.6	SEGUROS PAGADOS POR ANTICIPADO			
1.6.01.01.7	ADECUACIONES LOCALES ARRENDADOS	3,358,462.94		3,358,462.94
1.6.01.01.8	SOFTWARE	24,484.00		24,484.00
1.6.01.01.9	ADECUACIONES LOCALES PROPIOS	167,671.68		167,671.68
1.7	**INVERSIONES A LARGO PLAZO**			
1.7.01	**INVERIONES A LARGO PLAZO**			
1.7.01.01	**INVERSIONES A LARGO PLAZO**			
1.7.01.01.01	INVERSIONES LARGO PLAZO			

2	**PASIVO**		**8,243,216.00**
2.1	**PASIVO CORRIENTE**		8,243,216.00
2.1.1	**CORRIENTE CORTO PLAZO**		68,571.07
2.1.01.01	**CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR**		**68,571.07**
2.1.01.01.01	PROVEEDORES POR COMPRA DE INVENTARIOS	68,571.07	68,571.07
2.1.2	**CUENTAS POR PAGAR 2.1.02.01**		
	OBLIGACIONES LABORABLES		
2.1.04	**OTRAS OBLIGACIONES A CORTO PLAZO**		**8,174,644.93**
2.1.04.01	**DOCUMENTOS POR PAGAR**		**8,174,644.93**
2.1.04.01.01	HIPOTECAS POR PAGAR C/P		

BALANCE GENERAL
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COOPERA LTDA.
CENTRO DE ACOPIO Y TIENDAS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN		
	VALOR		
2.1.04.01.2	PRESTAMOS POR PAGAR C/P		
2.1.04.01.3	CUENTAS POR PAGAR COOPERA FINANCIERA C/P	8,057,100.32	
	8,057,100.32		
2.1.04.01.20	**DIFERENCIAS POR REGULARIZAR**		**117,544.61**
2.1.04.01.21	**DIFERENCIAS POR REGULARIZAR**		**117,544.61**
2.1.04.01.22	CONCEPTO GENERAL		
2.1.04.01.23	CUENTAS POR REGULARIZAR VARIAS	88,168.87	88,168.87
2.1.04.01.24	SOBRANTES DE CAJA		
2.1.04.01.25	PROVISIÓN DE GASTOS	29,375.74	29,375.74
3	**PATRIMONIO**	**266,989.99**	
3.1	**CAPITAL SOCIAL**		**266,989.99**
3.1.01	**CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO**		**266,989.99**
3.1.01.01	**CAPITAL SOCIAL**		266,989.99
3.2.	**RESERVAS**		
3.2.01	**RESERVAS**		
3.2.01.01	**RESERVAS**		
3.3.01.01.04	PERDIDA DEL EJERCICIO ANTERIORES		
	UTILIDAD DEL EJERCICIO		266,989.99

ELABORADO POR:

C.P.A. SANDRA PEÑARANDA

ELABORADO POR:

C.P.A. ROBERTINA YUNGA

REVISADO POR:

C.P.A. XAVIER NEIRA

APROBADO POR:

LCDO. RODRIGO AUCAY

Anexo 30. Estados de Resultados del Centro de Acopio Coopera Ltda.

ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COOPERA LTDA. CENTRO DE ACOPIO Y TIENDAS

SUCURSALES		JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
CÓDIGO	DESCRIPCIÓN								
4	INGRESOS	2,821,819.01	581,549.59	571,274.23	613,708.14	676,536.44	623,891.91	1,161,287.57	7,050,066.89
4.1	INGRESOS OPERACIONALES	2,820,244.96	580,994.14	570,725.84	613,048.23	676,014.15	623,402.44	786,414.97	6,670,844.73
4.1.01	VENTAS NETAS	2,820,244.96	580,994.14	570,725.84	613,048.23	676,014.15	623,402.44	786,414.97	6,670,844.73
4.1.01.01	VENTAS	2,820,244.96	580,994.14	570,725.84	625,718.33	683,171.53	628,795.62	789,307.57	6,698,957.99
4.1.01.01.01	VENTAS 12 %	0.00	11,081.71	11,393.47	11,672.39	10,803.31	10,433.68	13,213.37	68,597.93
4.1.01.01.02	VENTAS 0%	2,820,244.96	569,912.43	559,332.37	614,045.94	672,368.22	618,361.94	776,094.20	6,630,360.06
4.1.01.01.03	VENTAS DESPERDICIOS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
4.1.01.02	DEVOLUCIONES Y DESCUENTO EN VENTAS	0.00	0.00	0.00	12,670.10	7,157.38	5,393.18	2,892.60	28,113.26
4.1.01.02.01	(-DEVOLUCIONES EN VENTAS	0.00	0.00	0.00	12,670.10	7,157.38	5,393.18	2,892.60	28,113.26
4.1.01.02.02	(-) DESCUENTOS EN VENTAS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
4.2	INGRESOS NO OPERACIONALES	1,574.05	555.45	548.39	659.91	522.29	489.47	374,872.60	379,222.16
4.2.01	INGRESOS NO OPERACIONALES	1,574.05	555.45	548.39	659.91	522.29	489.47	374,872.60	379,222.16
4.2.01.01	OTROS	1,574.05	555.45	548.39	659.91	522.29	489.47	374,872.60	379,222.16
4.2.01.01.01	INTERESES GANADOS	1,034.55	66.11	56.39	67.45	57.53	0.00	114.32	1,396.35
4.2.01.01.02	INGRESOS POR TRANSPORTE	539.50	489.34	492.00	592.46	464.76	489.46	1,040.88	4,108.40
4.2.01.01.03	UTILIDAD POR VENTA DE ACTIVOS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
4.2.01.01.04	OTROS INGRESOS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.01	373,717.40	373,717.41
5	COSTOS Y GASTOS	3,397,570.43	205,381.05	208,383.55	215,771.60	216,455.48	1,638,686.88	900,827.91	6,783,076.90
5.1	COSTO DE VENTAS	2,460,175.95	0.00	0.00	0.00	0.00	1,402,399.76	515,125.07	4,377,700.78
5.1.01	COSTO DE VENTAS	2,460,175.95	0.00	0.00	0.00	0.00	1,402,399.76	515,125.07	4,377,700.78
5.1.01.01	COSTO DE VENTAS	2,460,175.95	0.00	0.00	0.00	0.00	1,402,399.76	515,125.07	4,377,700.78
5.1.01.01.01	COSTO DE VENTAS DE FRUTAS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	102,091.39	128,075.29	230,166.68
5.1.01.01.02	COSTO DE VENTAS DE GRANOS Y CEREALES	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	69,676.85	10,974.73	80,651.58
5.1.01.01.03	COSTO DE VENTAS DE HORTALIZAS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	365,863.94	86,990.98	452,854.92
5.1.01.01.04	COSTO DE VENTAS DE MARISCOS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	160,715.83	60,634.83	221,350.66
5.1.01.01.05	COSTO DE VENTAS DE PLANTAS MEDICINALES	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	12,900.87	1,762.10	14,662.97
5.1.01.01.06	COSTO DE VENTAS CARNES Y DERIVADOS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	401,993.44	96,108.70	498,102.14
5.1.01.01.07	COSTO DE VENTAS LÁCTEOS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	80,364.47	27,477.65	107,842.12
5.1.01.01.08	COSTO DE VENTAS DE PRODUCTOS DE GRANJA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.1.01.01.09	COSTO DE VENTAS PROD. ELABORADOS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	208,792.97	103,100.79	311,893.76
5.1.01.01.10	COSTO DE VENTAS PROD. PROPIOS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.1.01.01.11	COSTO DE VENTAS DE FLORES Y PLANTAS ORNA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.1.01.01.12	COSTO DE VENTAS DIRECTOS	2,460,175.95	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2,460,175.95
5.2	GASTOS DIRECTOS	507,819.60	60,814.41	59,141.74	66,604.35	64,339.95	62,982.05	101,311.75	923,013.85
5.2.01	GASTOS DIRECTOS	507,819.60	60,814.41	59,141.74	66,604.35	64,339.95	62,982.05	101,311.75	923,013.85
5.2.01.01	GASTOS DIRECTOS	0.00	10,914.18	8,658.63	16,585.35	13,421.07	13,053.00	20,246.60	82,878.83
5.2.01.01.01	MATERIA PRIMA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.2.01.01.02	ENVASE Y EMBALAJE	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.2.01.01.03	MATERIALES Y SUMINISTROS	0.00	0.00	1,054.38	0.00	0.00	0.00	333.21	1,387.59
5.2.01.01.04	TRANSPORTE EN COMPRAS	0.00	10,914.18	7,604.25	14,656.90	13,421.07	13,053.00	19,913.39	79,562.79
5.2.01.01.05	OTROS MATERIALES	0.00	0.00	0.00	1,928.45	0.00	0.00	0.00	1,928.45
5.2.01.01.06	VARIOS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.2.01.02	MANO DE OBRA DIRECTA	378,754.47	39,948.58	40,477.58	39,863.88	40,460.44	38,664.75	66,819.46	644,989.16
5.2.01.02.01	SUELDOS	378,754.47	36,048.58	36,457.58	36,063.88	37,840.44	38,474.75	58,522.54	622,162.24
5.2.01.02.02	JORNALES	0.00	3,900.00	4,020.00	3,800.00	2,620.00	190.00	0.00	14,530.00
5.2.01.02.03	AGASAJO NAVIDEÑO	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	8,296.92	8,296.92
5.2.01.03	BENEFICIOS SOCIALES	129,065.13	9,951.65	10,005.53	10,155.12	10,458.44	11,264.30	14,245.69	195,145.86
5.2.01.03.01	APORTE PATRONAL	43,378.33	4,019.42	4,065.01	4,021.13	4,130.44	4,289.93	5,692.94	69,597.20
5.2.01.03.02	IECEYSECAP	4,850.78	360.48	364.58	360.64	370.44	384.74	0.00	6,691.66
5.2.01.03.03	DÉCIMO TERCER SUELDO	33,109.83	3,004.05	3,038.13	3,005.32	3,087.02	3,206.23	3,904.62	52,355.20
5.2.01.03.04	DÉCIMO CUARTO SUELDO	36,394.70	2,050.19	2,043.62	1,971.29	2,054.80	2,130.41	2,983.33	49,628.34
5.2.01.03.05	VACACIONES	11,331.49	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	11,331.49
5.2.01.03.06	FONDOS DE RESERVA	0.00	517.51	494.19	796.74	815.74	1,252.99	1,664.80	5,541.97
5.2.01.03.07	15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.3	GASTOS INDIRECTOS	410,759.41	57,847.54	55,870.49	57,957.53	54,813.02	65,360.05	171,487.64	874,095.68
5.3.01	GASTOS INDIRECTOS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.3.01.01	MANO DE OBRA INDIRECTA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.3.01.01.01	SUELDOS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.3.01.01.02	SALARIOS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.3.01.01.03	AGASAJO NAVIDEÑO	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.3.01.02	BENEFICIOS SOCIALES	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.3.01.02.01	APORTE PATRONAL	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.3.01.02.02	IECEYSECAP	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.3.01.02.03	DÉCIMO TERCER SUELDO	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.3.01.02.04	DÉCIMO CUARTO SUELDO	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.3.01.02.05	VACACIONES	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.3.01.02.06	FONDOS DE RESERVA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.3.01.02.07	15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.3.03	OTROS GASTOS INDIRECTOS	410,759.41	57,847.54	55,870.49	57,957.53	54,813.02	65,360.05	171,487.64	874,095.68
5.3.03.01	OTROS GASTOS INDIRECTOS	410,759.41	57,847.54	55,870.49	57,957.53	54,813.02	65,360.05	171,487.64	874,095.68
5.3.03.01.01	ANÁLISIS DE PRODUCTOS /SUELOS/AGUA	0.00	0.00	50.00	0.00	1,212.80	0.00	0.00	1,262.80
5.3.03.01.02	REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO	77,716.88	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	77,716.88
5.3.03.01.03	COMEDOR Y CAFETERÍA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.3.03.01.04	ASESORÍA EN PROCESOS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.3.03.01.05	ROPA DE PROTECCIÓN	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3,030.21	3,030.21
5.3.03.01.06	CAPACITACIÓN	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.3.03.01.07	DONACIONES	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.3.03.01.08	DEPRECIACIÓN DE MUEBLES Y ENSERES	0.00	1,341.00	1,555.36	1,627.99	1,720.08	1,982.03	56,290.86	64,517.32
5.3.03.01.09	DEPRECIACIÓN DE EQUIPO DE OFICINA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.3.03.01.10	DEPRECIACIÓN DE EQUIPO DE COMPUTACIÓN	0.00	200.35	200.35	200.35	268.40	268.40	6,117.74	7,255.59
5.3.03.01.11	DEPRECIACIÓN DE VEHÍCULOS	0.00	321.41	321.41	321.41	321.41	780.50	16,683.65	18,749.79
5.3.03.01.12	DEPRECIACIÓN EQUIPOS REFRIGERACIÓN	0.00	151.71	151.71	232.45	232.45	750.03	941.25	2,459.60
5.3.03.01.13	DEPRECIACIÓN DE EQUIPO DE PROCESAMIENTO	15,157.60	619.74	668.56	668.56	868.92	900.12	739.93	19,623.43
5.3.03.01.14	DEPRECIACIÓN DE INVERNADEROS Y GRANJA	3,295.15	56.92	259.35	259.35	259.35	259.35	271.82	4,661.29
5.3.03.01.15	ENERGÍA ELÉCTRICA	0.00	0.00	11,879.85	3,645.93	435.15	0.00	8,182.31	24,143.24

ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO COOPERATIVA DE

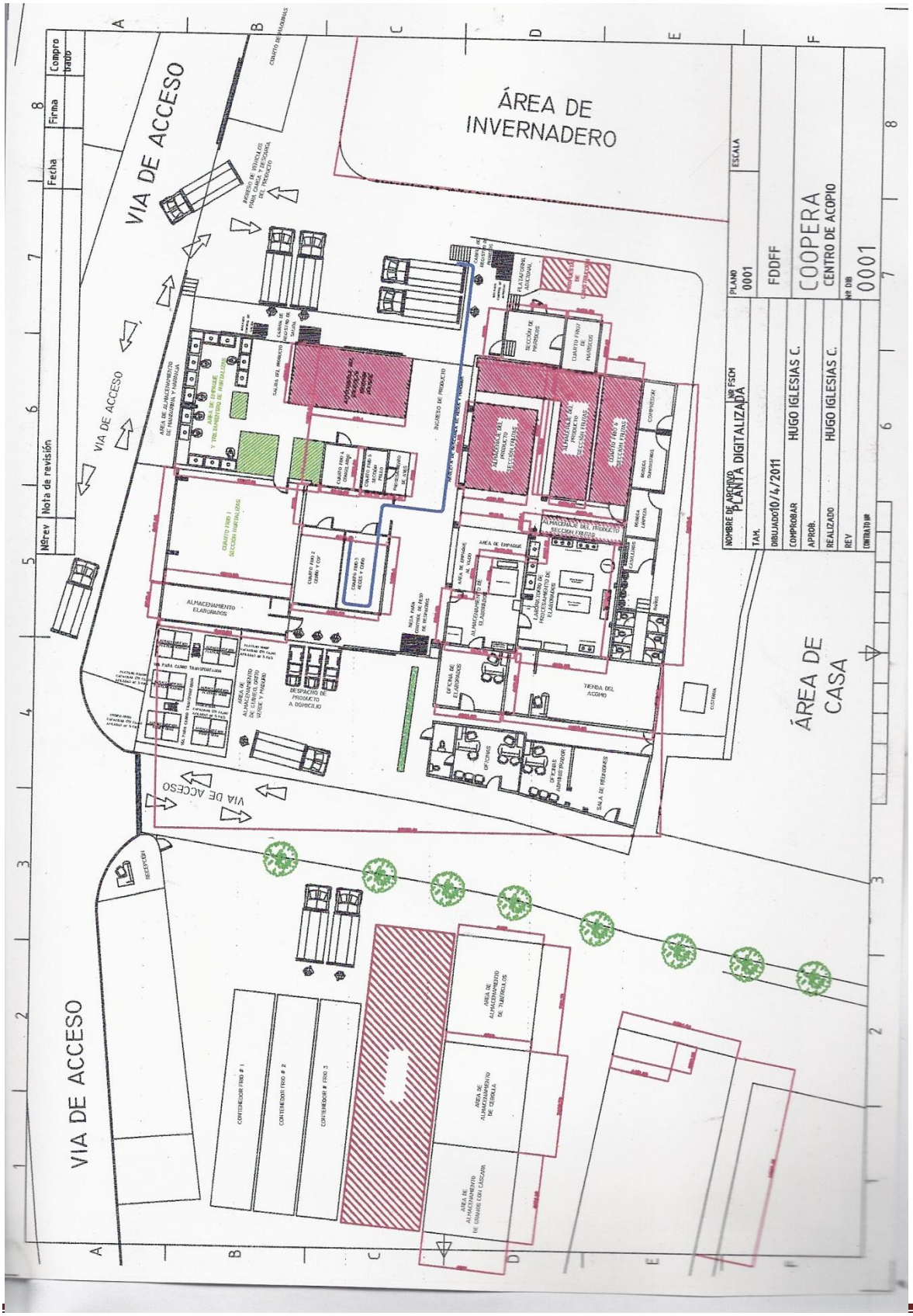
SUCURSALES		JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
CÓDIGO	DESCRIPCIÓN								
5.3.03.01.16	AGUA POTABLE	0.00	0.00	0.00	4,190.45	0.00	4,773.32	2,318.87	11,282.64
5.3.03.01.17	AGUA DE RIEGO	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.3.03.01.18	TELEFONO	0.00	0.00	0.00		0.00	0.00	143.37	143.37
5.3.03.01.19	INTERNET	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.3.03.01.20	SEGUROS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.3.03.01.21	ARRIENDOS	0.00	3,000.00	3,450.00	3,000.00	3,450.00	3,000.00	3,250.00	19,150.00
5.3.03.01.22	VIÁTICOS Y MOVILIZACIONES	0.00	3,825.33	849.00	3,316.21	1,259.10	1,573.91	1,272.78	12,096.33
5.3.03.01.23	IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1,240.20	1,240.20
5.3.03.01.24	MANTENIMIENTO INVERNADEROS Y GRANJA	0.00	5,747.87	0.00	838.42	782.94	306.11	380.00	8,055.34
5.3.03.01.25	MANTENIMIENTO DE VEHÍCULOS	0.00	1,640.48	4,313.84	2,343.88	1,125.25	3,484.23	2,023.49	14,931.17
5.3.03.01.26	MANTENIMIENTO DE EQUIPOS	0.00	1,471.45	1,109.80	3,390.56	1,363.89	3,515.37	12,190.32	23,041.39
5.3.03.01.27	REPUESTOS Y ACCESORIOS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.3.03.01.28	FUMIGACIÓN	3,005.20	225.91	0.00	608.04	600.00	600.00	0.00	5,039.15
5.3.03.01.29	ABONOS Y FERTILIZANTES	0.00	0.00	3,450.00	0.00	388.14	0.00	0.00	3,838.14
5.3.03.01.30	MISCELÁNEOS	311,584.58	542.46	858.44	500.76	119.28	268.64	1,468.65	315,342.81
5.3.03.01.31	AUMENTACIÓN ANIMALES	0.00	1,864.00	260.00	200.00	160.00	617.50	722.20	3,823.70
5.3.03.01.32	SUMINISTROS DE LIMPIEZA	0.00	2,278.56	5,266.16	2,247.02	3,441.17	2,810.04	2,039.73	18,082.68
5.3.03.01.33	ASEO Y LIMPIEZA	0.00	1,166.25	2,280.00	1,401.25	1,551.90	265.97	2,213.50	8,878.87
5.3.03.01.34	COMBUSTIBLE	0.00	3,241.50	1,010.38	5,661.54	848.66	3,225.49	3,531.66	17,519.23
5.3.03.01.35	MANTENIMIENTO ACOPIO	0.00	11,018.51	4,759.95	6,712.38	16,031.00	16,280.58	17,060.22	71,862.64
5.3.03.01.36	MATERIALES Y SUMINISTROS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.3.03.01.37	FAENAMIENTO	0.00	2,164.21	529.10	1,210.25	1,272.94	2,000.39	2,561.94	9,738.83
5.3.03.01.38	UNIFORMES	0.00	1,388.56	0.00	1,204.99	2,060.58	697.54	0.00	5,351.67
5.3.03.01.39	DESGRANADO	0.00	4,212.29	2,530.56	4,855.88	5,140.77	4,485.97	4,622.04	25,847.51
5.3.03.01.40	UTENSILIOS DE COCINA	0.00	0.00	38.25	716.02	0.00	1,478.81	0.00	2,233.08
5.3.03.01.41	GASTO I.V.A.	0.00	11,369.03	10,078.42	8,603.84	9,898.84	11,035.75	12,886.76	63,872.64
5.3.03.01.42	OTROS GASTOS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.3.03.01.43	DEPRECIACIÓN DE EDIFICIO	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	9,304.14	9,304.14
5.4	GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	0.00	34,065.93	38,249.14	30,022.87	30,049.08	44,039.91	55,196.61	231,623.54
5.4.01	SUELDOS Y SALARIOS ADMINISTRACIÓN	0.00	30,586.58	30,449.14	26,831.44	29,199.08	33,585.70	41,835.57	192,487.51
5.4.01.01	SUELDOS Y SALARIOS ADMINISTRACIÓN	0.00	24,140.14	24,106.44	21,044.51	22,637.04	26,409.61	33,844.85	152,182.59
5.4.01.01.01	SUELDOS	0.00	24,140.14	24,106.44	21,044.51	22,637.04	26,409.61	32,728.89	151,066.63
5.4.01.01.02	SALARIOS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.4.01.01.03	AGASAJO NAVIDEÑO ADM.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1,115.96	1,115.96
5.4.02	BENEFICIOS SOCIALES ADMINISTRACIÓN	0.00	**6,446.44**	6,342.70	5,786.93	6,562.04	7,176.09	7,990.72	40,304.92
5.4.02.01	BENEFICIOS SOCIALES ADMINISTRACIÓN	0.00	**6,446.44**	6,342.70	5,786.93	6,562.04	7,176.09	7,990.72	40,304.92
5.4.02.01.01	APORTE PATRONAL ADM.	0.00	2,691.63	2,687.87	2,346.46	2,661.53	2,944.67	3,428.96	16,761.12
5.4.02.01.02	IECEYSECAPADM.	0.00	241.40	241.06	210.44	238.70	264.10	0.00	1,195.70
5.4.02.01.03	DÉCIMO TERCER SUELDO ADM.	0.00	2,011.68	2,008.87	1,753.71	1,989.19	2,200.80	2,351.81	12,316.06
5.4.02.01.04	DÉCIMO CUARTO SUELDO ADM.	0.00	835.73	867.95	727.89	841.64	1,051.40	1,205.50	5,530.11
5.4.02.01.05	VACACIONES ADM.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.4.02.01.06	FONDOS DE RESERVA ADM.	0.00	666.00	536.95	748.43	830.98	715.12	1,004.45	4,501.93
5.4.02.01.07	15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES ADM.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.4.03	OTROS GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	0.00	3,479.35	7,800.00	3,191.43	850.00	10,454.21	13,361.04	39,136.03
5.4.03.01	OTROS GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	0.00	3,479.35	7,800.00	3,191.43	850.00	10,454.21	13,361.04	39,136.03
5.4.03.01.01	DEPRECIACIÓN DE MUEBLES Y ENSERES ADM.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.4.03.01.02	DEPRECIACIÓN DE EQUIPO DE OFICINA ADM.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.4.03.01.03	DEPRECIACIÓN DE EQUIPO DE COMPUTACIÓN t	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.4.03.01.04	DEPRECIACIÓN DE VEHÍCULOS ADM.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.4.03.01.05	ENERGÍA ELÉCTRICA ADM.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.4.03.01.06	AGUA POTABLE ADM.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.4.03.01.07	TELEFONO ADM.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.4.03.01.08	INTERNET ADM.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.4.03.01.09	SEGUROS VEHÍCULO ADM.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	674.21	0.00	674.21
5.4.03.01.10	ARRIENDOS ADM.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	700.00	700.00
5.4.03.01.11	VIÁTICOS Y MOVILIZACIONES ADM.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.4.03.01.12	IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES ADM.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.4.03.01.13	MANTENIMIENTO DE VEHÍCULOS ADM.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.4.03.01.14	MANTENIMIENTO DE EQUIPOS ADM.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.4.03.01.15	REPUESTOS Y ACCESORIOS ADM.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.4.03.01.16	UNIFORMES PERSONAL ADM.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.4.03.01.17	CAPACITACIÓN ADM.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.4.03.01.18	DONACIONES ADM.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.4.03.01.19	MATERIALES Y SUMINISTROS ADM.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.4.03.01.20	MISCELÁNEOS ADM.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.4.03.01.21	HONORARIOS PROFESIONALES	0.00	3,479.35	7,800.00	3,191.43	850.00	9,780.00	10,564.21	35,664.99
5.4.03.01.22	AGASAJO NAVIDEÑO	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1,416.80	1,416.80
5.4.03.01.23	AMORTIZACIÓN	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	680.03	680.03
5.5	GASTOS DE VENTAS	0.00	51,061.73	53,453.55	59,171.09	64,918.72	61,699.86	55,756.71	346,061.66
5.5.01	GASTOS DE VENTAS	0.00	22,831.50	20,531.03	26,366.67	26,304.71	35,313.47	22,312.95	153,660.33
5.5.01.01	SUELDOS Y SALARIOS VENTAS	0.00	22,831.50	20,531.03	26,366.67	26,304.71	27,700.58	18,111.30	141,845.79
5.5.01.01.01	SUELDOS VTAS.	0.00	22,831.50	20,531.03	26,366.67	26,304.71	27,700.58	15,054.54	138,789.03
5.5.01.01.02	SALARIOS VTAS.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.5.01.01.03	AGASAJO NAVIDEÑO VTAS.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3,056.76	3,056.76
5.5.02	BENEFICIOS SOCIALES VENTAS	0.00	6,153.56	5,510.99	7,468.35	7,008.54	7,612.89	4,201.65	37,955.98
5.5.02.01	BENEFICIOS SOCIALES VENTAS	0.00	6,153.56	5,510.99	7,468.35	7,008.54	7,612.89	4,201.65	37,955.98
5.5.02.01.01	APORTE PATRONAL VTAS.	0.00	2,545.71	2,289.21	2,939.89	2,884.25	3,088.62	1,584.00	15,331.68
5.5.02.01.02	IECE Y SECAP VTAS.	0.00	228.32	205.32	263.48	258.68	277.02	0.00	1,232.82
5.5.02.01.03	DÉCIMO TERCER SUELDO VTAS.	0.00	1,902.64	1,710.92	2,197.22	2,124.64	2,308.39	1,086.42	11,330.23
5.5.02.01.04	DÉCIMO CUARTO SUELDO VTAS.	0.00	1,242.73	1,094.79	1,290.74	1,309.15	1,397.92	906.22	7,241.55
5.5.02.01.05	VACACIONES VTAS.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.5.02.01.06	FONDOS DE RESERVA VTAS.	0.00	234.16	210.75	777.02	431.82	540.94	625.01	2,819.70
5.5.02.01.07	15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES VTAS.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.5.03	OTROS GASTOS DE VENTAS	0.00	22,076.67	27,411.53	25,336.07	31,605.47	26,386.39	33,443.76	166,259.89
5.5.03.01	OTROS GASTOS DE VENTAS	0.00	22,076.67	27,411.53	25,336.07	31,605.47	26,386.39	33,443.76	166,259.89

ESTADO **DE RESULTADOS CONSOLIDADO COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COOPERA LTDA.** CENTRO DE ACOPIO Y TIENDAS

SUCURSALES		JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
CÓDIGO	DESCRIPCIÓN								
5.5.03.01.01	DEPRECIACIÓN DE MUEBLES Y ENSERES VTAS.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.5.03.01.02	DEPRECIACIÓN DE EQUIPO DE VTAS.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	262.32	262.32
5.5.03.01.03	DEPRECIACIÓN DE EQUIPO DE COMPUTACIÓN \	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.5.03.01.04	DEPRECIACIÓN DE VEHÍCULOS VTAS.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.5.03.01.05	DEPRECIACIÓN DE MOTOS VTAS.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.5.03.01.06	DEPRECIACIÓN EQUIPOS REFRIGERACIÓN VTAS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.5.03.01.07	DEPRECIACIÓN MONTACARGAS VTAS.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.5.03.01.08	ENERGÍA ELÉCTRICA VTAS.	0.00	796.03	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	796.03
5.5.03.01.09	AGUA POTABLE VTAS.	0.00	1,774.88	0.00	742.77	0.00	0.00	0.00	2,517.65
5.5.03.01.10	TELEFONO VTAS.	0.00	405.72	462.13	709.40	0.00	0.00	0.00	1,577.25
5.5.03.01.11	INTERNET VTAS.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.5.03.01.12	SEGUROS VTAS.	0.00	0.00	530.00	0.00	287.39	0.00	0.00	817.39
5.5.03.01.13	ARRIENDOS VTAS.	0.00	9,919.29	14,671.75	11,897.83	16,830.46	13,457.70	12,946.31	79,723.34
5.5.03.01.14	PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES VTAS.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1,034.12	2,016.32	3,050.44
5.5.03.01.15	VIÁTICOS Y MOVILIZACIONES VTAS.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.5.03.01.16	IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES VTAS.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.5.03.01.17	MANTENIMIENTO DE VEHÍCULOS VTAS.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.5.03.01.18	MANTENIMIENTO DE EQUIPOS VTAS.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.5.03.01.19	REPUESTOS Y ACCESORIOS VTAS.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.5.03.01.20	CAPACITACIÓN VTAS.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.5.03.01.21	UNIFORMES PERSONAL VTAS.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.5.03.01.22	PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD VTAS.	0.00	1,468.59	6,519.87	3,726.74	1,662.68	2,292.07	4,734.81	20,404.76
5.5.03.01.23	COMISIONES EN VENTAS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.5.03.01.24	MATERIALES Y SUMINISTROS VTAS.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.5.03.01.25	MISCELÁNEOS VTAS.	0.00	0.00	0.00	0.00	887.60	0.00	0.00	887.60
5.5.03.01.26	TRANSPORTE EN VENTAS	0.00	4,165.00	1,660.00	3,899.99	1,000.00	3,530.00	7,132.17	21,387.16
5.5.03.01.27	ÚTILES DE OFICINA	0.00	3,547.16	421.74	266.09	4,927.45	2,381.70	855.24	12,399.38
5.5.03.01.28	SEGURIDAD	0.00	0.00	3,146.04	4,093.25	6,009.89	3,690.80	5,496.59	22,436.57
5.5.03.01.29	OTROS VENTAS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.6	GASTOS NO OPERACIONALES	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.6.01	GASTOS NO OPERACIONALES	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.6.01.01	NO OPERACIONALES	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.6.01.01.01	PERDIDA EN VENTAS DE ACTIVOS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.7	GASTOS FINANCIEROS	215.57	1,591.44	1,668.63	2,015.76	2,334.71	2,205.25	1,950.13	11,981.49
5.7.01	GASTOS FINANCIEROS	215.57	1,591.44	1,668.63	2,015.76	2,334.71	2,205.25	1,950.13	11,981.49
5.7.01.01	GASTOS FINANCIEROS	215.57	1,591.44	1,668.63	2,015.76	2,334.71	2,205.25	1,950.13	11,981.49
5.7.01.01.01	GASTOS BANCARIOS	215.57	9.50	10.57	9.00	353.84	123.81	399.57	1,121.86
5.7.01.01.02	COMISIONES PAGADAS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.7.01.01.03	COMISIONES TARJETAS DE CRÉDITO	0.00	1,581.94	1,658.06	2,006.76	1,980.87	2,081.44	1,550.56	10,859.63
5.7.01.01.04	INTERESES PAGADOS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.8	GASTOS NO DEDUCIBLES	18,599.90	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	18,599.90
5.8.01	GASTOS NO DEDUCIBLES	18,599.90	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	18,599.90
5.8.01.01	GASTOS NO DEDUCIBLES	18,599.90	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	18,599.90
5.8.01.01.01	MULTAS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.8.01.01.02	INTERESES SRI.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.8.01.01.03	MULTAS E INTERESES OTRAS INSTITUCIONES	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.8.01.01.04	OTROS	18,599.90	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	18,599.90
		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	UTILIDAD 0 PERDIDA	-575,751.42	376,168.54	362,890.68	397,936.54	460,080.96	-1,014,794.97	260,459.66	266,989.99

ELABORADO POR:	ELABORADO POR:	REVISADO POR	APROBADO PO R:
C.P.A. SANDRA PEÑARANDA	C.P.A. ROBERTINA fUNGA	C.P.A. XAVIER r JEIRA	LCDO. RODRIGO AUCAY

Anexo 31. Planos del centro de Acopio



BIBLIOGRAFIA

- HAMMER, Michel, *Reingeniería.* , Editorial Norma, Colombia, 1994
- JOINER, Britan, *Gerencia de la 4ta. Generación*, McGraw-Hill, México, 1995.
- HAMMER, Michael, *Como Hacer Reingeniería*, Editorial Norma, Colombia 1997.
- FLORES, Oscar, *Historia y Desafíos*, Universidad de Monterrey, 1968 - 2004.
- RAPPAPORT Alfred, *La creación de Valor para los accionistas, una guía para inversores y directivos, Ediciones Deusto. S.A, Barcelona, 1998.*
- Roure J.B, y otros, *La Gestión de Procesos*, Editorial IESSE-FOLIO, Barcelona, 1997.
- KAPLAN, Robert, *Cuadro de Mando Integral,* Ediciones de Gestión 2000, Barcelona, 2002.
- ALARCON, Juan, *Reingeniería de procesos empresariales, Editorial* Fundación Confemetal, Madrid, 1998.
- HODSON, William. Maynard *"Manual del ingeniero Industrial"*. T.IV 4ta edición McGraw-Hill. México. 1992.
- BACA U. Gabriel. "*Introducción a la ingeniería Industrial*". Primera Edición, Grupo Editorial Patria, México, 2007.

Referencias Electrónicas

Economía (recuperado el 10 de enero del 2011)

- http://www.eleconomista.es/empresasfinanzas/noticias/130932/03/07/Ford-senala-que-su-plan-reestructuracion-esta-avanzando.html

Plan de negocios y capital de riesgo (Recuperado el 16 de Abril 2011)

- http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/no%202/bp.htm

Posicionamiento (Recuperado el 01 de Mayo 2011)

- http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/posic.htm

Diagrama de Flujo (Recuperado el 04 de Mayo 2011)

- http://www.monografias.com/trabajos53/diagrama-de-flujo/diagrama-de-flujo2.shtml
- http://www.infomipyme.com/Docs/GENERAL/Offline/GDE_04.htm

Historia de la Cooperativa (Recuperado el 10 de Enero 2011)

- http://www.coopera.fin.ec/

Rotación de Existencias (Recuperado el 17 de Julio 2011)

- http://www.xmarks.com/site/www.biblioteca.co.cr/html/glosariofinaciero.shtml

Conceptos de Reingeniería (Recuperado el 3 de Febrero 2011)

- http://reingenieria-elequipo.blogspot.com/